

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



**Modelo ProLab: FelizMente, Una Propuesta Sostenible Financiera y de  
Salud Pública, Social, cuyo Propósito es Disminuir los Tiempos de  
Búsqueda de Atención de Salud Mental Integral**

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

**PRESENTADA POR**

Sara Erika Téllez Hinojosa, DNI: 09858233

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

**PRESENTADA POR**

Danny Martin Ayala Calero, DNI: 10867321

Ismael Escárate Coronel, DNI: 46898860

**ASESOR**

Nicolás Andrés, Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-2193-3830>

**JURADO**

Loza Geldres, Igor Leopoldo

Salas Díaz, Daniel Eduardo

Núñez Morales, Nicolás Andrés

**Surco, Octubre 2023**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado “FelizMente, Una Propuesta Sostenible Financiera y de Salud Pública, Social cuyo Propósito es Disminuir los Tiempos de Búsqueda de Atención de Salud Mental Integral”, de los autores:

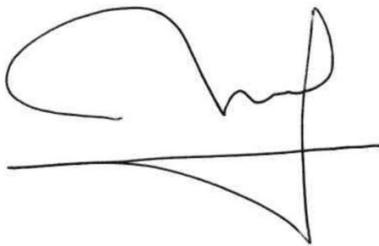
Sara Erika Téllez Hinojosa, DNI: 09858233

Ismael Escárate Coronel, DNI: 46898860

Danny Martin Ayala Calero, DNI: 10867321, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el programa Turnitin el 14/06/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 14 de junio 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma: 
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

## Agradecimientos

Queremos agradecer a los profesores de Centrum PUCP, por el esfuerzo y la dedicación en la enseñanza durante las clases. Y también a nuestro asesor Nicolás Núñez, por compartir sus conocimientos y guiarnos en el proceso de desarrollo de la presente tesis.



### **Dedicatorias**

A mi familia y compañeros de trabajo, que me acompañaron en esta etapa, en especial a Valentina y Paula, por ser mi inspiración constante.

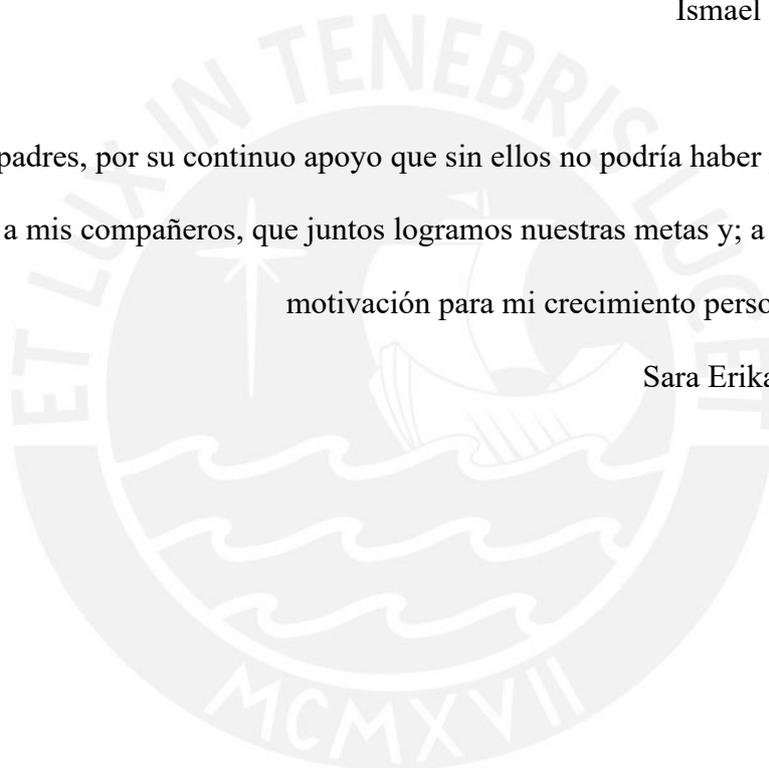
Danny Martín Ayala Calero.

A Dios, que es mi Jireh; a mi esposa, por su apoyo incondicional y su paciencia; a mi madre, por sus oraciones y; a mis pequeños Thiago y Lucas que son mi motivación cada día.

Ismael Escárte Coronel.

A mis padres, por su continuo apoyo que sin ellos no podría haber podido lograr mis sueños; a mis compañeros, que juntos logramos nuestras metas y; a Emilia, que es mi motivación para mi crecimiento personal y profesional.

Sara Erika Téllez Hinojosa.



## Resumen Ejecutivo

La presente investigación inició a partir de haber identificado una problemática vinculada con la salud pública y social que la pandemia de la COVID-19 hizo que empeore. Ella radica en la dificultad de encontrar asistencia y soporte médico para la salud y bienestar integral mental. La solución se denomina FelizMente, la cual busca impactar en la salud de las personas con depresión, ansiedad y estrés, mejorando su bienestar mediante acceso a información de profesionales de la salud y a actividades para mejorar sus dolencias, generando comunidad de usuarios donde interactúan profesionales de la salud y pacientes. Para diseñar la solución, se validaron hipótesis que abordan la deseabilidad del modelo de negocio mediante pruebas de uso del prototipo con los usuarios, evidenciándose que estos estarían dispuestos a usarla. También se validaron las hipótesis que abordan la factibilidad de las proyecciones de venta en relación con el presupuesto de mercadeo aplicando la simulación de Montecarlo. Finalmente, también se validó la hipótesis de viabilidad financiera y los requerimientos de efectivo que tendría el proyecto según distintos escenarios de crecimiento definidos. Se concluye que FelizMente es un modelo de negocio que produce valor económico y social a partir del uso de información de consumo de los clientes. Se debe indicar que la solución está alineada con el ODS 3, impactando en cuatro de sus metas, promoviendo la salud mental y el bienestar. En el ámbito financiero, FelizMente genera valor debido al crecimiento exponencial de sus ventas a bajos costos. Se proyecta un VAN de S/1'295,814, una TIR de 35.06% y un VAN social de S/4'746,487, lo cual indica que es recomendable ejecutar la idea de negocio.

**Palabras clave: FelizMente, salud mental integral, depresión, ansiedad, estrés**

### **Abstract**

The present investigation began after identifying a problem related to public and social health that was exacerbated by the COVID-19 pandemic. The issue lies in the difficulty of finding assistance and medical support for mental health and overall well-being. The solution is called FelizMente, which aims to impact the health of individuals with depression, anxiety, and stress, improving their well-being through access to information from healthcare professionals and activities to alleviate their ailments. It creates a community of users where healthcare professionals and patients interact. To design the solution, hypotheses were validated regarding the desirability of the business model through prototype testing with users, demonstrating their willingness to use it. Hypotheses addressing the feasibility of sales projections in relation to the marketing budget were also validated using Monte Carlo simulation. Finally, the hypothesis of financial viability and cash requirements for the project under different defined growth scenarios was also validated. It is concluded that FelizMente is a business model that generates economic and social value through the use of customer consumption information. It should be noted that the solution is aligned with SDG 3, impacting four of its targets, promoting mental health and well-being. In the financial aspect, FelizMente generates value due to the exponential growth of its sales at low costs. It projects a NPV of S/1,295,814, an IRR of 35.06%, and a social NPV of S/4,746,487, indicating that executing the business idea is recommended.

**Keywords: FelizMente, Comprehensive mental health, depression, anxiety, stress**

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Definición del Problema .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto del Problema .....	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver.....	2
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver .....	3
<b>Capítulo II: Análisis del Mercado .....</b>	<b>5</b>
2.1 Descripción del Mercado o Industria.....	5
2.2 Análisis Competitivo Detallado.....	6
<b>Capítulo III: Investigación del Usuario .....</b>	<b>7</b>
3.1 Perfil del Usuario.....	7
3.2 Mapa de Experiencia de Usuario .....	12
3.3 Identificación de la Necesidad por Resolver para el Usuario.....	12
<b>Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....</b>	<b>14</b>
4.1 Concepción del Producto o Servicio .....	14
4.2 Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.) .....	16
4.3 Carácter Innovador y Disruptivo del Producto o Servicio .....	20
4.4 Propuesta de Valor.....	22
4.5 Producto Mínimo Viable .....	23
<b>Capítulo V: Modelo de Negocio .....</b>	<b>27</b>
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio .....	27
5.2 Viabilidad Financiera del Modelo de Negocio.....	29
5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocios .....	30
5.4 Sostenibilidad Social del Modelo de Negocio.....	31
<b>Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable .....</b>	<b>33</b>

6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución .....	33
6.1.1 Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	33
6.1.2 Experimentos empleados para validar las hipótesis .....	34
6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución .....	35
6.2.1 Plan de mercadeo .....	35
6.2.2 Plan de operaciones .....	40
6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución .....	44
6.3.1 Presupuesto de inversión.....	45
6.3.2 Análisis financiero.....	46
6.3.3 Simulaciones empleadas para validar la hipótesis de viabilidad.....	49
<b>Capítulo VII: Solución Sostenible .....</b>	<b>51</b>
7.1 Relevancia Social de la Solución.....	51
7.2 Rentabilidad Social de la Solución .....	51
<b>Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....</b>	<b>55</b>
8.1 Plan de Implementación .....	55
8.2 Conclusiones.....	56
8.3 Recomendaciones .....	56
<b>Referencias.....</b>	<b>57</b>
<b>Apéndice A Cuestionario.....</b>	<b>62</b>

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<i>Alternativas Existentes en el Mercado</i> .....	6
<b>Tabla 2</b>	<i>Respuestas en la Encuesta de Mayor Impacto en el Producto</i> .....	7
<b>Tabla 3</b>	<i>Respuestas en la Encuesta Consideradas Como Retroalimentación para Mejoras en la Aplicación</i> .....	7
<b>Tabla 4</b>	<i>Ensayos Efectuados para la Validación</i> .....	34
<b>Tabla 5</b>	<i>Precios de FelizMente</i> .....	37
<b>Tabla 6</b>	<i>Presupuesto de Ventas</i> .....	38
<b>Tabla 7</b>	<i>Valor del Tiempo de Vida del Cliente (US\$)</i> .....	38
<b>Tabla 8</b>	<i>Costo de Adquisición del Cliente (US\$)</i> .....	39
<b>Tabla 9</b>	<i>CLV/CAC</i> .....	39
<b>Tabla 10</b>	<i>CLV/CAC</i> .....	40
<b>Tabla 11</b>	<i>Planeamiento de la Demanda para el Año 1</i> .....	40
<b>Tabla 12</b>	<i>Planeamiento de la Demanda para los Años 1 al 5</i> .....	41
<b>Tabla 13</b>	<i>Inversión Inicial</i> .....	45
<b>Tabla 14</b>	<i>Estructura de la Deuda</i> .....	45
<b>Tabla 15</b>	<i>Proyección de Ventas (Escenario Conservador)</i> .....	46
<b>Tabla 16</b>	<i>Flujo de Caja Libre Proyectado (S/)</i> .....	47
<b>Tabla 17</b>	<i>Costo Promedio Ponderado de Capital (%)</i> .....	48
<b>Tabla 18</b>	<i>Cálculo de <math>K_s</math></i> .....	49
<b>Tabla 19</b>	<i>Simulación de VAN y Riesgo de Pérdida</i> .....	50
<b>Tabla 20</b>	<i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	50
<b>Tabla 21</b>	<i>Evaluación del Impacto de FelizMente en las Metas del ODS-3</i> .....	51
<b>Tabla 22</b>	<i>Impactos Positivos y Negativos</i> .....	52
<b>Tabla 23</b>	<i>Proyección de Ingresos y Beneficios Sociales</i> .....	54

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<i>Perfil de la Usuaría Sofía</i> .....	9
<b>Figura 2</b>	<i>Perfil de la Usuaría Raquel Requejo</i> .....	10
<b>Figura 3</b>	<i>Perfil del Usuario Christian</i> .....	11
<b>Figura 4</b>	<i>Mapa de Experiencia del Usuario</i> .....	13
<b>Figura 5</b>	<i>Lienzo 6x6</i> .....	17
<b>Figura 6</b>	<i>Lienzo Costo-Impacto</i> .....	18
<b>Figura 7</b>	<i>Lienzo Blanco de Relevancia</i> .....	19
<b>Figura 8</b>	<i>Lienzo de Propuesta de Valor</i> .....	24
<b>Figura 9</b>	<i>Pantallas Finales de la Página Web de FelizMente</i> .....	25
<b>Figura 10</b>	<i>Pantallas Finales de la Aplicación Móvil de FelizMente</i> .....	26
<b>Figura 11</b>	<i>Lienzo del Modelo de Negocio</i> .....	28
<b>Figura 12</b>	<i>Organigrama</i> .....	42
<b>Figura 13</b>	<i>Histograma del VAN Proyectado</i> .....	49
<b>Figura 14</b>	<i>Cronograma de Implementación</i> .....	55

## Capítulo I: Definición del Problema

En el presente capítulo se aborda el problema relacionado con la necesidad que tienen las personas que sufren de afecciones mentales (por ejemplo, estrés, ansiedad, depresión, etc.) para atenderse y recibir tratamiento. Se inicia describiendo un amplio contexto, para luego presentar el problema a resolver, para finalmente defender la complejidad y relevancia de este.

### 1.1 Contexto del Problema

En la presente época, los trastornos psicológicos son considerados un asunto de salud a escala global, debido a que afectan alrededor del 25% de la población en naciones tanto desarrolladas como en desarrollo (Perilla Portilla et al., 2020, p. 1). Los trastornos mentales más comunes, como la ansiedad, la depresión, el estrés y el trastorno de estrés postraumático, tienen una alta prevalencia tanto en la población en general como en los trabajadores de la salud. Es esencial, por tanto, detectar a aquellas personas que están expuestas a estos trastornos en distintos ámbitos de la sociedad y brindar intervenciones tempranas para preservar la salud mental de la población (Mejía-Zambrano, H., & Ramos-Calsín, 2022, p. 80).

La depresión es un trastorno mental habitual que afecta a un número significativo de personas en todo el mundo, con un estimado del 5% de adultos que padecen esta condición. Este trastorno se caracteriza por una sensación persistente de tristeza y una pérdida de interés o disfrute en actividades que antes resultaban satisfactorias. Asimismo, puede causar alteraciones en el sueño y el apetito, y suele ir acompañado de cansancio y dificultad para concentrarse. La depresión es una causa relevante de discapacidad a nivel mundial, y contribuye significativamente a la carga de enfermedad. Los efectos de la depresión pueden ser duraderos o recurrentes, y pueden tener un impacto significativo en la capacidad de una persona para llevar a cabo actividades y tener una vida plena (Organización Mundial de la Salud [OMS], s.f., párr. 1).

De acuerdo con la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en conjunto con la OMS, en la mayoría de los países de la región, los trastornos de ansiedad ocupan el segundo lugar como los trastornos mentales más incapacitantes. En naciones con ingresos bajos a moderados, los trastornos mentales representan aproximadamente el 23% de los años perdidos debido a la discapacidad, lo que está asociado con una reducción en la esperanza de vida y tasas de mortalidad más altas (como se citó en Chacón Delgado et al., 2021, p. 24). En 2019, aproximadamente una de cada ocho personas en todo el mundo (alrededor de 970 millones de personas) experimentaron algún tipo de trastorno mental. Los trastornos más comunes son la ansiedad y la depresión, los cuales han experimentado un aumento significativo durante el año 2020 debido a la pandemia de COVID-19. Las estimaciones iniciales muestran un incremento del 26% y el 28% en los casos graves de ansiedad y depresión en tan solo un año (OMS, 2022, párr. 3).

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

El problema consiste en que ciertas personas que sufren de patologías como depresión, ansiedad y estrés, no tienen la facilidad de acceso a los tratamientos que requieren e inclusive adquirirlos resulta de costo elevado para ellos. Así lo enfatizó la OMS (2022) indicando que, a pesar de la existencia de medidas de prevención y tratamientos efectivos, la mayoría de las personas que padecen trastornos mentales no tienen acceso a una atención adecuada. Además, muchas personas enfrentan estigmatización, discriminación y violaciones de sus derechos humanos (párr. 3). En ese sentido, algunas no llegan a iniciarlos inclusive y otras desertan debido a que se presentan diversas dificultades como consultorios distantes, disponibilidad horaria de médicos y pacientes, etc. Más aún, la pandemia de la COVID-19 impactó en la reducción o desaparición de los tratamientos presenciales, tal es así que según un estudio de la OPS (como se citó en Naciones Unidas, 2021), en un momento en el que la atención y el tratamiento son crucialmente necesarios, se están observando interrupciones continuas en los servicios esenciales para trastornos mentales, neurológicos y por consumo de

sustancias en más del 50% de los países de la región (párr. 15). Además, según el doctor Renato Oliveira, jefe de la Unidad de Salud Mental y Consumo de Sustancias de la OPS (como se citó en Naciones Unidas, 2021), la incapacidad para acceder a servicios de asesoramiento, la disminución de la disponibilidad de atención presencial y el cierre de escuelas han limitado las opciones para que las personas reciban apoyo en cuestiones de salud mental, lo que ha dejado a muchos en situación de aislamiento, vulnerabilidad y mayor riesgo (párr. 16). Como consecuencia de ello, los casos de comorbilidad y discapacidad en relación con trastornos mentales han aumentado, que coincide con lo que indicaron Cano-Vindel. (2011, como se citó en Cano-Vindel et al, 2022): “si no se atienden debidamente [los problemas mentales], la tendencia general es a aumentar la cronicidad, comorbilidad y discapacidad” (p. 82). Por otro lado, al menos en el país, no se observa en el sector salud que los tratamientos para las enfermedades mentales se complementen con soporte de nutrición y de ejercicio físico.

