

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Masajes,  
Bienestar Corporal y Embellecimiento en Lima Metropolitana (Zona 7)**

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

**PRESENTADA POR**

Claudia Erika, Bedón Moloche, DNI: 43074678

Jorge Alfredo, Castillo Lúcar, DNI: 41083952

Raquel Amanda, Espinoza Champa, DNI: 45597090

Carlos David, Quiroz Alarcón, DNI: 42535935

**ASESOR**

Daniel Eduardo Guevara Sánchez, DNI: 09412483

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0002-6374-8062>

**JURADO**

LOZA GELDRES, IGOR LEOPOLDO

NARRO LAVI, JUAN PEDRO RODOLFO

GUEVARA SANCHEZ, DANIEL EDUARDO

**Surco, marzo 2023**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, **Daniel Eduardo Guevara Sánchez**, docente del **Departamento Académico de PosGrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú**, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado **“Plan de Negocios para la Implementación de un Centro de Masajes, Bienestar Corporal y Embellecimiento en Lima Metropolitana (Zona 7)”**, de los autores:

Claudia Erika Bedón Moloche, DNI: 43074678

Jorge Alfredo Castillo Lúcar, DNI: 41083952

Raquel Amanda Espinoza Champa, DNI: 45597090

Carlos David Quiroz Alarcón, DNI: 42535935

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud del **16%** Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **25 de marzo de 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.

Lima, 28 de marzo de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <b>Guevara Sánchez, Daniel Eduardo</b>	
DNI: 09412483	Firma:  <b>Profesor Daniel Guevara Sánchez</b>
ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-6374-8062">https://orcid.org/0000-0002-6374-8062</a>	

## **Agradecimientos**

A mi esposa, por su gran compañía y apoyo en embarcarnos en esta aventura; a mis padres y hermana por su amor incondicional; y a mi tata, que desde el cielo me sigue motivando para ser mejor.

***Jorge Castillo***

A mi familia por ser mi motivación constante en cada logro que he alcanzado.

***Carlos Quiróz***

A Dios por guiarme en todo momento.

A mis padres por ser mi ejemplo de esfuerzo y perseverancia. A mis hermanos que siempre me incentivaron a ser mejor y a mi novio, que siempre me dijo que lo lograría.

***Raquel Espinoza***

A Dios por darme fortaleza para seguir firme en cada meta que me trazo.

A mis padres y hermanos por ser mi soporte, motivación continua y celebrar juntos cada desafío que logro superar. A mis compañeros de tesis por ser un equipo motivado por un mismo objetivo y que es el que hoy nos permite dar este paso importante en etapa profesional.

***Claudia Bedón***

## Resumen Ejecutivo

Este informe presenta la implementación de un Centro de Masajes, Bienestar Corporal y Embellecimiento en Lima Metropolitana. Por medio de un riguroso análisis cualitativo y cuantitativo, se demostró que existe una necesidad en la región por este tipo de negocios que ofrezcan una solución innovadora para el estrés y la tensión que muchas personas experimentan en su día a día. Además, se llevaron a cabo encuestas que indicaron una gran demanda de servicios de masajes, bienestar y embellecimiento, con más del 70% de la muestra indicando que aceptaría el servicio de la empresa.

El proceso de investigación también permitió refinar el prototipo del servicio a través de entrevistas con un grupo focal, recibiendo importante retroalimentación para fortalecer y garantizar el éxito de la solución. Según los resultados, más de la mitad de los participantes de todas las generaciones están dispuestos a pagar un precio elevado por el servicio de alta calidad que se ofrecerá en el Centro.

Por otro lado, es importante destacar que la selección y contratación de los masajistas requerirá conocimientos técnicos y anatómicos, así como experiencia comprobada en los candidatos. Además, los empleados deben estar bien capacitados para ofrecer el servicio de manera eficiente y distinguirse de la competencia. Esto contribuirá a garantizar una experiencia óptima para los clientes y una distinción positiva de la empresa en el mercado lo que permitirá cumplir nuestros objetivos de desarrollo sostenible 3 y 8 así como la viabilidad financiera con indicadores positivos de rentabilidad, obteniendo al quinto año un VAN de más de un millón de soles, con una TIR de 84% y un VAN Social superior a los setecientos mil soles.

Esto demuestra una fuerte demanda por este tipo de servicios en Lima Metropolitana, y esperamos que el Centro de Masajes, Bienestar Corporal y Embellecimiento tenga un gran éxito en el mercado.

## **Abstract**

This report presents the implementation of a Massage, Body Wellness, and Beauty Center in Lima Metropolitan. Through rigorous quantitative and qualitative analysis, it was demonstrated that there is a need in the region for businesses that offer an innovative solution to the stress and tension that many people experience on a daily basis. Additionally, surveys were conducted that indicated a high demand for massage and beauty services, with over 70% of the sample indicating that they would purchase the company's services.

The research process also allowed for the refinement of the prototype through interviews with a focus group, receiving valuable feedback to ensure the success of the solution. According to the results, more than half of the participants from all generations are willing to pay a high price for the high-quality service that will be offered at the Center.

On the other hand, it is important to highlight that the selection of massage therapists will require technical and anatomical knowledge, as well as proven experience in candidates. Additionally, employees must be well-trained to offer the service efficiently and distinguish themselves from the competition. This will contribute to ensuring an optimal experience for customers and a positive distinction of the company in the market which will allow us to meet our sustainable development objectives 3 and 8 as well as financial capacity with positive profitability indicators, obtaining in the fifth year a NPV of more than one million soles, with an IRR of 84% and a Social NPV of more than seven hundred thousand soles.

This demonstrates a strong demand for these types of services in Lima Metropolitan, and we expect the Massage, Body Wellness, and Beauty Center to have great success in the market.

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver .....	1
1.2 Definición del Problema de Negocio .....	2
1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio.....	5
1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio .....	6
1.5 Resumen.....	9
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>11</b>
2.1 Mapa de Literatura .....	11
2.2 Análisis de la Literatura vinculada al Problema de Negocio .....	13
2.2.1 <i>Estrés</i> .....	13
2.2.2 <i>COVID-19</i> .....	23
2.3 Aporte de la Literatura a la solución del Problema de Negocio .....	25
2.3.1 <i>Estrés</i> .....	25
2.3.2 <i>Servicios antiestrés y terapias</i> .....	28
2.4 Resumen.....	29
2.5 Conclusiones .....	30
<b>Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio.....</b>	<b>32</b>
3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la solución del Problema de Negocio.....	32

3.1.1	<i>Pensamiento Abductivo</i> .....	32
3.1.2	<i>Pensamiento creativo</i> .....	37
3.1.3	<i>Design Thinking</i> .....	38
3.1.4	<i>Entrevistas y Encuestas</i> .....	43
3.1.5	<i>Saturación y Agrupación</i> .....	46
3.1.6	<i>Perfiles de Usuario</i> .....	47
3.1.7	<i>Mapa de Experiencia de Usuario</i> .....	48
3.1.8	<i>Idear – Definición</i> .....	52
3.1.9	<i>Quick Wins</i> .....	53
3.1.10	<i>Propuesta de valor</i> .....	53
3.1.11	<i>Modelo de negocio</i> .....	58
3.1.12	<i>Process Blueprint</i> .....	60
3.2	<i>Definición de la Solución al Problema de Negocio</i> .....	61
3.3	<i>Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio</i>	62
3.4	<i>Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio</i> .....	63
3.5	<i>Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio</i> .....	64
3.5.1	<i>Sostenibilidad Social y Ambiental</i> .....	65
3.5.2	<i>Relevancia Social de la Solución</i> .....	65
3.5.3	<i>Rentabilidad Social</i> .....	67
3.5.4	<i>Sostenibilidad Económica y Financiera</i> .....	67
3.6	<i>Implementación de la Solución de Negocio</i> .....	72
3.6.1	<i>Cronograma de implementación</i> .....	72
3.7	<i>Métricas que definen el éxito de la Solución al Problema de Negocio</i> .....	74
3.7.1	<i>Métricas Financieras</i> .....	74
3.7.2	<i>Métricas Comerciales</i> .....	74

3.7.3	<i>Métricas Operativas</i> .....	75
3.7.4	<i>Métricas de Desarrollo de Negocio</i> .....	75
3.7.5	<i>Métricas Socio Ambientales</i> .....	76
3.7.6	<i>Plan de Marketing</i> .....	77
<b>Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....		<b>86</b>
4.1	Conclusiones.....	86
4.2	Recomendaciones .....	88
<b>Referencias</b> .....		<b>89</b>
<b>Apéndice</b> .....		<b>93</b>
	Apéndice A: Resultado encuestas.....	93
	Apéndice B: ODS .....	94
	Apéndice C. Inversiones intangibles.....	95
	Apéndice D. Proyección de ventas anual 2022-2026 .....	96
	Apéndice E. Presupuesto de compras anual 2022-2026 .....	97
	Apéndice F. Presupuesto de Marketing Anual 2022-2026.....	98
	Apéndice G. Cantidad de atenciones por tipo servicios 2022-2026.....	99
	Apéndice H. Tipos de servicios .....	100
	Apéndice I. Precio por servicios ofrecidos .....	101

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> Preguntas de Encuesta.....	34
<b>Tabla 2</b> Principales Metas ODS Impactadas.....	66
<b>Tabla 3</b> TSRI – Índice de Relevancia Específica de la Meta .....	66
<b>Tabla 4</b> Resumen de beneficio Social y VAN Social anual .....	67
<b>Tabla 5</b> Costos Tangibles.....	68
<b>Tabla 6</b> Escenario Optimista: Flujo de Caja Económica 2022-2026 (en soles) .....	69
<b>Tabla 7</b> Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económica 2022-2026 (en soles) .....	70
<b>Tabla 8</b> Indicadores de Rentabilidad.....	74
<b>Tabla 9</b> Indicadores de Gestión del Producto y Satisfacción de los Clientes.....	75
<b>Tabla 10</b> Indicadores de Rendimiento de Procesos .....	76
<b>Tabla 11</b> Indicadores de Efectividad .....	76
<b>Tabla 12</b> Objetivos del Negocio .....	78
<b>Tabla 13</b> Segmentación poblacional.....	79
<b>Tabla 14</b> Segmentación por edades.....	79
<b>Tabla 15</b> Nivel socioeconómico .....	81
<b>Tabla 16</b> Población de Lima Metropolitana.....	82
<b>Tabla 17</b> Proyección de ingreso de centro de masajes.....	82

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Mapa de Literatura</i> .....	12
<b>Figura 2</b> <i>Fases del Estrés</i> .....	15
<b>Figura 3</b> <i>Lienzo de dos dimensiones</i> .....	36
<b>Figura 4</b> <i>Lienzo Meta Usuario- Empresa</i> .....	40
<b>Figura 5</b> <i>Lienzo Meta Usuario- Estudiantes-Trabajo</i> .....	41
<b>Figura 6</b> <i>Lienzo 6x6</i> .....	42
<b>Figura 7</b> <i>Mapa de Experiencia – Usuario Estudiante- Trabajador</i> .....	50
<b>Figura 8</b> <i>Mapa de Experiencia – Usuario Empresa</i> .....	51
<b>Figura 9</b> <i>Matriz de Costo Impacto</i> .....	54
<b>Figura 10</b> <i>Perfil del cliente</i> .....	55
<b>Figura 11</b> <i>Mapa de Valor</i> .....	57
<b>Figura 12</b> <i>Encaje</i> .....	57
<b>Figura 13</b> <i>Lienzo del Modelo de Negocio</i> .....	59
<b>Figura 14</b> <i>Process Blueprint</i> .....	60
<b>Figura 15</b> <i>Cronograma de Gantt del proyecto</i> .....	73

## Capítulo I: Introducción

El presente capítulo aborda la problemática del estrés, un mal que genera en los individuos problemas en diversos ámbitos de sus vidas afectando la salud mental y física. Es por ello, que se analizará el contexto donde se desarrolla el stress para presentar las soluciones paliativas que mitigan los efectos. Ante ello, se propone la creación de un centro de masajes, bienestar corporal y embellecimiento a través de un servicio integral, que dará soporte al cuidado de la salud de los potenciales consumidores ubicados en la zona siete de Lima Metropolitana.

### 1.1 Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver

El estrés es un mal que afecta a la sociedad y consiste, principalmente, en la respuesta psicofisiológica de nuestro organismo ante las diversas situaciones que enfrentamos en nuestra vida cotidiana. Diversos autores, como Piotrowski y Hollar (2019) resaltaron la contribución del estrés en los desequilibrios hormonales y la función inmunológica, causando enfermedades y generando que muchas de las atenciones primarias de los médicos sean malestares causados por estrés: dolores de cabeza, úlceras, tensión muscular y otros. Es relevante prestar atención a la correlación entre el estrés y algunas enfermedades pues acentúa el impacto negativo, en diversos aspectos, en las personas y su estilo de vida.

El estrés está presente en diversos ámbitos del individuo desde el ámbito personal, laboral, entre otros. En el ámbito personal, presentan diferentes factores que ocasionan este mal como las rencillas o problemas familiares, económicos o relaciones interpersonales con las demás personas. En el ámbito laboral se pueden evidenciar los siguientes elementos: carga laboral o necesidades insatisfechas, elementos ahora potenciados con la pandemia inclusive. A nivel académico, se indica la acumulación de horas dedicadas a los estudios y la tensión que se genera por los resultados. Ante estos factores, se muestra que existe una relación entre ellos y que éstos pueden ocurrir de manera simultánea e incluso algunos son consecuencia de

otros; en consecuencia, el impacto del estrés es integral en la sociedad pues afecta en todos los niveles del individuo, principalmente a nivel personal, familiar y laboral.

El estrés no solo presenta características de irritamiento, agotamiento y nerviosismo; presenta otros efectos en el cuerpo que pueden afectar nuestra salud en general. Entre las consecuencias más comunes se encuentran dolores de cabeza frecuentes, diarrea o estreñimiento, fatiga extrema, letargo, rigidez en la mandíbula, tensión muscular, fluctuaciones inusuales de peso, en general la desmotivación, olvido y retrasos de memoria. Asimismo, al presentar estrés crónico genera diabetes, acné, depresión, insuficiencia cardíaca, ansiedad o problemas consecuentes de la tensión constante como espasmos musculares o el bruxismo que se produce inconscientemente durante el sueño (Sanitas.es, 2016).

Como se indica, el estrés afecta directamente la calidad de vida de los individuos, por lo que es necesario buscar formas de mitigar este padecimiento. Cabe señalar que en los últimos años se ha incrementado la demanda y oferta de bienes y servicios destinados a mejorar la calidad de vida de las personas, es por ello que este estudio pretende brindar una solución alternativa al estrés y prestar principal atención en mejorar la salud y bienestar de los individuos sumado a los servicios de embellecimiento, concepto que ha tomado mayor importancia en estos últimos años.

## **1.2 Definición del Problema de Negocio**

El estrés fue presentado como una respuesta adaptativa del cuerpo a diversos factores estresantes. Los estresores son conocidos como circunstancias, situaciones imprevistas o contrariedades, en condiciones personales, profesionales, con las que una persona tiene que lidiar a diario y que se perciben como una amenaza consciente o inconscientemente, entre otros; es decir, aquellas que vivimos como algo negativo, dado que el estrés es una respuesta fisiológica del cuerpo a una situación percibida como amenazante o demasiado exigente. Por

lo tanto, se puede decir que depende de los requisitos del entorno (tanto externo como interno) por un lado, y por otro lado depende de la persona misma (Pérez, 2017).

Ante las demandas actuales y el dinamismo, los individuos enfrentan diversas situaciones ante los nuevos retos y la tendencia global, muestran un ritmo de vida agitado y con otros comportamientos. La situación provocada por el COVID-19, muestra que desde el inicio del aislamiento social decretado el 06 de marzo del 2020, los peruanos cambiaron las rutinas respecto a las condiciones para trabajar, estudiar y socializar; pues todo lo que era presencial pasó a ser virtual. Esto ha sido una adaptación compleja, pero necesaria para acoplarse a la nueva realidad, la cual reduce el riesgo de contagio de esta enfermedad mortal.

El COVID-19 trajo diversas consecuencias, no solo en la salud de quienes se infectan si no muestra otros impactos negativos como la reducción de ingresos en distintos sectores de la industria, sobrecarga laboral para muchos que aún se mantienen activos laboralmente, y medidas drásticas que tomaron las empresas por mantenerse vigentes como la suspensión perfecta para el personal, lo que desencadenó un aumento en la tasa de desempleo a nivel mundial. En Perú, la población se vio obligada a reinventarse en otros rubros activos e incluso pasar a la informalidad en la búsqueda de generar recursos económicos. Estos hechos incrementaron la incertidumbre en el país, ante ello el Ministerio de Salud y la Organización Panamericana de la Salud realizaron un estudio con la colaboración de 58 mil 116 peruanos para identificar en qué nivel se encontraba la salud mental. Los resultados arrojaron que, el 58% de los encuestados presenta problemas para dormir debido a las preocupaciones, el 46% padece de cansancio y falta de energía a causa del aislamiento y sobrecarga laboral, el 47% cuenta con problemas de apetito, el 36% tiene falta de concentración afectando sus actividades y el 13% tiene pensamientos suicidas por la preocupación, miedo por el contagio y pérdida de sus seres queridos a causa de esta enfermedad. Según Regnault (2017, p.7)., “la

tensión, el estrés, cansancio, dolor y el ritmo de vida generado por los problemas que surgen a diario nos lleva a una dinámica no siempre positiva para nuestro organismo”.

En el Perú el 68% de personas sufre estrés, siendo la ansiedad y la depresión los síntomas más relevantes (Bromley, 2020), el estrés impacta en la salud, así como en los diferentes roles que se desempeñan día a día. Según el modelo de estrés se cuenta con distintas fuentes potenciales que generan el estrés laboral y consecuencias como síntomas de comportamiento que impacta en el ausentismo, la productividad y rotación del personal (Atalaya, 2001). Asimismo, el estudio que presentó un cuestionario sobre estrés académico a 60 alumnos de programas de maestría en la ciudad de México indicó altos niveles de estrés y experimentaron síntomas de trastornos en el sueño y problemas de concentración (Berrío y Mazo, 2011). Finalmente, el modelo Doble ABCX fue retomado por Verdugo (2009), planteando que las interacciones entre los eventos estresantes, los recursos familiares y las percepciones de la gravedad del evento conducen al estrés y la vulnerabilidad a las crisis familiares (Benítez, 2012). Por lo cual, es importante que el ser humano logre encontrar un equilibrio que le permita contar con un adecuado desempeño en los roles que debe asumir durante la vida. Según Turcotte “la calidad de vida es un motor en la organización del trabajo, que permite mantener o incrementar la salud física y mental de las personas para lograr una mayor armonía en su espacio común de vida.

En ese sentido, se identifica como problema de negocio en la investigación, el aumento de los niveles de estrés en el Perú acentuándose con mayor énfasis en los últimos años; lo que evidencia la necesidad de atender e iniciar la creación de un centro de masajes, bienestar corporal y embellecimiento con el objetivo de minimizar el margen de este padecimiento. Cabe recalcar que ante el aislamiento social por el COVID-19 se ha acrecentado los niveles de estrés lo que ha impedido que las personas practiquen nuevos hábitos saludables que podrían ayudar en la mejora el estilo de vida en esta nueva

normalidad; sin embargo, el distanciamiento social, limita en poder ejecutarlas. Ante ello, la presente investigación busca atender la problemática causada por los niveles de stress en los habitantes de Lima Metropolitana, específicamente ubicados en la zona siete, a través de la implementación un centro de masajes, bienestar corporal y embellecimiento con un servicio integral que mejore el estilo de vida de los individuos que padecen de estrés, así como mantener una cercanía con los clientes, que se potenciará con la utilización de una aplicación tecnológica para crear un vínculo y relacionamiento.

### **1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio**

El problema es relevante debido a que, en los últimos años el estrés en el Perú se ha incrementado de forma exponencial; actualmente aqueja a más de la sexta parte de la población peruana, incluso el 70% de los trabajadores del país sufren específicamente de estrés en el trabajo (Rojas, 2017). Ante ello, con la finalidad de mitigar y aliviar dicho malestar, la presente investigación se enfoca en crear un centro que brinde servicio integral de masajes, bienestar corporal y embellecimiento que impactará directamente en la población afectada por el estrés. El pilar principal del servicio se basa en brindar la mejor calidad con todos los protocolos de bioseguridad y con el soporte necesario para la satisfacción de los consumidores.

Asimismo, la presente investigación es relevante frente a la coyuntura pasada del COVID-19, que ha producido aún más estrés en todos los niveles (laboral, familiar y académico) y es determinante para crear alternativas para poder manejarlo y con ello mitigar las consecuencias que trae este mal. La implementación del centro de servicio integral de masajes, bienestar corporal y embellecimiento permitirá abordar el problema del estrés desde la etapa más reciente hasta la más avanzada para su tratamiento.

Asimismo, a pesar de no contar con estadísticas sobre las pérdidas de días laborales y pérdidas económicas ocasionadas por el estrés en Perú, se considera como referencia los

estudios aplicados en el Reino Unido y Estados Unidos. Los resultados indicaron que el 50% del total de días de trabajo perdidos por ausencias están relacionados con el estrés laboral, lo cual también le genera un gasto para los empleadores de más de US\$300,000 millones al año en Estados Unidos. Por lo que, al afectar al ámbito laboral y económico, es importante enfrentar con una solución como un centro de servicio integral de masajes, bienestar corporal y embellecimiento para contribuir en tratar este mal a nivel corporativo (Pfeffer, 2019).

De manera global, la investigación aporta al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, dado que parte del personal que brindará el servicio integral de masajes y bienestar corporal serán personas con algún tipo de discapacidad visual o motora, previamente capacitados en las funciones que desarrollarán; lo cual contribuye con el factor de reducción de las desigualdades, pues brindará oportunidades paralelas a ser negocios inclusivos frente a lo que no se tiene en la mayoría de las empresas. Asimismo, contribuye con los factores de salud y bienestar al ayudar a aliviar las consecuencias del estrés, que afecta a la población en general sin distinguir género, edad, raza, ocupación etc. El emprendimiento brindará el servicio integral a través de una aplicación móvil dinámica y práctica, que permite al usuario tener el primer contacto con un sondeo de síntomas y brindarle una atención personalizada. El servicio de atención será en base al diagnóstico sobre el dolor, preferencia de espacios (abiertos o cerrados), color favorito, aroma, entre otros; datos que deberán ser completados en la aplicación antes de elegir fecha y hora de atención.

#### **1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio**

El método científico es la suma total de principios teóricos, códigos de conducta y manipulaciones mentales y manuales que se han utilizado en el pasado y que aún utilizan los científicos para adquirir nuevos conocimientos científicos (Pérez, 1990). Se identificó que el problema se encuentra en la vida laboral cotidiana, por lo que se ha puesto en ejecución un

modelo simple y práctico por medio de información cualitativa y cuantitativa que ha permitido conocer las variables a tomar en cuenta para posterior a las mismas buscar soluciones que contribuyan a su mejora.

El problema identificado es el estrés que se encuentra asociado a los principales problemas emocionales como la ansiedad y depresión. Siendo uno de los principales tipos de estrés el laboral, característico en sociedades modernas en donde el incremento de la presión genera agotamiento físico o mental, en algunos casos ligado al síndrome de *burnout*. El síndrome de fatiga en el trabajo, de "*burnout*" o de quemarse, es considerado una de las principales causas de enfermedad y absentismo laboral (Méndez, 2019). Estrés laboral o síndrome de 'burnout', alterando el bienestar del colaborador, el cual puede deteriorar el clima laboral y en consecuencia la productividad de este, lo antes indicado se refleja en un ambiente cotidiano.

