

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: EmoTeam, una propuesta para gestionar el mundo emocional de manera efectiva**

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

**QUE PRESENTA:**

Karina Veronica Davila Asto, DNI: 72035503

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

**QUE PRESENTA:**

David Rogelio Susanibar Andrade, DNI:72176721

Fernando Ramírez Rojas, DNI: 77341166

Franklin Luis Gaspar Guevara, DNI: 76698570

**ASESOR**

Luis Alfonso Del Carpio Castro, DNI: 07535773

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0001-9084-1193>

**Surco, abril, 2024**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Luis del Carpio Castro con, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Modelo ProLab: EmoTeam, una propuesta para gestionando el mundo emocional de manera efectiva, de los autores:


- Karina Veronica Davila Asto, DNI: 72035503
- David Rogelio Susanibar Andrade, DNI:72176721
- Fernando Ramírez Rojas, DNI: 77341166
- Franklin Luis Gaspar Guevara, DNI: 76698570

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 11%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 01/04/2024.
- 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, 01 de abril de 2024

Luis del Carpio Castro	
DNI: 07535773	Firma 
OR- CID: 0000- 0001-9084- 1193	

## **Dedicatorias**

*Agradezco a Dios por haberme permitido llegar a este punto. Si su bendición y guía no hubiéramos podido concretar esta tesis. Agradezco también a mis padres y hermana. Juanita, César y Joselyn. Su apoyo incondicional, paciencia y soporte ha sido fundamental para lograr superar los altibajos de un MBA. Finalmente, a Jesulin, por inspirarme a siempre dar la milla extra.*

**Fernando Ramírez Rojas**

*Este trabajo está dedicado a Franccesca, cuyo soporte y aliento son energía positiva, a mis queridos padres, por ser fuente de admiración y motivación, y a mi hermano Christian, por su apoyo incondicional para alcanzar mis metas.*

**Franklin Luis Gaspar Guevara**

*Esta tesis la dedico principalmente a Dios, por darme la vida y salud necesaria para alcanzar este logro en mi vida. Asimismo, deseo destacar el apoyo incondicional de mis padres a quienes les dedico también este trabajo por ser mi soporte de todos mis sueños. Finalmente, agradezco a mi hermano Iván por inspirarme a ser mejor cada día.*

**Karina Verónica Dávila Asto**

*Dedico este trabajo a mis padres, quienes son fuente de admiración y motivación para alcanzar nuevos objetivos.*

**David Rogelio Susanibar Andrade**

## Resumen Ejecutivo

En el panorama actual del mundo corporativo, el bienestar emocional de los colaboradores se ha posicionado como un elemento clave para el éxito organizacional, estableciendo una relación directa entre una gestión emocional efectiva y variables críticas de negocio como la productividad y la retención de empleados. A pesar de los esfuerzos significativos realizados por las empresas para promover el bienestar de sus colaboradores, se evidencian vacíos en las herramientas a disposición de los líderes, quienes desempeñan un papel fundamental en la gestión del bienestar emocional en el lugar de trabajo.

Con el objetivo de abordar estas brechas, la presente investigación introduce EmoTeam, una plataforma innovadora diseñada para registrar y analizar las emociones de los colaboradores, facilitando el desarrollo de estrategias de gestión emocional adaptadas a las particularidades de cada empresa. La metodología de investigación empleada para desarrollar y validar EmoTeam fue exhaustiva y multifacética, incluyendo técnicas como entrevistas en profundidad, *focus groups*, encuestas y trabajo de campo extensivo, entre otras. Estas técnicas permitieron obtener *insights* profundos sobre las necesidades emocionales de los colaboradores y las dinámicas interpersonales dentro de los equipos, asegurando que EmoTeam ofreciera soluciones prácticas, efectivas y viables.

La base teórica de EmoTeam subraya la importancia de la inteligencia emocional en la creación de entornos laborales saludables y motivadores. Los resultados financieros y de impacto social de la implementación de EmoTeam fueron notablemente positivos, revelando un Valor Actual Neto (VAN) de \$1,027,521 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 237%, con un VAN social calculado en S/ 9,476,369. Estos resultados se proyectaron sobre un período de 5 años. Finalmente, EmoTeam, genera IRS de 40% en la ODS 8, enfatizando la importancia de atender el bienestar emocional en las empresas para mejorar el clima laboral y la sociedad en general.

## Abstract

In the current corporate landscape, the emotional well-being of employees has emerged as a key component for organizational success, establishing a direct correlation between effective emotional management and critical business metrics such as productivity and employee retention. Despite significant efforts by companies to enhance the well-being of their workforce, there are noticeable gaps in the tools available to leaders, who play a crucial role in managing emotional well-being in the workplace.