### **1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver**

La complejidad del problema radica en que es escaso el tiempo que tienen los pacientes potenciales para poder atenderse y recibir el tratamiento que requieren. En la ciudad de Lima desplazarse hacia un establecimiento de salud ya sea privado o público toma significativo tiempo debido al alto volumen de tráfico que se presenta, sobre todo en días de semana, tal es así que Bazualdo Fiorini y Contreras Rivera (2022) sostuvieron que en Lima, existen obstáculos que dificultan acceder a atención médica, como el tiempo y la distancia que implica el desplazamiento hacia los servicios de salud, la escasez de establecimientos médicos y las demoras prolongadas para obtener una cita (p. 980). Además, los ingresos de algunos pacientes dependen de sus ventas diarias y al decidir recibir atención, deben sacrificar estos ingresos gastando adicionalmente en transporte y la atención per se. Otro aspecto que caracteriza al problema como de alta complejidad es el estigma social relacionado de la persona para aceptarse como un paciente de salud mental, como lo indicó el

Grupo del Banco Mundial (2020): en los países que buscan ampliar la atención en salud mental para las personas de bajos ingresos, se enfrentan a ciertas barreras evidentes, como las restricciones de los recursos del sector público y la discriminación social relacionada con los trastornos mentales (p. 41).

La relevancia del problema se manifiesta en la alta cantidad de personas que requieren recibir atención de salud mental. Antes de pandemia, en el país, la población sufría de diversos trastornos mentales, situación que se agravó más con la pandemia de la COVID-19, incrementándose los casos. En ese sentido, la médica especializada en salud mental, Dra. Betty Misaico Revate, señaló que en el Perú, según los informes del Ministerio de Salud (Minsa), ha habido un aumento significativo en la demanda de atención para trastornos y problemas de salud mental, especialmente durante la pandemia de COVID-19. En un período de trece años, desde 2009 hasta 2022, la cantidad de casos atendidos ha aumentado de 419,703 a 1'405,665, con las patologías más comunes siendo la ansiedad, depresión, síndrome de maltrato, trastornos emocionales y de comportamiento, psicosis, trastornos del desarrollo psicológico y adicciones (párr. 3). Adicionalmente, algunos de estos trastornos como la depresión, la ansiedad y el estrés son la causa más frecuente de generar incapacidad laboral y en algunos casos ocasionan suicidios (p. 85).

## Capítulo II: Análisis del Mercado

### 2.1 Descripción del Mercado o Industria

De acuerdo con el Minsa (2022), durante el año 2021, se registraron 313,455 casos de personas con depresión, los cuales fueron atendidos a nivel nacional a través de diversos servicios de salud mental. Esto representa un aumento del 12% en comparación con el periodo anterior a la pandemia. El Dr. Carlos Bromley, psiquiatra a cargo de la Dirección de Salud Mental, explicó que la depresión puede manifestarse mediante síntomas como una profunda tristeza, ganas de llorar, falta de energía y concentración, trastornos del sueño y del apetito, descuido personal e higiene, así como la pérdida de interés en actividades que antes se disfrutaban, desesperanza y pensamientos de autolesión o suicidio. El especialista destacó la importancia de tratar la depresión de manera oportuna, dado que las personas que padecen depresión grave y no reciben tratamiento a tiempo pueden experimentar un empeoramiento en su condición, llegando incluso a sentir que la vida carece de valor y a considerar el suicidio como una opción. Durante la pandemia, existen factores que pueden llevar a las personas a desarrollar depresión, como el temor a contagiarse, enfermarse gravemente o fallecer, la pérdida de seres queridos, problemas financieros, entre otros indicadores. El Dr. Yuri Cutipé, director de Salud Mental del Minsa, reportó que durante el año 2021 se brindó atención a más de 130,000 casos relacionados con problemas de salud mental. La mayoría de estos casos correspondían a personas de diversas edades que sufrían de trastornos depresivos, trastornos de ansiedad y trastornos mentales graves, como trastornos por consumo de sustancias, psicosis, bipolaridad, problemas de desarrollo, entre otros (párrs. 2, 4-7). Además, según la representante del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), Ana de Mendoza, durante la pandemia de la COVID-19, los padres, madres y otros cuidadores enfrentan desafíos, como preocupaciones por la situación económica, estrés social y familiar, aislamiento, enfermedad y duelo por la pérdida de seres queridos (Unicef, 2021, párr. 1).

## 2.2 Análisis Competitivo Detallado

Según las guías de la OMS (citado en OPS, s.f.), para la atención de los pacientes que tienen ansiedad y depresión, el tratamiento tiene que ser multidisciplinario para que haya un resultado eficiente. En el mercado peruano, exactamente en Lima, existen algunas opciones de herramientas conocidas para que las personas que presentan estos trastornos puedan ser tratadas con terapias por psicólogos clínicos con formación en psicoterapéutica. Algunos ejemplos de estas empresas u opciones son: ADE Psicólogos, Kalma Perú, Sentirse Bien Perú, Expresa Salud, Restaura, entre otros. Se debe mencionar que todas las empresas que se han mencionado solo coinciden en que sus servicios están enfocados en terapias con psicólogos clínicos y no en servicios alternos u otras opciones para la ayuda de personas que sufren de ansiedad o depresión. En la Tabla 1 se muestran las principales opciones de este mercado.

**Tabla 1**

*Alternativas Existentes en el Mercado*

Nombre	Descripción
ADE Psicólogos	Se especializa en abordar temas relacionados con la ansiedad, la depresión y las emociones, con el objetivo de brindar días más tranquilos a sus clientes. Su enfoque principal es asegurar que cada día los clientes se sientan mejor. Cuentan con el respaldo de instituciones que reconocen en su trabajo un método para promover el bienestar individual y social. El equipo de profesionales, compuesto por psicólogos, psiquiatras y orientadores, está capacitado para brindar el apoyo necesario a cada cliente (ADE Psicólogos, s.f., párrs. 1-3).
Kalma Perú	Esta asociación tiene como principal objetivo proporcionar un apoyo de calidad a las personas que experimentan diversos trastornos relacionados con la ansiedad, la depresión, el trastorno límite de la personalidad (TLP) y problemas asociados. Además, brindan asesoramiento a los familiares y al entorno, ofreciendo orientación e información necesaria para dotarlos de herramientas que les permitan brindar apoyo al paciente. Como valor adicional, también imparten asesorías, charlas y seminarios dirigidos a profesionales de la salud que deseen ampliar sus conocimientos en este campo específico (Kalma Perú, s.f., párr. 1).
Sentirse Bien Perú	Son un equipo de profesionales altamente comprometidos con el bienestar y crecimiento personal y cuentan con una larga trayectoria en la atención de terapias, evaluaciones, talleres y capacitaciones psicológicas y psicoterapéuticas, basados en un abordaje eficiente y especializado, garantizando resultados desde los inicios de tu tratamiento (Sentirse Bien Perú, s.f., párr. 4).
Expresa Salud	El equipo de psicólogos de Expresa Salud en Lima, Perú, está compuesto por profesionales con experiencia y una profunda dedicación para ayudar a las personas a alcanzar la salud emocional que desean. Su objetivo es brindar inspiración, motivación y acompañamiento en el camino hacia el bienestar de cada individuo. ¡Estamos listos para hacerlo! (Expresa Salud, s.f., párr. 1).
Buscando Bienestar	La persona podrá aprovechar la oportunidad de crear los cambios que tanto anhelan. Encontrarán un espacio exclusivo y personalizado, donde podrán experimentar la libertad de expresar y mejorar el manejo de sus emociones, tomando acciones concretas en su vida y decisiones. Buscando siempre su Bien-estar (Buscando Bienestar, s.f., párr. 1).

*Nota.* Tomado de *Nosotros*, por ADE Psicólogos, s.f. (recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://adepsicologos.com/nosotros/>); de *Qué es Kalma Perú*, por Kalma Perú, s.f. (recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://kalmaperu.org/que-es-kalma/>); de *Inicio*, por Sentirse Bien Perú, s.f. (<https://www.sentirsebienmiraflores.com/>); de *Psicólogos en Lima*, por Expresa Salud, s.f. (<https://expresasalud.com/psicologos-en-lima/>); y de *Sobre Mí*, por Buscando Bienestar, s.f. (<https://buscandobienestar.com/sobremi/>).

## Capítulo III: Investigación del Usuario

### 3.1 Perfil del Usuario

En una primera instancia, para evaluar las características de usuarios potenciales de entre 18 y 55 años, se elaboraron cuestionarios y; tomando como referencia estos, se utilizó la herramienta Google Forms para realizar 74 encuestas, de las cuales se obtuvieron tanto las principales características, hábitos y necesidades del usuario como también algunas revelaciones acerca de la plataforma que se usaría como producto final. Dentro de las respuestas que se recolectaron, las que tienen mayor impacto en el producto son las que se muestran en la Tabla 2. Por otro lado, las respuestas que se consideran como retroalimentación para mejoras en la aplicación se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 2**

*Respuestas en la Encuesta de Mayor Impacto en el Producto*

Respuesta	Valor (%)
Sufren de depresión, ansiedad y estrés	62
Buscan una solución en Internet o redes sociales	67
Consideran como limitante el costo y el tiempo para buscar terapia	74
Dejan de seguir el tratamiento por falta de tiempo	48
Recurren a actividades que se ofrecen en la plataforma	45

**Tabla 3**

*Respuestas en la Encuesta Consideradas Como Retroalimentación para Mejoras en la Aplicación*

Respuesta	Valor (%)
Accederían virtualmente a tratamientos para la salud mental	41
Usarían la plataforma al menos una vez al mes	76
Usarían la plataforma al menos una vez al mes, si tiene un foro de interacción entre los usuarios	83
Pagarían entre S/55 y S/84	72
Recomendaron cambio de formato a partir del color	22
Calificaron con un puntaje entre 6 y 10 para recomendar la aplicación	78

El perfil del usuario es la herramienta que se utilizó para evaluar las características, hábitos y necesidades del usuario. En esa línea, a partir de las entrevistas realizadas se formuló un perfil con información diversa de este: personal, familiar y laboral; así como también hábitos, frustraciones y expectativas. A continuación, se describen tres ejemplos.

**Ejemplo 1.** La descripción del usuario es Sofía, profesional de 55 años, forma parte de una familia unida, con trabajo que demanda varias horas del día, que le genera retos y situaciones estresantes, y que no puede manejarlo apropiadamente aun cuando está con la familia o las amistades. Sofía es consciente de su problema de ansiedad y siente que la limita para hacer otras actividades en su vida. A parte de haber buscado ayuda psicológica por referencias, ha tenido que buscar otras alternativas de soporte emocional que les fueron referidas, como es el caso de relajación, nutrición y actividades al aire libre. Ella habitualmente busca soporte de relajación y actividades grupales en páginas web y redes sociales, sobre todo en Instagram, donde ha encontrado opciones de meditación. Ella está dispuesta a pagar por ese servicio en línea un valor extra de S/200 (ver Figura 1).

**Ejemplo 2.** Se entrevistó a Raquel Requejo y se identificó que, en su vida a pesar de haber llevado algunas consultas con profesionales, sintió que no pudo encontrar cuál es la causa del por qué en la mayoría de las cosas que realizaba perdía las ganas de hacerlo. Además, ella quería saber cuál es el motivo de su depresión. Ella es una administradora joven que indica que podría manejar sus problemas pero que quiere saber cuál es el motivo del por qué se siente así. Optó por buscar en internet técnicas de relajación, escuchar música y hacer ejercicio. Raquel buscó alternativas también en internet para darle solución a su problema y encontró que la OMS indicó que la depresión y ansiedad no solo se cura con terapias, sino también con otras actividades como ejercicios físicos, música, *coaching*, alimentación, entre otros. Al contar con un trabajo, ella pagaría lo que sea razonable con el fin de recibir ayuda para sobrellevar el problema de ansiedad y depresión (ver Figura 2).

**Figura 1**

*Perfil de la Usuaría Sofía*



Figura 2

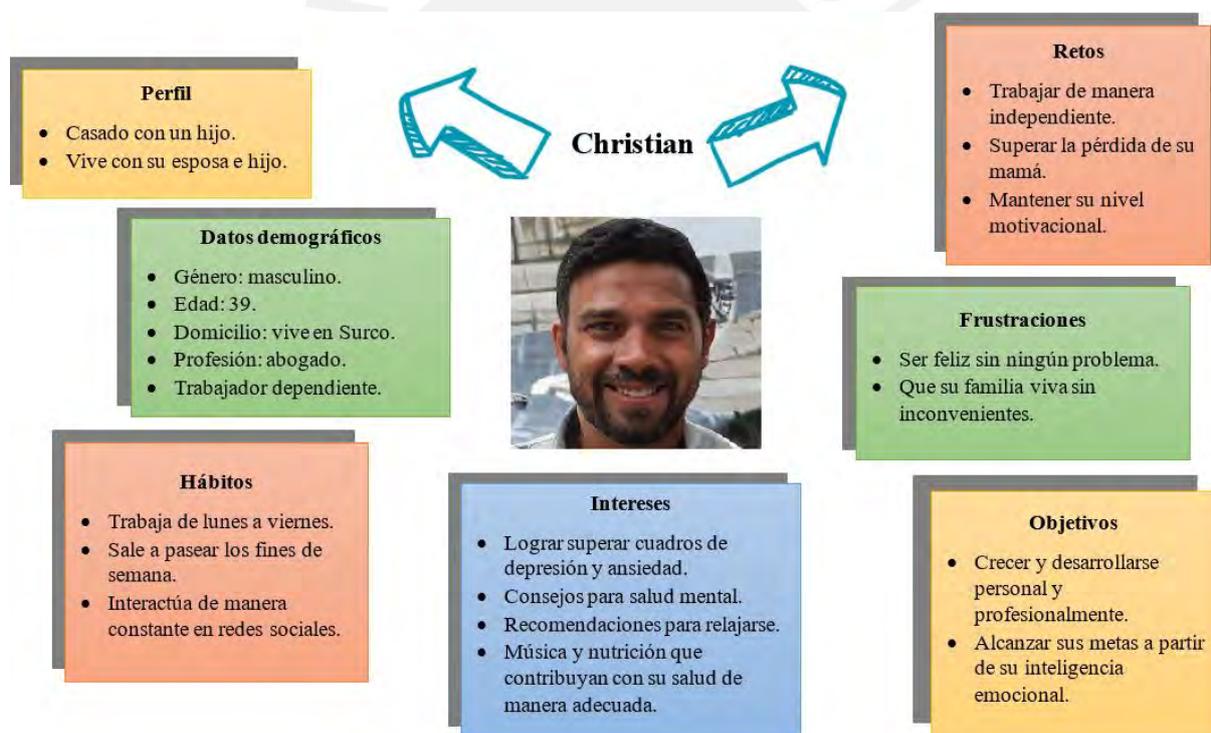
Perfil de la Usuaría Raquel Requejo



**Ejemplo 3.** Christian indica que no hay una fuente única que hable de los problemas y desarrolle las soluciones de los diferentes aspectos que involucran la salud mental. Una persona puede tener varias dolencias que se originan por un mal manejo de salud mental, en el caso de Christian, por ejemplo, mucha hambre (mala alimentación), cuadros de ansiedad y problemas serios con su esposa generando cuadros de depresión. Ha tenido que interrumpir viajes familiares por este motivo. Los problemas que ya tenía Christian se agudizaron con la pérdida de su mamá en la pandemia, época en la que no tenía dónde acudir y tampoco encontró una oferta interesante en internet (ver Figura 3).