No obstante, desde el año 2020, la coyuntura producto de la pandemia originada por el COVID-19 y las medidas tomadas como el distanciamiento social para evitar la propagación de esta enfermedad ha acarreado que las personas realicen sus funciones cotidianas a través del home office, generando poca interacción física y de relacionamiento, haciéndolos sentir aislados y en consecuencia se cuenta con colaboradores con sintomatología depresiva o de ansiedad. El estrés no necesariamente es detectado oportunamente y en muchos casos las empresas no toman en consideración este punto que es relevante en la productividad de sus colaboradores. La Ley N°. 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su reglamento el Decreto Supremo N°. 005-2012-TR, reconocen la presencia de factores psicosociales como parte de los riesgos laborales que los empleadores deben prever para que la exposición a ellos no perjudique la salud de los trabajadores (MINTRA, Informe Técnico de los Factores de Riesgo Psicosocial en trabajadores de Lima Metropolitana, 2014).

La presente tesis busca satisfacer o atender ese dolor que aqueja continuamente a una sociedad cargada de responsabilidades y que conlleva a la búsqueda de una solución en aras de un colaborador motivado para generar en él una mayor productividad, es por este motivo que a través de las herramientas didácticas y simples como el Business Model Canvas, lienzos asociados al mapa de valor, perfil del cliente, meta y experiencia usuario, entre otros, así como investigación cualitativa y cuantitativa como encuestas, han permitido identificar el dolor y las soluciones a plantear. La alternativa de solución es brindar el servicio integral de masajes, bienestar corporal y embellecimiento, por lo que el foco es aliviar el dolor de manera preventiva y no reactiva, así como brindar servicios para el bienestar general y embellecimiento.

Por el lado de las principales causas del estrés como la ansiedad que suele mostrarse con dolencias físicas entre ellas dolores musculares. La relajación muscular incremental es una técnica simple que se utiliza para reducir la ansiedad al relajar varios grupos de músculos a la vez. Su eficacia fue apreciada hace varias décadas por un experto de Chicago, Edmund Jacobson. En 1929, publicó lo que se ha convertido en un clásico acerca de la relajación progresiva titulado: “Haga frente a la ansiedad: 10 formas sencillas de aliviar la ansiedad, los miedos y las preocupaciones” (Bourne y Garano, 2006).

En ese sentido, como primer objetivo específico se identificará las causas que generan el estrés laboral, así como los comportamientos más recurrentes que podrían darnos la alerta de que el colaborador tiene un problema de salud mental o estrés, como segundo objetivo específico se diagnosticará el comportamiento de las familias que presentan estrés y cuáles son las consecuencias de no tratarlo a tiempo y finalmente, el tercer objetivo específico estará orientado a reducir el impacto de los síntomas del estrés que presenta nuestro público objetivo a través del emprendimiento de servicio integral masajes, bienestar corporal y embellecimiento.

El trabajo de investigación presenta como limitación el no contar con data estadística sobre el ausentismo ocasionado por el estrés en Perú; sin embargo, con base a las tendencias de otros países como Argentina, Chile, Panamá y Ecuador, existe la posibilidad de que Perú esté atravesando por el mismo fenómeno. La información recabada a través de Infosalud, plataforma adscrita al MINSA cuyo fin es la orientación a la población en temas de salud, ha permitido identificar que la principal razón por el cual son contactados es el estrés, así como las llamadas a esta plataforma se encuentran concentradas en personas de rango de edades de 26 a 59 años. Entre otras limitantes ante la coyuntura, no se puede realizar el método de observación en el centro de trabajo que podría identificar comportamientos de las personas que presentan estrés; la delimitación geográfica del estudio realizado en Lima Metropolitana y que el método aplicado ha sido realizado virtualmente por la pandemia a través de encuestas.

### **1.5 Resumen**

El estrés laboral si bien se encuentra identificado como una de las principales causas que conllevan a problemas de salud mental y física, que afectan tanto el ámbito personal como laboral, el cual no ha sido relacionado de manera oportuna por las empresas como un eje prioritario a atender y dosificar a través de masajes y acompañamiento emocional corporativos brindado a sus colaboradores, toda vez que tener un colaborador estable, relajado muscular y emocionalmente, comprometido y enfocado permite una mayor productividad y sinergias entre las personas y áreas de trabajo en un entorno laboral, más aún en el contexto de la coyuntura pasada ocasionada por el virus SARS-CoV-2.

El gobierno de cara a la ciudadanía, y las empresas de cara a sus colaboradores vienen tratando de hacer frente a este problema de salud, sin embargo, sus esfuerzos iniciales no fueron suficientes. En ese sentido, el presente grupo de trabajo considera una oportunidad de negocio inexplorada: servicios de masajes, belleza y cuidados corporales in-situ, domicilio o

centro de trabajo. Actualmente este tipo de servicios se brindan principalmente en las instalaciones de salones de belleza, masajes y spas, de los cuales solo unos pocos brindan servicios en el hogar, menos se brindan en el trabajo y, en caso afirmativo, solo como una actividad adicional.

Por lo tanto, el presente modelo de negocios tiene como objetivo, analizar la viabilidad de la realización de un Centro de Masajes, Embellecimiento y Bienestar corporal in situ y/o domicilio, en la Zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco) para personas cuyas edades fluctúan entre los 25 y 55 años.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

Este capítulo abordará el tema principal del estrés y las dos categorías principales estrés laboral y estrés académico, y luego explicar las principales variables alcanzando finalmente a los temas específicos. La elaboración del Mapa de Literatura permite visualizar el tema central como punto de partida y analizar la literatura pertinente y extraer el aporte a la presente investigación. La información proviene de investigaciones y trabajos con base de datos confiables, a través de fuentes primaria y secundaria, asimismo se presentan diversos estudios e investigaciones realizados sobre el estrés.

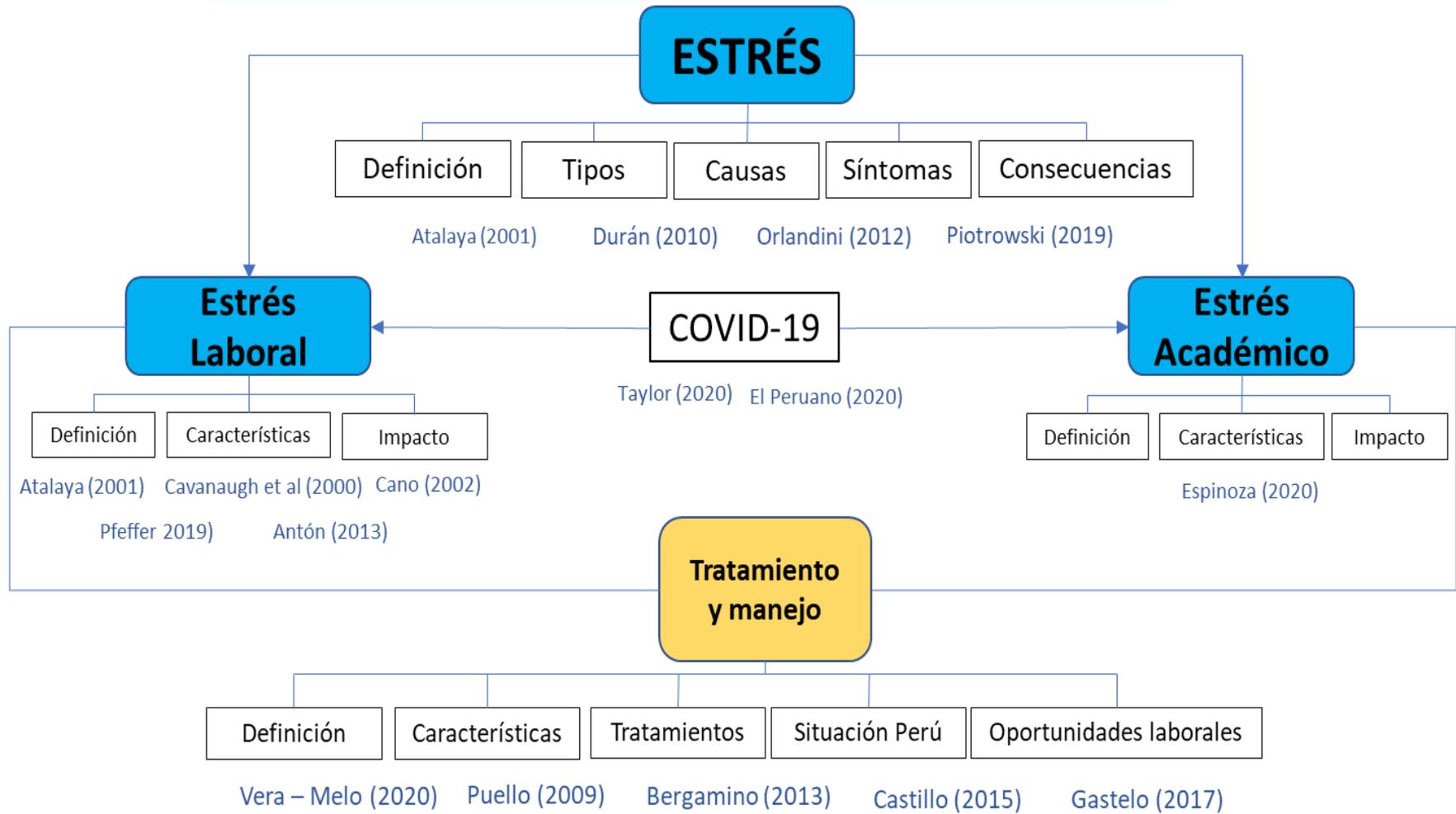
### 2.1 Mapa de Literatura

El tema principal de la investigación se basa en el análisis del estrés y sus consecuencias y síntomas; por lo tanto, la revisión de la literatura desarrolla diversas variables y dimensiones asociadas a esta enfermedad y sus tratamientos, así como el análisis y el impacto tanto en el entorno laboral como académico. Partiendo del estrés como tema principal, se desarrolla la variable general del estrés para luego enfatizar el estrés laboral y académico (principales categorías de estrés), y presentar la solución o estrategias como tratamientos, oportunidades y propuestas de mejoras (ver Figura 1).

De acuerdo con las principales clases de estrés como el laboral y académico se presentan a detalle las definiciones, características e impacto en la sociedad. Especialmente, en el caso del estrés laboral se presentan estudios e investigaciones que sustentan el impacto sobre la productividad empresarial, y sus consecuencias. Por otro lado, presentan como solución al padecimiento del estrés el tratamiento basado en masaje y terapias como mecanismos para el tratamiento efectivo contra el estrés y cómo estas actividades son abordadas en la sociedad como oportunidades de negocio y laborales para personas con discapacidades (visual y motora), entre otros.

Figura 1

Mapa de Literatura



## **2.2 Análisis de la Literatura vinculada al Problema de Negocio**

### **2.2.1 Estrés**

De acuerdo con el Dr. Gustavo Adolfo Elena, el estrés convive con nosotros desde el origen de nuestra especie, si bien en la década de 1930 el médico con título en química orgánica Hans Selye define que “El estrés es la totalidad de las respuestas fisiológicas a presiones o situaciones aplicadas al cuerpo desde fuera o desde dentro.” (Ávila, 2014). En la actualidad la expresión “estoy estresado” forma parte del lenguaje cotidiano dado que la sociedad vive en un entorno que se acelera cada vez más, enfrentándose a cambios constantes a los cuales debe adaptarse e incluso cambiar su ritmo de vida. Los cambios son forzados por el contexto que atraviesa la persona provocando un estado emocional de tensión y reacciones que puede limitar la ejecución de sus actividades, lo que se puede definir con una sola palabra: estrés (Juárez, 2004). Cuando la necesidad es excesiva, intensa y/o prolongada más allá de la resistencia y adaptabilidad del cuerpo humano, se caerá en un estado de agotamiento o estrés extremo (Pose, 2005).

Por otro lado, existe el tipo de estrés positivo conocido como *eustres*, el cual se define como un estado en el que la respuesta de una persona a las necesidades externas está regulada por sus normas fisiológicas (Pose, 2005); es decir, se reacciona positivamente y con creatividad frente al contexto de cambio que se nos presenta. Durante los últimos años, y sobre todo por la coyuntura actual, las nuevas generaciones, que oscilan entre los 26 y 45 años, sufren de estrés laboral, académico y familiar en el Perú y el mundo ocasionando distintos impactos en cada uno de los roles mencionados, por ello se hace primordial conocer sus principales consecuencias de esta problemática, las cuales están relacionadas a las habilidades que tiene una persona para enfrentar situaciones de alta presión.

Existen dos tipos de estrés: el agudo, a corto plazo y de entrega rápida que puede sentir cuando pisa el freno, discute con su pareja o va cuesta abajo. Ayuda a manejar

situaciones peligrosas, y todos experimentan un estrés intenso de vez en cuando sucede o sucede algo nuevo o emocionante. El estrés crónico puede durar un tiempo prolongado. Si tiene problemas financieros, un matrimonio no feliz o problemas laborales, es posible que experimente estrés crónico. Cualquier estrés que dure semanas o meses es considerado estrés crónico. Es posible que esté tan acostumbrado al estrés crónico que ni siquiera se dé cuenta de que es un problema. Si no puede encontrar una manera de lidiar con el estrés, puede provocar problemas de salud (Medelineplus, sf).

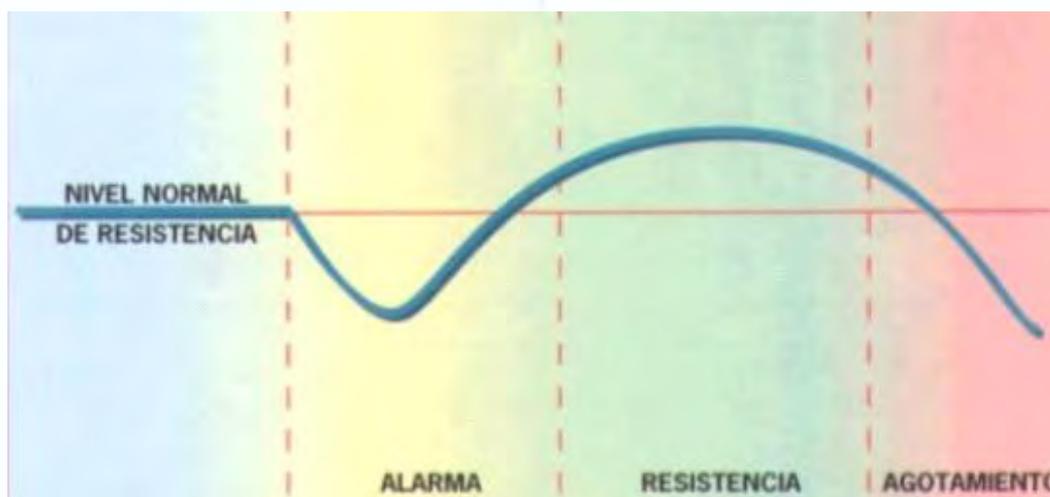
Las respuestas al estrés se manifiestan de manera específica cuando nos enfrentamos y adaptamos a las diversas situaciones y exigencias a las que nos enfrentamos, y es cuando tomamos conciencia de que nuestros recursos son insuficientes para afrontar un problema. Así, el estrés aparece como una respuesta natural del organismo, que ha sobrevivido a diversas situaciones, adaptándose al medio ya los cambios que se producen en el medio, dando lugar a una activación general del organismo. Además, el estrés depende de: el factor estresante, tipo de estímulo, problema o situación; la valoración del sujeto, cómo lo percibimos subjetivamente, si lo sentimos muy grave, incapacitante o con posibilidades de consecuencias graves; y la relación entre el estresor y el sujeto con el que interactúa (Reguerio, 2018).

En toda situación estresante, hay una serie de características comunes, entre ellas: una nueva situación que requiere un cambio; al principio, a menudo carecemos de información sobre la situación que nos está estresando; incertidumbre, ¿qué nos sucederá? Ambigüedad, y cuanto mayor es la ambigüedad, mayor es el estrés; muchas veces no tenemos mucha habilidad para enfrentar esta nueva situación; el estrés provoca cambios fisiológicos en el cuerpo que obligan al cuerpo a trabajar más para restablecer el equilibrio; cuanto más larga es la situación dura, cuanto más crónico, mayor desgaste (Reguerio, 2018).

Estar en varios estados estresantes no es algo “malo” en sí mismo, ni necesariamente tendrá efectos negativos, solo cuando la respuesta al estrés es demasiado fuerte, frecuente y prolongada, aparecerán diversos trastornos en el cuerpo y causarán un mayor impacto. Según Hans Selye en 1936, describe que nuestro organismo se adapta a tres fases sucesivas llamadas Síndrome General de Adaptación (ver Figura 2). La primera fase se basa en una respuesta de alerta ante un estímulo estresante el organismo reacciona automáticamente, preparándose tanto para luchar como para huir de ese estímulo estresante. Dicho esto, una persona presenta síntomas como boca seca, pupilas dilatadas, sudoración, tensión muscular, frecuencia cardíaca acelerada, respiración acelerada, aumento de la presión arterial, etc. La segunda etapa de resistencia ocurre cuando el cuerpo no tiene tiempo para recuperarse y seguir respondiendo a la situación, haciendo que aparezcan los primeros síntomas de estrés. La tercera etapa de agotamiento, con energía adaptativa limitada, si persiste o se presenta con mayor intensidad, más allá de su capacidad de resistir, el cuerpo entra en una fase de agotamiento con aparición de cambios psicológicos (Reguerio, 2018)

## Figura 2

*Fases del Estrés*



*Nota.* Tomado de “¿qué es el estrés y cómo nos afecta?”, por Reguerio, 2018 (<https://www.uma.es/media/files/tallerestr%C3%A9s.pdf>).

Por otro lado, el estrés por el origen o fuente puede clasificarse en estrés laboral y estrés académico. El estrés del aprendizaje es como una respuesta estimulante emocional fisiológica, conductual y cognitiva a los estímulos y eventos del aprendizaje. Esto se ha estudiado en relación con variables como el género, la edad, la ocupación, las estrategias de afrontamiento, etc. El propósito del artículo es revisar varios modelos cognitivos de estrés, incluido el modelo cognitivo sistemático de estrés de aprendizaje, para discutir entre ellos (Berrio & Mazo, 2011). El estrés laboral es un problema que afecta a todos los empleados, independientemente de su puesto. Todo el mundo puede experimentar diferentes tipos de estrés existentes en el lugar de trabajo. Esto puede acarrear consecuencias físicas como mareos, etc., por lo que es importante prevenir su aparición y saber evitar el estrés laboral en una organización empresarial.

***Estrés laboral.*** El estrés laboral es un desequilibrio entre las demandas y el control del trabajo, las aspiraciones personales y las condiciones de trabajo (Durán, M. 2010). Según Bresó (2008) y Dolan et al. (2005) mencionaron tres factores que intervienen en el estrés laboral tales como las habilidades, creencias, valores de la persona, entre otros, lo cual se clasifica como recursos personales. Asimismo, las características del trabajo podrían reducir las demandas y costos asociados, tales como el aprendizaje y la línea de carrera a los que se consideran como recursos laborales. Finalmente, las demandas laborales que requieren de un esfuerzo físico y psicológico (mental y emocional) cuentan con un costo físico o psicológico (Durán, 2010).

Si estos factores no cuentan con un buen equilibrio podrá contarse con un tipo de estrés, generando consecuencias negativas. Como sabemos el no contar con un balance adecuado de los factores del estrés laboral, hay implicaciones personales como salud física, problemas cardiovasculares, tensión muscular, insomnio, úlceras, alergias, entre otras. En trastornos mentales, ansiedad, baja autoestima, incapacidad para tomar decisiones, bloqueo

mental. A nivel organizativo se cuenta con disminución en la productividad y calidad, así como aumento de insatisfacción y quejas del personal, aumento del ausentismo, agotamiento laboral *Burnout*.

Según el informe de la UNUM (Proveedor líder de protección de ingresos por discapacidad en el mundo) en 2019, "Strong Minds at Work" el cual presentó encuestas a personal de recursos humanos, mencionó que el 62% de los días laborales perdidos por ausentismo se debe a problemas de salud mental, el 55% de los colaboradores menciona que su empleador no tiene o no está seguro de que cuente con algún programa, iniciativa para abordar la salud mental, el 42% de los colaboradores con problema de salud mental ha trabajado con sentimientos suicidas. Es importante que las organizaciones estén preparadas en la implementación de distintas medidas que soporte a sus colaboradores como podemos observar, el estrés laboral impacta tanto en la productividad, calidad, salud física. Es por ello por lo que la Organización Mundial de Salud (2005) consideró al estrés laboral como la máxima prioridad que se debe abordar en toda organización ya que con el tiempo tendrá la tendencia de crecimiento.

El Síndrome de *Burnout* es conocido como una respuesta al estrés laboral, manifestada en la cronificación de ocupaciones en el mercado de trabajo orientadas a la prestación de servicios como la satisfacción de necesidades, con evidente contacto directo por largo tiempo (Basset y Estévez, 2011). Tiempo atrás, Freudenberger (1974) denominó "Burnout" a las alteraciones que experimentaron sus trabajadores en su "*Free Clinic*" en New York, dicho síntoma se desprende en el sacrificio, esfuerzo de los trabajadores para alcanzar los objetivos o metas. El resultado, al pasar de los años y experimentar este grupo de síntomas donde se identificó: ser irritable, estar agotado, evidenciar actitudes despersonalizada o llamada "cinismo" con los usuarios; problema que se evidencia en el

desempeño de diferentes trabajadores en empresas y establecimientos de servicios ante la presión de la intensa competitividad, ganancia de riqueza, y mayor productividad.

En la actualidad, el síndrome de Burnout es aplicado a diversos grupos de profesionales, experimentar la sensación que describen como “estoy quemado”; llamando la atención por el rendimiento deficiente o insuficiente y falla en la empresa, institución o cualquier organización, originando al mismo tiempo el deterioro en la calidad del servicio, incluso ausencia en el trabajo por causa desconocida, solicitudes de cambio de servicio, horario y finalmente abandonar el puesto de trabajo. Este síndrome se manifiesta en varios aspectos, como el cansancio, la personalización y la satisfacción personal, al ser afectado en cualquier de estas dimensiones los trabajadores presentan resultados negativos, la cual presenta una tendencia desfavorable en su habilidad.

Estudios a nivel internacional como el de Gonzales (2014) “Estrés y desempeño laboral en trabajadores de SERVITECA Altense de Quetzaltenango - Guatemala”; Ceballos (2013) en Ecuador “Síndrome de Burnout y desempeño laboral en una empresa en el centro de Guayaquil”; y Campero; De Montis, Gonzales (2014) en Argentina “Estrés laboral en el personal de enfermería de alto riesgo”, de acuerdo a las muestras analizadas revelan que la correlación del estrés y desempeño laboral, nivel de medio de Síndrome de Burnout determinando su influencia en el desempeño en el trabajo y en personal femenino con alto riesgo por no haber suficiente personal, sobrecarga laboral, ingreso de pacientes graves causando stress, respectivamente.

En el ámbito nacional Díaz (2014) con su proyecto de investigación “Influencia del síndrome de Burnout en el desempeño docente de la Universidad Nacional del Callao”; Cáceres (2013) con la investigación “Síndrome de Burnout y condiciones laborales en enfermeras y técnicas de enfermería de cuidados intensivos neonatales”; y Castillo (2012) en Lima “Síndrome de Burnout y desempeño laboral del enfermero en el hospital nacional

Víctor Larco Herrera”, las investigaciones con estudio correlacional demuestran el agotamiento, despersonalización y realización personal mayor a la media concluyendo la existencia de síndrome de Burnout; presencia de cansancio emocional destacándose dificultad en las condiciones laborales con el ambiente, organización, laboral, relaciones interpersonales, entre otros; en el Hospital Larco Herrera se presentan nivel moderado de estrés, y desempeño laboral inadecuado, respectivamente.