To address these gaps, this research introduces EmoTeam, an innovative platform designed to record and analyze employees' emotions, thereby facilitating the development of emotional management strategies tailored to the unique characteristics of each company. The research methodology employed to develop and validate EmoTeam was comprehensive and multifaceted, incorporating techniques such as in-depth interviews, focus groups, extensive surveys, and fieldwork, among others. These methods provided deep insights into the emotional needs of employees and the interpersonal dynamics within teams, ensuring that EmoTeam offers practical, effective, and viable solutions.

The theoretical foundation of EmoTeam emphasizes the significance of emotional intelligence in fostering healthy and motivating work environments. The financial and social impact results of implementing EmoTeam were remarkably positive, revealing a Net Present Value (NPV) of \$1,027,521 and an Internal Rate of Return (IRR) of 237%, with a social NPV estimated at S/ 9,476,369. These outcomes were projected over a 5-year period, with an estimated initial investment of \$290,452. Ultimately, EmoTeam yields an IRS of 40% in SDG 8, underscoring the necessity of addressing emotional well-being in companies to enhance the work environment and society at large.

## Índice

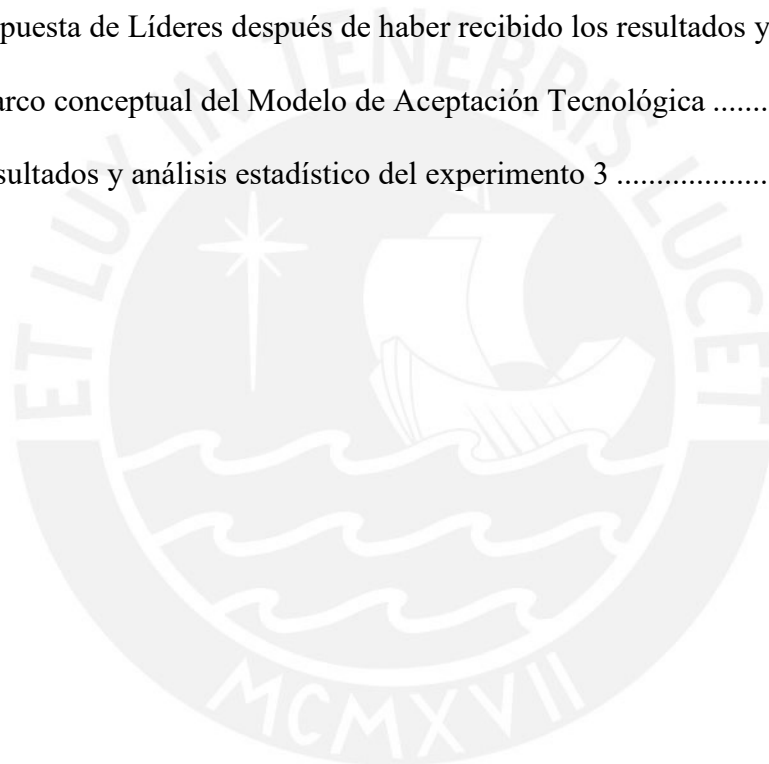
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>X</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Definición del Problema.....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexto en el que se determina el Problema a Resolver .....	1
1.2. Presentación del problema a resolver .....	2
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver .....	3
<b>Capítulo II. Análisis del Mercado .....</b>	<b>5</b>
2.1. Descripción del mercado.....	5
<i>2.1.1 Análisis de tendencias del mercado .....</i>	<i>6</i>
2.2. Análisis del mercado.....	9
<i>2.2.1 Competidores directos .....</i>	<i>9</i>
<i>2.2.2 Competidores indirectos .....</i>	<i>11</i>
<i>2.2.3 Referencias internacionales.....</i>	<i>16</i>
2.3 Análisis de Porter.....	20
<i>2.3.1 Poder de negociación de los clientes.....</i>	<i>20</i>
<i>2.3.2 Poder de negociación de los proveedores .....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.3 Amenaza de entradas de nuevos competidores.....</i>	<i>21</i>
<i>2.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos .....</i>	<i>22</i>
<i>2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes.....</i>	<i>22</i>
<b>Capítulo III. Investigación del Usuario.....</b>	<b>24</b>
3.1. Perfil de usuario .....	24
3.2. Mapa de experiencia de usuario.....	28
3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario.....	30
<b>Capítulo IV. Diseño del Producto.....</b>	<b>32</b>