### Figura 3

#### Perfil del Usuario Christian



Él es un profesional joven y refiere que podría manejar sus problemas personalmente con una adecuada orientación. A la fecha ha recibido asesoramiento especializado y maneja sus temas con el apoyo de su esposa, con técnicas de relajación y conversaciones que le ayudan a descargar sus emociones y poder descansar. No hubo necesidad de medicación; en cambio sí ha tenido que recurrir a diferentes fuentes como psicólogo, profesor de yoga,

aprender técnicas de relajación y acudir a una nutricionista que lo ha ayudado a manejar el problema de sobrepeso. Christian estaría dispuesto a pagar y cuidar su salud mental en una plataforma que trabaje de manera virtual y personalizada los diferentes aspectos que involucran su salud mental.

### **3.2 Mapa de Experiencia de Usuario**

Para entender con mayor amplitud al usuario, se elaboró el mapa de experiencia del usuario, herramienta que visualiza de cerca las emociones de este (ver Figura 4), evidenciando los momentos de mayor frustración, los cuales representan la información más relevante para identificar sus necesidades. Al revisar los aspectos negativos y críticos, se evidencia que le es difícil tanto encontrar tiempo para acudir a una cita psicológica como buscar citas para consejería en nutrición en fechas diferentes a las disponibles por el usuario y; no encontrar alguna que sea la más apropiada le genera mayor dolor en su búsqueda. Otro aspecto de negatividad en sus emociones ocurre cuando le indican que debe mejorar su salud física para complementar el tratamiento de depresión, ansiedad y estrés y que tiene que buscar un lugar donde pueda hacer ejercicios o una guía para empezar a realizarlos. Tener que buscar múltiples áreas de soporte y tomarse tiempo para ello le genera más negatividad y frustración, lo cual puede condicionar a que se retire de alguna línea de mejora que se busca para complementar su tratamiento.

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

El usuario tiene definido que lo que necesita es tiempo para acceder a las diferentes opciones de terapia y al no encontrar de manera oportuna estos tratamientos de soporte pone en riesgo la continuidad del tratamiento base y una posibilidad de deserción a su plan de tratamiento. Además, este necesita conseguir todos los productos que le van a dar bienestar de manera oportuna y que ello no demande significativo tiempo ni presupuesto, pero que a su vez sean efectivos y atractivos para una inversión en su salud mental. Se debe indicar que los aspectos críticos son los que marcan las necesidades inmediatas y necesitan ser atendidas para beneficio de su salud mental.

Figura 4

Mapa de Experiencia del Usuario

**Momentos y acciones**

	Al despertar	En el desayuno	Media mañana	Almuerzo	Después de almuerzo	Media tarde	Cena	Después de cena	Antes de dormir
<b>Pensamientos</b>									
	Hoy buscaré nuevo psicólogo para mi tratamiento.	También debo buscar asesor de nutrición y hacer rutinas de ejercicios.	No tengo tiempo para ir a las consultas de mi terapia.	Encontré cita con mi terapeuta hoy en la tarde.	No pude encontrar cita con el nutricionista en la fecha que puedo. Tengo que esperar otro día.	Tuve mi cita con mi terapeuta y me siento mejor.	Pero ahora me dice que tengo que mejorar mi salud física y relajación pero no se dónde buscar.	No me alcanza el tiempo para buscar otros lugares para mi nutrición y relajación.	Y si espero más tiempo para ver si me recomiendan otros lugares para mi atención psicológica.
<b>Emociones</b>									
									



## Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

Haciendo un análisis de los problemas que tienen las personas con depresión, ansiedad y estrés para encontrar espacios que ofrezcan una solución integral a sus dolencias psicológicas, se aplicaron las metodologías ágiles. Estas permiten evaluar las diferentes opciones que puede tener el usuario y crea la posibilidad de encontrar un centro integral en donde se ofrezcan diferentes disciplinas que soporten el manejo de los pacientes con depresión, ansiedad y estrés. Entre estas disciplinas de soporte se encuentran: psicología, psiquiatría, nutrición, rutinas de ejercicios, soporte para trastornos del sueño, coaching, etc.

### 4.1 Concepción del Producto o Servicio

Al evaluar los aspectos negativos que se evidenciaron tanto en el perfil del usuario como en el mapa de experiencia de este, son estos los que permiten definir el objetivo al cual se quiere llegar para atender las necesidades del usuario. Ahora bien, este se demora en promedio entre 15 y 30 días para encontrar un servicio de atención psicológica, psiquiátrica, y tratamientos que ofrezcan un soporte integral a su dolencia. Se debe indicar que, el hecho de no tener oportunamente las áreas de soporte puede generar una tendencia a dejar el tratamiento o que este no sea exitoso si no tiene el complemento de todas las áreas de ayuda. Otro aspecto no menos importante es la evaluación de costos de los servicios de psicología y de las otras disciplinas que ayuden a su mejora de depresión, ansiedad o estrés. Para el usuario, la propuesta de solución tiene que ser una alternativa interesante de gasto con beneficios que le ofrezcan mayor rendimiento a lo invertido (ganancia).

A partir de la retroalimentación de los usuarios, se obtuvieron un conjunto de ideas que permitió identificar necesidades y un objetivo, elementos que se muestran en el lienzo 6x6 (ver Figura 5), donde se definió como objetivo, el de generar plataformas para atenciones multidisciplinarias para los pacientes con depresión, ansiedad y estrés y; como necesidad más relevante, la disminución del tiempo de búsqueda para las atenciones de salud mental. A

partir de ello, se identificaron alternativas de solución, como generar un espacio virtual en donde el usuario pueda interactuar de manera rápida y oportuna con los profesionales de la salud mental e integrar diferentes áreas de soporte a la salud y bienestar mental y físico.

Se requiere priorizar los proyectos, ideas o funcionalidades que se quieren implementar considerando las variables costo e impacto; por tal motivo se incorporó la matriz costo-impacto. En el aspecto costo-complejidad se contempla la parte económica, el esfuerzo, el tiempo, las licencias, los permisos municipales, etc. El aspecto impacto se refiere al dolor que experimenta el usuario. A partir de ello, se identificaron cuatro *quick-wins* que: (a) usar plataformas que le permitan tener frases motivadoras y evaluar estas en relación con su vida; (b) usar plataformas y páginas web donde pueda estar en contacto con sus familiares y amistades y compartir actividades relacionadas con su mejoría mental; (c) utilizar plataformas que permitan tener rápidamente sesiones de coaching y psicología y que pueda hacer actividades virtuales que permitan relajarse en cualquier momento; y (d) realizar actividades físicas que podrían ser presenciales o virtuales para que la persona pueda estar en actividad física aun estando en casa (ver Figura 6).

La propuesta de solución pretende que sea considerada como un buscador de servicios de salud mental en el Perú y; a su vez como una opción de facilitador para contactarse con profesionales de la salud mental y recibir la correspondiente atención (esto es, consultas y tratamientos) e impulsaría el tratamiento 360° donde se ofrecerían diferentes opciones a los clientes como coaching, yoga, comida saludable, ejercicios de relajación, entre otros.

Además, la solución contempla una página web y una aplicación móvil mediante las cuales se realizarían exámenes de ansiedad, depresión y estrés donde cualquier persona podría identificar si padece alguna de estas enfermedades. Para definir la solución, se utilizó el lienzo blanco de relevancia, puesto que es una herramienta que permite recibir retroalimentación de los usuarios desde diferentes enfoques para mejorarla. Esta

retroalimentación se refleja en ideas, las cuales son: (a) que se entreguen reportes de las actividades realizadas; (b) que se tenga al alcance una biblioteca de referencias de nutrición, salud mental, ansiedad, entre otros; (c) que se cuente con un blog o foro para compartir consejos entre los usuarios que están en la plataforma; y (d) que se cuente con un enlace que conduzca a cuestionarios para diagnósticos rápidos o exámenes de personalidad. Todas las ideas planteadas en el lienzo fueron evaluadas para su descarte o implementación en la solución.

#### **4.2 Desarrollo de la Narrativa (Lienzos, Narraciones, etc.)**

Para identificar el problema, se revisó información acerca de los problemas que afectan a las personas y que estos se encuentren relacionados con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas (2018). En esa línea, las reuniones con personas que sufren de depresión, ansiedad o estrés, permitieron mejorar el cuestionario con preguntas más directas con el fin de identificar el problema que tienen estas. Lo primero que se identificó es que a las personas les toma significativo tiempo encontrar un lugar donde pueden acceder a todos los servicios que necesitan para tratar su problema mental. Además, a partir de las entrevistas realizadas, se evidenció que la ansiedad y estrés se pueden activar desde la niñez. Claro está que, en la adultez debido al trabajo y las obligaciones diarias, si esto no es tratado, puede impactar negativamente en la vida personal y profesional. Se debe indicar también que cuando las personas quieren invertir en su salud, pero no se dan el tiempo de ir a un lugar que pueda brindarles la ayuda necesaria, estas utilizan otras medidas como el ejercicio, mejoras en su alimentación, escuchar diferentes estilos de música, practicar yoga, recibir coaching, entre otros. Como ya se indicó, lo que se pretende es que la propuesta de solución sea el primer buscador de atenciones psicológicas y multidisciplinarias en Perú, donde las personas no solo reciban la atención de un profesional de la salud mental sino también que accedan al soporte completo que ayude a mitigar la depresión, ansiedad y estrés.

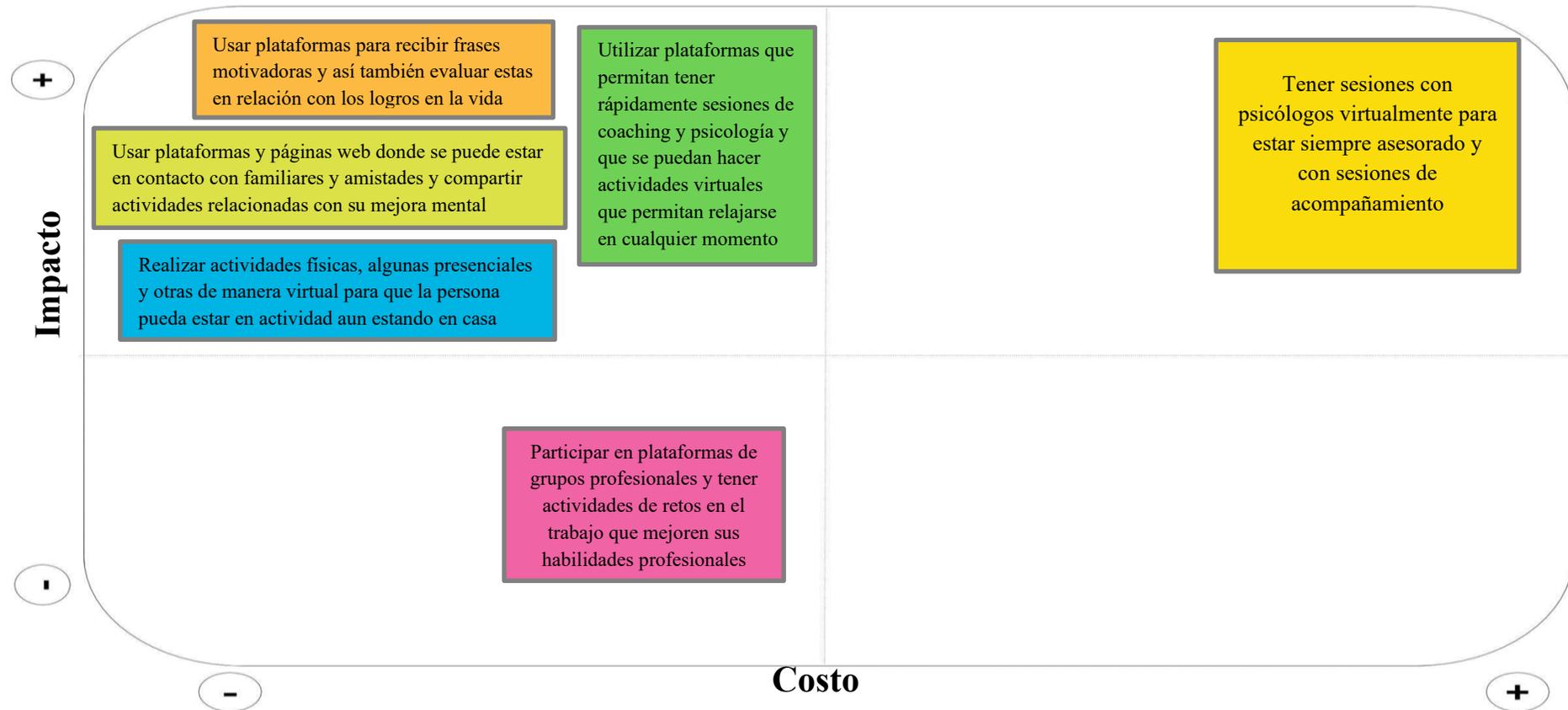
Figura 5

Lienzo 6x6

<p><b>Objetivo</b> Generar espacios con atenciones multidisciplinares para el tratamiento de pacientes con depresión, ansiedad y estrés.</p>	<p><b>Necesidad</b> Acceder a lugares de atención multidisciplinaria sin tener que salir de casa u oficina.</p>	<p><b>Necesidad</b> Evitar el uso de diferentes espacios para atenciones psicológicas.</p>	<p><b>Necesidad</b> Disminuir los costos de atenciones de soporte para el tratamiento psicológico.</p>	<p><b>Necesidad</b> Evitar que se difiera el tratamiento y el bienestar por no estar disponible de manera oportuna.</p>
<p><b>Pregunta</b> ¿Cómo se puede hacer para que Sofía tenga más soporte a su problema de depresión en un solo lugar?</p>	<p><b>Pregunta</b> ¿Cómo se puede hacer para que Sofía tenga un soporte de mejor bienestar para su salud mental?</p>	<p><b>Pregunta</b> ¿Cómo se puede hacer para que no busque en diferentes lugares las atenciones de bienestar que necesita?</p>	<p><b>Pregunta</b> ¿Cómo puede hacer para tener tiempo familiar y tratamiento psicológico?</p>	<p><b>Pregunta</b> ¿Cómo se puede hacer para que la persona no gaste mucho en tratamientos psicológicos?</p>
<p>Tener sesiones de coaching presenciales o virtuales.</p>	<p>Tener rutinas de actividades deportivas.</p>	<p>Acceder a buscadores de salud.</p>	<p>Buscar espacios de soporte cercanos a su domicilio.</p>	<p>Generar actividades estimulantes con otras personas.</p>
<p>Tener consultas de psicología para manejar sus miedos.</p>	<p>Inscribirse en actividades deportivas que generen compañía.</p>	<p>Asociarse a un grupo de soporte mental multidisciplinario.</p>	<p>Evitar tener que salir a muchos lugares de terapia en la semana.</p>	<p>Tener seguimiento con profesionales de la salud mental como psiquiatras y psicólogos.</p>
<p>Que tenga actividades rutinarias relajantes, que pueda salir de su casa o participar en actividades virtuales grupales.</p>	<p>Inscribirse en plataformas o aplicaciones móviles para que puedan realizar actividades colectivas.</p>	<p>Participar en los grupos del trabajo que se relacionen con soporte emocional.</p>	<p>Identificar las cosas que pueden unir con la familia y no tocar los temas que puedan separarlos.</p>	<p>Contar con un control donde se pueda realizar seguimiento a las horas de descanso (mínimo 8 horas).</p>
<p>Acceder a soporte nutricional y a un seguimiento del mismo de manera virtual o presencial.</p>	<p>Participar en actividades de respiración.</p>	<p>Pedir ayuda a su terapeuta para buscar soporte en otras áreas.</p>	<p>Buscar lugares de soporte que tengan poca distancia entre ellos.</p>	<p>Tener una evaluación del progreso de su enfermedad a nivel multidisciplinario.</p>
				
<p>Utilizar plataformas que permitan tener rápidamente sesiones de coaching y psicología y que se puedan hacer actividades virtuales.</p>	<p>Realizar actividades físicas que podrían ser presenciales y otras de manera virtual para que esté en actividad aún cuando esté en casa.</p>	<p>Usar buscadores que tengan acceso a plataformas de soporte de salud.</p>	<p>Usar plataformas y páginas web en donde se puede estar en contacto con sus familiares y amigos y tener tiempo para su mejora mental.</p>	<p>Tener sesiones con psicólogos de manera presencial y virtual para que esté siempre asesorado y con sesiones de acompañamiento.</p> <p><small>miro</small></p>

**Figura 6**

*Lienzo Costo-Impacto*



*Nota.* Adaptado de *The Lean Six Sigma Guide to Doing More With Less: Cut Costs, Reduce Waste, and Lower Your Overhead* (p. 121) [La Guía Lean Six Sigma para Hacer Más con Menos: Reducir Costos, Reducir Desperdicios y Reducir Gastos Generales], por M. O. George, 2010. John Wiley & Sons.