*Estrés académico.* El estrés académico se presenta por las distintas responsabilidades que tienen los estudiantes tales como trabajos individuales y grupales, que incluso resultan ser más estresantes cuando deben aprender a trabajar y lidiar con otras personas que no necesariamente tienen el mismo perfil. Otro de los factores que causa el estrés son las evaluaciones, proyectos, tareas, entre otras; que implican auto exigencia y calidad. Por estas razones, incluso se presentan casos de estudiantes de diferentes niveles de estudio, que llegan a considerar la posibilidad de salirse de la institución.

El alto estrés que padecen los estudiantes puede verse como un inconveniente, un obstáculo o un problema con el rendimiento académico y siempre se recomienda mantener un nivel moderado de calificaciones para aumentar la probabilidad de obtener buenas calificaciones y aprender. Asimismo, los docentes fueron identificados como una de las principales fuentes de estrés para los estudiantes, ya que exigen más a determinados estudiantes que al conjunto del grupo, dependiendo de las notas, es decir, la extralimitación de tareas y procedimientos de evaluación académica. crea más tensión y estrés para estos estudiantes.

El impacto del estrés no es solo a nivel académico, está muy relacionado con el deterioro del estado emocional, la salud física o las relaciones interpersonales, e incluso distintas encuestas señalan que el origen del estrés para los estudiantes depende de múltiples factores como el estado de salud, ansiedad, problemas económicos y otros de lo que no

necesariamente la institución está enterada o al tanto. Por lo tanto, las instituciones deben monitorear y dar cuenta de las dificultades que enfrentan los estudiantes en su preparación académica, y alentar el uso de estrategias de afrontamiento adecuadas para mejorar el rendimiento de los estudiantes.

Colom y otros (2010) señalan que en la etapa de un estudiante siempre se van a presentar momentos y experiencias de estrés, pero con distintos modelos, pues dependerá del contexto en el que se encuentre el estudiante. En algunos casos las consecuencias del estrés en los estudiantes son mínimas y temporales, sin embargo, la respuesta y el tratamiento que le damos al mismo puede ser difícil cuando es grave o prolongado, y puede afectar el rendimiento académico, ya que puede debilitar el sistema inmunológico y dejar a una persona exhausta por el estudio regular.

El estrés que se produce en el contexto educativo suele denominarse estrés académico, estrés escolar, estrés por exámenes, etc. Si bien los desarrollos teóricos en el campo del estrés académico son relativamente recientes; En la década de 1990 se inició la investigación y la teorización sobre este tema. En Latinoamérica, se pueden distinguir tres conceptualizaciones de acuerdo con Barraza (2007): Centrándonos en los estresores, el 26% de los estudios se basó en esta conceptualización; centrándonos en los síntomas, el 34% de los estudios se basó en esta conceptualización; y a partir de la definición del modelo de transacción, el 6% de los estudios se basó en este modelo. De ello se deduce que “la coexistencia de múltiples formas de conceptualización en el campo de la investigación del estrés académico, junto con la aparente no conceptualización en otros casos, constituye el primer problema estructural en el campo de la investigación” (Barraza, 2007, p. 2).

En este sentido, el escenario académico no es indiferente a experimentar estrés, pues “se sabe que el estrés está presente en la mayoría de las actividades y contextos en los que se desenvuelve una persona” (Martínez y Díaz, 2007, p. 14). Como resultado, en un entorno

universitario, la mayoría de los estudiantes experimentan altos niveles de estrés académico porque son responsables de cumplir con sus obligaciones. En algunos casos se encuentran con una sobrecarga de tareas y de trabajo, además de cambios de notas, responsabilidades y de su propio trabajo, lo que les provoca una gran ansiedad. Esta condición y otras actividades afectan negativamente tanto el desempeño de diversas tareas académicas como la salud física y mental del estudiante. En América Latina, “a pesar de cierta controversia, los estudios coinciden en que muestran una alta prevalencia de estrés entre los estudiantes universitarios, con valores que superan el 67% de la población encuestada en la categoría de estrés moderado” (Román, Ortiz y Hernández, 2008, p. 1).

Según Barraza (2008), el término "estrés académico" se aplica tanto a los estudiantes de secundaria como a los universitarios porque el estrés que experimentan los estudiantes se conoce como estrés escolar. En el entorno universitario, los estudiantes experimentan estrés académico y la participación universitaria es un proceso complejo (Burriss y Carlson, 2009), mientras que hay un montón de situaciones extremadamente estresantes en el ambiente universitario. Los estudiantes pueden carecer de control sobre su nuevo entorno (Barraza, 2007; Misra & Castillo, 2004), la cual se presenta como potencial generador de estrés y, en última instancia, generador -con otros factores- del fracaso académico universitario (Martín, 2007). Según las estadísticas, las situaciones que más estrés causan a los estudiantes son relacionadas con el estudio son los exámenes, estudiar demasiado y no tener tiempo para completar las lecciones. Como muestran diversos estudios, este tipo de situaciones conducen a tener altos niveles de estrés en los estudiantes. (Bedoya et al., 2006; Boullosa, 2013; Correa-Prieto, 2015; García-Ros et al., 2012; Pulido et al., 2011; Sajid et al., 2015; Siraj et al., 2014). En España, Oliván et al (2010) realizó un estudio de 105 estudiantes universitarios y descubrió que estos participantes tenían niveles moderadamente altos de estrés académico. Asimismo, en un estudio de 199 estudiantes universitarios, encontraron que el estrés

académico era un fenómeno común en la comunidad. En este sentido, el 80% de ellos reportaron niveles muy altos de estrés académico en una o más de las situaciones evaluadas. García-Ros et al. (2012).

En México, Pulido et al. (2011), quienes realizaron un estudio a 504 estudiantes de una universidad mexicana, calcularon el índice de estrés académico general y encontraron que los estudiantes de tercero, séptimo y octavo semestre presentaban los niveles más altos de estrés. Asimismo, Rivas et al. (2014) realizó un estudio de 137 estudiantes de enfermería y encontró que el 55% experimentó niveles moderados de estrés académico. Román et al. (2008) realizó un estudio de 205 estudiantes universitarios latinoamericanos de primer año que trabajaban en el campo de la medicina y encontró que el 80% de la muestra experimentaba estrés académico moderado. De igual manera, Díaz et al. (2014) realizó un estudio en 251 estudiantes colombianos y encontró que el 87,2% experimentó estrés académico durante sus estudios, de los cuales el 97,7% expresó niveles altos.

En nuestro país, una encuesta de 118 estudiantes universitarios encontró que el 96,6% dijo que sufría estrés académico, y el porcentaje más alto se encontró entre los estudiantes de tercer año en este grupo. Bedoya et al., (2006). Del mismo modo, Tam & Benedita (2010) en un estudio de 82 estudiantes universitarios, encontraron que la población estaba dominada por niveles moderados a altos de estrés académico. Celis et al. (2001) realizó un estudio de 98 estudiantes de medicina peruanos y encontró que los estudiantes de primer año reportaron niveles más altos de estrés académico que los estudiantes de sexto año. Boullosa (2013) realizó un estudio a 198 estudiantes de una universidad privada de Lima y encontró que el 44% sufría de niveles moderados o altos de estrés; 41%, nivel medio; y 4%, alto. En este contexto, la investigación muestra niveles moderados a altos de estrés académico entre los estudiantes universitarios, lo cual es alarmante ya que los niveles más altos de estrés académico están asociados con un menor bienestar emocional, salud física, relaciones

interpersonales y rendimiento universitario (Caldera, Pulido & Martínez, 2007; Elias et al., 2011; Martin, 2007; Sajid et al., 2015; Siraj et al., 2014). En este sentido, es claro que en términos de percepción, modelos emocionales y evaluación real existen diferencias significativas entre el período previo al examen y el posterior a la graduación. En términos de psicofisiología, el sistema inmunológico está suprimido, por lo que el cuerpo es más susceptible a enfermedades durante el período de evaluación. Finalmente, en términos de comportamiento, los estilos de vida de los estudiantes se alteran negativamente a medida que se acerca el examen.

Las consecuencias del estrés no se presentan sólo a nivel interno de los estudiantes sino también lo reflejan a nivel externo mediante problemas como alergias, contractura muscular, irritabilidad, problemas de sueño y otros que influyen en algunos procesos cognitivos como la respuesta de aprendizaje del sujeto y el procesamiento de la información. La constante carga académica, genera menos tiempo para completar clases o incluso para aprobar exámenes, son las principales situaciones que generan estrés académico.

### **2.2.2 COVID-19**

Los problemas de estrés y salud emocional son más frecuentes de lo que parecen y la pandemia lo ha sacado a flote de forma intempestiva. Actualmente se han generado muchos cambios respecto a la salud de todas las personas a nivel mundial y, con el avance del plan de vacunación mundial, enfrentamos un nuevo formato, fomentando un enfoque prioritario a la salud de la sociedad (Olivera & Ghurra, 2020). Diversos estudios abordan la complejidad del impacto del COVID-19 en los distintos países, principalmente en la economía y salud, que son pilares vitales para la sostenibilidad de cualquier nación. Todos tenemos claros que el estrés ya existe desde antes de la pandemia, sin embargo, debido a la coyuntura su impacto se ha incrementado y ha impactado en la salud de la sociedad, y es ahí donde radica la

importancia de tomarlo cómo variable en nuestro análisis correspondiente al emprendimiento que estamos presentando.

Según estadísticas del Ministerio de Salud, el 52% de los limeños se encuentran estresados por la pandemia. La salud mental se ve impactada por las fases que ha dejado la pandemia, entre ellas, el duelo, el miedo al contagio, la incertidumbre sobre lo que pueda pasar y otros aspectos que afectan la salud mental de las personas, nuestra existencia emocional, espiritual y social. El Instituto Nacional de Salud Mental (INSM) del Ministerio de Salud (Minsa) realizó un estudio epidemiológico para determinar el impacto de la pandemia en la salud mental de los adultos. Los resultados preliminares muestran que el 52,2% de la población del área metropolitana de Lima sufre estrés moderado a severo, principalmente por problemas de salud, económicos o familiares a consecuencia del COVID-19. El estudio se realizó sobre una muestra de 1.823 personas a las que se podía contactar por teléfono. Otras cifras de la misma encuesta muestran que el 54,6% de los limeños tiene algún problema de sueño que requiere atención (MINSAs, 2021).

Según el Director del INSM, “El impacto de la pandemia en la salud mental es preocupante pero también una oportunidad para impulsar reformas, mejorar las condiciones de vida de las personas para combatir el COVID-19”. Indica que el estrés no es una enfermedad, pero puede convertirse en un trastorno mental cuando una persona estresada comienza a desarrollar ansiedad y depresión, lo que sugiere que estas circunstancias necesitan ser tratadas por especialistas y, en ocasiones, incluso con medicamentos (Castillo, 2021).

Para evitar el estrés, la sociedad debe desarrollar una vida familiar y amigable con la ayuda de la tecnología, organizar mejor el trabajo, practicar deportes o escuchar música, ya que estos consejos evitarán que el estrés afecte la complejidad de la vida. Se ha reportado que los síntomas cuando se descubre son nerviosismo y algo de estrés emocional, que luego se refleja en problemas físicos como dolores de cabeza, dolor de espalda, enfermedades como

gastritis, etc., insomnio, inquietud e irritabilidad. El total de citas médicas de los Institutos Nacionales de Salud Mental durante la pandemia de 2020 fue de 86 370 referencias médicas y no médicas, un 12,07 % más que las 75 942 citas del año anterior (MINSa, 2021).

Ante esta situación, el INSM aprovechó las tecnologías de la información para implementar la teleasistencia ininterrumpida incluso en medio de emergencias sanitarias, construyendo un sistema propio para garantizar la continuidad de la atención y la atención domiciliaria de los enfermos mentales cumplió con la atención médica. Normas de higiene y medidas de distanciamiento social. En la lucha contra la pandemia del COVID-19, muchas personas afectadas están aprendiendo a conocer y manejar sus emociones, pero aún hay poblaciones vulnerables que están fallando y provocando poder o queda en un estado de angustia emocional que los deja vulnerables y agrava la situación. trastorno mental. El compañerismo, el apoyo emocional y la participación de la familia en el tratamiento y la atención integral son claves para la recuperación de las personas afectadas por la salud mental. La integración social también depende de su apoyo y para ello es fundamental no aislarlos menos en situaciones críticas como la expuesta (MINSa, 2021).

## **2.3 Aporte de la Literatura a la solución del Problema de Negocio**

### **2.3.1 Estrés**

Según Fritz (2001), desde las culturas antiguas, se han practicado tipos de toques curativos. Se elegían líderes rituales, curanderos, sacerdotes o chamanes para realizar rituales a base de hierbas y aceites con fines curativos. Por ejemplo, el masaje tiene muchos nombres en China. “Anmo” significa empujar o frotar, y “Tui Na” significa empujar o tirar. El método utilizado consistía en amasar y frotar todo el cuerpo con las manos y aplicar una ligera presión en las articulaciones. Hipócrates de Kos, que vivió entre el 460 y el 377 d.C. C. lo describió por primera vez en la medicina griega sobre los beneficios médicos de las fricciones y masajes. La experiencia positiva de distintas personas, sobre todo monarcas y diplomáticos,

mejoró aún más el buen nombre de los masajes y aumentó su aceptación entre el público y los médicos.

Según Regnault (2017) el masaje consiste en manipular las capas musculares superficiales y profundas del cuerpo, el masaje promueve la eliminación de toxinas, activa la circulación sanguínea y linfática, mejora la oxigenación de los tejidos. Estimula la producción orgánica de endorfinas. Es uno de los remedios más antiguos que el ser humano ha utilizado para tratar estados dolorosos, reduciendo contracturas y tensiones musculares. Tradicionalmente utilizado para aliviar o eliminar estos malestares, el poder curativo del masaje no solo alcanza el ámbito físico sino también es un poderoso aliado para combatir desequilibrios emocionales, facilitando seguridad, apoyo y confianza.

Entre los beneficios que más resaltan en los distintos sistemas del cuerpo humano podemos mencionar las del sistema nervioso: Activa el bloqueo de la médula espinal, activa las estructuras nerviosas que alivian el dolor, altera la transmisión de los impulsos nerviosos periféricos causantes del dolor, estimula la liberación de endorfinas (reproductivas, temperatura corporal, hambre, funciones reproductivas), analgesia y sensibilización. Salud Física y Mental Para el sistema muscular, los movimientos de masaje relajan y estiran los músculos del cuerpo y los tejidos blandos, reduciendo la tensión y los espasmos, por lo tanto los masajes favorecen ya que disminuye la tensión muscular, mejora el flujo sanguíneo, otorga un mayor rango de movimiento al cuerpo humano, disminuye los episodios de dolor (Regnault, 2017).

Regnault (2017) indicó que en el sistema circulatorio, las sesiones de masaje reducen la presión en las arterias y venas, favorecen la circulación sanguínea por el sistema, alivian los efectos de la mala circulación sanguínea y los problemas cardíacos, mejorando así la nutrición celular y reduciendo sus residuos. Señaló que puede eliminar cosas. Mientras que el suministro de oxígeno, el dióxido de carbono se descarga al mismo tiempo. En las vías

respiratorias, el efecto del masaje estimula la actividad pulmonar, haciendo que la respiración sea más lenta y profunda. El masaje respiratorio libera y relaja los músculos involucrados en la respiración, brindando beneficios tales como relajación y flexibilidad de los músculos intercostales, mayor eficiencia de los músculos respiratorios restantes, mayor volumen de inhalación y mayor eficiencia de limpieza en las vías respiratorias y excreción de secreciones.

En el sistema digestivo, el masaje fortalece las paredes musculares de los intestinos y el abdomen y estimula los jugos digestivos del hígado, páncreas, estómago e intestinos. El estrés y las largas jornadas de trabajo provocan una alimentación irregular y un tránsito intestinal acelerado. Como tal, los síntomas más comunes son indigestión, estreñimiento y sensación de saciedad. Al mejorar estas funciones, el masaje puede tener beneficios significativos, que incluyen: aumento en el flujo sanguíneo, estimulación en las secreciones glandulares en el tracto digestivo y mejora en la función colónica. En cuanto a los efectos mentales, las emociones reprimidas pueden conducir a la acumulación de tensión muscular o desencadenar condiciones como crisis, depresión, ansiedad, irritabilidad e insomnio, puede calmar las emociones reprimidas. Esto tiene las siguientes ventajas: La tensión interna se altera significativamente, la ansiedad se reemplaza por la calma y la tranquilidad, y se alivian otros sentimientos internos como la depresión y la ira (Regnault, 2017).

Finalmente, Regnault (2017) mencionó que entre las técnicas más utilizadas por el masajista o fisioterapeuta para efectos terapéuticos en los tratamientos que se prestan a quienes lo necesitan son:

***Cinesiterapia.*** Buscar prevenir y tratar lesiones utilizando los efectos terapéuticos del ejercicio. Pueden ser movilización del paciente, ejercicio pasivo y ejercicio activo.

***Electroterapia.*** Prevención y tratamiento de lesiones por medios electrónicos como ultrasonido, electroestimulación, corrientes de dolor y láser.

**Masajes.** Probablemente la técnica de fisioterapia más conocida, destinada a la prevención y tratamiento de lesiones por masaje.

**Drenaje linfático.** Manual, utilizado para la evaluación precisa de la hipertrofia de las extremidades por contenido linfático.

**Mecanoterapia.** Aquí se utilizan medios mecánicos como muelles y resistencias para prevenir y tratar lesiones.

**Termoterapia y crioterapia.** Prevención y tratamiento de lesiones mediante el calor y frío.

**Terapia Manual.** Prevención y tratamiento con terapia manual. El masaje es un arte curativo y puede beneficiar a los distintos sistemas del cuerpo humano. Una vez que son realizados se puede tener de forma inmediata alivio en: irritabilidad nerviosa, alteraciones como el insomnio, tensiones musculares, dolores de cabeza, paz mental gracias al masaje. Así como tiene efectos positivos en la fatiga y letargo, menciona (Regnault, 2017).

Actualmente, el Perú se encuentra fuertemente afectado por el estrés contando con efectos negativos tales como la ansiedad y depresión donde el 68% de los peruanos padecen de diferentes síntomas por más de dos semanas, contando con el 60% que sufren de insomnio, el 46% presentan cansancio y falta de energía, 47% problemas de apetito, 36% presentando falta de concentración y el 13% tienen pensamientos suicidas (Bromley, 2020).

### **2.3.2 Servicios antiestrés y terapias**

Entre los principales servicios terapéuticos y otros que ayudan a liberar el estrés, se encuentran aquellos enfocados a ofrecer servicios tales como masajes, aromaterapias, tratamientos faciales, entre otros.

**Tratamiento Terapéutico Anti Estrés.** Considera como tratamiento el uso de métodos o técnicas terapéuticas prescritas y recomendadas por un especialista. Cada caso se considera individualmente, porque los clientes son de naturaleza diferente y tienen diferentes tipos de

estrés causados por diferentes circunstancias, características, síntomas, duración y enfoques de tratamiento. El especialista es responsable de reconocer la imagen estresante que presenta el cliente y a través del entrenamiento psicológico le enseñará a desarrollar las habilidades de pensamiento que le permitirán tomar decisiones y cambiar su percepción de las situaciones estresantes.

Si el cliente sufre de estrés agudo intermitente, personalidad irritable y acumulación de energía nerviosa. El estrés a corto plazo provoca, entre otras cosas, sentimientos de irritabilidad, falta de concentración. El estrés prolongado provoca cambios emocionales repentinos, falta de energía, nerviosismo, calambres estomacales, etc. El estrés provoca estados emocionales de ira, ira, desesperación, ansiedad, etc.

**Otras técnicas.** En situaciones de estrés, los servicios se encuentran de acuerdo con el perfil de cada cliente utilizando técnicas inusuales respaldadas por orientación psicológica. Consiste en lanzar una taza contra la pared en una habitación debidamente protegida y sellada para liberar energía nerviosa. Gritando o llorando en un espacio cerrado, el sonido se amplifica y se libera la carga eléctrica acumulada. Canta, baila o recita la canción que desees en un espacio cerrado, con luz brillante y proyecta tu imagen en la pared de la habitación. Después de un día estresante en el trabajo, exámenes o cualquier otra situación, golpea el saco de boxeo inflable para aliviar el estrés.

Entre otros métodos antiestrés incluyen talleres de desarrollo personal y manejo de situaciones estresantes utilizando herramientas de aprendizaje y habilidades psicológicas. Musicoterapia en la que se utilizan melodías armónicas para la meditación y la liberación.

## **2.4 Resumen**

El capítulo presentó el sustento teórico y científico sobre la cual recae la necesidad de la atención del estrés tanto en el ámbito académico o laboral. Como se señaló el estrés se presenta en dos categorías lo que implica y produce el estrés laboral y académico, además de

las posibles “soluciones” para ello. De forma macro se define el estrés, luego ir al detalle de cada punto en el cual encontrarán como el estrés va impactando de forma paulatina en la salud de las personas y como esta se diversifica en los distintos ámbitos en el que se desenvuelven las personas, como en los colaboradores de las distintas empresas afectando su productividad como la salud física y mental; en los estudiantes de colegios o universidades, afectando la concentración, salud física y mental. Estas situaciones se encontraron cada vez más agudizadas ante la pandemia por el COVID-19. Asimismo, se presentan distintas maneras de combatir el estrés, entre ellos se encuentra los masajes como tratamiento con distintas técnicas, como masajes, terapias, técnicas de relajación y belleza corporal y afectar positivamente la parte emocional para aliviar este estrés. Finalmente, ante este contexto se presenta un pequeño resumen de cómo el Covid-19 ha incrementado los índices de estrés y ansiedad en la población en general, por lo cual se hace necesario la implementación de centros con servicios especializados en brindar atención y bienestar a las personas que sufren este mal.

## **2.5 Conclusiones**

Ante las diversas situaciones que afectan a las personas en el día a día por el ritmo de vida, las nuevas exigencias del mercado y la globalización, conlleva a que sientan un nivel de tensión y estrés. El estrés por su fuente puede ser laboral o académico, cuales no solo afectan su productividad si no que afectan tanto la salud mental como física. El estrés impacta no solo a los trabajadores de una empresa o padres de familia, afecta a los estudiantes, de los distintos niveles de educación debido a la presión, y altas demandas. Según la OMS el estrés es el padecimiento más común del siglo XXI, por lo que las personas y empresas deben implementar un programa de acompañamiento y liberación de estrés de modo que no afecte la salud mental ni física, así como no afecte los niveles de productividad, dado que contar con un colaborador emocionalmente estable con terapias y espacios de relajo muscularmente

permite que la permite dosificar el estrés de manera oportuna generando una mayor productividad en el entorno laboral.



### **Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio**

Este capítulo describe y propone una solución a un problema empresarial; En primer lugar, se consideran métodos aplicados como Design Thinking, Business Model Canvas. En segundo lugar, se consideran elementos de la investigación científica. En tercer lugar, se desarrollan diferentes planos para definir el modelo de negocio. Posteriormente desarrollaremos nuestra solución, explicando el modelo de negocio, justificación financiera, resaltando su innovación y exponencialidad. Finalmente, explicaremos cómo se implementará las operaciones del negocio, y a través respectivas métricas de valor, se dará a conocer cómo se medirán los resultados.

#### **3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la solución del Problema de Negocio**

El uso de métodos ágiles es un enfoque práctico para ofrecer soluciones comerciales con implementaciones rápidas y fáciles de usar que los métodos tradicionales basados en la investigación científica pura (Figuroa, Solís & Cabrera, 2007).