Figura 7

Lienzo Blanco de Relevancia



### 4.3 Carácter Innovador y Disruptivo del Producto o Servicio

Una idea innovadora se caracteriza por introducir elementos novedosos. En el contexto de un producto o servicio, es prácticamente improbable crear algo completamente nuevo, pero se puede innovar al ofrecer características o prestaciones que hasta ese momento no habían sido desarrolladas (Instituto Europeo de Posgrado, s.f.). En esa línea, se observa que en el mercado existe una oferta variada de psicólogos y psiquiatras que de manera física y/o virtual ofrecen sus servicios por casos simples o complejos. Después de una consulta, el paciente tendría que recurrir a otra fuente de información para cumplir con las recomendaciones dadas por el especialista. Ahora bien, en los tiempos actuales debido a los horarios apretados de la mayoría de las personas, les cuesta a estas organizar sus espacios libres para cumplir ello (esto es, acudir al especialista, nutricionista, gimnasio o experto en técnicas de relajación) eventos que pueden realizarse en diferentes momentos o espacios libres en el trabajo o en su hogar. A partir de lo indicado, se puede afirmar que la propuesta de solución es un servicio innovador que se caracteriza por su simplicidad, conveniencia, accesibilidad y asequibilidad. Adicionalmente, esta se cataloga como de *innovación incremental*, definiéndose esta según Villacrés et al. (2020), como la optimización y el desarrollo posterior de productos, servicios o procesos ya existentes. Los beneficios y metas asociados a este tipo de innovación abarcan la mejora del valor percibido por el cliente, la disminución de costos, el reposicionamiento en el mercado, la capacidad de ingresar a nuevos mercados o adaptarse a nuevas circunstancias, como cambios en leyes y regulaciones (p. 560). Entonces, el servicio se considera innovador por lo siguiente:

- Se cuenta con asesoría de especialistas de servicios de salud y se facilitaría la búsqueda de estos de manera rápida y eficiente en una plataforma que contemple a los profesionales de la salud mental, mentores, entrenadores físicos, nutricionistas, entre otros.
- Utiliza la tecnología y el conocimiento para que los usuarios tengan la mejor experiencia de los servicios. La tecnología es un factor decisivo porque acerca a los

clientes, les da la oportunidad de interactuar y les permite gestionar las soluciones desde diferentes lugares y en el momento que lo requieran. El conocimiento sobre psicología, nutrición y coaching profesional se aborda de forma integral y complementaria para estar cerca a los usuarios.

- Se cuenta con una plataforma digital donde los usuarios puedan estar conectados en tiempo real con un psicólogo, quien crearía un historial clínico, para posteriormente hacer el seguimiento del avance de estos, emitiendo informes mensuales para evaluar progresos. Los usuarios también tendrían información en tiempo real de sus resultados, sugerencias de ejercicios, coaching y consejos de nutrición. La plataforma también permite trabajar de una manera integral y oportuna, exponiendo los conceptos de manera entendible para el usuario e inclusive de manera lúdica, poniendo al alcance de la persona la solución.
- Los servicios de educación física, pódcast de coaching, música para relajación y consultas psicológicas son de acceso ilimitado, donde el mismo usuario puede elegir al profesional que más le genere confianza y seguridad, basándose en su experiencia admitida, calificaciones y testimonios de otros usuarios.
- Por último, genera más trabajo a los profesionales de psicología, nutrición y educación física que por algún motivo no puedan atender de forma presencial por distancia u horarios complejos en sus tiempos libres. En otras palabras, tomando estos servicios en línea, podrían generar ingresos de forma remota.

Las diferentes instituciones de salud del país tanto estatales como privadas han implementado los servicios de consejería, seguimiento de estado de salud y consultas médicas mediante diversos sistemas. Ello demuestra que se pueden realizar atenciones y seguimientos de forma remota (Estado Peruano, 2022).

Existen otras aplicaciones móviles que fueron creadas por profesionales de la salud y que tienen un índice alto de aceptación en el mercado por sus servicios y uso:

- mediQuo: son asesores en ginecología, pediatría, medicina general, psicología y nutrición. Su atención es las 24 horas del día (mediQuo, s.f.).
- Medicus: ofrece un servicio de consultas por videollamadas con un médico especialista desde un dispositivo móvil. Se puede elegir el horario a conveniencia de acuerdo con el lugar donde se ubique el usuario (Medicus, s.f.).

#### 4.4 Propuesta de Valor

Para el desarrollo de la propuesta de valor, se utilizó la herramienta creada por Osterwalder y Pigneur (2010), metodología que ha sido desarrollada para la creación de modelos de negocio y está enfocada en el cliente, sus necesidades y lo que el emprendimiento puede ofrecer. El valor agregado que ofrece FelizMente se muestra en el lienzo de propuesta de valor (ver Figura 8), donde se observa que el usuario busca solucionar los problemas de depresión, ansiedad y estrés. Él tiene el inconveniente de que no le alcanza el tiempo para buscar alternativas puesto que, para encontrar la cura a esos problemas, es necesario un servicio completo (es decir, realizar terapias y ejercicios, escuchar música, practicar yoga y buenos hábitos de nutrición y recibir sesiones de coaching); de esta manera el usuario puede apreciar las cosas positivas de la vida desarrollándose en el ámbito personal y profesional.

A partir de la información indicada, se plantea desarrollar una página web y aplicación móvil, incorporando guías de profesionales en la salud mental y física, herramientas de buena alimentación, ejercicios y acceso a terapias psicológicas. Además, la aplicación debe proveer reportes mensuales sobre las sesiones psicológicas, las metas cumplidas, las actividades realizadas y los beneficios que tiene el usuario en las diferentes actividades físicas y de alimentación. Se debe indicar que los usuarios podrían revisar en línea los logros y beneficios obtenidos. Por otro lado, con respecto a las frustraciones del usuario (esto es, no tener tiempo para las sesiones psicológicas y físicas, no encontrar servicios de nutrición, no tener el dinero suficiente para las terapias e intentar llevar las sesiones de salud mental sin los resultados esperados), se ofrece brindar un enfoque integral tanto mental y físico, sesiones en horarios que se le acomodan, orientación por parte de los

profesionales psicológicos y de actividad física, información de restaurantes saludables con descuentos por debajo del mercado, informes donde se pueda revisar progresos y así mejorar en todos los ámbitos de su vida.

#### **4.5 Producto Mínimo Viable**

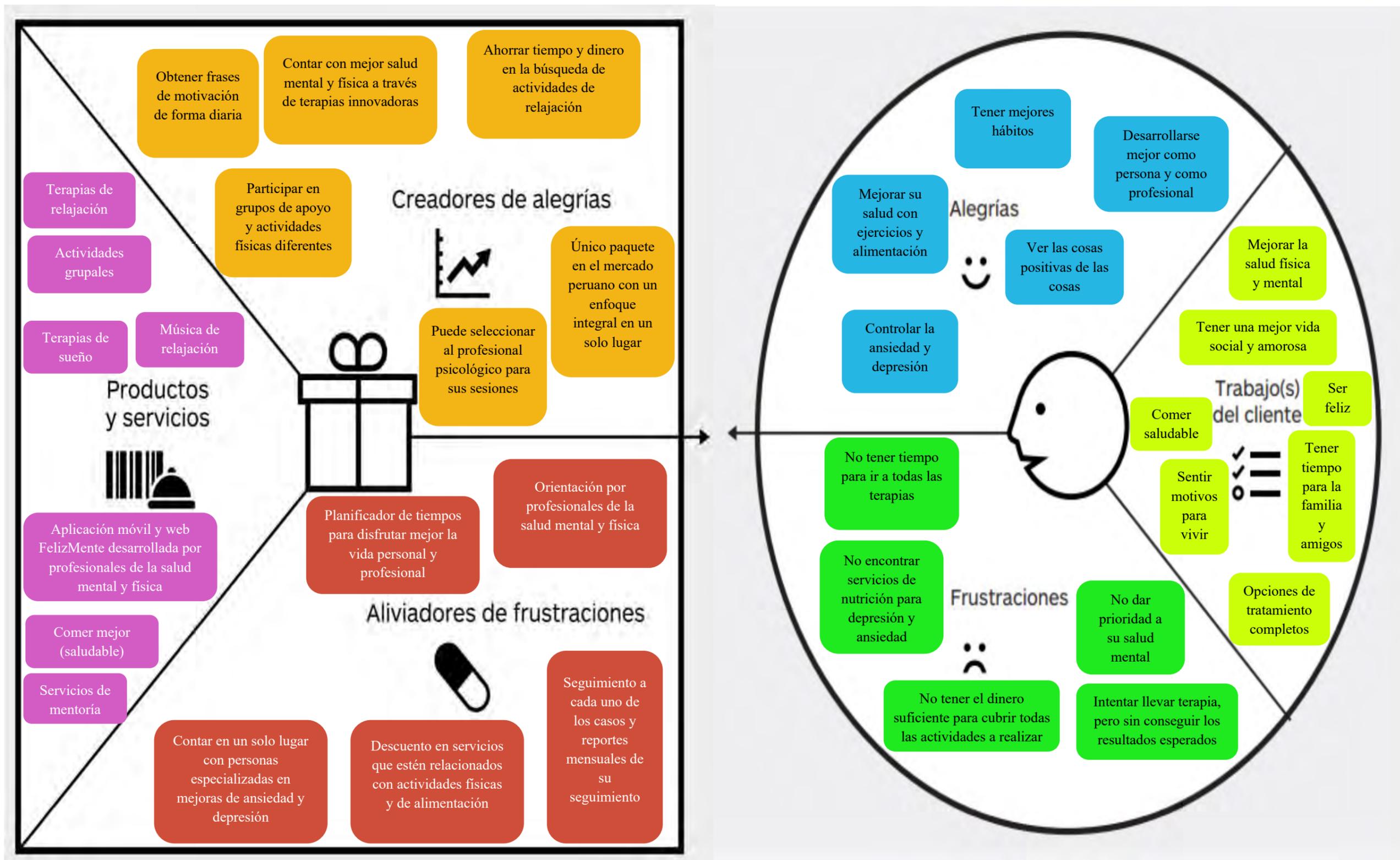
Para la elaboración del producto mínimo viable (PMV), la metodología que se aplicó fue la de *design thinking* que permite crear el producto (en este caso servicio) desde uno hipotético, ideal y teórico hacia uno casi real. En ese sentido, se realizaron una serie de encuestas a usuarios potenciales para finalmente obtener un producto real. El lienzo de propuesta de valor (ver Figura 8) evidencia las desventajas y aliviadores que muestra el usuario. Estos están relacionados con las necesidades que presenta este y que estaría buscando para solucionar su problema. El usuario necesita tiempo para llevar diferentes terapias en distintos lugares, pero su tiempo es limitado y necesita que todo se realice en un único lugar de atención para poder evitar su frustración. Así también, se resaltan los productos que el usuario estaría buscando para satisfacer sus necesidades de tratamiento de soporte y que el modelo de negocio estaría dispuesto a ofrecer.

Para obtener el PMV, se desarrolló un prototipo a partir de diferentes versiones. La primera versión se diseñó utilizando Power Point y se presentó a los usuarios para recibir retroalimentación acerca de los colores, amigabilidad, facilidad de uso, entre otros. Se debe indicar que los dos colores (celeste y amarillo claro) indican que proporcionan en las personas paz cuando ingresan a la página web o la aplicación móvil. Esta retroalimentación ayudó a elaborar una segunda versión mejorada y; a partir de esta última, se obtuvo la versión final. Las sugerencias relevantes obtenidas de la retroalimentación de los usuarios fueron:

- Agregar la foto del psicólogo con su experiencia y la calificación obtenida por otros usuarios;
- Incorporar colores más cálidos a la plataforma, puesto que anteriormente se estaban considerando celeste oscuro y rosado, lo cual no contribuía hacia una buena experiencia para el futuro cliente;

Figura 8

Lienzo de Propuesta de Valor



- Agregar la opción “Ingreso” con una cuenta de Facebook o Gmail, con el fin de que el acceso sea más ágil;
- Agregar la opción “Programación de citas con los profesionales psicólogos” con la finalidad de separar una cita de forma anticipada con estos. En las Figuras 9 y 10 se muestran las pantallas finales de la página web y la aplicación móvil, respectivamente, de FelizMente.

**Figura 9**

*Pantallas Finales de la Página Web de FelizMente*

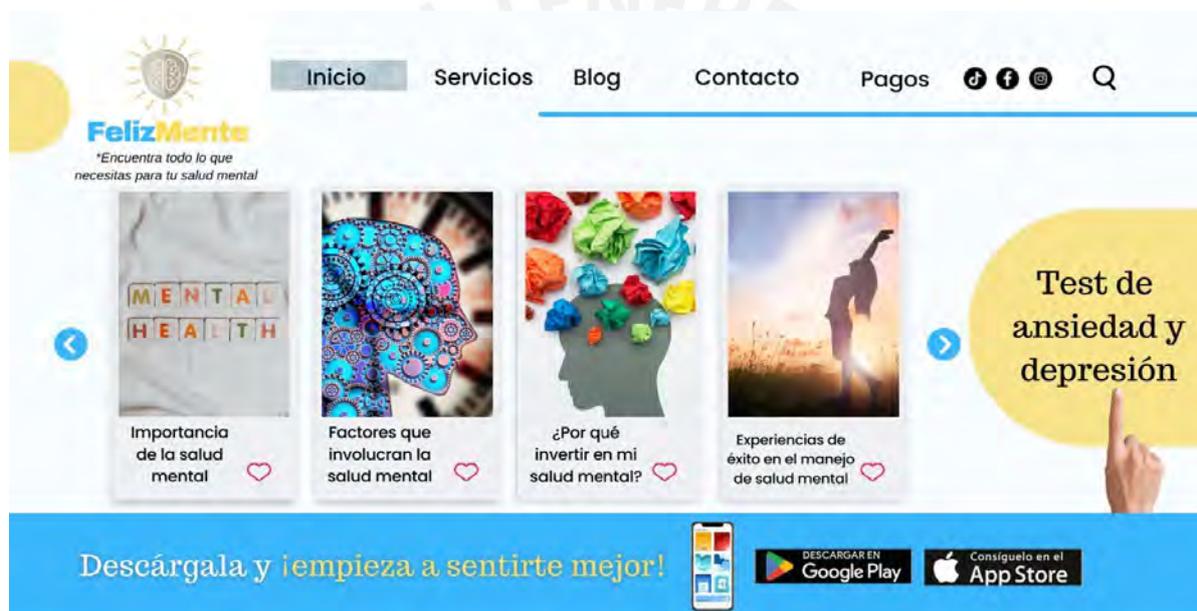
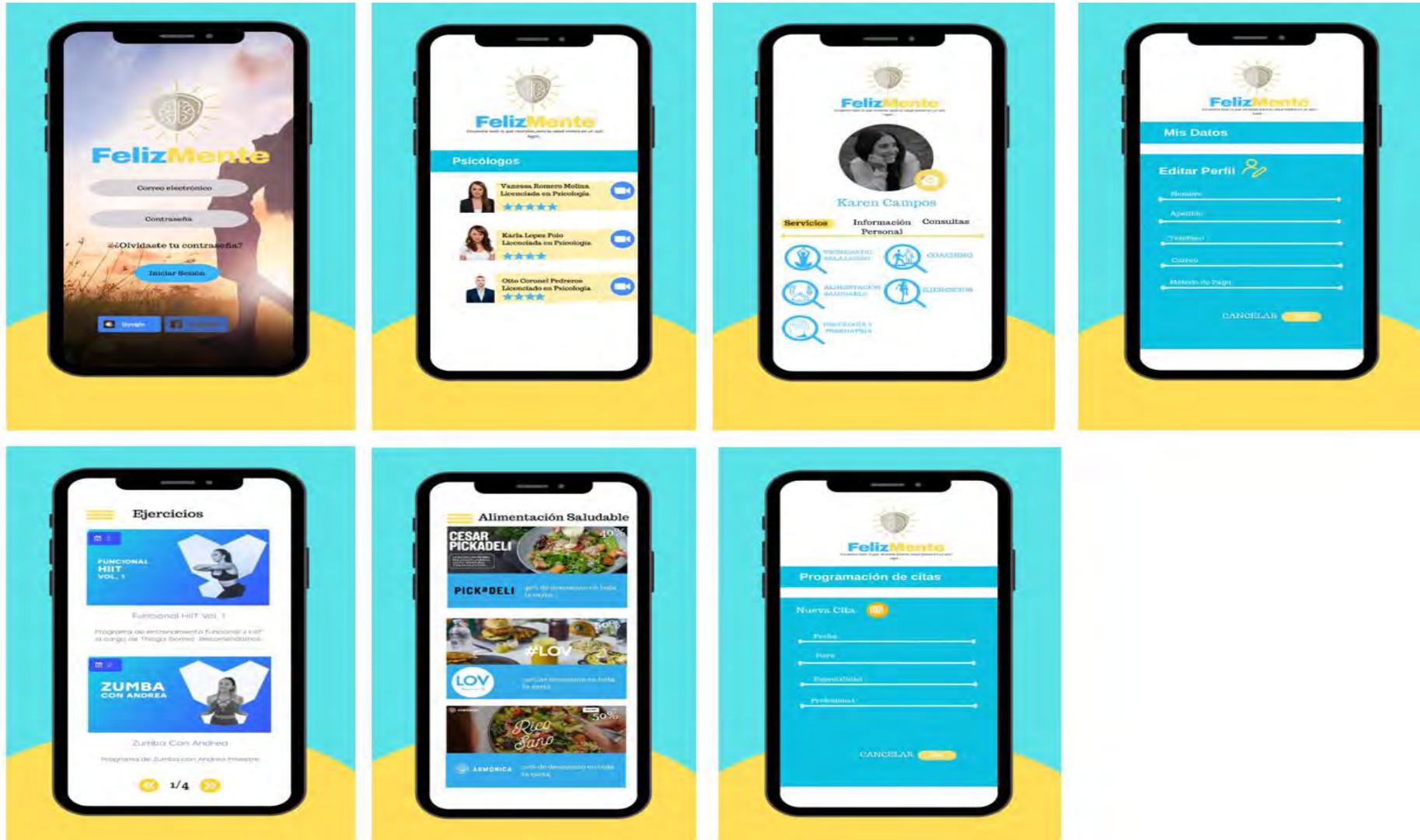