El uso de este enfoque permite que el grupo de trabajo identifique el problema, categorice y categorice los dos tipos de usuarios, identifique el perfil del usuario, conozca su problema y luego proceda a identificar las victorias rápidas (la batalla). solucionar el problema lo antes posible. Se utilizó análisis cualitativo y cuantitativo durante el desarrollo, teniendo en cuenta el entorno en el que interactúan los clientes, los proveedores y el panorama actual de COVID-19. Los métodos utilizados son detallados a continuación:

##### **3.1.1 *Pensamiento Abductivo***

Anderson (2021) indicó que, “el Pensamiento Abductivo es la base del diseño innovador futuro y estrechamente relacionado con el uso de sustancias, metáforas e iconicistas similares, que fortalecen la explicación de los modelos teóricos. No solo en ciencia, también en diseño industrial "(p. 29). Esta forma de pensar ayuda a encontrar nuevos conceptos, suposiciones y principios. Para el desarrollo de su aplicación se utilizó un lienzo

bidimensional (2D), estableciendo tres conceptos de lo que no es el problema para orientarnos sobre las posibles soluciones.

**¿Cuál no es el problema? Lienzo 2D.** Para el desarrollo de la idea de negocio, es importante identificar en primer lugar, lo que no forma parte de la problemática, por ello, lo que no se desea realizar. Se identifica que si el ser humano es expuesto a un cambio en el contexto en el que vive y varios de sus roles se ven afectados por este cambio, está sujeto a sufrir de estrés corporal, es importante considerar que el estrés no es tratado por pastillas debido a que existen otros métodos que permiten reducirlo, así mismo vivimos una nueva realidad con el COVID-19 por ello no es un contexto temporal o momentáneo, aún estamos expuestos a esta enfermedad. Por otro lado, el estrés y bienestar corporal no solo aplica en algunas personas debido a que todos estamos expuestos a sufrir por los constantes cambios que se presentan en nuestra vida y cada uno se adapta de distintas formas, también podemos tener en cuenta que el problema de estrés, bienestar corporal y embellecimiento no se puede solucionar en la actualidad, servicios de masajes breves o rápidos, ubicados en las zonas de tránsito de centros comerciales, parques, entre otros lugares, establecimientos dedicados a la realización de prácticas para el embellecimiento, por el temor que existe en los clientes potenciales por el contagio de la COVID-19. Finalmente, el problema detectado tampoco lo podrá solucionar una bebida energizante debido a que las dolencias que tienen los usuarios afectan a los músculos del cuerpo y otros síntomas más.

La observación se realizó mediante encuestas virtuales (plataforma google forms) (ver Tabla 1), teniendo en cuenta que nuestro segmento inicial del mercado serán los siguientes distritos de Lima Metropolitana: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco (Lima 7). Asimismo, los resultados de las encuestas (ver Apéndice A) permitió generar una lluvia de ideas para abordar nuestra propuesta de solución de negocio. Esta técnica nos brindó una

comprensión más clara del concepto principal y nos ayudó a definir el problema de manera más precisa. Las dos posiciones extremas se pueden resumir de la siguiente manera:

- No se centra en servicios de masajes express o al paso, sino que, en un local donde el cliente puede optar por un paquete de servicio: diversas opciones de masajes para su alivio corporal, y diversos tratamientos de embellecimiento.
- No es una tienda física o virtual: No se comercializarán productos para tratamiento de masajes y embellecimiento corporal.

**Tabla 1**

*Preguntas de Encuesta*

Preguntas planteadas
1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿En qué distrito vives?
3. ¿En qué distrito trabajas? Independientemente estés trabajando desde casa
4. ¿Qué actividades realizas?
5. ¿Consideras que recientemente has presentado algún síntoma de estrés, teniendo en consideración los nuevos hábitos laborales y sociales producto de la actual coyuntura Covid-19? (últimos 3 meses). Indica en una escala del 1 al 10, siendo 1 el mínimo y 10 el máximo. ¿En qué escala consideras que ha llegado tu nivel de estrés?
6. ¿Qué método personal utilizas más para aliviar el estrés? (Selecciona 1)
7. ¿Qué síntomas de estrés has presentado?
8. ¿Contratarías un servicio, que te ayude a manejar tu estrés mediante sesiones de masoterapia(masajes)?
9. ¿Hasta cuánto pagarías por una sesión?
10. Considerando el precio elegido ¿Cuántas veces al mes contratarías el servicio de masoterapia (masajes)?
11. ¿Si el servicio de masoterapia estuviera compuesto por especialistas en el tema, pero son invidentes, igual tomarías el servicio?
12. ¿Conoces alguna empresa, que ya otorgue el servicio de masoterapia? ¿Cuál?
13. ¿Qué otros servicios antiestrés conoces o te gustaría que se te brinde?

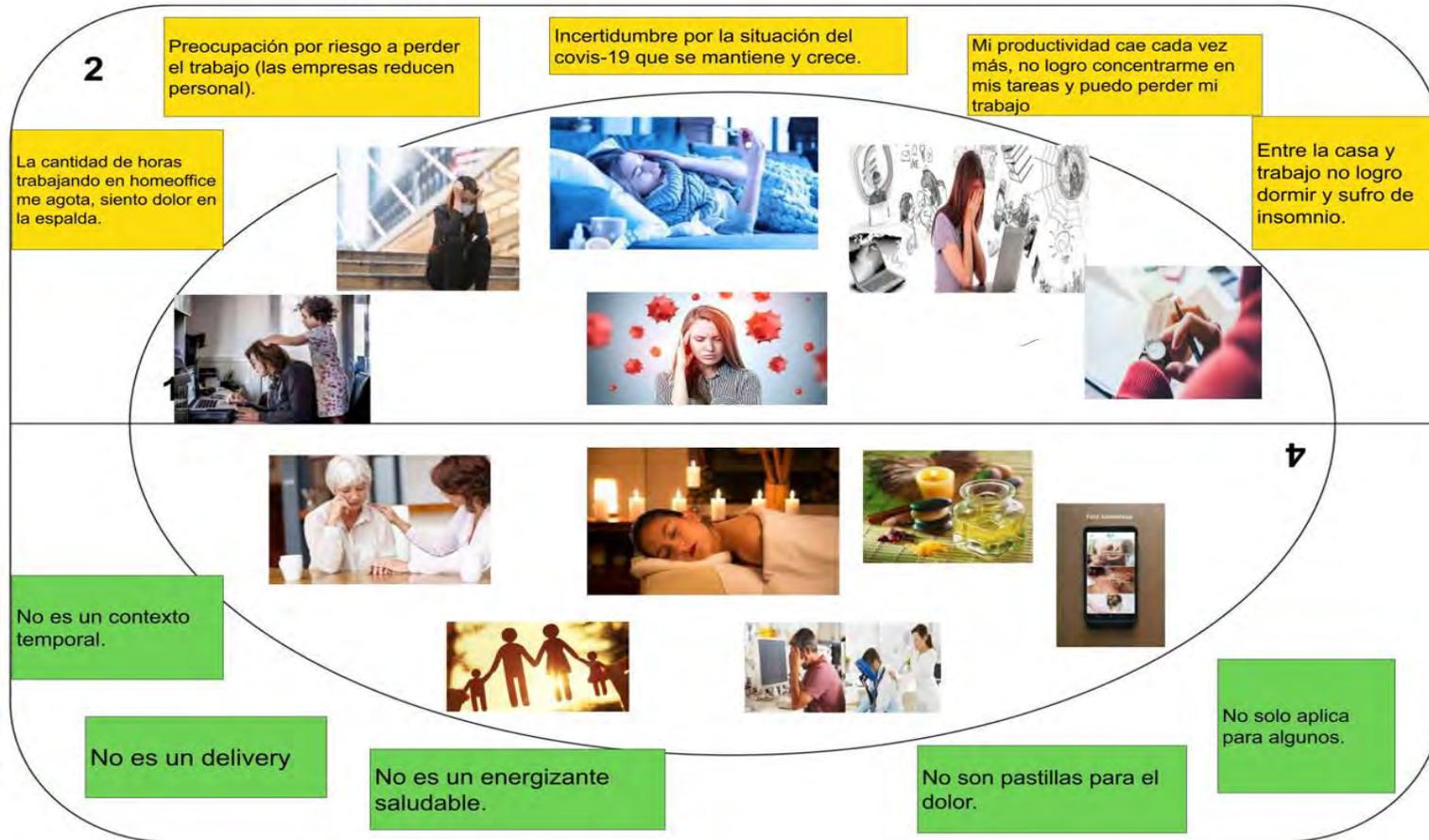
En ese sentido, se elaboraron los lienzos de dos dimensiones que se utilizaron para desarrollar los puntos anteriores. Estos cuadros, permiten ilustrar el contexto del problema (ver Figura 3). Al utilizar estos lienzos, se pudo conectar la información recopilada y, a partir de ello, formular una hipótesis sobre lo que es y no es la idea de negocio. La idea central del negocio consiste en buscar una solución para el estrés a través de momentos de relajación física y mental, así como en el embellecimiento corporal. Este tipo de servicios suelen ser buscados por personas con múltiples actividades diarias y falta de tiempo y conocimiento sobre cómo aliviar el estrés.

**Soluciones potenciales iniciales.** No se pretende competir directamente con el masaje *express* o al paso. La solución propuesta es disponer de un centro de masajes, estética y cuidado corporal (en casa y en salón) con personal idóneo y especializado. Entre los atributos clave que la empresa exhibirá se encuentra el servicio de entrada en horarios que se ajusten a su horario diario, evitando los tránsitos asociados con los atascos de tráfico en Lima. Esta propuesta de solución se apoyará en herramientas digitales, que contribuyen en la estrategia de comunicación, tales como redes sociales y aplicación para teléfonos inteligentes que, facilitarán el contacto inmediato con el usuario.

Figura 3

Lienzo de dos dimensiones

### 2 Dimensiones (2D)



### 3.1.2 *Pensamiento creativo*

Según Gardner (citado en Esquivias, 2004), el pensamiento creativo se define como “Una especie de fluido que pueda manar en cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones, como la matemática, el lenguaje o la música.” (p. 7). En este sentido, esta metodología permite encontrar soluciones integrales que agreguen valor tanto para los futuros inversores (equipo de trabajo) como para el consumidor final. En particular, en el contexto actual de la pandemia del COVID-19, se ha acelerado la búsqueda de soluciones rápidas y efectivas para sobrevivir en una nueva normalidad que aumenta la tensión y el estrés en todo el mundo.

**¿Dónde se desarrolla el problema (lugar específico) cuándo sucede, y a quiénes afecta?** La solución se planea aplicar en cinco distritos de Lima Metropolitana: La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco (Lima 7: Lima Moderna). Se llevaron a cabo entrevistas y encuestas a hombres y mujeres de diferentes profesiones relacionadas con los temas principales abordados en este estudio: estrés, bienestar/salud, masaje, experiencia del cliente, demanda de servicios de masaje y cuidado personal de bienestar, así como las oportunidades de negocio que estos representan.

**Feedback recibido.** Como parte del proceso de recopilación de datos, se observó que la mayoría de los participantes informaron que los síntomas de estrés más comunes entre ellos eran dolores de cabeza y dolores musculares. Además, se señalaron otros signos del estrés, como fatiga, ansiedad, irritabilidad, problemas de sueño, gastritis y dificultad para concentrarse. Al preguntarles sobre cómo aliviar el estrés, los participantes indicaron que preferían actividades recreativas y reservaban los masajes como una alternativa para reducir el estrés. Posteriormente, se mencionaron otras opciones, como terapia alternativa, control emocional, caminar, hacer ejercicio en el gimnasio y salir a trotar. En cuanto a los diferentes tipos de masajes y servicios de embellecimiento adicionales que les gustaría considerar

propuestos, los participantes acordaron los siguientes: masaje relajante, masajes descontracturantes, manicura, pedicura, limpieza facial, depilación y peeling.

### 3.1.3 *Design Thinking*

*Design Thinking* “es un enfoque en la innovación centrado en el ser humano, la cual se alimenta de las herramientas del diseñador para integrar las necesidades de la gente, las posibilidades tecnológicas y los requerimientos para tener éxito en los negocios” IDEO (2021). En este sentido, para desarrollar este método, hemos analizado cinco pasos, que se describen a continuación:

**Empatizar.** Esta fase se describe como la etapa en la que se busca comprender a los usuarios de nuestro servicio. En primer lugar, se identificaron los principales segmentos de usuarios: estudiantes, trabajadores y pequeñas y medianas empresas, a quienes se entrevistó para conocer sus comportamientos. Después de identificar los perfiles de los usuarios, se realizó una sesión de lluvia de ideas para seleccionar las posibles preguntas para los usuarios. El siguiente paso fue llevar a cabo las entrevistas y escuchar a los usuarios, sus necesidades, expectativas, opiniones y actividades diarias, incluyendo los cambios que se han producido debido al contexto actual de la COVID-19. Las entrevistas exploratorias tuvieron lugar durante el mes de octubre de 2021.

Entre los usuarios entrevistados se tienen a personas preocupadas porque temen perder su trabajo o que se aplique la suspensión perfecta de sus labores, lo que generaría un impacto en su economía familiar. Por otro lado, tenemos a usuarios que mencionan el incremento de su carga laboral que tienen desde que pasaron al modelo home office, incluso trabajando más de 14 hrs, impactando en su desempeño por el cansancio. Asimismo, entre los principales hallazgos, se observó que existe la preocupación por contagiarse de la COVID-19, por ello respetan los protocolos, con el objetivo de reducir el riesgo de contagio en su entorno familiar.

Se emplearon diferentes metodologías para el desarrollo del proyecto, como la observación y la realización de encuestas, las cuales se encuentran detalladas en la Tabla 1. Además, se utilizó el pensamiento abductivo, el cual se apoya en el lienzo de dos dimensiones (ver Figura 3), así como el pensamiento creativo (punto 3.2.2). Toda la información recopilada se compartió y documentó utilizando los lienzos Matriz de Meta-Usuario Empresa (ver Figura 4) y Matriz de Meta-Estudiantes de Trabajo (ver Figura 5).

**Definir.** Esta fase comienza con la identificación del problema central del cliente en función de la información recopilada de entrevistas y encuestas, analizando el contexto, los patrones observados y el comportamiento del usuario. Usamos el enfoque del Mapa de Experiencia del Usuario para analizar cada perfil (ver Figura 4), donde cada usuario es analizado de acuerdo con su contexto, necesidades e información que nos puede brindar. Se definió el problema y la relación directa que tiene con el comportamiento, expectativas y deseos de los usuarios. Entre las necesidades del usuario, se identificó conservar su estabilidad laboral, económica y equilibrar la carga que actualmente tienen por su trabajo.

**Idear.** En esta etapa, se combinan todas las ideas presentadas anteriormente sobre empatía y definición. A partir de lo identificado se generaron diversas ideas para responder a las preguntas. Existen varias soluciones a los problemas identificados en el apartado anterior (Mapa de experiencia de usuario) que requieren un proceso de priorización. Para priorizar las soluciones, se utilizó el lienzo “Matriz Costo – Impacto” (ver Acápites 3.1.9 Quick Wins) y la “Matriz 6 x 6” (ver Figura 6), logrando de esta manera seis soluciones que se denominaron Quick Wins y una alternativa que se considera moderadamente atractiva, porque tiene un gran impacto a un alto costo. Estas fueron: Centro de masajes, embellecimiento y bienestar corporal, Clases de yoga Virtual, Mindfulness, Entrenamiento Fit, acompañamiento emocional por app, y SPA de faciales.

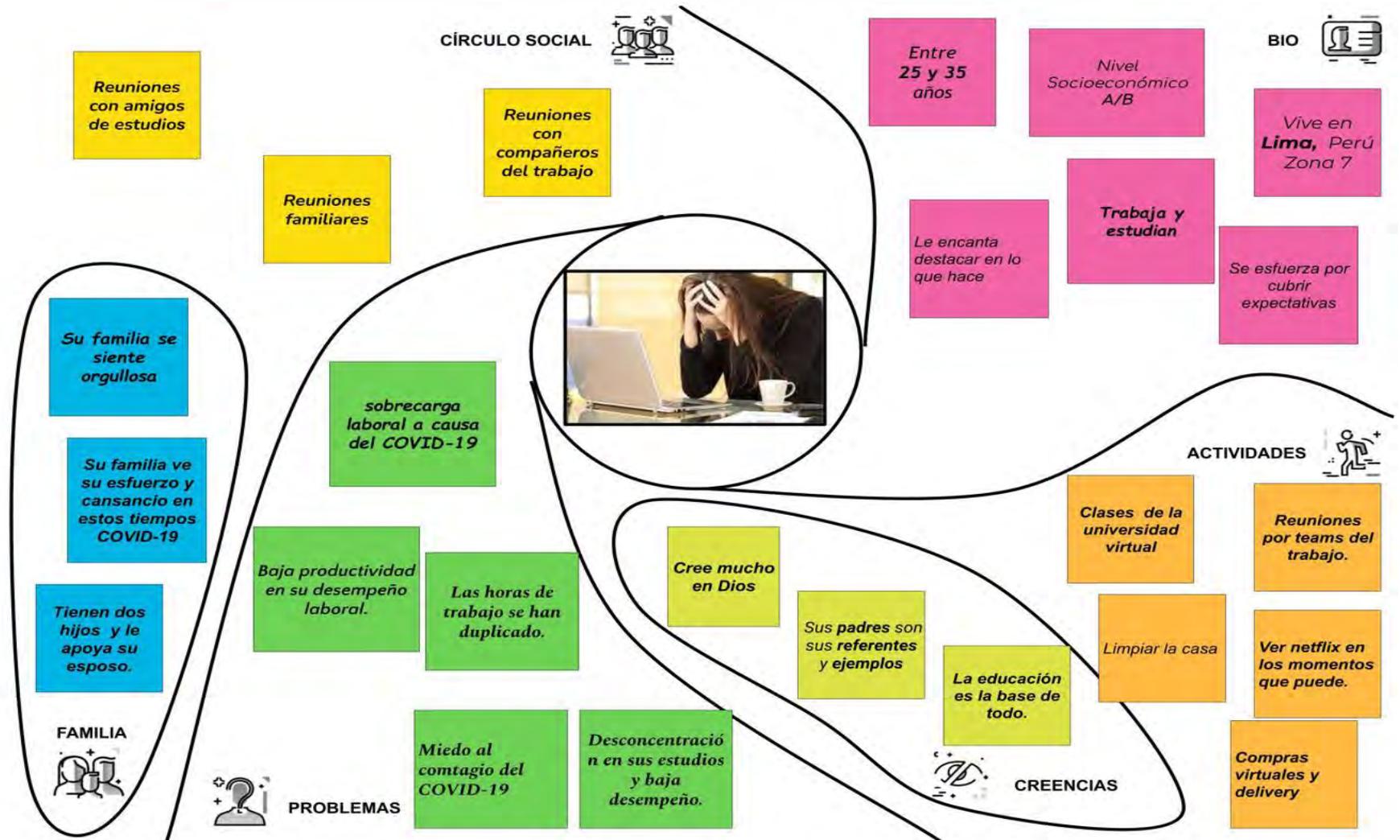
Figura 4

Lienzo Meta Usuario- Empresa



Figura 5

Lienzo Meta Usuario- Estudiantes-Trabajo



**Figura 6**  
Lienzo 6x6

 <b>OBJETIVO</b> Hemos identificado que el estrés genera diversos síntomas negativos a nivel laboral, salud y académico		 <b>NECESIDADES</b> 1. Reducir los niveles de estrés 2. Mantener el buen rendimiento académico, laboral 3. Brindar un servicio especializado en masajes y embellecimiento.			
 <b>PREGUNTAS GENERADORAS</b>					
¿Cómo podríamos hacer para reducir el estrés?	¿Cómo podríamos mantener el buen rendimiento académico y laboral de personas con estrés?	¿Qué otras alternativas se tiene para reducir el estrés?	¿Cuál es el impacto que se tendría si se reduce el estrés?	¿Cómo fomentar la participación de las empresas para tomar estos servicios antiestrés?	¿Cómo podríamos hacer sostenible este servicio antiestrés?
Informando a través de campañas las consecuencias del estrés en el cuerpo humano.	Explicándoles cómo priorizar sus actividades académicas o laborales.	Hacer deporte y comer sano	Mejora del clima laboral en una empresa	Incentivar tributariamente a las empresas para que otorguen estos servicios a sus colaboradores	Estableciendo indicadores que ayuden a identificar el mejoramiento de la persona cuando supera una etapa de estrés.
Fomentando los nuevos hábitos laborales y personales, que se generaron en base a la pandemia	Midiendo bajo indicadores su rendimiento en notas y productividad.	Realizar meditación, yoga.	Mejora en el desempeño y aprendizaje académico	Informando a través de campañas que muestren la tasa de ausentismo en el trabajo por estrés	Buscando apoyo de empresas patrocinadoras que tomen el servicio por paquete y publicarllos como parte de su responsabilidad social
Detectando oportunamente algún síntoma que conlleve al estrés.	Capacitándose en formas de distribución de su tiempo para el impacto de sus resultados.	Realizarse masajes descontracturantes.	Permite llevar una rutina laboral y académica saludable	Campaña en redes sociales abordando a los familiares de las personas que ven cómo su familiar sufre de estrés.	Contratar y identificar profesionales especializados
Distribuir nuestro tiempo en la búsqueda de métodos o actividades que nos generen bienestar y relajación	Creando un programa de bienestar y salud (Masajes) para el estudiante y colaborador	Sesiones con el psicólogo.	Mejora los índices de productividad y notas académicas	Campaña de concientización con los colaboradores de distintas empresas para hacer tendencia de la importancia de tratar el estrés	Promocionar los casos de éxito de las personas que pasaron y superaron el estrés.
					
Informando a través de campañas las consecuencias del estrés en el cuerpo humano.	Creando un programa de bienestar y salud (Masajes) para el estudiante y colaborador	Realizarse masajes descontracturantes.	Mejora los índices de productividad y notas académicas	Campaña en redes sociales abordando a los familiares de las personas que ven cómo su familiar sufre de estrés.	empresas patrocinadoras que tomen el servicio por paquete y publicarllos como parte de su responsabilidad
<b>6 IDEAS SELECCIONADAS</b>					

ial

**Prototipar.** Se eligieron las ideas que generan mayor impacto en la necesidad del usuario, así como el costo que representaría su ejecución. Con estas ideas, se procedió a realizar los prototipos, si bien se contará con el App para la reserva de los servicios, también se necesitará de nuestra página web para que se visualice la experiencia del ambiente donde se brindarán los servicios, todo ello mediante una serie de imágenes y super intuitivo de modo que sea sencillo para los usuarios.

**Validar.** Después de crear el prototipo, se presentó a los mismos usuarios para recibir sus comentarios y opiniones. La empresa notó que una de las ventajas del prototipo seleccionado era su facilidad de uso, pero también se reconoció la necesidad de incluir una opción para reservar el servicio de forma corporativa. Además, le pareció interesante que se pudiera seleccionar al especialista que brindará el servicio, asimismo seleccionando el nombre del especialista podrá conocer su experiencia, a continuación, podrá elegir fecha, hora y forma de pago. Por otro lado, plantea diversas interrogantes cómo calificar su experiencia una vez utilizado el servicio, en que sección aparecen las promociones.

#### **3.1.4 Entrevistas y Encuestas.**

Son una herramienta de investigación cualitativa que nos permite obtener información valiosa a la hora de entablar una conversación con un interlocutor (Díaz, Torruco, Martínez, & Varela, 2013). Para efectos de este estudio se desarrollaron encuestas y sondeos (ver Apéndice A) de ambos sexos que hayan llegado a la edad adulta y pertenezcan a la población activa. Se elaboraron las guías para las entrevistas y encuestas con el objetivo de conocer la necesidad del usuario, las cuales fueron aplicadas en el mes de octubre del 2021. Se entrevistó a los usuarios con el objetivo de comprender su rutina diaria y cómo había cambiado su estilo de vida generada por la pandemia de la COVID-19. En las entrevistas, se consideraron a usuarios que estudian, trabajan, y entre lo más destacado en lo que mencionaron fue como tuvieron que adaptar sus vidas a los cambios en el trabajo, a las horas

de trabajo, a las clases virtuales de sus hijos, y a mantener el distanciamiento social para evitar el contagio. Asimismo, la fuerte presión a la que hoy se tiene por los diferentes roles del día a día, los usuarios asumen que antes se estresaban, pero el nivel que tienen hoy de estrés es mucho mayor e insostenible.

**Hipótesis iniciales.** Se considera que los usuarios al permanecer en cuarentena, se incrementa el nivel de estrés, no solo por el distanciamiento social, también por el cambio en sus actividades laborales, familiares y económicas. Como consecuencia desarrollan distintos síntomas que afecta su salud mental a causa del estrés. Por otro lado, se tenía como hipótesis que los usuarios no consideran como algo serio los síntomas del estrés, dejándolo pasar sin tomar ninguna acción.

Además, se consideró un centro de masajes, embellecimiento y bienestar corporal, el cual podría ser una solución para reducir el nivel de estrés más adecuada que llevar una clase de Yoga o ir simplemente al gimnasio, toda vez que los usuarios requieren más de un servicio de relajamiento que alivia el cuerpo, así como el cuidado personal. Así mismo con la revolución digital y disruptiva que se vive en estos tiempos, nuestro servicio es de fácil acceso con herramientas digitales e intuitivas como la app donde podrá iniciar la experiencia de usuario para elegir el servicio que desea.

La encuesta se trata de la necesidad de probar una hipótesis o encontrar una solución a un problema e identificar y explicar metódicamente un conjunto de evidencia que puede cumplir con un objetivo particular.

### **Hipótesis**

1. Las personas sienten estrés laboral y académico.
2. Las personas utilizan distintos métodos para aliviar el masaje
3. Las personas presentan como síntoma principal del estrés, la contractura muscular.

4. Las personas estarían dispuestas a pagar por un servicio de masajes para aliviar el estrés.

Para verificar las hipótesis, se realizaron encuestas entre los usuarios potenciales que se suscribirían al servicio. Las encuestas contienen información sobre usted para determinar su perfil, como su edad, el área donde vive, frecuencia de uso del servicio, principales síntomas, disposición a pagar por el servicio, precio estimado del servicio, entre otros (ver Tabla 1).

**Aprendizaje validado.** Según las entrevistas exploratorias realizadas a los usuarios se obtuvieron los siguientes comentarios:

- El escenario actual del COVID-19 ha incrementado el estrés a nivel académico y laboral.
- Existen diversas actividades para aliviar el estrés y una de ellas son los masajes.
- Las personas experimentan contractura muscular como consecuencia del estrés.
- Las personas estarían dispuestas a asignar un presupuesto mensual para aliviar su estrés a través de masajes.
- Las personas expresan el deseo de servicios adicionales como masajes reductores o faciales.

Finalizada las entrevistas, se pudo percibir que, los usuarios tienen claridad de aquellas situaciones que les genera estrés y como consecuencia una serie de síntomas que si no las atienden pueden ocasionar dolencias permanentes, también se comprobó que los usuarios si respetan las medidas de bioseguridad que, reduce el riesgo de contagio de la COVID-19. Sin embargo, contribuye en el crecimiento del estrés y para ello los usuarios requieren otros mecanismos para reducir los síntomas ocasionados por el estrés.

Además, se obtuvo información respecto a las empresas. Se identificó que el cambio de modalidad a home office si ha generado un impacto en las actividades pasadas, y que la productividad de los trabajadores y están en la etapa de adaptación a esta nueva normalidad, también se comprobó que el agotamiento es el factor que ocasiona reducción en el desempeño del colaborador, asimismo la empresa está enfocada en las personas y si están dispuestas a generar nuevos mecanismos para contrarrestar el estrés en sus colaboradores.

### **3.1.5 Saturación y Agrupación.**

Con base en la información obtenida de entrevistas y encuestas, se crean categorías de información, se prioriza la información más relevante y la idea es "construir un perfil de usuario" identificando patrones de comportamiento valiosos específicos.

#### **Categorías de información.**

*Información de clientes.* Luego de agrupar las diferentes ideas recogidas durante las entrevistas se han identificado como categorías de información para los usuarios estudiantes y usuarios que trabajan; las preocupaciones, los problemas a causa de la COVID-19, y su rutina diaria. En ese sentido, las principales preocupaciones son perder su trabajo o contar con suspensión perfecta de sus labores y la dificultad para sostenerse económicamente. Con respecto a los problemas de la COVID-19, se ha identificado que es el temor de contagio, perder algún familiar, la muerte a causa de este virus, el distanciamiento social que genera que hayan realizado un cambio abrupto en sus rutinas al ir a estudiar, trabajar y el de sus familias, así como la sobrecarga laboral en sus actividades del trabajo. Adicionalmente, se incrementaron los costos, debido a que se tuvo que invertir en contratar proveedor de internet con mejor alcance la red wifi para que puedan trabajar de mejor forma, y que los hijos (as) puedan estudiar sin interrumpir sus actividades diarias. Con referencia a sus actividades diarias, manifestaron que el trabajo y estudio han copado todo el tiempo en sus hogares, y que ya no se logran respetar los mismos horarios que antes dedicaban a sus labores. Asimismo, se

sienten más agotados y no dedican la misma calidad de atención en sus estudios, trabajo e incluso a sus familias, y esto genera discusiones más frecuentes con los miembros de su hogar.

Con respecto al usuario empresa, se resalta lo complejo que se ha convertido sostener reuniones, el control de gestión por indicadores. Asimismo, se identificó mayor cansancio en su personal; ante ello está la preocupación de perder la estabilidad financiera de la empresa, contando con el riesgo de hacer recorte de personal, lo que discrepa con la cultura enfocada en personas.

*Patrones de comportamiento.* Se utilizó un lienzo de mapa de la experiencia del usuario (Figuras 7 y 8) para cada perfil de interacción en el modelo comercial para identificar los patrones de comportamiento del usuario identificados en las entrevistas. Se encontró que los usuarios que estudian y trabajan, que tienen gran compromiso con sus labores, se sobre exige para hacer bien las cosas y cuando esto no ocurre se frustran, asimismo temen por sus familias tanto por el contagio como perder la estabilidad económica ya que son el sustento de su hogar. En el caso de los usuarios de empresa, cuenta con gran enfoque en las personas, sin embargo, por el contexto de Covid-19 y las pérdidas que están ocasionando en el negocio, deben contar con enfoque en resultados de su personal para lograr tener estabilidad financiera que beneficie a todos, también se observa gran preocupación en el contagio de sus colaboradores que intentan reducir con charlas de orientación.

### **3.1.6 Perfiles de Usuario**

Los perfiles de usuario identificados en el trabajo de campo son:

**Perfil del usuario 1:** Se ha identificado como el principal usuario “*afectado*” al que trabaja y estudia a la vez. Este perfil es el que debe equilibrar sus horarios y rutinas para lograr estudiar con efectividad y rendir adecuadamente en su jornada laboral. Si bien es cierto, ejercen presión por conseguir que ambos roles se ejecuten correctamente, con la

llegada de la pandemia debió adaptarse, cambiando rutinas desde casa, adecuar un espacio para trabajar y estudiar, lograr que su estudio no afecte el horario laboral y viceversa, asimismo al ser todo virtual encuentra nuevas barreras en el aprendizaje y entendimiento tanto en los estudios como el trabajo, además muchas veces logra almorzar a la vez que lidera una reunión del trabajo, afectando también su fin de jornada laboral lo que causa que duerma menos horas de las habituales. Sin embargo, se preocupa y sabe que debe hacer lo mejor posible para mantener su trabajo con buenos resultados y así poder pagar sus estudios, ello causa que tenga ansiedad por hacer bien todo y otros síntomas como dolor de cabeza y tensión en la espalda, lo complejo es que no puede retomar sus rutinas de deporte por el distanciamiento social.

**Perfil de usuario 2:** Se ha identificado como usuario secundario a las empresas quienes también se han visto afectadas en el desempeño de sus colaboradores debido a que se observa reducción en su productividad impactando los resultados de la empresa, asimismo el COVID-19 generó que las empresas se vean más afectadas a nivel financiero debido a la inversión en protocolos de seguridad por ello es clave que sus colaboradores mejoren sus buenos resultados.

### ***3.1.7 Mapa de Experiencia de Usuario***

El mapa de experiencia del usuario es una herramienta que se obtiene del Design Thinking, donde apreciamos los momentos o acciones, junto con los pensamientos y emociones que los clientes manifiestan en cada una de ellas. El punto de inicio de la experiencia se da cuando el usuario que estudia y trabaja inicia su jornada con agenda, con el deseo de cubrir sus actividades planificadas diarias, para ello despierta temprano, sin embargo conforme pasan las horas se da cuenta que no ha cubierto informes importantes y mucho menos actividades de su hogar.

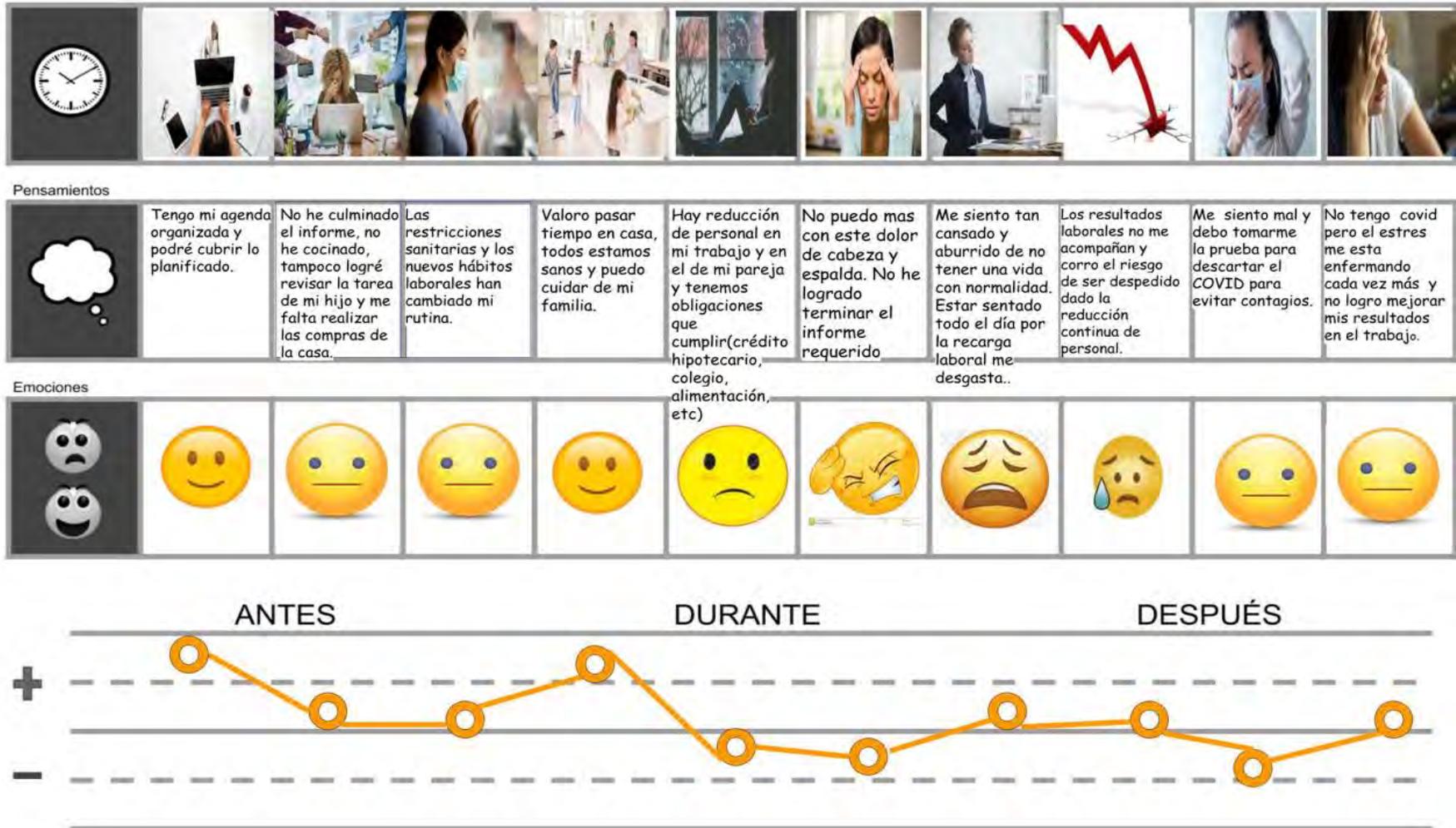
Asimismo las noticias no son alentadoras y alertan que el número de contagios y muertes por el COVID-19 incrementan, aún así, es donde nuestro usuario valora estar en casa, y ver sanos y salvos a su familia y debe continuar trabajando/estudiando, aún si su rutina es extensa y duerme muy poco. La situación se complica debido a que su esposo ha perdido el trabajo y ella será el sustento de casa, incrementando la presión emocional, desencadenando una serie de malestares de cabeza, espalda y ansiedad por la gran incertidumbre que se vive al punto que no logra concentrarse en sus actividades y comienza afectar sus resultados laborales y desempeño en sus estudios.

**Perfil del usuario 1:**

*Momento 1.* Aprovecha sus minutos libres durante el trabajo para realizar pausas activas, escuchar música relajante, ver noticias por TV, página web, redes sociales, e interactuar con otras personas. El estudiante/trabajador valora trabajar desde casa y que esté él junto a su familia se encuentren a salvo.

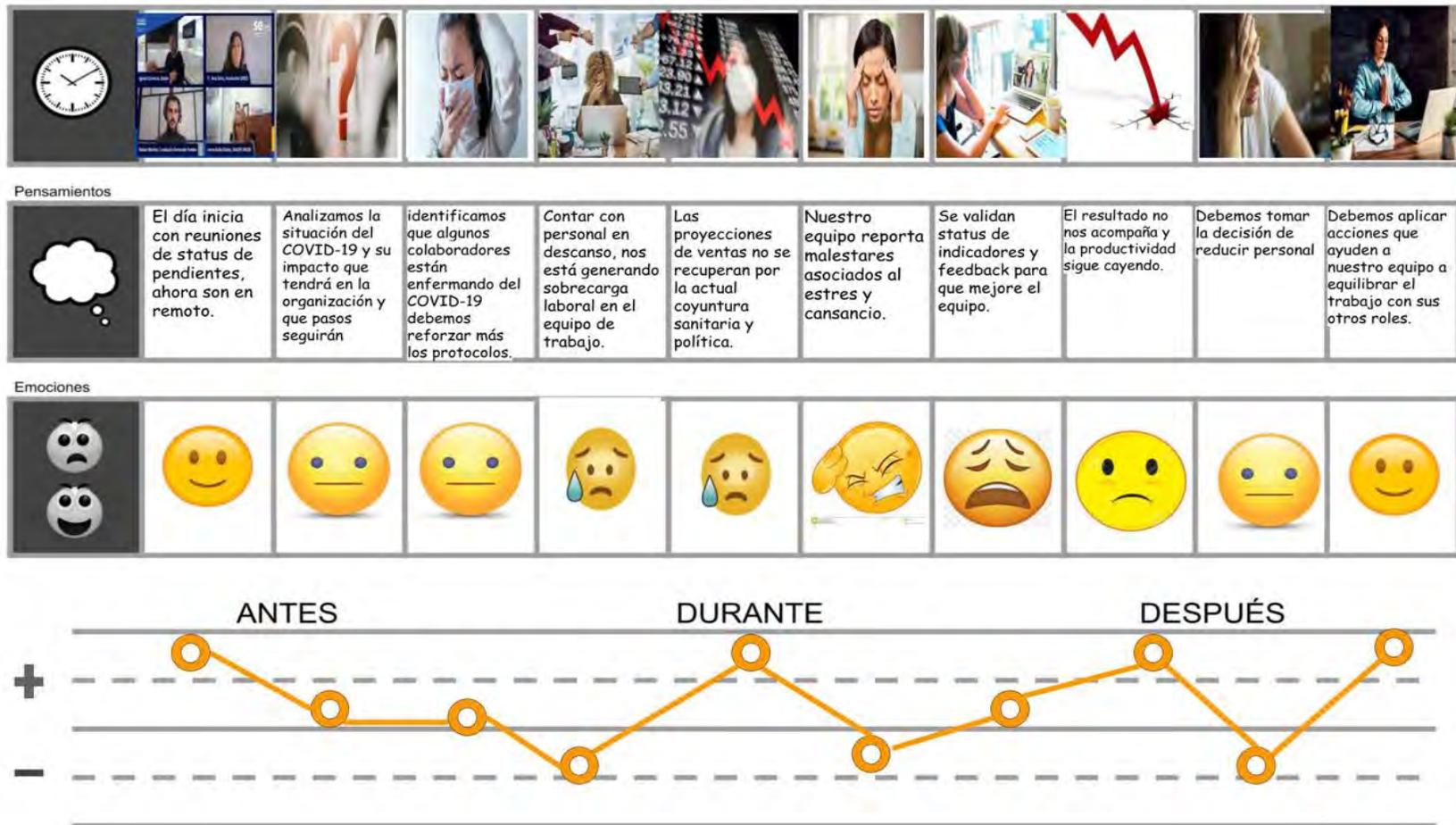
Figura 7

Mapa de Experiencia – Usuario Estudiante- Trabajador



**Figura 8**

*Mapa de Experiencia – Usuario Empresa*



**Momento 2.** El usuario estudiante/trabajador tiene la presión por querer abordar sus labores del trabajo y estudio, sin embargo, la carga laboral es alta, otro momento donde podemos identificar la frustración es cuando la cantidad de contagios por covid-19 están en aumento y ante ese escenario debe seguir cuidando a su familia

### **Perfil del usuario 2:**

**Momento 1.** Para el usuario empresa compartir reuniones de status con el equipo es un momento de compartir y tomar decisiones en equipo, es el contacto aun virtual es el que genera conexión con los colaboradores. Se encuentran preocupados por los resultados financieros de la empresa.

**Momento 2.** Se encuentran preocupados por plantear acciones de mejora que coadyuve a mejorar los resultados de la empresa.

### **3.1.8 Idear – Definición**

Después de identificar los puntos críticos, se desarrolló un análisis punto por punto para responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el problema más apremiante que queremos resolver? Por lo tanto, el objetivo es:

**Necesidades.** Se respondió al objetivo identificado las tres principales necesidades, las cuáles se detallan a continuación:

- Los usuarios necesitan aprovechar su tiempo libre en momentos que los ayuden a reducir el estrés.
- Clientes que quieran disfrutar de masajes relajantes, masajes descontracturantes, manicura, pedicura, lavado de cara, depilación y peeling en un ambiente relajante.
- Los clientes deben asegurarse de que los empleados con los que entran en contacto gocen de buena salud para evitar contagios.

**Preguntas generadoras.** Se utilizó la Matriz 6 x 6 en donde se identificaron seis preguntas generadoras para cada necesidad identificada en el punto anterior (ver Figura 7), en donde se detallan las preguntas generadoras y la solución para cada pregunta. El lienzo matriz 6x6 se utiliza como herramienta para generar diseños de solución de acuerdo con la información recopilada anteriormente. El proceso comienza con la definición del problema relevante que queremos resolver, luego identifica las necesidades específicas de cada usuario, por lo que se establecen seis preguntas que conducen a ideas de solución que se pueden utilizar durante el desarrollo. modelo de negocio.

### **3.1.9 Quick Wins**

El lienzo costo-impacto o matriz de priorización impacto-esfuerzo, se elabora con dos ejes, el horizontal, que mide el esfuerzo que debe hacerse para cada actividad, y el vertical refleja el impacto que tiene en la mente del usuario. Se recomienda eliminar o reducir a su mínima expresión las actividades sin recompensas, y enfocarse en aquellas que agrega valor al cliente. Las soluciones encontradas en la matriz de costo impacto (ver Figura 9), se encontró que lo principal es la apertura a concientizar sobre la importancia del tratamiento del estrés para mejorar la calidad de vida de las personas.

### **3.1.10 Propuesta de valor.**

El lienzo de propuesta de valor demuestra los beneficios que nuestro servicio brindará a nuestros consumidores potenciales. La creación de este lienzo conlleva tres fases importantes:

**Observar al cliente prospecto.** Nuestro segmento de mercado está enfocado en personas que sufren de estrés, y esto se manifiesta a través de distintas dolencias físicas como, migrañas, dolor de cabeza, tensión de los músculos causando dolor de cuello, espalda, entre otros. Así mismo, padecen de sensaciones negativas como presión en el pecho, ahogo, nervios, tensión en el rostro, todo ello ocasionado por estrés mental, los trastornos

mencionados afectan de distintas formas en cada ser humano, lo cual es posible reducirlo a través de técnicas de masajes y bienestar corporal (ver Figura 10).

**Trabajos del cliente.** En este componente buscamos mejorar la salud y bienestar de nuestro cliente potencial, que sufre de estrés y se manifiesta con diferentes síntomas, por ello con nuestros servicios se logrará reducir las dolencias físicas, reducir trastorno de ansiedad y que puedan dedicar más tiempo a sí mismo y desconectar por unas horas de su rutina diaria. Asimismo, se adiciona el servicio embellecimiento corporal.

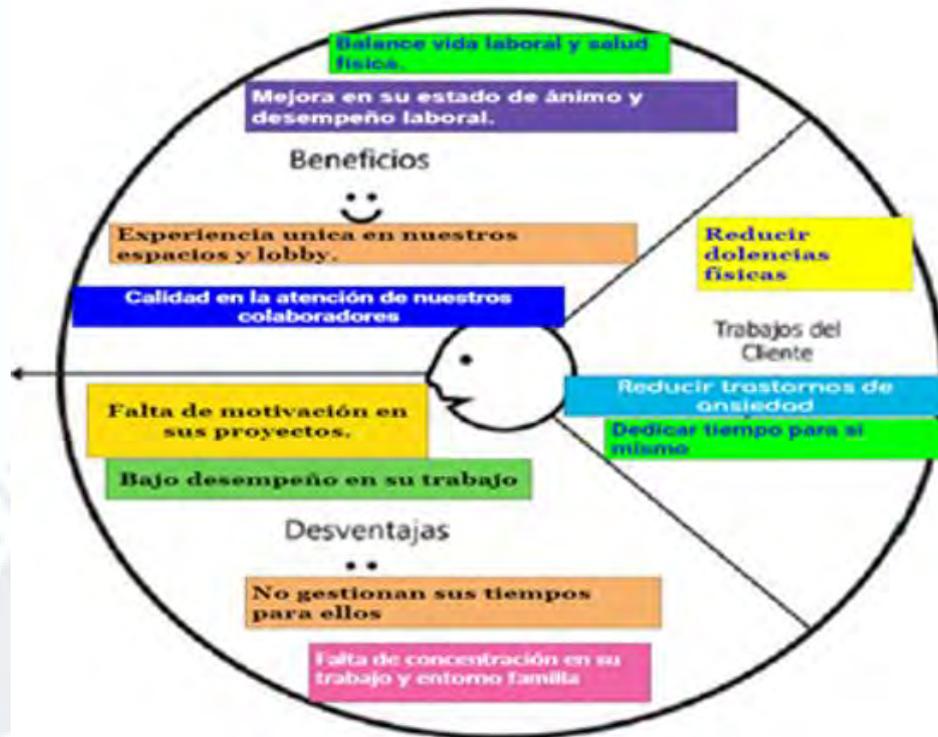
**Figura 9**

*Matriz de Costo Impacto*



Figura 10

Perfil del cliente



**Desventajas.** La escasez de horas libres, el ritmo agitado de trabajo, los problemas y un estilo de vida sedentario hacen que sea imposible que el cerebro se apague, descanse y se relaje, lo que lleva a un constante estrés físico y fatiga, destruyendo la capacidad de disfrutar plenamente de la vida y es lo que identificamos de nuestro cliente potencial, contando con falta de motivación en sus proyectos, bajo desempeño laboral, no gestiona sus tiempos adecuadamente, y la falta de concentración o enfoque en su vida personal y laboral.