Figura 10

Pantallas Finales de la Aplicación Móvil de FelizMente



## Capítulo V: Modelo de Negocio

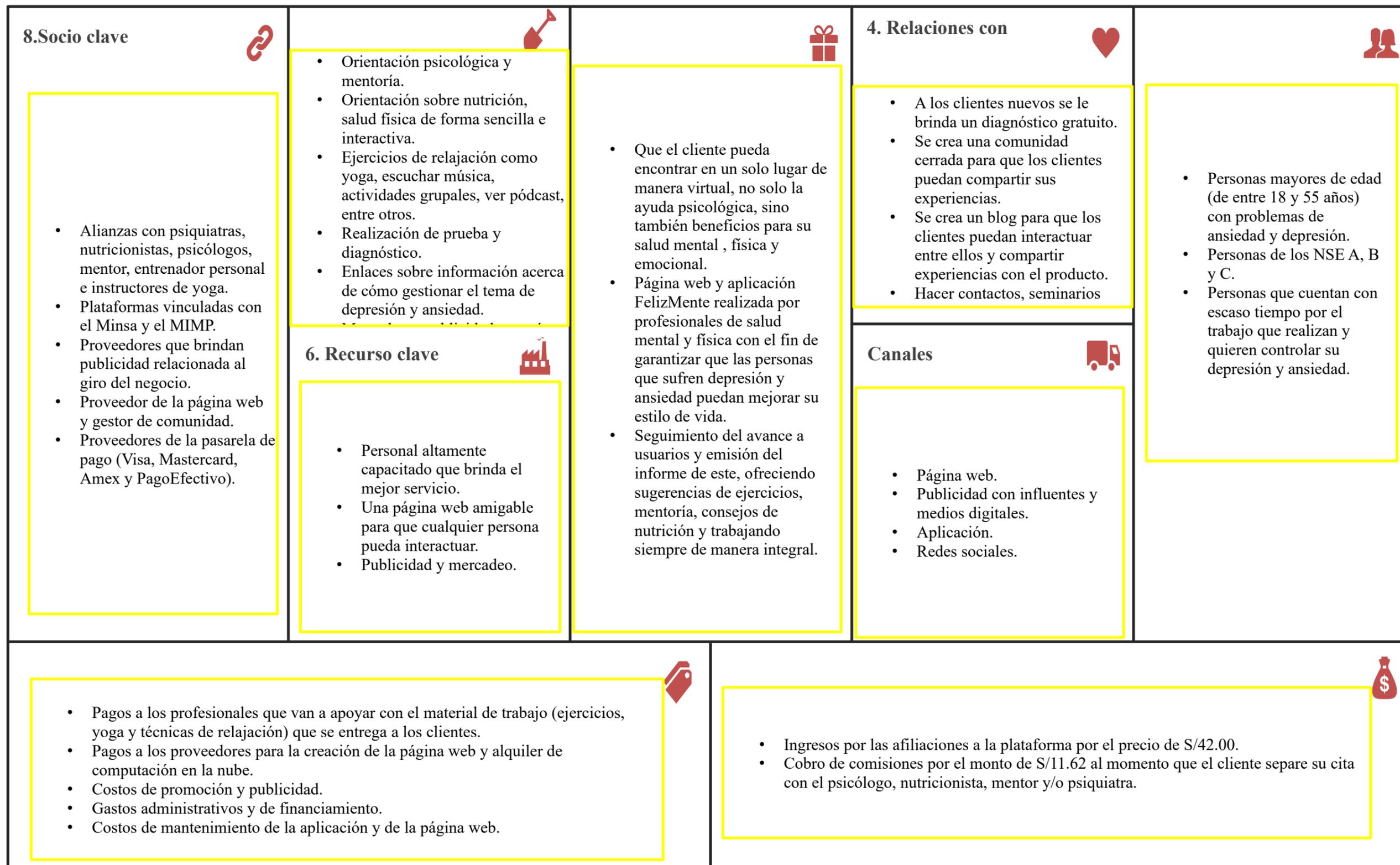
### 5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

El lienzo del modelo de negocio (ver Figura 11) es una herramienta de gestión estratégica que permite organizar y definir el modelo de negocio de una empresa. La propuesta de valor es contar con un centro psicológico multidisciplinario virtual donde en un solo lugar el cliente encuentre la ayuda psicológica para problemas de depresión, ansiedad y estrés. La página web y la aplicación móvil busca ser una herramienta diferenciada al contar con el conocimiento de profesionales psicólogos certificados y avalados, con experiencia para garantizar que las personas controlen las dolencias mentales que puedan sentir. Con ello se diferencia el alcance de otras páginas o aplicaciones que no tienen un tratamiento completo y efectivo, y solo se dedican a las evaluaciones psicológicas. También brinda una oportunidad laboral a los psicólogos con alguna discapacidad, donde les va a permitir generar ingresos ofreciendo un servicio virtual e inmediato, atendiendo las consultas por alguna plataforma virtual.

FelizMente busca crear una concientización en las personas sobre el estado de depresión, ansiedad y estrés, educándolas y enfatizando en que a pesar del poco tiempo que puedan tener, existe un aliado que va a poder controlar sus dolencias que están padeciendo. Por otro lado, se consideran dos fuentes de ingresos: (a) la contratación de la plataforma por el valor de US\$12.99, donde mediante dicho pago el usuario tiene la opción de tener una gama de profesionales psicólogos, sesiones de ejercicios, descuentos en restaurantes de comida saludable, sesiones de coaching y técnicas de relajación; (b) por cada psicólogo que el usuario pueda contactar a través de la plataforma FelizMente, se cobrarían US\$2.99; lo cual también sería beneficioso para el psicólogo puesto que generará mayor demanda para las atenciones que realice. Se debe indicar que las sesiones pueden realizarse en el momento que el cliente lo desee. Además, también se tiene la opción de separar su cita, para que según sus

Figura 11

Lienzo del Modelo de Negocio



horarios y del profesional puedan reunirse en el momento que crean conveniente. Los descuentos en restaurantes se deben actualizar mensualmente con la finalidad de que sea atractivo. Con respecto a los ejercicios, se considera contar con niveles que va a depender de donde quiera empezar el usuario. Las sesiones de coaching y ejercicios de relajación deben ser grabadas donde el usuario pueda ingresar en el momento que desee y poder realizarlo.

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

El modelo de negocio tiene como objetivo solucionar los problemas de depresión, ansiedad y estrés que tienen los usuarios que no les permite desarrollarse de forma eficiente en su vida personal y laboral. Para cumplir ello, se desarrollan terapias con profesionales de la salud mental, nutrición, yoga, entre otros. Considerando un horizonte de 5 años y una tasa de crecimiento conservadora para una empresa que está iniciando como FelizMente, se espera alcanzar para el primer y quinto año 1,800 y 84,000 clientes, donde el 71% de ingresos lo representan las afiliaciones (plan premium) y el 29% las contrataciones a través de la plataforma. Se espera un valor actual neto (VAN) positivo de S/1'295,814.00. Se considera utilizar un banco de datos de los posibles futuros usuarios, la cual será segmentada por un programa robot, de tal manera que se cree una base de datos de actividades recomendadas de acuerdo con el perfil del usuario.

Los usuarios pueden contar con los servicios de FelizMente desde US\$12.99 por mes, que es el valor de contratación en la plataforma. Este valor le permite al cliente contar con un examen psicológico, una sesión mensual virtual con un profesional de salud mental, una sesión general de nutrición (descuentos en restaurantes saludables), sesión de técnicas de relajación (descuentos en sesiones de yoga y en los mejores gimnasios del país), chat en línea, sesión virtual con un mentor, pódcast relacionados con casos de salud mental, consejos de casos reales, entre otros. También se considera cobrar el monto de US\$2.99 de comisión, por contar con los servicios de psicólogos, nutricionistas, psiquiatras, mentores, etc. El pago

puede realizarse mediante los diferentes canales contemplados (esto es, Plin, Yape, PagoEfectivo y tarjeta de crédito). En la sección 6.3.2 se presenta la información más detallada en torno a la evaluación financiera del proyecto FelizMente.

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

Las once características de las organizaciones escalables y exponenciales (SOX) (Ismail et al., 2016), que aplican para FelizMente son:

- Propósito transformador masivo: existe el potencial de ser la herramienta de consulta para acceder a los recursos de atenciones médicas y de soporte de bienestar de la salud mental de manera ordenada y vinculante con otras áreas de mejora.
- Empleados a demanda: dado que la solución es una intermediaria entre los usuarios y los profesionales de la salud mental y del soporte de actividades de bienestar mental, ello genera que haya un contrato con estos profesionales. La flexibilidad de FelizMente se evidencia en que no necesita contratar a estos profesionales. Así, el aumento de mayores contactos de profesionales de la salud no generaría aumento en los costos de la empresa.
- Comunidad y entorno: FelizMente es una solución digital donde usuarios y profesionales se encuentran e interactúan para beneficio de la salud mental de los primeros.
- Algoritmos: las actividades de los usuarios dentro de la solución son estudiadas para que se revelen algunos patrones de comportamiento del usuario y de sus preferencias.
- Activos apalancados: la operación es mediante la solución, por lo cual no es necesario que se invierta en infraestructura, puesto que el valor radica en generar la conexión entre usuarios y profesionales.
- Compromiso: FelizMente genera una comunidad de ayuda mutua donde tanto usuarios como profesionales pueden interactuar entre ellos, impulsando el trabajo

cooperativo y bienestar mental, aspecto clave para que los usuarios logren recuperar su salud.

- **Interfase:** FelizMente es amigable puesto que fue diseñada utilizando la metodología design thinking y sobre la base de la construcción colaborativa e iterativa con el usuario.
- **Tableros de instrumentos:** al ser una solución digital, se desplegarían actualizaciones para mejorar la experiencia, así como reinventar planes y contenidos con el fin de satisfacer las necesidades del usuario.
- **Experimentación:** el equipo de FelizMente está dispuesto a probar supuestos y experimentar con mejoras en un ambiente de riesgo controlado, empleando para ello la metodología *lean startup* de tal manera que se logre un aprendizaje escalable y efectivo.
- **Autonomía:** con la finalidad de obtener mayor eficiencia y exponencialidad, se enfatiza en la importancia del impulso de grupos de trabajo pequeños, autónomos y multidisciplinarios.
- **Tecnologías sociales:** una de las principales características de FelizMente es el aspecto social, otorgando un medio de comunicación rápido y masivo a su comunidad, que no solo sirva para interactuar, sino también para desarrollar el mutuo apoyo. Además, mediante la solución se compartirían contenidos de interés que contribuyan a la mejora de la salud mental y foros de discusión dando la oportunidad a la interacción de la comunidad con un propósito de bienestar mental.

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

La sostenibilidad del modelo de negocio debe estar vinculada con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). En ese sentido, en el modelo de negocio de FelizMente, esta se relaciona con las metas 3.4, 3.5, 3.c y 3.d del ODS-3: Salud y bienestar: Garantizar una vida

sana y promover el bienestar de todos a todas las edades (Naciones Unidas, 2018), cuyo impacto de la solución en estas se describen en el Capítulo VII. A continuación, se presentan las metas vinculadas:

- “Meta: 3.4. Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar” (Naciones Unidas, 2018, p. 24).
- “Meta: 3.5. Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol” (Naciones Unidas, 2018, p. 24).
- “Meta 3.c. Aumentar sustancialmente la financiación de la salud y la contratación, el desarrollo, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares” (Naciones Unidas, 2018, p. 26).
- “Meta 3.d. Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial” (Naciones Unidas, 2018, p. 26).

## Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

### 6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución

Para la validación de la deseabilidad de la solución, se desarrollan hipótesis realizando ensayos con los usuarios los cuales ofrecen retroalimentación identificando algunas revelaciones para mejoras y correcciones.

#### 6.1.1 Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Para el desarrollo del prototipo se utilizó la metodología de técnicas ágiles, la cual permitió disminuir los tiempos de desarrollo del producto, y siempre considerando que esté alineado con la deseabilidad del usuario. Para ello, la retroalimentación de los usuarios fue crucial puesto que aportaron valiosas opiniones a lo largo de las tres versiones hasta llegar a un producto final. El prototipo fue entregado parcialmente a los usuarios para que evalúen el producto considerando características funcionales, atractivo de la plataforma y satisfacción. Con la retroalimentación se generó un producto (versión final) más afín para el usuario.

Para la validación del producto, se generaron dos hipótesis:

**Hipótesis 1.** Las personas de entre 18 y 55 años en el ámbito nacional para los NSE A, B y C con problemas de depresión, ansiedad y estrés requieren de una plataforma que les ofrezca una solución virtual integral y multidisciplinarias que permita que se acorten los tiempos de búsqueda para sus citas psicológicas, psiquiátricas y otros servicios complementarios para la mejora de su salud mental.

**Hipótesis 2.** Las personas de entre 18 y 55 años en el ámbito nacional para los NSE A, B y C con problemas de depresión, ansiedad y estrés están dispuestas a suscribirse a una plataforma, que de manera rápida puedan acceder a personal profesional calificado que les ayude a sobrellevar los problemas mentales que presentan.

Con las hipótesis definidas, se considera validar estas según el grado de importancia de la necesidad de uso del producto final a partir de algunos experimentos que se describen a continuación.

### 6.1.2 Experimentos empleados para validar las hipótesis

Para la validación del prototipo se consideraron a 10 usuarios que presentaban condiciones mentales y buscaban ayuda médica de manera virtual. Se realizaron experimentos para validar la Hipótesis 1, el primero que está orientado a conocer si las personas usarían una plataforma virtual y el segundo en recabar las apreciaciones de esta en relación a accesibilidad, imágenes y costos. Después de la interacción de los usuarios con el prototipo, se obtuvieron algunos hallazgos. Uno de ellos fue que la intención de uso de plataformas virtuales para tratamiento mental tuvo una repuesta unánime favorable (100%). Así también, se identificó que los accesos rápidos para búsquedas son utilizados masivamente, siendo Google el de mayor frecuencia seguido de Facebook (ver Tabla 4). Las diferentes opciones de acceso a tratamientos y complementos para los pacientes se incluyeron en la plataforma, aunque solo el 80% desearían una suscripción. El aporte que se generó a partir de los comentarios sobre el prototipo en referencia a características de la plataforma (colores, accesibilidad, enlaces web relacionados) fue lo resaltante de las entrevistas que originó un prototipo más elaborado (versión final).

**Tabla 4**

*Ensayos Efectuados para la Validación*

Intención de uso de la plataforma para tratamiento mental	Buscadores de mayor accesibilidad y rapidez	Fácil uso de aplicación	Se encuentra lo que necesita para el tratamiento	Le interesa acceder a una suscripción	Del 1 al 10, ¿recomienda el uso del prototipo?	Observaciones
Sí	Google	Sí	Sí	Sí	10	Forma
Sí	Google	Sí	Sí	Sí	9	Forma
Sí	Facebook	Sí	Sí	Sí	10	Forma
Sí	Facebook	No	Sí	No	6	Costos de suscripción
Sí	Google	Sí	Sí	Sí	9	Contenido
Sí	Facebook	Sí	Sí	Sí	9	Forma
Sí	Facebook	Sí	Sí	Sí	9	Contenido
Sí	Google	No	Sí	No	7	Costos de suscripción
Sí	Google	Sí	Sí	Sí	9	Forma
Sí	Google	Sí	Sí	Sí	8	Costos de suscripción

## 6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

### 6.2.1 Plan de mercadeo

Con la finalidad de que los clientes conozcan la propuesta de FelizMente, el mercadeo cumple un rol crítico. En ese sentido, se proponen las pautas de mercadeo para desarrollar la propuesta de negocio.