**Beneficios.** Se reducirá todos los males descritos, a través de distintas técnicas de masajes, el cual se utiliza para hidratar mejor la sangre, mejorar la circulación linfática, mejorar las contracturas, mejorar el movimiento y así relajar a nuestro cliente. Con una adecuada manipulación de los puntos clave del cuerpo, se pueden liberar endorfinas, es decir, sustancias que nos dan una sensación de bienestar, ayudan a combatir el dolor y, por lo tanto,

relajan el cuerpo, de modo que nuestro cliente mejorará su estado de ánimo y como consecuencia desempeño laboral, contará con una atención de alta calidad en un espacio adecuada donde vivirá una experiencia extrema de relajación. Cabe resaltar que toda la línea del servicio, el centro de masaje también incorpora el servicio de embellecimiento corporal.

**Crear mapa de valor.** Con la identificación del perfil del cliente, se elaboró el mapa de valor donde se consideró lo siguiente: *Lista de productos o servicios que se ofrecen, Aliviadores de dolor que los productos o servicios producirán en el cliente, disminuyendo los dolores antes mencionados, Creadores de valor que resultan beneficiosos para el cliente*, “Masajes, Embellecimiento y Bienestar Corporal”, se busca impactar con servicios enfocados en el bienestar físico y mental de nuestro cliente, con diversos tipos de masajes, con un tiempo máximo de espera de 10 minutos antes de ser atendido, desde su llegada a nuestras instalaciones (ver Figura 11).

**Encaje.** Viene a ser la unión entre el servicio y el cliente; suele darse cuando se solucionan necesidades, dolores, frustraciones o marca una diferencia grande con respecto a la competencia (ver Figura 12).

Figura 11

Mapa de Valor

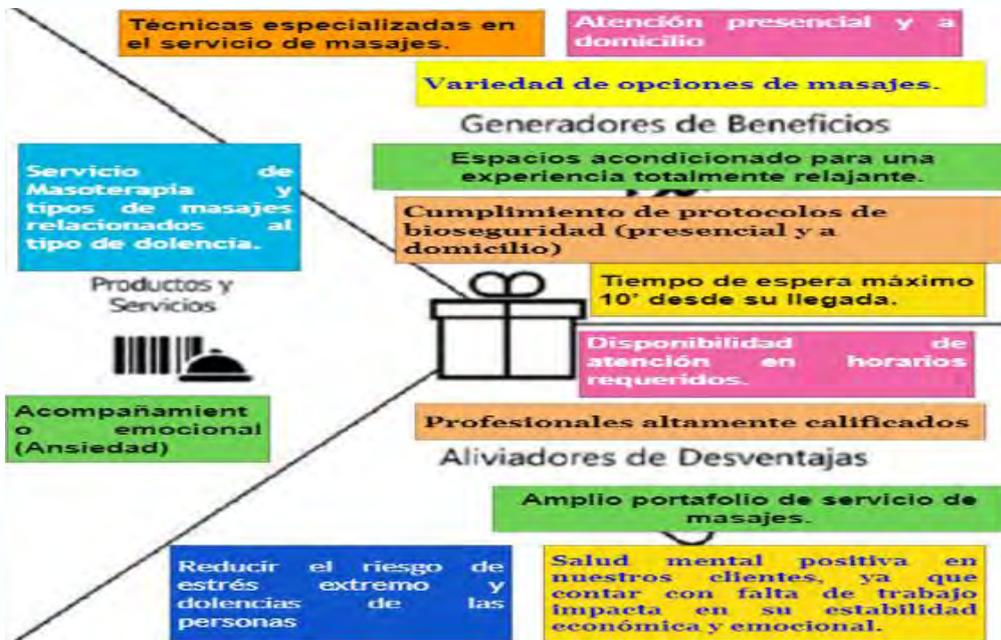
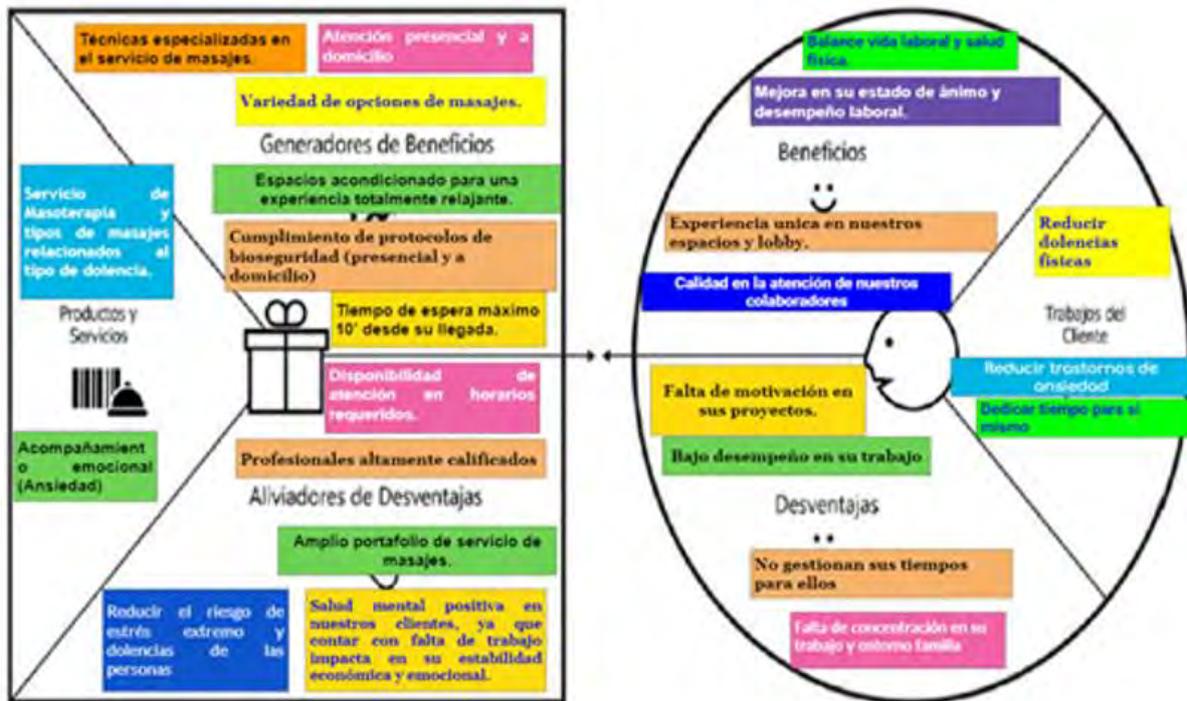


Figura 12

Encaje



Mapa de Valor

Perfil de Cliente

### **3.1.11 Modelo de negocio**

Para la elaboración de esta herramienta, se utilizaron como insumos los lienzos presentados en acápites anteriores. Esta información sirvió al equipo de trabajo para desarrollar los siguientes puntos que se observan en la matriz (ver Figura 13).

**Segmento de Cliente.** Nuestro principal segmento está orientado a las personas que sufren de estrés, que buscan un servicio de relajamiento y bienestar para su salud. En el segundo segmento, se considera a las empresas corporativas que estén orientadas a la salud física y mental de sus colaboradores. Asimismo, se incorpora el servicio de embellecimiento y/o tratamiento corporal.

**Propuesta de Valor.** La propuesta de valor es ofrecer un servicio integral de tratamiento para combatir el estrés; se brindará servicio de masajes, embellecimiento y bienestar corporal. Asimismo, se trabajará de manera directa con las empresas para ayudarlas en generar responsabilidad social con el cuidado de la salud mental de sus colaboradores. Ambos enfoques se basan en la calidad de servicio, contaremos con colaboradores expertos en el tratamiento del masaje, así como profesionales con experiencia, como por ejemplo en limpieza y estética facial, coloración y tratamientos reductores.

**Canales.** El principal canal es el presencial, donde se dispondrá de un establecimiento acondicionado. Asimismo, contaremos con el canal “a domicilio” orientado a personas naturales y clientes corporativos, con los cuales se realizarán contratos temporales para brindar el servicio a sus colaboradores.

**Socios Clave.** Consideramos a empresas corporativas que contratarán el servicio de masajes para sus colaboradores, así como consultores de belleza, salud y masajes.

Figura 13

Lienzo del Modelo de Negocio



**Fuente de Ingresos.** Nuestros ingresos se generarán por dos líneas de negocio que se tendrán, masajes, embellecimiento y bienestar corporal, tanto para el público en general. Para el caso de las empresas corporativas nuestro servicio estará enfocado en los masajes a los colaboradores a través de la “pausa activa”.

**Estructura de Costos.** Nuestra estructura de costos considera los costos tangibles e intangibles del proyecto, como, por ejemplo, la elaboración y activación de la plataforma web, alquiler del local, compra de materiales e insumos, contratación de la planilla, servicios generales, entre otros.

### 3.1.12 Process Blueprint

En relación con el *Process blueprint* se puede observar la descripción de las actividades donde básicamente consta de dos partes: la primera parte es todo lo que el cliente ve e interactúa durante el proceso de compra hasta que prueba el servicio y prueba su experiencia, y la segunda parte es todo lo que el cliente no puede ver pero que pasará. Mientras tanto, puedes hacer esta compra y probarla (ver Figura 14). A continuación, se detallan las actividades:

**Figura 14**

*Process Blueprint*



### 3.2 Definición de la Solución al Problema de Negocio

Como se ha mencionado en acápites anteriores, el estrés tiene un gran impacto en las personas de todo el mundo, como se mencionó al principio, se puede ver que muchas personas tienen vidas muy rápidas debido a la tendencia a trabajar horas extras para tener una mejor calidad de vida. Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014), “Las personas económicamente activas pasan aproximadamente una tercera parte de su tiempo en el lugar de trabajo. Las condiciones de empleo y de trabajo tienen efectos considerables sobre la equidad en materia de salud” (sección de ¿Qué determina la salud de los trabajadores?, párr. 1). En este sentido, el masaje de relajación, el masaje de descontracturación, las técnicas de relajación, la limpieza facial, la depilación con cera, la exfoliación, etc., se encuentran entre las actividades y/o servicios que las personas buscan para ayudar a reducir y prevenir las enfermedades que el estrés puede ocasionar. Sus necesidades van en aumento a medida que pueden alejarse de la vida acelerada que suelen llevar y así estabilizar sus estados mentales y físicos.

Asimismo, las organizaciones están tomando conciencia de cómo el estrés afecta la salud, y en consecuencia, están tomando acciones para contrarrestar y evitar los riesgos que representa para sus colaboradores. Las organizaciones han observado que si manejan la presión de los colaboradores de manera oportuna, pueden reducir significativamente los costos, ya que, como lo afirmó la OMS (2014), esto puede reducir las ausencias por enfermedad en un 27 % y los costos de atención médica en un 26 %.

Sin embargo, la mejor práctica de las organizaciones es encontrar formas de crear espacio y tiempo para que los empleados se desestresen porque la tarea asignada no es suficiente y puede ser ineficaz porque no elimina por completo los factores estresantes directamente en el trabajo, sino todo lo contrario, ellos vuelven a ellos casi inmediatamente. Se reconoce que existe un mercado creciente que busca algún tipo de prevención de

enfermedades relacionadas con el estrés, las personas se están concienciando y quieren llevar un estilo de vida más saludable.

Sin perjuicio de lo anterior, este plan de negocios justifica el establecimiento de un negocio de masajes, estética y cuidado personal en el lugar (local) y en el hogar como una solución alternativa para prevenir y controlar el estrés, impidiendo que los clientes se desplacen en el día a día, un estresor que afecta al 92% de los limeños, según un estudio de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, (Tráfico genera estrés a 92% de limeños, Peru21.pe, 2017). En ese sentido, se propone brindar estos tipos de servicios a los habitantes de la Zona 7 de Lima Metropolitana, que está comprendida por los distritos de San Isidro, San Borja, La Molina, Surco y Miraflores (Asociación de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM], 2017).

### **3.3 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio**

Christensen y Euchner (2011), indicaron que, la innovación disruptiva como concepto es el proceso por el cual un producto o servicio basado en tecnología ingresa al mercado de manera modesta, pero con el objetivo de revolucionar una industria en particular. Centro de Masajes y embellecimiento, es un modelo de negocio enfocado en un servicio integrado, que ofrece diversas soluciones que existen en el mercado para tratar la prevención y consecuencias del estrés en el Perú. Es un concepto nuevo y estratégico pues enfoca los servicios en mejorar la calidad de vida de sus usuarios potenciales, tanto al retail cómo a corporativos.

Centro de Masajes y embellecimiento ofrece un diverso portafolio de servicios como: Masajes relajantes, masajes reductores, entre otros, asimismo el servicio de embellecimiento como depilación, limpiezas faciales, reiki, entre otros. El contacto con nuestro público objetivo será mediante diversos canales de atención, este enfoque está orientado en atender la demanda de las distintas generaciones y este no sea una limitante para adquirir nuestro

servicios, por ello para estar alineados a las nuevas tendencias de comunicación, que son los medios digitales, pondremos en marcha el uso de una app, donde se podrá indicar el tipo de dolencia por el estrés y se personalizará todo su proceso de atención desde su registro hasta cuando llegue a la sede por la atención.

Finalmente nuestro enfoque disruptivo estará orientado en dar masajes mediante técnicas específicas e innovadoras, por tipo de caso, creando un ambiente idóneo y único para el cliente, pues será atendido con su música favorita, fragancia preferida y color favorito, que también podrá configurar el usuario desde la app, permitiéndole ser parte de un ambiente cómodo y amigable para el cliente y continuando con el uso de canales digitales pondremos a su disposición diversos medios de pago, como: yape, plin o también de forma presencial dependiendo del gusto del cliente.

### **3.4 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio**

Para que nuestro modelo de negocio pueda ser considerado como exponencial deberá tener definido el Propósito Transformador Masivo (MTP), así como poseer al menos cuatro de las características definidas en los acrónimos S.C.A.L.E. e I.D.E.A.S. Para lograr el éxito alcanzado por las organizaciones exponenciales, no solo se debe idear un modelo de negocio disruptivo sino desarrollar los atributos de exponencialidad del modelo de negocio, como los siguientes:

**Staff on Demand (Personal bajo Demanda).** Se procurará salvaguardar que los gastos administrativos sean medidos a diferencia del operativo donde se encuentra la fuerza laboral de la empresa.

**Community & Crowd (Comunidad y seguidores).** Se brindará la oportunidad de ofrecer un trabajo formal inclusivo a personas con alguna discapacidad debido a que el prestador del servicio desarrolla su responsabilidad social el cual es su pilar principal.

**Algorithms (Algoritmos).** Se emplean algoritmos a través del App del servicio con la finalidad de conocer más al usuario y dar un acceso ágil e intuitivo en la búsqueda del servicio, con lo cual se ahorraría tiempo en la atención.

**Leased Assets (Activos pasivos).** Se utilizará servicios cloud para la evolución continua de su aplicativo móvil buscando eficiencia en la utilización de recursos.

**Engagement (Compromiso).** Se buscará fidelizar a sus clientes y prestadores del servicio con la finalidad de brindar seguridad, lealtad y compromiso.

**Interface Processes (Proceso de interfases).** Se contará con las interfaces necesarias para la interacción segura de los clientes asegurando la confidencialidad y uso adecuado de los datos personales.

**Dashboards (Tableros de información).** Los resultados serán monitoreados y analizados mediante la implementación de herramientas de gestión con información en tiempo real para reducir el riesgo.

**Experimentation (Experimentación).** Se emplea la metodología Lean Startup, para aumentar sus posibilidades de éxito, obtenga comentarios, administre y aprenda de las revisiones mientras prueba aplicaciones y servicios móviles.

En definitiva, este modelo de negocio cumple con ocho de diez atributos exponenciales, por lo que se denomina negocio exponencial. Además, a través de la comparación con otras empresas que brindan servicios similares, nuestro negocio se presenta como una opción que aporta más valor agregado a los usuarios.

### **3.5 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio**

La sostenibilidad significa satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Por lo tanto, las empresas que luchan por el desarrollo sostenible deben tener en cuenta el equilibrio entre el crecimiento económico, la preocupación por el medio ambiente y el bienestar social en sus

operaciones. Por ello, a continuación se explicará cómo lograr la sostenibilidad en los aspectos social, ambiental y financiero.

### **3.5.1 Sostenibilidad Social y Ambiental**

La sostenibilidad se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades de un grupo de empresas o personas en busca de un equilibrio entre los intereses comunes, el crecimiento económico y el respeto por el medio ambiente. La sostenibilidad social de este modelo de negocio se basa en el esfuerzo de cumplir los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2021). Ver Apéndice B. Los ODS que demostrarán el resultado de los análisis de rentabilidad social como consecuencia de la ejecución del modelo de negocio son:

- ODS 3 – Salud y Bienestar. A través de nuestros servicios de masajes y embellecimiento se podrá combatir el estrés y la carga emocional que viven los usuarios en la actualidad por la COVID-19.
- ODS 8 – Trabajo decente y crecimiento económico. Mediante la puesta en marcha del centro, se incrementará la empleabilidad de profesionales jóvenes y adultos, en el sector de consultores y expertos en masajes y embellecimiento.

### **3.5.2 Relevancia Social de la Solución**

La relevancia social de Centro de masajes y embellecimiento está enmarcada en contribuir y ayudar a la salud mental, que es un tema que se viene discutiendo tiempo atrás, sin embargo ha tomado protagonismo con más fuerza en los últimos años. Una de las causas que desencadena los problemas en la salud mental es el estrés, lo cual afecta sin distinguir género, edad, ocupación o raza y hace que la personas que lo padecen puedan afectar su cuerpo, sus pensamientos, sus sentimientos, desempeño y su comportamiento. En el Centro de masajes y embellecimiento se tiene como principal referencia las metas de las ODS (ver Tabla 2), las que nos permitirán ayudar a controlar el estrés, pues están comprometidos en

adoptar y trabajar alineados con las ODS 3 y ODS 8, así como los índices de relevancia identificadas (ver Tabla 3) para que las personas disfruten de paz y relajación mental y física.

**Tabla 2**

*Principales Metas ODS Impactadas*

Meta	Indicador
3.4	Centro de masajes y embellecimiento, fomentará la mejora de la salud mental a través de servicios para disipar el estrés.
8.2	Centro de masajes y embellecimiento, dará empleo de manera formal a sus futuros colaboradores, lo que contribuirá con la PEA.
8.3	Centro de masajes y embellecimiento, logrará la creación de nuevos puestos de trabajos formales, fomentando la inclusión y equidad sin diferencia de género o discapacidad alguna.
8.5	Centro de masajes y embellecimiento, otorgará a sus colaboradores un horario establecido, con todos los beneficios de ley.
8.6	Centro de masajes y embellecimiento, buscará el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, a través de capacitaciones.
8.10	Centro de masajes y embellecimiento, a través de la formalización laboral buscará el acceso al crédito en el sistema financiero a sus colaboradores.

**Tabla 3**

*TSRI – Índice de Relevancia Específica de la Meta*

ODS impactada	Nº de Metas de ODS	Nº de Metas de ODS implicadas	TSRI
3	4	1	25%
8	12	5	42%

### 3.5.3 Rentabilidad Social

Para el cálculo de la rentabilidad social de nuestro modelo de negocio se analizaron y definieron los beneficios y perjuicios sociales relacionados a la operación del centro de masajes, bienestar corporal y embellecimiento. El principal beneficio social de nuestro modelo de negocio es la ganancia adicional que tienen nuestros colaboradores al tener un trabajo formal incluyendo todos los beneficios en comparación con el trabajo informal a destajo que existe hoy en día para este tipo de servicios. Este valor se calculó por el total de trabajadores que darán los servicios en el centro. El costo social es el valor actual de remuneración que tienen las personas que brindan el servicio.

En la siguiente tabla, Tabla 4, podemos ver el resumen de este análisis del beneficio social y el cálculo del respectivo VAN Social, considerando el 8% como costo de oportunidad a nivel país.

**Tabla 4**

*Resumen de beneficio Social y VAN Social anual*

Año	1	2	3	4	5
Beneficio Social Total	225,000	225,000	225,000	225,000	225,000
Costo Social Total	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Utilidad Social	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
Tasa de descuento Social	8%				
VAN Social	718,688				

### 3.5.4 Sostenibilidad Económica y Financiera

**Presupuesto de Egresos.** Para iniciar este negocio, es necesario contabilizar las inversiones en recursos tangibles e intangibles que componen la estimación de costos.

**Costos intangibles.** Los costos intangibles incurridos como parte de un proyecto se relacionan con las actividades de pre inversión y los activos fijos necesarios para que la empresa opere su negocio. El costo total asciende a S/86,073.00 (ver Apéndice C). Por otro lado, se elaboró para el período 2022-2026, el presupuesto anual de ventas (ver Apéndice D), el presupuesto anual de compras (ver Apéndice E) y el presupuesto de marketing (ver Apéndice F).

**Costos tangibles.** Los costos tangibles del proyecto están relacionados a los gastos administrativos de la planilla mensual, la cual asciende a S/26,000.00 (ver Tabla 5).

**Tabla 5**  
*Costos Tangibles*

Puesto	Cantidad	Sueldo
Administrador	1	S/. 5,000.00
Contador	1	S/. 2,500.00
Salario Chofer	1	S/. 2,000.00
Asistente de Marketing y Ventas	1	S/. 2,500.00
Asistente Administrativo	1	S/. 1,500.00
Masajistas	3	S/. 7,500.00
Estilistas	2	S/. 5,000.00
Total mensual		S/. 26,000.00
Total anual		S/. 312,000.00

**Proyecciones Económicas.** Para este proyecto, se desarrollaron detalles de flujo de caja económico en dos escenarios sensibles durante los primeros cinco años de operación, el cual considera a Lima Moderna como parte de la demanda estimada para el inicio de nuestras operaciones. Para calcular la VNA y la TIR del escenario optimista y pesimista (ver Tabla 6 y 7), se considera la estimación de las ventas en unidades (ver Apéndice G) en nuevos soles para el período 2022-2026

**Tabla 6***Escenario Optimista: Flujo de Caja Económica 2022-2026 (en soles)*

<b>Descripción</b>	<b>Mes 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas proyectadas		1.152.825	1.211.055	1.271.730	1.403.262	1.474.326
(-)Costos tangibles		188.539	121.342	126.518	131.964	137.677
(-) Costos intangibles		312.000	312.000	312.000	312.000	312.000
<b>(=) Ebit</b>		<b>652.286</b>	<b>777.713</b>	<b>833.212</b>	<b>959.298</b>	<b>1.024.649</b>
(-) Impuestos (30%)		192.424	229.425	245.798	282.993	302.272
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>459.862</b>	<b>548.288</b>	<b>587.414</b>	<b>676.305</b>	<b>722.378</b>
Gastos netos de capital (CAPEX)		188.539	121.342	126.518	131.964	137.677
Flujo de caja de Libre Disponibilidad	<b>- 500.539</b>	<b>271.323</b>	<b>426.946</b>	<b>460.896</b>	<b>544.341</b>	<b>584.701</b>
Flujo de caja Descontado	<b>- 500.539</b>	<b>238.486</b>	<b>329.857</b>	<b>312.991</b>	<b>324.919</b>	<b>306.771</b>
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>- 500.539</b>	<b>- 262.053</b>	<b>67.803</b>	<b>380.794</b>	<b>705.713</b>	<b>1.012.484</b>

**Tabla 7***Escenario Pesimista: Flujo de Caja Económica 2022-2026 (en soles)*

<b>Descripción</b>	<b>Año 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Ventas proyectadas		945.317	1.029.397	1.106.405	1.262.936	1.356.380
(-)Costos tangibles		188.539	121.342	126.518	131.964	137.677
(-) Costos intangibles		312.000	312.000	312.000	312.000	312.000
(=) Ebit		444.778	596.055	667.887	818.972	906.703
(-) Impuestos (30%)		133.433	178.817	200.366	245.692	272.011
Flujo de Caja Económico		311.344	417.239	467.521	573.280	634.692
Gastos netos de capital (CAPEX)		188.539	188.539	188.539	188.539	188.539
Flujo de caja de Libre Disponibilidad	- 500.539	122.805	228.670	278.982	384.741	446.153
Flujo de caja Descontado	- 500.539	107.943	176.692	189.454	229.653	234.080
<b>Flujo de caja Acumulado</b>	<b>- 500.539</b>	<b>- 392.596</b>	<b>- 215.904</b>	<b>- 26.450</b>	<b>203.204</b>	<b>437.284</b>

Para el caso de las ventas estimadas en el escenario pesimista, se asumió el supuesto que debido a factores económicos y sociales del mercado donde se compite, disminuye las ventas comparado con el optimista, de la siguiente manera: 2022 (-18%), 2023 (-15%), 2024(-13%),2025(-10%), 2026 (-8%).

**Indicadores de rentabilidad.** Para determinar la factibilidad de implementar este proyecto empresarial, primero se requiere un cálculo, en primer lugar, el Costo de Oportunidad del capital (COK). Con esta información podemos determinar los indicadores más importantes de la evaluación financiera y económica del proyecto, por ejemplo: el Valor Actual Neto del el Flujo de Caja (VANFCE), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recuperación (PAYBACK).

**Costo de oportunidad del capital.** Para calcular el costo de oportunidad se utilizó el Modelo de Precios Activos de Capital (MPAC o CAPM) (INVESTING, 2020).

- Riesgo País – País
- Tasa Libre de Riesgo - Rf
- Prima de Mercado - Rm
- Beta referencial para el sector del proyecto

Dónde:  $COK = R_f + B (R_m - R_f)$

Por lo tanto:  $13.77 \% = 1.16 + 1.35 (10.50 - 1.16)$

Como ya se ha comentado, se ha tenido en cuenta un análisis de sensibilidad económica, que permite pronosticar los resultados empresariales para el periodo 2022-2026, teniendo en cuenta incertidumbres y limitaciones. En este sentido, los resultados obtenidos se detallan tanto en escenarios optimistas como pesimista.

**Escenario optimista.** Los resultados del Flujo de Caja Económico en este escenario indicaron que la tasa interna de retorno (TIR) es: **84.76 %**, valor actual neto (VAN) de: S/. 1,012,484.14, y el período de recuperación (**PAYBACK**) es a partir del segundo año, es

decir, se obtienen resultados favorables como se muestra en el Flujo de Caja Acumulado. Por consiguiente, se demostró la viabilidad de nuestra idea.

**Escenario pesimista.** En este escenario, los resultados del Flujo de Caja Económico, indicaron que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es: **52.69 %**, Valor Actual Neto (VAN) de: S/. 437,283.94, y el período de recuperación (**PAYBACK**) recién luego del quinto año, es decir, se logran resultados positivos, como lo demuestran los flujos de caja acumulados. En este sentido, el proyecto plantea mayores riesgos para los inversores, teniendo en cuenta la incertidumbre de los factores sociales y económicos que puedan existir en el entorno empresarial.

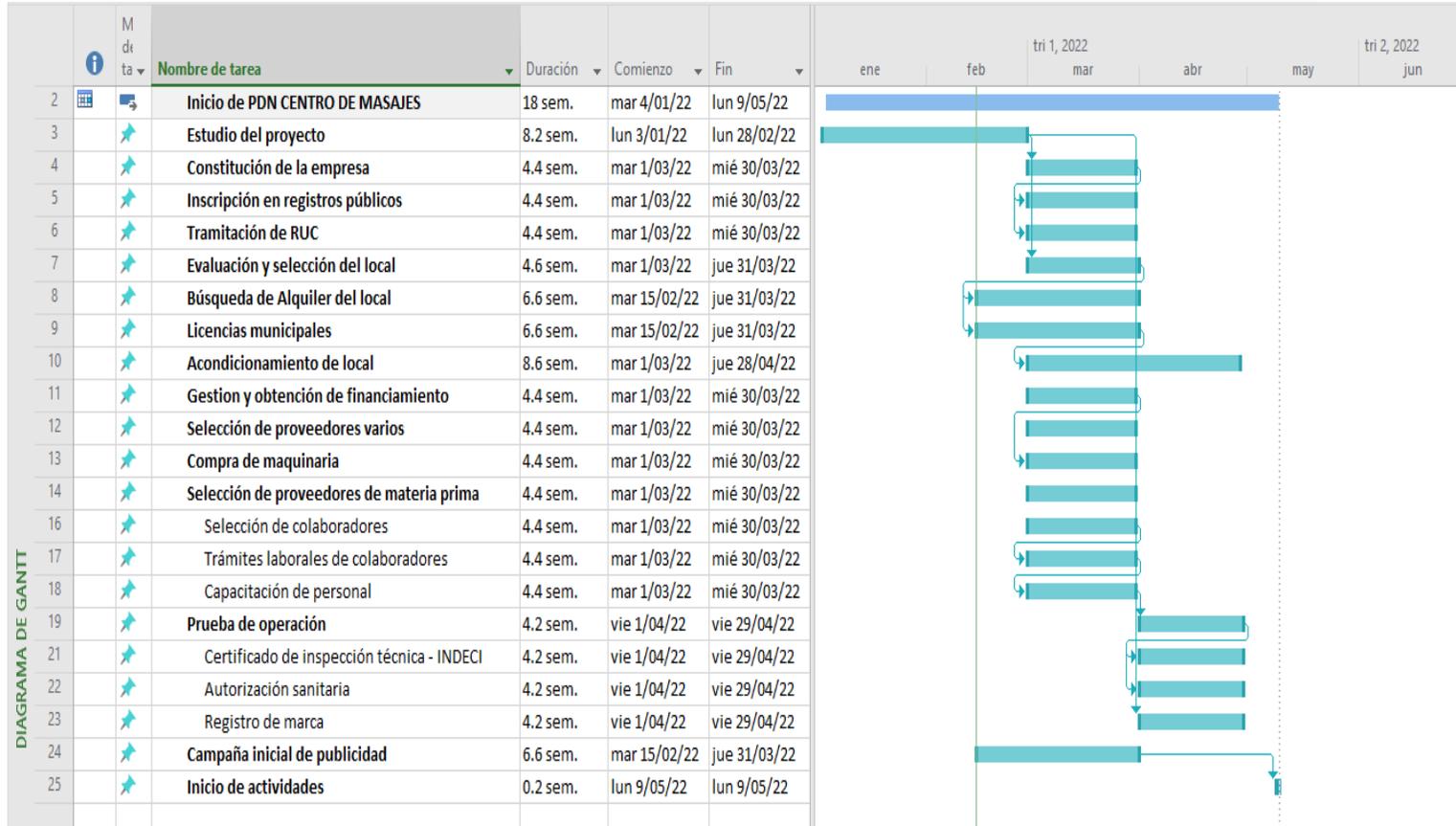
### **3.6 Implementación de la Solución de Negocio**

Luego de un enfoque de solución y un análisis probado de sustentabilidad, índices e innovación, es imperativo planificar las acciones a seguir para hacer negocios. En este punto presentaremos el cronograma de implementación, describiendo cada paso importante para lograr nuestros objetivos.

#### **3.6.1 Cronograma de implementación**

El plan se crea teniendo en cuenta el comienzo y el final de la semana, de modo que incluya todas las actividades necesarias para iniciar un negocio. Cada miembro del equipo (inversor) asume así la responsabilidad necesaria para completar la actividad dentro del plazo establecido (ver Figura 15). El cronograma de implementación requirió 26 semanas para la incorporación de la empresa, el registro de la marca, la búsqueda de proveedores, el diseño web y de aplicaciones, la planificación de recursos humanos, el diseño y el registro de la marca, la ubicación de las instalaciones, etc. El desarrollo del modelo de negocio se inició el 04.01.22. y comienzo del servicio. la fecha es 09.05.22.

**Figura 15**  
*Cronograma de Gantt del proyecto*



### 3.7 Métricas que definen el éxito de la Solución al Problema de Negocio

#### 3.7.1 Métricas Financieras

El valor actual neto (VAN) requiere una evaluación mensual de la implementación para determinar el valor del dinero invertido y el valor de la empresa. La tasa interna de retorno (TIR) establece que el valor del VAN llega a cero a una tasa específica, lo que crea un límite de expectativas para los accionistas que tienen un mayor nivel de riesgo y siempre tienen un VAN positivo (consulte la Tabla 8).

**Tabla 8**

*Indicadores de Rentabilidad*

Clasificación	Nombre del Indicador	Descripción	Indicador
	Margen Neto	Relación entre la utilidad neta con el nivel de ventas netas	$MN = (Utilidad\ Neta)/(Ventas)$
Rentabilidad	Valor Actual Neto (VAN)	Valor actual de los beneficios netos generados por el proyecto	$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$
	Tasa Interna de Retorno (TIR)	Tasa de interés que representa la inversión para así aceptar o rechazar el proyecto de acuerdo a las expectativas de los inversionistas	$TIR = \sum_{r=0}^n \frac{F_n}{(1+i)^n} = 0$

#### 3.7.2 Métricas Comerciales

Estos indicadores nos mostrarán la situación de nuestros clientes y su relación comercial con nosotros, de esta manera se podrán tomar medidas estratégicas y marketing para continuar la fidelización y atraer nuevos clientes. Los indicadores que conforman este grupo son: porcentaje mensual de nuevos clientes, cantidad de sesiones al mes por cliente y lealtad de clientes (tiempo promedio entre cada sesión).

El *net promoter score* es la medida que da cuenta con respecto a la probabilidad de que los clientes recomienden productos y/o servicios a otros, la encuesta pidió a los participantes que calificaran la probabilidad en un rango de 0 a 10, donde del 0 al 6 son

detractores, 7 y 8 son los indiferentes o neutrales y los 9 y 10 son los promotores, esta encuesta nos permite detectar los detractores o promotores de la marca. Las ventas semanales le dan una idea de sus objetivos mensuales y, en última instancia, anuales, se pueden realizar los ajustes necesarios durante la próxima semana para cumplir con el objetivo mensual y, por lo tanto, con el pronóstico. La cantidad de "likes" en las redes sociales, así como la cantidad de visitas o el porcentaje capturado durante el proceso de compra le permitirán evaluar los aspectos a reconsiderar en el sitio web (ver Tabla 9).

**Tabla 9**

*Indicadores de Gestión del Producto y Satisfacción de los Clientes*

Clasificación	Nombre del Indicador	Descripción	Indicador
	Net Promoter Score (NPS)	Medición basada en referencias de la lealtad del cliente.	$NPS = \% \text{ Detractores} - \% \text{ Promotores}$
Satisfacción de los clientes	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Una medida de la satisfacción del cliente medida por una encuesta realizada inmediatamente después de que finaliza la interacción de un cliente con un servicio.	Calificación media obtenida en la encuesta de servicio N en una escala del 1 al 5

### 3.7.3 Métricas Operativas

Las métricas operativas sirven para medir la eficacia y la eficiencia de los procesos en el lugar de trabajo. Estas métricas ayudan a analizar la gestión de cada servicio para tomar acciones correctivas y así alcanzar las metas requeridas por el cliente y la rentabilidad de cada servicio (ver Tabla 10).

### 3.7.4 Métricas de Desarrollo de Negocio

Esta métrica es importante para el negocio, toda vez tiene en cuenta el crecimiento de transacciones mes a mes, la ganancia promedio de pago mes a mes, la tasa de adquisición de usuarios, donde se identificará a los *heavy user* vs los *light user*, análisis del mix de los

servicios que ofreceremos. Se considera como medida fundamental realizar análisis o investigaciones previas sobre el estudio del mercado, clientes, proveedores, por medio de alianzas estratégicas, con relaciones comerciales para la expansión del negocio (ver Tabla 10 y 11).

**Tabla 10**

*Indicadores de Rendimiento de Procesos*

Clasificación	Nombre del Indicador	Descripción	Indicador
	Descargas mensuales (DM)	Usuarios que revisan la plataforma web o descargar la app	DM = Número de descargas al mes
Rendimiento de procesos	Usuarios activos mensuales (MAU)	Usuarios que revisan la plataforma web o descargan y usan la app al mes.	UAM = (Usuarios activos durante el mes) / (Total de usuarios registrados)
	Flujo de navegación o heat maps (FN)	El número de pantallas por las que ha pasado el usuario en toda la ruta del proceso.	FN = (Promedio del número de pantallas más visitadas) / (Nº de pantallas totales)

**Tabla 11**

*Indicadores de Efectividad*

Clasificación	Nombre del Indicador	Descripción	Indicador
	% de nuevos usuarios (PNU)	Tasa de nuevos usuarios para un determinado periodo de tiempo	$PNU = \frac{N^\circ \text{ usuarios mes } n+1 - N^\circ \text{ usuarios mes } n}{N^\circ \text{ usuarios mes } n}$
Efectividad	Costo de adquisición del cliente (CAC)	El CAC es calculado sumando todos los costos de adquisición de nuevos clientes, dividido por el número de clientes conseguidos en el mismo periodo.	$CAC = \frac{\text{Gastos necesarios para captar un cliente}}{N^\circ \text{ de nuevos clientes}}$
	Ticket promedio del cliente (TP)	Promedio de compras en la aplicación durante un período de tiempo.	$TP = \frac{\text{Monto total de compra}}{N^\circ \text{ órdenes}}$

**3.7.5 Métricas Socio Ambientales.**

Debido al cambio climático y los problemas ambientales a nivel mundial; En la actualidad, muchas personas son conscientes del nivel de cautela y medidas que se deben tomar al respecto, sumándose así a la llamada tendencia verde. Gracias a esta nueva tendencia, los consumidores empiezan a tener una demanda de productos y/o servicios ecológicos o sostenibles. En respuesta, las organizaciones comenzaron a encontrar formas de satisfacer estas necesidades tomando medidas para la sociedad, brindando servicios o productos en línea con esta tendencia verde y aumentando la conciencia del cliente; pero también aprovechar esta tendencia.

La generación de empleo es otro factor externo que beneficia tanto a los consumidores como a la comunidad. Los indicadores clave para medir este beneficio incluyen el ahorro de energía y agua en la producción de servicios, la disminución de los residuos orgánicos y una reducción en la proporción de personas que experimentan estrés.

### **3.7.6 Plan de Marketing**

**Estrategia General y objetivos propuestos.** El centro de masajes y embellecimiento se plantea como estrategia brindar bienestar y simplicidad a sus clientes para acceder a la diversidad de servicios, así como formalizar y aumentar el nivel de ingresos a sus colaboradores de servicio, logrando un enfoque negocio sostenible que se preocupa por las personas y cliente final. Además, busca diferenciarse en el mercado con innovaciones digitales de servicios especializados de masajes y embellecimiento, por lo tanto, incluye una estrategia enfocada en las ventas y la penetración de mercado, teniendo en cuenta precios competitivos y brindando una propuesta de valor de servicio diferenciada, asimismo incorpora capacitaciones constantes en sus colaboradores de servicios para mantenerse actualizados en las últimas tendencias en el mercado.

Finalmente, el centro de masajes y embellecimiento busca tener un crecimiento para que las ventas crezcan exponencialmente cada año, con más de once mil servicios al final del

quinto año. Además, se plantean los objetivos especificados en la siguiente tabla (ver Tabla 12).

**Tabla 12**

*Objetivos del Negocio*

N°	Objetivos
1	Lograr un nivel de ventas de 1.4 millones de soles para el final del quinto año.
2	Alcanzar un EBITDA de más de 800 mil soles para el final del tercer año.
3	Expandir la participación de nuestro servicio en diferentes zonas geográficas (Lima 7).
4	Crecer anualmente en 5% la cantidad de servicios/clientes.
5	Alcanzar en el segundo año de servicio una puntuación de 95% en el CSAT ( <i>Customer Satisfaction Score</i> ) para los servicios ofrecidos.
6	Alcanzar un NPS ( <i>Net Promoter Score</i> ) de 10 al finalizar el segundo año.
7	Lograr un total de 25,000 seguidores en las redes sociales para el final del tercer año.

***Mercado potencial y escalabilidad.*** El mercado potencial es el segmento de la población que podría estar interesado en adquirir el servicio. Convirtiéndose así en Potenciales Clientes. Dentro del análisis del mercado potencial, podemos determinar lo siguiente:

- a) Universo de personas que optarán por los servicios (personas que trabajan y estudian)
- b) Segmentación de edades (mujeres- hombres de 25 a 55 años), pertenecientes a los segmentos: BC / Zona 7 (La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco) (ver Tabla 13, Tabla 14)

- c) Variables de Crecimiento Económico
- d) Nivel Socioeconómico (ver Tabla 15)
- e) N° Servicios / mes
- f) Consumo per cápita / *ticket* promedio por servicio.
- g) Aplicar fórmula:  $Q = n \times p \times q$
- h) Q= Mercado Potencial (ver Tabla 16, Tabla 17)

n= N° Compradores

p= Precio Promedio

q= N° Servicios

**Tabla 13**

*Segmentación poblacional*

INEI			
<i>Distrito</i>	<i>Hombres</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Total</i>
Surco	209,495.00	210,520.00	420,015.00
La Molina	84,567.00	80,454.00	165,021.00
San Borja	62,189.00	68,694.00	130,883.00
Miraflores	52,256.00	61,249.00	113,505.00
San Isidro	31,913.00	37,492.00	69,405.00
	440,420.00	458,409.00	<b>898,829.00</b>

*Nota.* Datos tomados de INEI (2022)

**Tabla 14**

*Segmentación por edades*

Población por Grupos de Edad							
<i>Distrito</i>	<i>00-04a</i>	<i>05- 09 a</i>	<i>10-14a</i>	<i>15-19 a</i>	<i>20-59 a</i>	<i>60a &gt;</i>	<i>Total, GE</i>
Surco	160,727	166,234	167,169	198,249.00	1,745,364.00	558,828.00	2,996,571.00
La Molina	77,210.00	79,865.00	80,613.00	99,652.00	830,468.00	235,127.00	1,402,935.00
San Borja	45,522.00	44,364.00	42,922.00	56,907.00	551,495.00	222,863.00	964,073.00
Miraflores	31,904.00	28,019.00	28,455.00	35,915.00	419,759.00	197,852.00	741,904.00
San Isidro	19,706.00	18,821.00	19,117.00	23,327.00	266,062.00	133,792.00	480,825.00
<b>Total</b>					<b>3,813,148.00</b>		

*Nota.* Datos tomados de INEI (2022)

Dentro de las variables, consideraremos:

1. La tasa de crecimiento poblacional se calcula a partir de los datos oficiales de población de los dos censos más recientes y representa el crecimiento poblacional promedio anual en cada año del interperíodo.
2. Se utilizará el promedio 1.21% según censo 2017.
3. Tasa crecimiento promedio de PBI será del 3.3% den periodo comprendido 2023-2026.



**Tabla 15***Nivel socioeconómico*

<b>Zona</b>	<b>TOTAL</b>	<b>NSE A</b>	<b>NSE B</b>	<b>NSE C</b>	<b>NSE D</b>	<b>NSE E</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>Error%</b>
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100%	32.40%	46.50%	14.60%	4.80%	1.70%	289.00	5.80%
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100%	12.30%	57.90%	21.30%	8.50%	0.00%	218.00	6.60%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100%	1.80%	23.00%	44.40%	26.70%	4.00%	301.00	5.60%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100%	1.10%	22.50%	50.30%	23.50%	2.60%	358.00	5.20%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis)	100%	0.80%	12.40%	46.10%	32.00%	8.80%	456.00	4.60%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	100%	0.70%	12.40%	50.20%	31.00%	5.70%	336.00	5.30%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100%	0.70%	12.40%	44.20%	29.00%	13.60%	276.00	5.90%
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100%	0.60%	23.10%	48.40%	24.10%	3.80%	452.00	4.60%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi Perú)	100%	0.50%	15.00%	45.90%	30.70%	8.00%	1,004.00	3.10%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamác)	100%	0.00%	10.70%	51.10%	30.80%	7.40%	3.21	5.50%
Otros	100%	1.90%	10.90%	43.60%	27.60%	16.00%	57.00	13.00%

*Nota.* ASEIM 2021 distribución por zonas / sectores socioeconómicos. En la tabla se muestran los niveles socioeconómicos de la zona 7, la cual

comprende los distritos de: La Molina, San Isidro, Surco, San Borja y Miraflores.

**Tabla 16***Población de Lima Metropolitana*

<b>Lima Metropolitana (2022)</b>	<b>10,004,133.00</b>
Mujeres	5,195,968.00
Hombres	4,808,165.00
Edas. 25--59 años	5,854,698.00
<b>Total Mercado Potencial</b>	<b>4,149,435.00</b>

*Nota.* En base al censo INEI 2017**Tabla 17***Proyección de ingreso de centro de masajes*

<b>Cantidad Servicios</b>	<b>20,747.18</b>
Mes	830.00
Día	35.00
Hora	4.00
Precio Promedio Servicio	120.00
<b>Ingreso Mes</b>	<b>99,600.00</b>

*Nota.* Elaboración propia

**Escalabilidad.** Dentro del concepto de escalabilidad, se puede definir como la capacidad que tiene o tendrá nuestra empresa de crecer e incrementar sus ingresos, con una inversión significativamente menor.

El enfoque de masajes escalabilidad será basado en:

- Análisis del precio de la competencia.
- Ampliar Oferta: Actualizar todos los servicios ofrecidos con productos de media-alta gama (Servicios básicos y/o nuevos servicios a ofrecer / temporadas)
- Excelencia en el servicio, brindando una experiencia relajante, de calidad y especial

para cada cliente. De esta forma mantenemos a los clientes y atraemos a nuevos clientes.

- Paquetes promocionales y/o descuentos en días de menor demanda (lunes-martes)
- Fidelización de clientes proporcionándoles promociones a clientes frecuentes.
- La app, al ser un elemento diferenciador deberá proporcionar un alto nivel de performance. A fin pueda soportar la gran demanda dentro de la plataforma.

**Monetización.** En el Centro de masajes y embellecimiento ofreceremos diversos servicios (ver Apéndice H) y el precio a cobrar a nuestros clientes se basa en dos fuentes principalmente: las primeras son las encuestas que hemos realizado y hemos consultado sobre los precios posibles a pagar por estos servicios, y en segundo lugar hemos realizado un *benchmark* en el mercado de salud y belleza para determinar los precios regulares que se cobran por estos servicios. Nuestros precios garantizan un margen adecuado para lograr nuestros objetivos financieros y también el crecimiento anual de 5% que hemos considerado dentro de nuestros escenarios; esta información está detallada en el Apéndice G.

**Marketing Mix.** El objetivo principal del Centro de masajes y embellecimiento es ofrecer servicios de alta calidad, y esto se logrará mediante la inclusión de personas con discapacidad en un servicio integral y eficiente. Esta estrategia general busca posicionar la marca y sus servicios en el mercado. El posicionamiento será a nivel digital y presencial para lograr captar potenciales clientes que actualmente puedan estar desatendidos generando el incremento en la solicitud de servicio. El posicionamiento permitirá diferenciarse de la competencia.