**Segmento de mercado objetivo.** FelizMente se orienta a personas de entre 18 y 55 años con problemas de depresión, ansiedad y estrés de los NSE A, B y C, quienes por falta de tiempo y atención especializada integral no pueden tratar su enfermedad de manera adecuada. La oferta contempla un servicio multidisciplinario que abarca temas de coaching, nutrición, música y técnicas de relajación. Por otro lado, la propuesta es una innovación incremental puesto que además de generar una solución de manera integral se propone: (a) un seguimiento en línea de la evolución mensual, (b) interacciones diarias con la herramienta, (c) la posibilidad de crear chats privados con otros usuarios, (d) la participación en foros donde se compartan experiencias, (e) un sistema de recompensas virtuales con frases inspiradoras y (e) recomendaciones de canciones. En resumen, se plantea una visión integral para abordar estas enfermedades mentales interactuando constantemente con la herramienta. Más aún, la vinculación con nuestros clientes es primordial; por ello, se establecerían alianzas estratégicas con restaurantes de comida sana, gimnasios y empresas que brindan servicio en el avance y mejora física y emocional, firmando convenios que permitan a estos obtener descuentos que se actualizarán mensualmente generando una percepción de ahorro respecto al costo de la membresía.

**Análisis de competidores.** En el mercado existen empresas que brindan el tratamiento para la depresión, la ansiedad y el estrés, pero de manera individual, sin una visión integral. Otras lo hacen de manera integral sin abarcar el seguimiento ni la interacción con la herramienta entre usuarios.

### ***Mezcla de mercadeo.***

*Producto.* La herramienta FelizMente genera una solución integral a partir de una evaluación inicial al usuario. Se contempla una primera cita virtual con el especialista. Después de identificar la necesidad de citas adicionales, se podría acceder virtualmente a tarifas por debajo del mercado. Además, la herramienta permite la interacción constante para el registro de los avances en el tratamiento y entre usuarios, con un programa de recompensas que contribuya a un hábito. Se busca que el cliente perciba la herramienta como parte de accionar diario.

*Precio.* Antes de definir los precios de los servicios ofrecidos, se describen los tipos de ingresos que se consideran en FelizMente, los cuales son:

- Suscripción prémium ya sea mensual o anual: Mediante esta modalidad, el usuario accedería a la plataforma y luego de indicar sus preferencias de alimentación, música, técnicas de relajación y temas de interés en coaching, mediante la inteligencia artificial podría acceder a contenidos personalizados a su gusto. También accedería a una cita gratuita con un psicólogo quien revisaría en línea los resultados de una prueba de ingreso. A su vez, tendría acceso al foro de usuarios y al chat interactivo que mediante notificaciones diariamente consultaría sobre cómo se siente en aspectos de su salud mental. Con esta información el cliente mensualmente tendría un reporte de su avance. Esta interacción generaría una recompensa diaria al cliente como frases inspiradoras y recomendaciones de música, las mismas que el cliente podría utilizar en su ámbito personal o laboral. Con esta suscripción el cliente también podría acceder a descuentos en restaurantes y gimnasios, con quienes se generarán convenios de publicidad dando la percepción de ahorro al cliente.
- Comisión al especialista: se tendría publicidad con especialistas quienes virtualmente podrían atender a los usuarios a precios preferenciales. Por esta contratación se cobraría una comisión.

A partir de los dos tipos de ingresos que se consideran en FelizMente, se definen los precios, los cuales se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Precios de FelizMente*

Concepto	Valor (US\$)
Suscripción prémium mensual	12.99
Suscripción prémium anual	120.89
Comisión al especialista	2.99

*Plaza.* En FelizMente se considera operar virtualmente utilizando herramientas como Google Meet, Zoom y programas de chat y; para el manejo de pagos se utilizarían canales digitales como: Yape, Plin, PagoEfectivo, PayPal y enlaces de pago (todas las tarjetas del mercado).

*Promoción.* Para la puesta en marcha de FelizMente se consideran las siguientes acciones:

- Se utilizaría publicidad en redes sociales tales como Facebook, TikTok e Instagram.
- Se crearían cuentas empresa en redes sociales, en las que se pondría información relevante diariamente.
- Se crearía una página web.
- Se premiaría la referenciación de los usuarios con descuentos en los siguientes pagos mensuales (hasta meses gratis por dos referidos).
- En cuanto se tenga una cantidad importante de promotores en la plataforma y hayan colocado sus opiniones en las redes sociales se contratarían los servicios de un influente vinculado al rubro de salud mental o al de labores de impacto social.

*Presupuesto de mercadeo.* Para lograr la mezcla de mercadeo, se requiere del presupuesto que se muestra en la Tabla 6, con el cual se intenta lograr el valor actual neto (VAN).

**Tabla 6***Presupuesto de Ventas*

Concepto	Año				
	2023	2024	2025	2026	2027
Total (S/)	144,300	145,891	147,523	149,198	152,027
Total (US\$)	39,000	39,430	39,871	40,324	41,088
BTL					
Afiches en centros comerciales	4,000	4,080	4,162	4,245	4,330
Actividades en hospitales y clínicas	3,000	3,150	3,308	3,473	3,647
Influentes y youtuberos	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
ATL					
Agencia de publicidad	3,000	3,000	3,000	3,000	3,300
Consultoría en diseño gráfico y creatividad	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Pautas en radio y redes sociales (carteles, foros, etc.)	20,000	20,200	20,402	20,606	20,812

*Nota.* BTL = *Below the line* [Bajo la línea]. ATL = *Above the line* [Arriba de la línea]. Tipo de cambio (sol/dólar) = 3.70.

*Cálculo del valor del tiempo de vida del cliente (CLV).* Este indicador señala el dinero en efectivo que un cliente promedio deja en la *caja* de la empresa a lo largo de un periodo determinado. En la Tabla 7 se muestra el CLV obtenido anualmente.

**Tabla 7***Valor del Tiempo de Vida del Cliente (US\$)*

Concepto	Año				
	2023	2024	2025	2026	2027
CLV	54.36	130.92	150.12	154.80	156.84
Promedio de transacciones	12	12	12	12	12
Precio unitario	15.98	15.98	15.98	15.98	15.98
Costo unitario	11.45	5.07	3.47	3.08	2.91

*Nota.* CLV = Valor del tiempo de vida del cliente.

De acuerdo con las cifras revisadas de los últimos 5 años, se evidencia que los CLV para los 5 años serían en dólares de 54.36, 130.92, 150.12, 154.80 y 156.84, respectivamente.

*Cálculo del costo de adquisición cliente (CAC).* Este indicador señala el costo promedio de traer un nuevo cliente al negocio. En la Tabla 8 se muestra que el CAC cada año decrece, que es lo esperado por la viralización de la propuesta, la referenciación de los clientes, la efectividad de las promociones, etc.

**Tabla 8**

*Costo de Adquisición del Cliente (US\$)*

Concepto	Año				
	2023	2024	2025	2026	2027
CAC	16.99	4.69	1.58	0.80	0.47
Presupuesto de mercadeo	39,000	39,430	39,871	40,324	41,088
Cantidad de nuevos clientes	2,295	8,415	25,245	50,490	87,210

*Nota.* CAC = Costo de adquisición del cliente.

*Cálculo del indicador CLV/CAC.* Este indicador debe ser mayor que 3 (ver Tabla 9), como consecuencia de aplicar las estrategias puntuales de: (a) reducir el presupuesto de mercadeo, (b) aumentar la cantidad de clientes y (c) aumentar el margen de contribución.

**Tabla 9**

*CLV/CAC*

Concepto	Año				
	2023	2024	2025	2026	2027
CLV/CAC	3.20	27.94	95.05	193.83	332.9
CLV	54.36	130.92	150.12	154.8	156.84
CAC	16.99	4.69	1.58	0.8	0.47

*Nota.* CLV = Valor del tiempo de vida del cliente. CAC = Costo de adquisición del cliente.

*Eficiencia del plan de mercadeo.* Según la simulación de Montecarlo, se puede apreciar que la eficiencia del plan de mercadeo es de 57.82% (ver Tabla 10), lo cual demuestra que genera alta rentabilidad en la medida que el CLV supera largamente la inversión desplegada para atraer nuevos clientes.

**Tabla 10***CLV/CAC*

Concepto	Variable		
	CLV/CAC	CAC	CLV
Promedio esperado	3.20	25.62	81.96
Desviación estándar	1.00	9.70	31.03
Primera simulación	2.39	25.24	110.76
Promedio	3.149		
Desviación estándar	1.023		
Mínimo	0.049		
Máximo	6.043		
Alta eficiencia (%): > 3	57.82		

*Nota.* CLV = Valor del tiempo de vida del cliente. CAC = Costo de adquisición del cliente.

### 6.2.2 Plan de operaciones

En el año inicial se realizarían los gastos preoperativos como constitución de la empresa, alquiler, equipamiento del local y una compra de insumos para las primeras semanas. Así también, se realizaría la compra de activos como el desarrollo de la plataforma, computadoras y mobiliario. Asimismo, los socios iniciarían actividades como la contratación del gerente general quien a su vez se tendría que contratar personal administrativo y de ventas. Además, se tendría que realizar alianzas estratégicas con los mejores psicólogos que trabajarían para FelizMente.

**Planeamiento de la demanda.** Para determinar la escalabilidad se ha evaluado la demanda y; para ello, se ha realizado una encuesta para conocer la aceptación de las características de la propuesta. Para el primer año se consideraron 2,295 suscripciones a partir de información realista (ver Tabla 11).

**Tabla 11***Planeamiento de la Demanda para el Año 1*

Concepto	Mes												Total
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	
Suscripciones													
Diarias	3	3	4	4	4	7	7	7	8	9	10	10	
Mensuales	90	90	120	120	120	210	210	210	240	270	300	300	2,280

La demanda total del mercado (TAM) para la propuesta es de aproximadamente 1'700,000 personas que sufren de depresión, ansiedad y estrés en el país, de las cuales 306,000 pertenecen a Lima (Minsa, 2022), lo que representa el mercado disponible (SAM). El mercado objetivo (SOM) está representado de manera anual con una cuota que inicia desde 0.75% para el primer año hasta 28.50% para el año 5 (ver Tabla 12).

**Tabla 12**

*Planeamiento de la Demanda para los Años 1 al 5*

Concepto	Año					Total
	1	2	3	4	5	
Factor estimado (% de SAM-Lima)	0.75	2.75	8.25	16.50	28.50	
SOM (suscripciones)	2,295	8,415	25,245	50,490	87,210	173,655

*Nota.* TAM = Mercado total disponible. SAM = Mercado que se puede servir. SOM =

Mercado que se puede conseguir. TAM-Perú (Depresión, ansiedad y estrés) = 1'700,000.

SAM-Lima = 18% de TAM-Perú = 306,000.

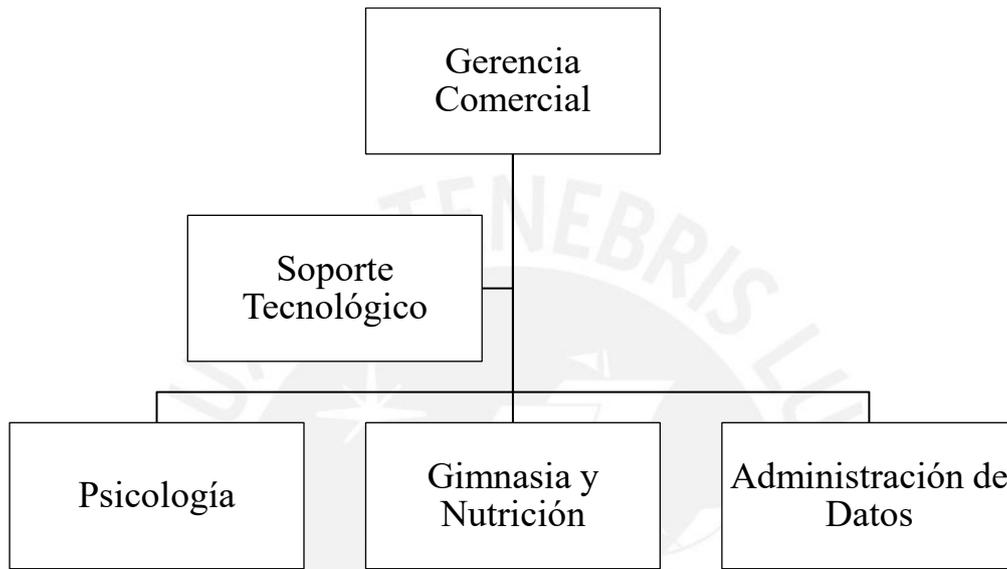
Posterior a la encuesta realizada y ajustado el SOM, se determinaron los siguientes datos:

- Las personas que respondieron la encuesta fueron 74.
- El 62% de los encuestados sufrieron algún episodio de depresión, ansiedad o estrés.
- El 67% de las personas buscan soluciones en línea.
- El 30% de las personas que reconocen sufrir estas condiciones desean recurrir a un psicólogo (el 50% de este grupo pertenecen al rango de entre 35 y 44 años), mientras que el otro 70% buscan alternativas para manejar personalmente estas dolencias.
- El 75% reconocen que la principal limitante para manejar estos asuntos es el tiempo.
- El 76% están dispuestos a utilizar la plataforma al menos una vez al mes.
- El 83% utilizarían la plataforma si les permite interacción social (por ejemplo, foros para conocer otras experiencias en el manejo de la enfermedad).
- El 72% estarían dispuestos a pagar entre S/55 y S/84.

**Estructura organizacional.** Considerando la demanda estimada, se propone la estructura que se muestra en la Figura 12, la cual satisface todas las necesidades iniciales de FelizMente.

**Figura 12**

*Organigrama*



Complementando, se describen las áreas que se han definido para la operación de FelizMente:

- Gerencia Comercial: se requiere un gerente que lidere los esfuerzos del equipo para el adecuado manejo administrativo, logístico y cumplimiento de las metas diarias, mensuales y anuales.
- Soporte Tecnológico: se requiere un especialista que administre la página web, la aplicación móvil, el ingreso de la información, las mejoras de la herramienta a partir de la retroalimentación de los usuarios y el adecuado manejo de los foros e interacción social.
- Psicología: al iniciar las actividades se debe contar con un psicólogo, responsable de tanto de la información que se ingrese sobre la depresión, la ansiedad y el estrés como de la revisión e interacción con los foros sociales.

- **Gimnasia y Nutrición:** se requiere un instructor de gimnasia-nutrición que administre la información al respecto, generando una oferta variada.
- **Administración de Datos:** se requiere de un encargado de generar propuestas de valor a los usuarios a partir de la interacción de foros o de preferencias que manifiestan.

**Proceso de FelizMente-cliente.** FelizMente contempla manejar una página web y una aplicación móvil la misma que podría descargarse desde Android e iOS. El cliente podría suscribirse por los medios indicados, generando un usuario y clave de acceso que le permitiría conectarse desde los equipos en los que se encuentre vinculada su cuenta de correo. El usuario podría acceder a información variada como entrenamiento físico, nutrición, coaching y música previamente analizada por el especialista y mediante inteligencia artificial se le propone una oferta de acuerdo con sus preferencias. El acceso a los foros podría ser constante y tendría la participación del especialista de acuerdo con un horario previamente establecido (intervendría en temas especializados a las 11:00 a. m. y 5:00 p. m., resaltando el tema del día). Cada cliente podría acceder a una cita virtual una vez al mes, con orientación o recomendaciones para un manejo y seguimiento desde la plataforma y; de requerir un tratamiento más especializado, este podría contratar a un profesional desde la misma a una tarifa por debajo del mercado. La herramienta le permitiría al cliente realizar un seguimiento de la mejora en su salud mental a partir de una interacción a primera hora del día que funcionaría como un despertador y en la que tendría la opción de colocar su sensación de mejora y la plataforma lo premiaría con una frase inspiradora, motivacional o recomendación de una canción según sus preferencias.

**Proceso FelizMente-empresa.** La empresa contaría con el personal necesario para el inicio de sus operaciones. Para el primer y segundo mes, se contaría sólo con un especialista en cada rubro y según la cantidad de suscriptores podría contratarse más personal. En tanto la capacidad de interacción de la plataforma y la contratación de mayor espacio dependería del público que se vaya captando. Con la finalidad de entregar una oferta de servicios externos,

mediante publicidad en la plataforma se generarían alianzas estratégicas con restaurantes de comida saludable o gimnasios en los que se brindarían descuentos a los clientes y; con ello, se le da la opción de que la membresía le pueda salir gratis al contratar estos servicios. FelizMente es una solución para clientes que, por temas de tiempo, dinero y de una oferta integral, no pueden generar el hábito del tratamiento constante por la mejora de su salud mental. El medio que se ofrece es una herramienta de interacción con otros usuarios y con el especialista, propuesta que responde a lo que desean los clientes encuestados.

### **6.3 Validación de la Viabilidad de la Solución**

Para evaluar si un modelo de negocio es rentable, se tiene que analizar el tema económico, es decir, que el negocio pueda cumplir con sus obligaciones. Para el caso en mención, se realizó una simulación en soles y se elaboraron los escenarios económicos basados en la coyuntura política y económica que atraviesa el país desde el 2020. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2022), durante el período comprendido entre 2022 y 2026, se espera que el país experimente un crecimiento promedio anual del 3.3% debido a los siguientes factores: (a) la implementación de un conjunto de medidas destinadas a impulsar el gasto privado y público, así como a generar un entorno de mayor confianza para los agentes económicos; (b) la recuperación y resiliencia de la demanda interna, impulsada por la vacunación masiva, el control de la pandemia, la reactivación del turismo y el aumento del gasto privado; (c) el aumento en la producción de cobre, lo que contribuirá al incremento del volumen de las exportaciones; y (d) el impulso a la competitividad y productividad, respaldado por el Plan Nacional de Competitividad e Infraestructura, así como por las políticas y acciones implementadas a través de las mesas ejecutivas existentes o por crearse. Si se observa un aumento en la velocidad de crecimiento interno, como se prevé en el marco macroeconómico multianual (MMM) y el plan de reactivación, esto generaría una mayor confianza tanto en los consumidores como en los empresarios.

### 6.3.1 Presupuesto de inversión

Para la elaboración del presupuesto de FelizMente, se consideraron los recursos necesarios para el inicio de sus operaciones, que deben cubrir durante el año previo a la salida al mercado. Esta inversión inicial permitiría pagar los siguientes servicios: administrador/sistemas (implementación), oficinas y mobiliario, desarrollo e implementación de aplicación móvil y página web, licencias y permisos, servicios profesionales y plan de negocio (ver Tabla 13).

**Tabla 13**

*Inversión Inicial*

Concepto	Valor	
	US\$	S/
Total	-178,000	-658,600
Administrador / sistemas (implementación)	-10,000	-37,000
Oficinas y mobiliario	-10,000	-37,000
Desarrollo e implementación de la aplicación móvil	-60,000	-222,000
Desarrollo e implementación de la página web	-50,000	-185,000
Alojamiento web y dominio	-30,000	-111,000
Licencias y permisos	-5,000	-18,500
Servicios profesionales (legal)	-5,000	-18,500
Plan de negocio (factibilidad, viabilidad y deseabilidad)	-8,000	-29,600

FelizMente considera una estructura de capital para cubrir su gasto en capital (capex, por sus siglas en inglés) para el inicio de sus operaciones (ver Tabla 14) donde el 30% está conformado por el capital propio de sus fundadores y el 70% es financiado mediante préstamos.

**Tabla 14**

*Estructura de la Deuda*

Estructura de capital	Valor (S/)	Peso (%)
Total	658,600	100
Deuda	461,020	70
Patrimonio	197,580	30

### 6.3.2 Análisis financiero

El análisis financiero de FelizMente se basa en un escenario conservador, puesto que se consideró que con el trabajo de mercadeo se va a conseguir un crecimiento promedio de 150% desde el 2023 hasta el 2027 (ver Tabla 15).

**Tabla 15**

*Proyección de Ventas (Escenario Conservador)*

Concepto	Año				
	2023	2024	2025	2026	2027
Usuarios					
Que usan la página web y/o aplicación móvil (estimado)	2,295	8,415	25,245	50,490	87,210
Que contratan profesionales mediante la plataforma	1,148	4,208	12,623	25,245	43,605
<b>Total</b>	<b>3,443</b>	<b>12,623</b>	<b>37,868</b>	<b>75,735</b>	<b>130,815</b>
Ingresos					
Precio por suscripción prémium en US\$ al mes (incluye IGV)	12.99	12.99	12.99	12.99	12.99
Precio por contratación mediante la plataforma en US\$	2.99	2.99	2.99	2.99	2.99
Distribución porcentual					
Afiliación a plan prémium (%)	67	67	67	67	67
Contratación mediante la plataforma (%)	33	33	33	33	33
Total de ingresos por afiliaciones (%)	100	100	100	100	100

*Nota.* IGV = Impuesto general a las ventas.

Además, para valorar el proyecto, se proyectó el estado de resultados (ER) y el flujo de caja libre (FCL) para 5 años en el escenario esperado (ver Tabla 16). A partir del ER se obtuvo como resultado el beneficio después de impuestos (NOPAT, por sus siglas en inglés). Para el análisis del FCL, al NOPAT obtenido previamente se le agrega la depreciación y se le resta el capex y el capital de trabajo neto operativo (NOWC, por sus siglas en inglés). Los resultados del análisis financiero fueron: VAN y TIR de S/1'295,814 y 35.06%, respectivamente, lo que sustenta la rentabilidad de FelizMente.

**Tabla 16***Flujo de Caja Libre Proyectado (S/)*

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas		122,999	450,998	1'352,993	2'705,986	4'673,976
Costo de ventas		-155,696	-252,783	-519,774	-920,260	-1'502,785
Ganancia (pérdida) bruta		-32,696	198,214	833,219	1'785,726	3'171,191
Gastos administrativos		-150,960	-153,979	-157,059	-160,200	-163,404
Gastos de ventas		-144,300	-145,891	-147,523	-149,198	-152,027
Depreciación		65,860	65,860	65,860	65,860	65,860
EBIT		-262,096	-35,796	594,497	1'542,189	2'921,621
Gastos por impuestos a las ganancias		77,318	10,560	-175,377	-454,946	-861,878
Ganancia operativa neta (EBIT - impuestos) NOPAT		-184,778	-25,236	419,121	1'087,243	2'059,743
Depreciación		-65,860	-65,860	-65,860	-65,860	-65,860
Inversiones	-658,600					
Flujo de caja libre proyectado	-658,600	-250,638	-91,096	353,261	1'021,383	1'993,883

*Nota.* Valor actual neto (VAN) = 1'295,814. Tasa interna de retorno (TIR) = 35.06%. EBIT = *Earnings before interest and taxes* [Ganancias

antes de intereses e impuestos]. NOPAT = *Net operating profit after tax* [Beneficio neto después de impuestos].

Se precisa que se han descontado los flujos de caja a un costo promedio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés) de 9.35%, donde el  $K_d$  (costo de la deuda) es del 11.62% (ver Tabla 17), considerando una tasa efectiva anual (TEA) del 16% para los 5 años. Se debe indicar que, el WACC considera los fondos a invertir y su costo. El capital que se considera es el aporte que realizarían los tres integrantes del grupo de tesis, cuyo valor asciende a S/197,580.

**Tabla 17**

*Costo Promedio Ponderado de Capital (%)*

Estructura de capital	$K_d$	(1-t)	W	Costo ( $K_d \times W$ )	WACC
Deuda	11.62	0.7050	70	5.73	
Patrimonio	12.07		30	3.62	
Deuda y patrimonio			100	9.35	
Fórmula $WACC = W_d [K_d (1-t)] + W_s K_s$					9.35

*Nota.* WACC = *Weighted average cost of capital* [Costo promedio ponderado de capital].

Además, se trabajó con un costo de capital  $K_e$  de 12.07%. Para este caso y de acuerdo con las buenas prácticas de análisis, se consideró el modelo principal de valoración de activos (CAPM, por sus siglas en inglés) con el fin de determinar la tasa de rentabilidad que solicitan los inversionistas para el proyecto en mención. En la Tabla 18 se muestra la fórmula del CAPM, donde:

$K_e$ : rentabilidad esperada por la inversión;

$R_m$ : rendimiento del mercado (se consideró el valor de S&P 500);

$R_f$ : Tasa libre de riesgo (es la tasa de rendimiento de riesgo). Se usó el dato de la fórmula del bono del tesoro americano a 10 años de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023).

$\beta$ : El beta desapalancado calcula la volatilidad de una acción con relación al mercado en general (Damodaran, s.f.).

CRP: Es el riesgo país según los datos de alerta financiera de marzo de 2023.

**Tabla 18***Cálculo de  $K_s$* 

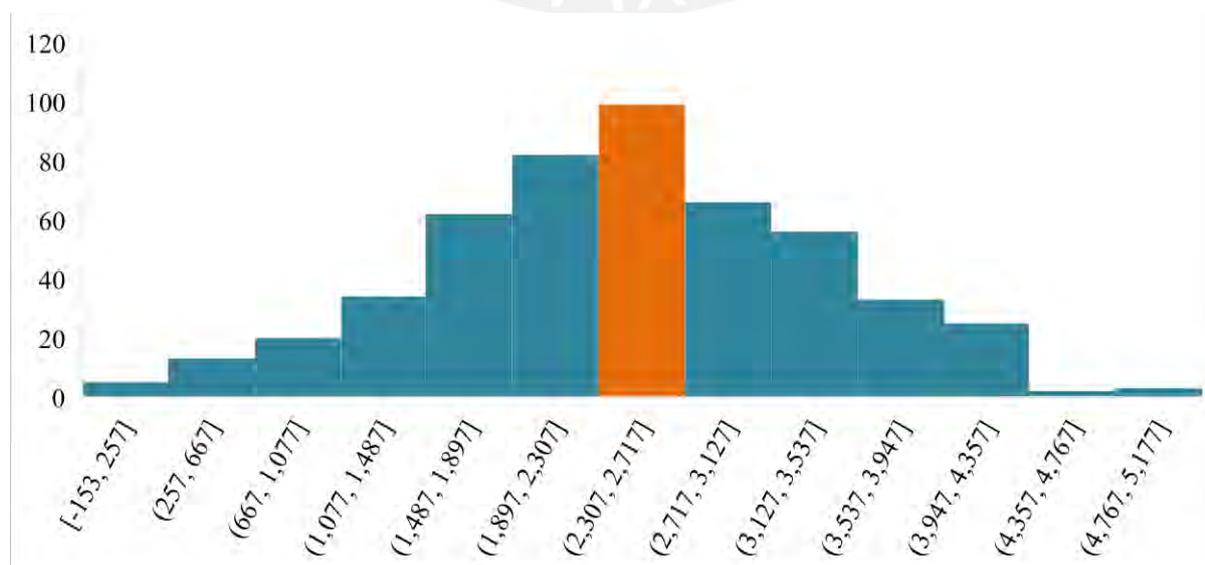
Concepto	Dato o valor
Fórmula CAPM	$K_{LR} + (K_M - K_{LR}) \text{ Beta}$
Fórmula $K_s$	CAPM + Riesgo país
$R_m$ (rendimiento de mercado)	8.16%
$R_f$ (Tasa libre de riesgo)	2.88%
Beta promedio de la empresa últimos cinco años	1.37
Riesgo país	1.96%
$\text{CAPM} = 2.88\% + (8.16\% - 2.88\%) \times 0.98$	10.11%
$K_s = \text{CAPM} + \text{Riesgo país}$	12.07%

*Nota.* CAPM = *Capital asset pricing model* [Modelo principal de valoración de activos].  $K_{LR}$

= Tasa libre de riesgo.  $K_M$  = Rentabilidad del mercado.

### 6.3.3 Simulaciones empleadas para validar la hipótesis de viabilidad

La simulación de Montecarlo fue utilizada para evaluar los escenarios positivos y negativos que tendría el VAN. En la Figura 13 se muestra que la distribución de datos coincide con la distribución Normal. Además, la simulación de Montecarlo considera 500 escenarios. Con la finalidad de validar la viabilidad del negocio, a partir de la simulación de Montecarlo, se puede deducir que FelizMente presenta para los indicadores VAN y TIR un escenario optimista de S/2'307,000 y S/2'717,000 (ver Figura 13).

**Figura 13***Histograma del VAN Proyectado*

Además, de acuerdo con el VAN promedio simulado, se obtuvo el valor de S/2'441,759 y con un riesgo de pérdida del 2.40% (ver Tabla 19), lo que quiere decir que, de cada mil escenarios, en 24 de ellos se gana menos de S/658,600. Por otro lado, para la proyección de ventas, se consideró un crecimiento orgánico, logrando cuatro suscripciones por día para el primer año (2023) y llegando a 58 suscripciones por día en el quinto año (2027). Para la segunda fuente de ingresos, que está representada por la comisión que se cobra por la contratación a través de la plataforma de los servicios de psicología, psiquiatría y neurología con profesionales expertos en depresión, ansiedad y estrés, se consideró que el 40% de los clientes podrían acceder al servicio asumiendo una comisión del 10% con un pago mínimo de US\$2.99. También se ejecutó un análisis de sensibilidad y de los resultados que se han obtenido y; a partir de ellos, se pudo evidenciar que la probabilidad de obtener un VAN menor que S/1'747,045 es del 30%. En ese sentido, también se puede evidenciar que el negocio que se presenta es rentable. Se debe indicar que el VAN máximo que se puede obtener es de S/3'815,546 (ver Tabla 20).

**Tabla 19**

*Simulación de VAN y Riesgo de Pérdida*

Concepto	Valor (S/)
Primera simulación	2'920,251
VAN promedio simulado	2'441,759
VAN desviación estándar simulada	890,960
VAN mínimo	-415,888
VAN máximo	4'773,102
Riesgo de pérdida (%): VAN < 658,600	2.40%

*Nota.* VAN = Valor actual neto.

**Tabla 20**

*Análisis de Sensibilidad*

Escenario	Crecimiento (%)	VAN (S/)
Muy pesimista	0.00	1'588,223
Pesimista	0.10	1'747,045
Esperado	0.20	2'096,454
Optimista	0.30	2'725,390
Muy optimista	0.40	3'815,546
Promedio		2'394,532
Desviación estándar		906,501

*Nota.* VAN = Valor actual neto.

## Capítulo VII: Solución Sostenible

### 7.1 Relevancia Social de la Solución

FelizMente es una solución con relevancia social puesto que impacta en el ODS-3: Salud y bienestar. Para determinar el índice de relevancia social (IRS) (Betti et al., 2018), se determinó la contribución de esta en las metas 3.4, 3.5, 3.c y 3.d (ver Tabla 21). EL IRS se determina como una proporción entre la cantidad de metas movilizadas por la propuesta y la cantidad total de metas del ODS a la cual pertenecen las metas indicadas. En ese sentido, FelizMente presenta un  $IRS = \text{Metas impactadas} / \text{Metas totales} (4 / 13) = 31\%$ . Se debe indicar que el ODS-3 considera 13 metas.

**Tabla 21**

*Evaluación del Impacto de FelizMente en las Metas del ODS-3*

Meta	Impacto
3.4. Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.	Por cada paciente con depresión, el no trabajar hace que uno no sea productivo
3.5. Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.	Se logra que las tasas de adicción puedan disminuir porque se genera más personas sanas
3.c. Aumentar sustancialmente la financiación de la salud y la contratación, el desarrollo, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.	FelizMente demuestra que se necesita más personas de salud para dar atención de salud mental
3.d. Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.	Las enfermedades mentales es la principal causa de morbilidad en el mundo

*Nota.* Adaptado de *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una*

*Oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3) (pp. 24, 26), por*

Naciones Unidas, 2018

([https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)).

## 7.2 Rentabilidad Social de la Solución

Para determinar la rentabilidad social de la solución se han identificado los impactos positivos y negativos (ver Tabla 22). Sobre la base de la información en mención se procedió a cuantificar los beneficios y costos sociales que se generarían.