**Producto.** Centro de masajes y embellecimiento, es un lugar, que le permitirá al usuario desconectar y relajarse de sus síntomas de estrés o preocupaciones a través de masajes y de servicios de embellecimiento. Para tomar el servicio el usuario solo debe separar su cita a través de la app Centro de masajes y embellecimiento, que le ofrece

diferentes turnos y horarios de acuerdo a la necesidad del usuario, además de opciones de elegir el ambiente, aroma, música y otros del espacio donde quiere tomar el servicio.

Si el cliente quiere asegurar su turno también tendrá la opción de realizar el pago en línea por el app, sin embargo también se podrá realizar pagos en efectivo en el mismo Centro de Masajes, el servicio será integral y personalizado en base a lo que está buscando el usuario.

**Precio.** Cada servicio tendrá un precio que dependerá de las características del servicio y los insumos utilizados, ver Apéndice I. La descarga de la aplicación no tendrá costo y será por medio de Apple Store o Play Store.

**Plaza.** El Centro de masajes y embellecimiento in situ estará ubicado inicialmente en la Zona 7 de Lima Metropolitana (La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco), sin embargo como la captación de usuarios será a través de diferentes canales, seguramente no todos los clientes serán de la Zona 7, por ello también se otorgará el servicio a domicilio. Se utilizará la página web, redes sociales y pauta publicitaria orgánica para la optimización de costos.

**Promoción.** Además de medios como, activaciones, donde se utilizará volantes, merchandising, gif cards, etc. Para la parte digital se usará las redes sociales, donde se invita a influencers reconocidos del medio. También utilizaremos el sistema de Promoción de vanguardia y el cual se ha ido potenciando año tras año, nos referimos al marketing digital, que funcionan a través de pauta digital, lo cual genera leads (Interesados en el servicio) mediante estrategias de puja en google que buscará posicionarse frente a la competencia.

**Resumen.** En nuestra investigación, hemos constatado que el nivel de estrés ha aumentado significativamente en los últimos años, especialmente durante la pandemia, lo que

ha provocado diversos problemas y ha tenido un gran impacto en la vida de las personas. A continuación, se escriben las consecuencias más comunes:

- Los usuarios tienen un rendimiento laboral bajo.
- El usuario no puede concentrarse y tener buenos resultados en lo académico,
- Presenta dolores causadas por las contracturas, ansiedad e insomnio.

Debido a lo expuesto líneas arriba, en la actualidad las personas tienen como prioridad la atención en mejorar su salud y bienestar, sumándoles a esa alta demanda nuestra solución se enfocará en el bienestar de la persona así como servicios de embellecimiento, concepto que ha tomado mayor importancia los últimos años, asimismo será de mayor accesibilidad y simplicidad para el usuario, con el objetivo de que pueda crear el diseño de su experiencia con un solo clic, es decir podrá elegir el día, hora tipo de ambiente y tipo de servicio que desea, finalmente nuestra solución se enfoca en impulsar la formalidad laboral.

## Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

Las exigencias del mundo actual a nivel académico, laboral, familiar y otros, genera que muchas veces las personas se sobre exigen para cumplir ciertos “estándares” provocando cuadros de estrés que muchas veces no son tratados. Esto impacta a nivel mundial y más después del confinamiento por la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19, por lo que se encuentra la necesidad de tratar el estrés que ayude a mejorar el estilo de vida por medio de la simplicidad de la solución por un precio accesible.

El Centro de masajes y embellecimiento es un modelo de negocio disruptivo que se enfoca en brindar alternativas novedosas, que actualmente no existe en el mercado, ya que se soporta en la tecnología con el objetivo de hacer más simple la accesibilidad a la diversidad de servicios que se tendrá a disposición de los clientes, quienes finalmente serán los más beneficiados con el valor único de centro de masajes y embellecimiento.

La inversión en nuestro emprendimiento es sostenible en términos financieros, sociales y ambientales. El Valor Actual Neto económico es S/ 1,012,482 y el Valor Actual Neto social es de S/ 718,687, lo que lo convierte en una inversión viable. Además, está en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 3 (Salud y bienestar) y 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), con un índice de relevancia específica de la meta del 25% y 42%, respectivamente.

### 4.1 Conclusiones

1. El plan de negocios ha sido revisado y aplicado con metodologías ágiles y herramientas como Lienzos, Quick Wins y Canvas. Se ha comprobado que es crucial conocer el perfil de los potenciales usuarios para comprender el problema en cuestión. En este sentido, para una idea de negocio real, se encuentra que los clientes quieren un servicio diferenciado de masajes que ayude a disminuir el estrés, que cuente con espacios temáticos para relajarse y

encontrarse con ellos mismos, en un centro, en su trabajo, y con opción a domicilio en horarios personalizados. Además, que tenga la opción de contar con servicios relacionados al embellecimiento y cuidado corporal.

2. Se ha demostrado que existe la necesidad de nuestro público objetivo dentro de los siguientes distritos de Lima Metropolitana (Lima 7): (La Molina, Miraflores, San Isidro, Surco, San Borja). Además, según los insights revelados, más de la mitad de los participantes de todas las generaciones dijeron que están dispuestos a pagar un alto precio en nuestras dos líneas de servicio (Línea líder y Línea atracción).
3. El uso del cuestionario permitió refinar el prototipo, el cual fue presentado a un grupo focal a través de entrevistas, recibiendo valiosa retroalimentación para garantizar el éxito de la solución. Además se realizaron encuestas en las cuales se encontró que existe una alta demanda del servicio de masajes y embellecimiento, que al menos más del 70% de la muestra dijo que compraría nuestro servicio en sus dos líneas de presentación.
4. En este tipo de empresas, las tácticas para atraer y retener clientes se basan en la adecuada gestión de las redes sociales, la excelencia y adaptabilidad del servicio, la variedad de opciones de servicios ofrecidos y la atención personalizada de que se brinda al cliente.
5. Se ha creado un plan de implementación que tiene una duración de seis (6), iniciando el 04 de enero de 2022 con el estudio del negocio, y con lanzamiento del servicio el 09 de mayo de 2022. El costo anual de recursos intangibles (inversión intangible de activos fijos, otros activos fijos) asciende a S/ 86,073.00. Por su parte, los costos intangibles (planilla administrativa anual), asciende a S/384,000.00.

6. Después de realizar la evaluación económica y financiera del proyecto, se encontró que el Valor Actual Neto (VAN) es superior a cero ( $VAN = S/1,012,484.14$ ), la Tasa Interna de Retorno (TIR) es superior a la tasa de costo de oportunidad de capital (COK) ( $TIR = 84.76\%$ ), y el periodo de recuperación (PAYBACK) es a partir del segundo año. En este sentido, el proyecto de inversión cuenta con viabilidad y rentabilidad, por lo que se sugiere llevar a cabo su implementación.
7. Finalmente, desde un contexto de contribución social, se demuestra el impacto social con las mejoras en la salud y bienestar de las personas. Asimismo, se contribuye en la generación de empleo en el sector.

#### **4.2 Recomendaciones**

1. Es recomendable llevar a cabo el plan de negocios ya que se ha comprobado su viabilidad y efectividad.
2. En la siguiente fase de desarrollo empresarial, ampliar nuevas esferas de influencia en otros distritos de Lima Metropolitana en un plazo máximo de dos años.
3. La selección de masajistas debe requerir conocimientos técnicos y anatómicos, así como experiencia comprobada en los candidatos.
4. Es importante que los procedimientos del servicio, desde el momento en que se hace la reserva hasta la entrega del mismo, sigan un estándar para asegurar la calidad y la satisfacción global del cliente.

## Referencias

- Aguilar, M. (2018). El estrés y su influencia en la calidad de vida. *Multimed*, 21(6).
- Atalaya, M. (2001). El estrés laboral y su influencia en el trabajo. *Industrial Data*, 4(2), 25-36. <https://doi.org/10.15381/idata.v4i2.6754>
- Basset, J., Estévez, R., & M., L. (2011). Síndrome de Burnout en el personal de enfermería de una unidad Psiquiátrica. *Enf Neurol (Mex)* Vol. 10, No. 2: 81-85, 2011 ©INNN, 2010, 82-125.
- Benítez, I. G., & Ruiz, A. L. (2012). Propuesta teórica acerca del estrés familiar. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 15(2), 416-432.
- Berrio, N., & Mazo R. (2011). Estrés académico. *Revista de psicología Universidad de Antioquia*, 3(2), 65-82. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2145-48922011000200006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-48922011000200006)
- Bromley, C. (2020). 7 de cada 10 peruanos sufren de ansiedad durante la cuarentena. *Andina* agencia de noticias. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-salud-mental-7-cada-10-peruanos-sufren-ansiedad-durante-cuarentena-video-817114.aspx>
- Cáceres, C., & Tavera, C. (2013). Burnout y condiciones laborales en enfermeras y técnicas de enfermería de cuidados intensivos neonatales. Lima: pontificia Universidad Católica del Perú.
- Castillo, A. (2012). Síndrome de Burnout y desempeño laboral del enfermero en el hospital Nacional Víctor Larco Herrera. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Cano, A. (2002). Síntomas que puede provocar el estrés laboral. Recuperado de [http://webs.ucm.es/info/seas/estres\\_lab/sintomas.htm](http://webs.ucm.es/info/seas/estres_lab/sintomas.htm)

- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Colom, G. G., & Carratalá, E. R. (2010). Estudio de la influencia de la ansiedad y el estrés en el rendimiento académico vs. la influencia del rendimiento académico en los niveles de ansiedad y estrés. *Educación i Cultura: revista mallorquina de Pedagogia*, 97-116.
- Espinosa-Castro, J., Hernández-Lalinde, J., Mgtr, Rodríguez, J. E., Mgtr, Chacín, Maricarmen, MD, MgS, & Bermúdez-Pirela, Valmore, P MD, MgS, MPH, PhD. (2020). Influencia del estrés sobre el rendimiento académico. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 39(1), 63-69. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/scholarly-journals/influencia-del-estrés-sobre-el-rendimiento/docview/2407573751/se-2?accountid=28391>
- Díaz, A. (2014). Influencia del síndrome de Burnout en el desempeño docente de los profesores de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Calla. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Feria Ávila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La Entrevista y La Encuesta: ¿Métodos o Técnicas de Indagación Empírica?: La Entrevista y La Encuesta. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79.
- Fritz S. (2001). *Fundamentos del masaje terapéutico*. Barcelona
- Gibbs, A. (1997). Focus groups. *Social research update*, 19(8), 1-8.
- Gonzales, M. (2014). *Estrés y desempeño laboral*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

- Gutiérrez M. (2018). Estudio del estrés en el ámbito académico para la mejoría el rendimiento estudiantil. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/319657977\\_ESTUDIO\\_DEL\\_ESTRES\\_EN\\_EL\\_AMBITO\\_ACADEMICO\\_PARA\\_LA\\_MEJORA\\_DEL\\_RENDIMIEN\\_TO\\_ESTUDIANTIL](https://www.researchgate.net/publication/319657977_ESTUDIO_DEL_ESTRES_EN_EL_AMBITO_ACADEMICO_PARA_LA_MEJORA_DEL_RENDIMIEN_TO_ESTUDIANTIL)
- Huicho L, et al. (2018). Validez de estudios peruanos sobre estrés y burnout. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v35n2/a31v35n2.pdf>
- Lima, G, et al. (2003). Influencia del estrés ocupacional en el proceso salud-enfermedad. Revista Cubana de Medicina Militar, 32(2), 0-0.
- Martínez, M. (2020). El efecto del estrés en los conflictos familiares. Hacer familia. Recuperado de <https://www.hacerfamilia.com/familia/efecto-estres-conflictos-familiares-20180524113049.html#:~:text=Estas%20rutinas%20pueden%20causar%20mucho,casa%20como%20a%20nivel%20personal>.
- MedlinePlus (s.f.). Estrés. Recuperado de <https://medlineplus.gov/spanish/stress.html>
- MINSA (2021). Salud mental: El 52.2% de limeños sufre de estrés debido a la pandemia. Recuperado de <https://www.minsa.gob.pe/newsletter/2021/edicion-72/nota4/index.html>
- Naciones Unidas (2021). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de [https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021_Spanish.pdf)
- Orlandini (2012). El estrés: qué es y cómo evitarlo. Fondo de cultura económica.
- Ortiz (2020). El estrés laboral: Origen, consecuencias y cómo combatirlo. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 15(3), 1–19.

- Pérez (2011). La relación trabajo-estrés laboral en los Colombianos. Revista CES salud pública, 2(1), 66-73.
- Regnault (2017). Masaje: Conozca los principales beneficios del masaje y las técnicas más adecuadas para conseguirlos. España.
- Rojas, J. (2017). ¿Cuáles son las causas de la ansiedad laboral y cómo combatirla?. Gestión. Recuperado el 14 de abril del 2021, de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/son-causas-ansiedad-laboral-combatirla-136572-noticia/?ref=gesr>
- Sánchez, et al. (2006). Asociación entre el estrés y las enfermedades infecciosas, autoinmunes, neoplásicas y cardiovasculares. Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia, 22(3), 0-0.

## Apéndice

### Apéndice A: Resultado encuestas

<b>Encuestas a clientes</b>	
1	Más del 55% son usuarios con una edad entre 26 y 35 años.
2	El 37% son usuarios que viven en Zona 7 de Lima Metropolitana.
3	El 46% son usuarios que trabajan en Zona 7 de Lima Metropolitana.
4	El 51.4% son usuarios que trabajan y el 45.9% usuarios que trabajan y estudian.
5	El 81.4% son usuarios que indican sufrir de estrés moderado a alto en los últimos tres meses.
6	Dentro de los métodos para tratar el estrés, el 41.5% hace deporte y el 15.3% descanso y/o dormir.
7	El 45.4% de usuarios han presentado contracturas musculares, el 22.4% ansiedad, 16.4% insomnio y el 11.5% migraña.
8	El 45.9% de usuarios contratarían el servicio de masajes para tratar el estrés.
9	Más de la mitad de los usuarios pagarían más de S/ 70 por una sesión de masajes.
10	El 44.3% contrataría dos sesiones de masajes al mes para tratar el estrés.
11	El 74.9% de usuarios sí aceptarían el servicio de una persona invidente.
12	El 82% de usuarios no tiene presente el nombre de una empresa que brinde servicios para masoterapia para tratar el estrés.
13	El 22% no conoce otro servicio que pueda ayudar a tratar el estrés.

## Apéndice B: ODS

### ODS 3

Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades		Meta Impactada
3.1 De aquí a 2030, reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos	3.1.1 Tasa de Mortalidad Materna	
	3.2.1 Proporción de partos atendidos por personal sanitario especializado	
3.2 De aquí a 2030, poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años, logrando que todos los países intenten reducir la mortalidad neonatal al menos a 12 por cada 1.000 nacidos vivos y la mortalidad de los niños menores de 5 años al menos a 25 por cada 1.000 nacidos vivo.	3.2.1 Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años	
	3.2.2 Tasa de mortalidad neonatal	
3.3 De aquí a 2030, poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles	3.3.1 Número de nuevas infecciones por el VIH por cada 1.000 habitantes no infectados, desglosado por sexo, edad y poblaciones clave	
	3.3.2 Incidencia de la tuberculosis por cada 100.000 habitantes	
	3.3.3 Incidencia de la malaria por cada 1.000 habitantes	
	3.3.4 Incidencia de la hepatitis B por cada 100.000 habitantes	
	3.3.5 Número de personas que requieren intervenciones contra enfermedades tropicales desatendidas	
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	3.4.1 Tasa de mortalidad atribuida a las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, la diabetes o las enfermedades respiratorias crónicas	
	3.4.2 Tasa de mortalidad por suicidio	X

### ODS 8

Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos		Meta Impactada
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	8.1.1 Tasa de crecimiento anual del PIB real per cápita	
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	8.2.1 Tasa de crecimiento anual del PIB real por persona empleada	X
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	8.3.1 Proporción de empleo informal en el sector no agrícola, desglosada por sexo	X
8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	8.4.1 Huella material en términos absolutos, huella material per cápita y huella material por PIB	
	8.4.2 Consumo material interno en términos absolutos, consumo material interno per cápita y consumo material interno por PIB	
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	8.5.1 Ingreso medio por hora de empleadas y empleados, desglosado por ocupación, edad y personas con discapacidad	X
	8.5.2 Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad	
8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación	8.6.1 Proporción de jóvenes (entre 15 y 24 años) que no cursan estudios, no están empleados ni reciben capacitación	X
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	8.7.1 Proporción y número de niños de entre 5 y 17 años que realizan trabajo infantil, desglosados por sexo y edad	

### Apéndice C. Inversiones intangibles

Concepto	Cantidad	Precio unit. (S/.)	Total (S/.)
Búsqueda del nombre del negocio	1	5	5.00
Reserva del nombre del negocio	1	25	25
Elaboración de la Minuta	1	300	300
Elevación a escritura pública	1	250	250
Inscripción en registros públicos	1	120	120
Copia literal de la partida registral en la SUNARP	1	35	35
Registro de marca	1	600	600
Diseño de Logo	1	450	450
Diseño de guía o manual del colaborador	1	300	300
Licencia de Funcionamiento y tipos de inspección	1	700	700
Legalización Libros contables	1	280	280
Reclutamiento y selección de masajistas	1	650	650
Capacitación (3 meses)	1	900	900
Software (Geminis)	1	3,300	3,300
Luz	2	50	100
Agua	2	40	80
Mantenimiento	2	250	500
Teléfono e internet	2	100	200
Seguridad Prosegur	2	250	500
Alquiler departamento	1	3,500	3,500
GPS AUTOS Prosegur	2	80	160
Seguro para auto La Positiva	2	150	300
Soat	2	200	400
Libros Contables	1	80	80
<b>Total</b>			<b>13,735</b>

**Apéndice D. Proyección de ventas anual 2022-2026**

<b>Ventas</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Relajantes	201.875	211.990	222.615	245.438	257.754
Descontracturantes	161.500	169.575	178.075	196.350	206.168
Reductores	71.250	74.850	78.600	86.783	91.193
Masajes Prenatal terapéutico	14.250	15.000	15.750	17.483	18.428
Masajes Prenatal relajantes	14.250	15.000	15.750	17.483	18.428
Masajes post natales	34.200	36.000	37.800	41.706	43.848
Depilación piernas	53.200	55.860	58.660	64.680	67.914
Depilación brasilera	79.800	83.880	88.080	97.146	102.060
Exfoliación e hidratación corporal	190.000	199.600	209.600	231.210	242.970
Limpieza energética	90.250	94.810	99.560	109.925	115.511
Alineamientos de chakras	76.000	79.840	83.840	92.568	97.272
Limpieza facial	71.250	74.850	78.600	86.783	91.193
Reiki	95.000	99.800	104.800	115.710	121.590
<b>Venta total</b>	<b>1.152.825</b>	<b>1.211.055</b>	<b>1.271.730</b>	<b>1.403.262</b>	<b>1.474.326</b>

**Apéndice E. Presupuesto de compras anual 2022-2026**

<b>Insumos</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Cremas para masajes	80,00	28.500	29.927	31.427	33.000	34.653
Crema para reducción	100,00	3.958	4.158	4.367	4.592	4.825
Aceite hidratante corporal	107,69	2.558	2.692	2.827	2.978	3.134
Cera (piernas)	99,00	9.405	9.875	10.370	10.890	11.435
Cera (zonas íntimas)	99,00	4.115	4.325	4.542	4.771	5.012
Palitos para cera (por 100)	15,60	889	934	981	1.030	1.082
Gel caliente	45,00	395	415	437	459	482
Papel film	15,00	132	138	146	153	161
Bandas	26,00	570	600	631	663	697
Crema descongestionante	24,00	526	554	582	612	643
Crema exfoliante	150,00	8.225	8.649	9.094	9.562	10.052
Jabón limpiador de algas	100,00	5.483	5.766	6.063	6.374	6.701
Vela	7,50	4.277	4.498	4.729	4.972	5.227
Splash ambiental	30,00	25.882	27.216	28.617	30.087	31.629
Leche limpiadora	30,00	658	692	728	765	804
Exfoliante	30,00	658	692	728	765	804
Mascarilla	10,00	219	231	243	255	268
Crema humect. (fact. UV)	24,00	526	554	582	612	643
<b>Total costos insumos S/.</b>		<b>96.976</b>	<b>101.917</b>	<b>107.093</b>	<b>112.539</b>	<b>118.252</b>

**Apéndice F. Presupuesto de Marketing Anual 2022-2026.**

<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Volantes (x millar)	508	508	508	508	508
Merchandising (pelotitas antiestrés)	1,695	1,695	1,695	1,695	1,695
Merchandising (toallitas con logo)	5,085	5,085	5,085	5,085	5,085
Diseño e impresión de Giftcards	814	814	814	814	814
Descuentos y referidos	5,085	5,085	5,085	5,085	5,085
Capacitación de masajistas	3,390	3,390	3,390	3,390	3,390
Tarjeta de presentación (x millar)	814	814	814	814	814
Costo de canje con influencers	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017
Publicidad digital y redes sociales	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017
<b>Total gastos de marketing S/</b>	<b>19,425</b>	<b>19,425</b>	<b>19,425</b>	<b>19,425</b>	<b>19,425</b>

### Apéndice G. Cantidad de atenciones por tipo servicios 2022-2026.

	% Aporte de ventas	2022	2023	2024	2025	2026
Relajantes	25	2,375	2,494	2,619	2,750	2,888
Descontracturantes	20	1,900	1,995	2,095	2,200	2,310
Reductores	5	475	499	525	551	579
Masajes Prenatal terapéutico	1	95	100	105	111	117
Masajes Prenatal relajantes	1	95	100	105	111	117
Masajes post natales	3	285	300	315	331	348
Depilación piernas	8	760	798	838	880	924
Depilación brasileña	7	665	699	734	771	810
Peeling e hidratación corporal	10	950	998	1,048	1,101	1,157
Limpieza energética	5	475	499	524	551	579
Alineamientos de chakras	5	475	499	524	551	579
Limpieza facial	5	475	499	524	551	579
Reiki	5	475	499	524	551	579
Cantidad de servicios	100	9,500	9,979	10,479	11,010	11,566
Tasa crecimiento (%)		100	5	5	5	5

## Apéndice H. Tipos de servicios

### Línea líder:

- Masajes Relajantes
- Masajes descontracturantes
- Masajes Reductores
- Masajes prenatales terapéuticos
- Masajes prenatales relajantes
- Masajes postnatales

### Línea atracción:

- Exfoliación corporal e hidratación
- Limpieza facial
- Depilación de piernas completas
- Depilación brasilera
- Reiki
- Limpieza energética
- Alineamiento y armonización de chakras

## Apéndice I. Precio por servicios ofrecidos

	2022	2023	2024	2025	2026
Relajantes	85.00	85.00	85.00	89.25	89.25
Descontracturantes	85.00	85.00	85.00	89.25	89.25
Reductores	150.00	150.00	150.00	157.50	157.50
Masajes Prenatal terapéutico	150.00	150.00	150.00	157.50	157.50
Masajes Prenatal relajantes	150.00	150.00	150.00	157.50	157.50
Masajes post natales	120.00	120.00	120.00	126.00	126.00
Depilación piernas	70.00	70.00	70.00	73.50	73.50
Depilación brasileña	120.00	120.00	120.00	126.00	126.00
Peeling e hidratación corporal	200.00	200.00	200.00	210.00	210.00
Limpieza energética	190.00	190.00	190.00	199.50	199.50
Alineamientos de chakras	160.00	160.00	160.00	168.00	168.00
Limpieza facial	150.00	150.00	150.00	157.50	157.50
Reiki	200.00	200.00	200.00	210.00	210.00
Tasa crecimiento (%)	0%	0%	0%	5%	0