**Tabla 22**

*Impactos Positivos y Negativos*

Impacto	Descripción
Positivo	<p>Reducción del tiempo: al ser un servicio virtual, los clientes evitan los desplazamientos. Es una de las principales razones por las que no se accede a un tratamiento.</p> <p>Acceso al servicio a un menor costo: al contratar su atención con profesionales virtualmente.</p> <p>Se genera un ahorro en el gasto público: se permite que las personas con depresión, ansiedad o estrés gestionen directamente el tratamiento y mejora de sus enfermedades, lo que a su vez genera mayores oportunidades de atención para personas con bajos recursos.</p> <p>Se potencia la sinergia con negocios vinculados con lo que se generan alianzas, como restaurantes de comida sana, gimnasios, profesores de yoga, etc., lo que permitiría que se generen mayores ingresos.</p>
Negativo	<p>Reducción de clientes a profesionales que atienden de manera presencial.</p> <p>Emisiones de CO<sub>2</sub> de servidores, computadores personales y portátiles.</p> <p>Emisiones de CO<sub>2</sub> de móviles con los que se conectan los clientes.</p>

FelizMente desde un enfoque incremental tiene los siguientes impactos positivos:

- Reducción del tiempo: al ser un servicio virtual, los clientes evitan los desplazamientos, que precisamente es una de las principales razones por las que no se accede a un tratamiento; por ello, se considera el ahorro al acceso de información de 1 hora y para atenderse en una cita virtual también de 1 hora. Para calcular el costo de la hora-hombre se usó el costo por hora de una persona que percibe un ingreso neto mensual de S/4,160 la cual pertenece al NSE C (Ipsos, 2021). Finalmente, se consideró un ahorro en combustible de S/10, teniendo en cuenta que el precio por

galón de combustible es de S/20, siendo 20 el promedio de kilómetros ahorrados (vehículo con rendimiento promedio de 40 km/gal) para acudir a una cita médica.

- Acceso al servicio a un menor costo, al contratar su atención con profesionales de manera virtual: en las clínicas se ofrecen citas desde el valor de S/100 hasta S/190. Los clientes de FelizMente podrían acceder a un descuento de hasta S/30 del precio promedio de las clínicas.
- Se genera un ahorro en el gasto público: se permite que las personas con depresión, ansiedad y estrés gestionen directamente el tratamiento y mejora de sus enfermedades, lo que a su vez genera mayores oportunidades de atención a personas con bajos recursos.

FelizMente puede también generar un impacto negativo:

- Reducción de clientes y menores ingresos para profesionales que atienden de manera presencial.
- Existen emisiones de CO<sub>2</sub> de servidores, computadores personales y portátiles. Emisiones de CO<sub>2</sub> de dispositivos móviles con los que se conectan los clientes.
- Existe costo de emisión de CO<sub>2</sub> por kilogramo emitido según el uso de: los servidores para almacenar los datos; los computadores personales y portátiles durante el horario de oficina por los colaboradores; y los dispositivos móviles por parte de los clientes. El costo de emisión de CO<sub>2</sub> por tonelada es de S/96 (Sistema Europeo de Negociación de CO<sub>2</sub> [SendeCO2], s.f.).

Después de determinar los beneficios sociales y compararlos con los costos sociales, se obtuvo la utilidad social. Al resultado de los 5 años se le aplica una tasa social de descuento de 8% (MEF, 2019) y; con ello se determina el VAN social que asciende a S/4'746,487, resultado positivo que indica la viabilidad social de FelizMente, como se muestra en la Tabla 23.

**Tabla 23***Proyección de Ingresos y Beneficios Sociales*

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Suscriptores de FelizMente	2,295	8,415	25,245	50,490	87,210
Frecuencia promedio de acceso a la plataforma por año	12	12	12	12	12
Frecuencia promedio de citas concretadas en la plataforma por año	6	6	6	6	6
Ahorro de horas por accesos a la plataforma en línea	1	1	1	1	1
Ahorro de horas por realizar una atención psicológica virtual	1	1	1	1	1
Ahorro en el costo al contratar una cita virtual (S)	20	20	20	20	20
Ahorro en compra de combustibles de los suscriptores (S)	10	10	10	10	10
Horas ahorradas por cada cita virtual concretada	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Costo de hora por cliente (S/)	16	16	16	16	16
Beneficio total por ahorro de tiempo del cliente (S/)	660,960	2'423,520	7'270,560	14'541,120	25'116,480
Beneficio total por ahorro al realizar una cita en línea (S/)	275,400	1'009,800	3'029,400	6'058,800	10'465,200
Beneficio por el ahorro de combustible (S/)	137,700	504,900	1'514,700	3'029,400	5'232,600
Beneficio social total (S/)	1'074,060	3'938,220	11'814,660	23'629,320	40'814,280
Costo por la emisión de CO <sub>2</sub> de servidores (S/)	219,769	805,820	2'417,461	4'834,922	8'351,230
Costo por la emisión de CO <sub>2</sub> de computadores personales y portátiles (S/)	325,523	1'193,584	3'580,751	7'161,502	12'369,866
Costo por la emisión de CO <sub>2</sub> de dispositivos móviles (S/)	434,030	1'591,445	4'774,334	9'548,669	16'493,155
Costo social total (S/)	979,322	3'590,849	10'772,546	21'545,093	37'214,251
Utilidad social (S/)	94,738	347,371	1'042,114	2'084,227	3'600,029
VAN social aplicando la tasa de descuento de 8%	4'746,487				

*Nota.* VAN = Valor actual neto.

## Capítulo VIII: Decisión e Implementación

### 8.1 Plan de Implementación

Se presenta el diagrama el diagrama de Gantt propuesto para la implementación de FelizMente considerando un horizonte de 12 semanas (ver Figura 14), las cuales han sido señaladas por la organización como de inicio, desarrollo y operaciones. Se ha considerado que los accionistas realizarían la mayoría de las acciones de inicio de empresa y que estas se diversificarían con contrataciones afines a los puestos clave, como un gerente de plataforma y posteriormente personal específico para algunas tareas de mantenimiento.

**Figura 14**

*Cronograma de Implementación*

Título de tarea	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Plan de negocio	Accionistas			
Asignación de responsabilidad	Accionistas			
Revisión de recursos a usar	Accionistas			
Conformación de empresa	Accionistas			
Inscripción en Registros Públicos	Accionistas			
Registro del nombre de la empresa	Accionistas			
Búsqueda de programador para plataformas digitales	Accionistas			
Búsqueda de profesionales de la salud mensual y afines	Accionistas			
Búsqueda de alianzas con empresas relacionadas con el bienestar y salud mental	Accionistas			
Compra de activos: computadoras y programas	Accionistas			
Búsqueda de propagandas	Accionistas			
Alianzas de mercadeo con empresas afines a salud mental y bienestar	Accionistas			
Pruebas de lanzamiento de plataforma	Accionistas			

## 8.2 Conclusiones

1. Los problemas de la depresión, ansiedad y estrés pueden ir cambiando positiva y significativamente a lo largo de diversos procesos y metodologías aplicadas como son las ayudas psicológicas, una buena alimentación, ejercicios y escuchar música que estimule el estado de ánimo durmiendo las horas suficientes. Hoy en día las personas son más conscientes de la importancia de su salud mental y física; sin embargo, la vida muy agitada que llevan hace que se descuiden en este aspecto no menor en su vida.
2. Se demostró que el prototipo de la solución es atractivo para la mayoría de las personas, las cuales estarían dispuestas a usarla y una parte representativa de ellas asumirían el costo de suscripción. La creación de una comunidad que interactúa en la plataforma es lo más atractivo.
3. La oferta de una plataforma con acceso a información de soporte multisectorial para el bienestar de la salud mental con interacción entre los usuarios es atractiva.

## 8.3 Recomendaciones

Se recomienda seguir mejorando el prototipo de la aplicación para que sea más atractiva para los usuarios. Se debería considerar agregar la opción de mejoras a la aplicación como parte de la interacción con los usuarios en la plataforma para crear una mayor relación.

## Referencias

- ADE Psicólogos. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://adepsicologos.com/nosotros/>
- Alerta Financiera. (2023, 15 de febrero). *Riesgo país de Perú se mantuvo constante*. <https://alertafinanciera.pe/2023/02/15/riesgo-pais-de-peru-se-mantuvo-constante/>
- Banco Centra de Reserva del Perú. (2023). *Bonos del tesoro EE.UU. - 10 años (%)*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>
- Bazualdo Fiorini, E., & Contreras Rivera, R. J. (2022). La importancia de las barreras de acceso y equidad en la atención de los servicios de salud. *Ciencia Latina*, 6(6), 973-998.
- Betti, G., Consolandi, C., & Eccles, R. G. (2018). The relationship between investor materiality and the Sustainable Development Goals: A methodological framework [La relación entre la materialidad del inversionista y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Un marco metodológico]. *Sustainability*, 10(7), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su10072248>
- Buscando Bienestar. (s.f.). *Sobre mí*. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://buscandobienestar.com/sobremi/>
- Cano-Vindel, A., Ruiz-Rodríguez, P., Muñoz-Navarro, R., Medrano, L. A., Moriana, J. A., Moreno, E. M., Gálvez-Lara, M., Jurado-González, F. J., Aguilera-Martín, A., Barrio-Martínez, S., Prieto-Vila, M., Carpallo-González, M., Moretti, L. S., García-Batista, Z. E., Priede, A., & González-Blanch, C. (2022). Protocolo transdiagnóstico PsicAP de entrenamiento cognitivo-conductual en grupo para trastornos emocionales. *Acción Psicológica*, 19(2), 81-96. <https://doi.org/10.5944/ap.19.2.37004>
- Cedeño-Guevara, P., & Escobar-Segovia, K. (2022). Síndrome de Burnout por COVID-19 en personal sanitario en áreas UCI y Emergencia de un hospital de segundo nivel. *Ciencia e Innovación en Salud*, 151, 84-98. <https://doi.org/10.17081/innosa.151>

Chacón Delgado, E., & Xatruch De la Cera, D., Fernández Lara, M., & Murillo Arias, R.

(2021). Generalidades sobre el trastorno de ansiedad. *Cúpula*, 35(1), 23-36.

Damodaran, A. (s.f.). *Damodaran Online*. Recuperado el 14 de mayo de 2021, de

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Estado Peruano. (2022, 22 de marzo). *Recibir atención a distancia en salud a través de*

*Teleatiendo*. <https://www.gob.pe/8945-recibir-atencion-a-distancia-en-salud-a-traves-de-teleatiendo>

Expresa Salud. (s.f.). *Psicólogos en Lima*. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de

<https://expresasalud.com/psicologos-en-lima/>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2021, 14 de junio). *La mitad de los padres,*

*madres o cuidadores en el Perú sufre de ansiedad, depresión o estrés debido a la pandemia* [Nota de prensa]. <https://www.unicef.org/peru/comunicados-prensa/mitad-padres-madres-cuidadores-peru-sufre-ansiedad-estres-depresion-pandemia-covid19>

George, M. O. (2010). *The Lean Six Sigma guide to doing more with less cut costs, reduce*

*waste, and lower your overhead* [La guía Lean Six Sigma para hacer más con menos: Reducir costos, reducir desperdicios y reducir gastos generales]. John Wiley & Sons.

Grupo del Banco Mundial. (2018). *Sanando mentes, cambiando vidas: Movimiento por el*

*cuidado comunitario de la salud mental en el Perú: Innovaciones en la prestación de servicios en una comunidad de escasos recursos, 2013-2016*.

<https://gycperu.com/web/theme/images/virtual-library/71.pdf>

Instituto Europeo de Posgrado. (s.f.). *¿Cómo llevar a cabo una idea innovadora?*

<https://www.iep-edu.com.co/como-llevar-a-cabo-una-idea-innovadora/>

Ipsos. (2021). *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2020>

- Ismail, S., Malone, M. S., & Van Geest, Y. (2016). *Organizaciones exponenciales: Por qué existen nuevas organizaciones diez veces más escalables y rentables que la tuya (y qué puedes hacer al respecto)*. Bubok.
- Kalma Perú. (s.f.). *Qué es Kalma Perú*. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://kalmaperu.org/que-es-kalma/>
- Medicus. (s.f.). *Cartilla de salud mental*. Recuperado el 1 de junio de 2023, de <https://medicus.com.ar/#/cartilla/salud-mental>
- mediQuo. (s.f.). *El hospital digital para tus empleados*. Recuperado el 1 de junio de 2023, de <https://www.medi quo.com/beneficio-para-empleados/>
- Mejía-Zambrano, H., & Ramos-Calsín, L. (2022). Prevalencia de los principales trastornos mentales durante la pandemia por COVID-19. *Neuropsiquiatría*, 85(1), 72-82. <https://doi.org/10.20453/rnp.v85i1.4157>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Anexo N° 11: Parámetros de evaluación social de la Directiva General del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones*. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/anexos/anexo11\\_directiva001\\_2019E F6301.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019E F6301.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2022, 25 de agosto). *En el 2022 la economía peruana crecerá 3,3% según proyecciones del Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026* [Nota de prensa]. [https://www.mef.gob.pe/en/?option=com\\_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB](https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7487&lang=en-GB)
- Ministerio de Salud. (2022, 13 de enero). *Minsa: Más de 300 mil casos de depresión fueron atendidos durante el 2021* [Nota de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/575899-minsa-mas-de-300-mil-casos-de-depresion-fueron-atendidos-durante-el-2021>

- Ministerio de Salud. (2023, 2 de febrero). *Atenciones por problemas de salud mental aumentaron de 400 000 a más de un millón en el marco de la pandemia* [Nota de prensa]. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/695760-atenciones-por-problemas-de-salud-mental-aumentaron-de-400-000-a-mas-de-un-millon-en-el-marco-de-la-pandemia>
- Naciones Unidas. (2018). *La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe (LC/G.2681-P/Rev.3)*.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Naciones Unidas. (2021, 25 de noviembre). *El efecto devastador del COVID-19 en la salud mental* [Nota de prensa]. <https://news.un.org/es/story/2021/11/1500512>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). *Depresión*. Recuperado el 9 de mayo de 2023, de [https://www.who.int/es/health-topics/la-d%C3%A9pression#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/la-d%C3%A9pression#tab=tab_1)
- Organización Mundial de la Salud. (2022, 8 de junio). *Trastornos mentales*.  
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-disorders>
- Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). *Salud mental*. Recuperado el 11 de mayo de 2023, de <https://www.paho.org/es/temas/salud-mental>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (L. Vázquez, trad.; 3a ed.). Deusto.
- Perilla Portilla, F. E., Castro Galván, D. A., Hernández Blandón, K. M., Rincón Silva, M. F., Jaimes Chaustre, J. A., & Alba León, M. A. (2020). Depresión, ansiedad y estrés: una situación en estudiantes de Enfermería en una Universidad Pública. *16 de Abril*, 59(78), 1-5.
- Sentirse Bien Perú. (s.f.). *Inicio*. Recuperado el 23 de mayo de 2023, de <https://www.sentirsebienmiraflores.com/>
- Sistema Europeo de Negociación de CO2. (s.f.). *Precios CO2*. Recuperado el 19 de mayo de 2023, de <https://www.sendeco2.com/es/precios-co2>

Villacrés, R., Arguello, P., & Pullutaci, E. (2020). Experiencias de innovación abierta desarrolladas en el proyecto Hub Centro para la solución de problemáticas de alto impacto de la región centro del país. *The Ecuadorian Journal of S.T.E.A.M.*, 1(1), 555-572. <https://doi.org/10.18502/epoch.v1i1.9595>



## Apéndice A

### Cuestionario

1. Indicar rango de edad:

18- 24

25-34

35-44

45-54

Más 55

2. ¿Cuál es su género?

Femenino

Masculino

3. ¿Cuál es su situación laboral actualmente ?

4. ¿Padece o en algún momento ha padecido alguna de las enfermedades? Depresión, ansiedad o estrés.

5. ¿En dónde busca información sobre su salud mental y qué tan frecuente busca la información?

6. ¿Qué tipos de tratamientos y actividades realiza para tratar su salud mental?

- Psiquiatra

- Psicología

- Nutrición

- Coaching

- Otros: explicar

7. ¿Está dispuesto a realizar terapias con un profesional de salud mental para hacer frente a la ansiedad, depresión o estrés? ¿Si fuera así, desearía que sea de forma virtual o presencial?

8. ¿Cuál es la mayor limitante para no continuar con el tratamiento?

Explicar:

9. ¿Qué tan frecuente usaría terapias virtuales y tratamientos complementarios?

- Interdiario
- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- Cada 2 meses
- Otro:

10. Si la plataforma presentase la opción de crear comunidad entre los usuarios, dar retroalimentación sobre los productos que se comparten en ella y dar guía sobre actividades que se realicen en la ciudad, ¿qué tan frecuente la usaría?

- Interdiario
- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- Cada 2 meses
- Otro:

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por encontrar toda la información en un solo lugar como referencia a todas las actividades que le dan bienestar a su salud mental?

Entre S/55 y S/84

Entre S/85 y S/104

Entre S/105 y S/120

12. Este es el modelo de plataforma que se espera usar, ¿qué sugerencia podría compartir para que le sea más atractiva?



13. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que la recomiende (la plataforma) a un amigo o familiar?

**Da clic en la calificación que consideras apropiada**  
**¿Nos recomendaría con un familiar o amigo?**

No Recomendaría en lo Absoluto Definitivamente Recomendaría

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