4.1. Concepción del servicio .....	32
4.1.1. Lienzo 6x6 .....	32
4.1.2. Lienzo Matriz Costo Impacto .....	37
4.1.3. Lienzo Blanco Relevancia .....	39
4.2. Desarrollo de la narrativa .....	47
4.3. Carácter innovador y disruptivo del servicio .....	48
4.4. Propuesta de valor .....	52
4.5. Producto mínimo viable (PMV) .....	55
<b>Capítulo V. Modelo de Negocio .....</b>	<b>64</b>
5.1. Lienzo del modelo de negocio .....	64
5.1.1 Propuesta de Valor .....	64
5.1.2 Segmento de Clientes .....	64
5.1.3 Canales .....	65
5.1.4 Relación con los Clientes .....	68
5.1.5 Flujo de Ingresos .....	70
5.1.6 Recursos Clave .....	71
5.1.7 Actividades Clave .....	74
5.1.8 Socios Clave .....	75
5.1.9 Estructura de Costos .....	77
5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio .....	81
5.2.2 Inversión .....	83
5.2.3 Detalle de ingresos .....	84
5.3. Escalabilidad y exponencialidad del modelo de negocio .....	87
5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio .....	89
<b>Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable .....</b>	<b>91</b>

6.1. Validación de la deseabilidad de la solución .....	91
6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis .....	91
6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución .....	105
6.2. Validación de la factibilidad de la solución .....	106
6.2.1. Plan de mercadeo .....	106
6.2.2. Plan de operaciones.....	114
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar la factibilidad del Plan de Marketing.....	119
6.3. Validación de la viabilidad de la solución .....	121
6.3.1. Presupuesto de inversión .....	121
6.3.2. Análisis financiero .....	122
6.3.3. Simulaciones empleadas para validar la viabilidad.....	124
<b>Capítulo VII. Sostenibilidad de la solución .....</b>	<b>128</b>
7.1. Relevancia social de la solución .....	129
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	132
<b>Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....</b>	<b>136</b>
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo .....	136
8.2. Conclusiones .....	138
8.2.1. Conclusiones Generales.....	138
8.2.2. Conclusiones Individuales .....	139
<b>8.3 Recomendaciones .....</b>	<b>141</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>143</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>147</b>
Apéndice A: Guía de entrevista .....	147
Apéndice B: Entrevistas.....	149



Apéndice C: Mapa de Experiencia durante el problema .....	150
Apéndice D: Guía de focus group.....	151
Apéndice E: Lienzo propuesta de valor .....	156
Apéndice F: Encuesta de Indicadores para Emoteam.....	157
Apéndice G: Encuesta de Monitoreo Emocional en el Trabajo.....	159
Apéndice H: Informe Emocional Emoteam - 1 .....	161
Apéndice I: Informe Emocional Emoteam - 2.....	170
Apéndice J: Respuesta de Líderes después de haber recibido los resultados y estrategias ...	179
Apéndice K: Marco conceptual del Modelo de Aceptación Tecnológica .....	180
Apéndice L: Resultados y análisis estadístico del experimento 3 .....	182



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Competidores directos</i> .....	10
Tabla 2 <i>Competidores indirectos</i> .....	13
Tabla 3 <i>Referente internacional</i> .....	17
Tabla 4 <i>Lienzo 6 x 6 desarrollado</i> .....	34
Tabla 5 <i>Matriz Quick Wins</i> .....	37
Tabla 6 <i>Retroalimentación del Sprint 2 sobre el prototipo anterior</i> .....	43
Tabla 7 <i>Retroalimentación del Sprint 3 sobre el prototipo anterior</i> .....	44
Tabla 8 <i>Retroalimentación del Sprint 4 sobre el prototipo anterior</i> .....	45
Tabla 9 <i>Sección 1: Innovación</i> .....	49
Tabla 10 <i>Sección 2: Disrupción</i> .....	49
Tabla 11 <i>Trabajos del cliente y productos y servicios de la propuesta de valor</i> .....	54
Tabla 12 <i>Beneficios que desea el cliente y creadores de alegrías de la propuesta de valor</i> ..	54
Tabla 13 <i>Frustraciones del cliente y aliviadores de la propuesta de valor</i> .....	55
Tabla 14 <i>Fases de la experiencia de usuario del primer prototipo</i> .....	55
Tabla 15 <i>Cambios realizados para el segundo prototipo</i> .....	57
Tabla 16 <i>Cambios realizados para el tercer prototipo</i> .....	58
Tabla 17 <i>Cambios realizados para el cuarto prototipo</i> .....	59
Tabla 18 <i>Cambios realizados para el quinto prototipo</i> .....	60
Tabla 19 <i>Fases de la experiencia de usuario del sexto prototipo</i> .....	61
Tabla 20 <i>Cuadro de precios de los costos tecnológicos mensuales (dólares)</i> .....	78
Tabla 21 <i>Definición del mercado objetivo</i> .....	82
Tabla 22 <i>Resumen de inversión</i> .....	83
Tabla 23 <i>Detalle de ingresos (dólares)</i> .....	85
Tabla 24 <i>Flujo de caja (dólares)</i> .....	86

Tabla 25 <i>Análisis de los cinco patrones de escalabilidad de Lund y Nielsen (2018) en el modelo de negocio de EmoTeam</i> .....	87
Tabla 26 <i>Ficha informativa H1</i> .....	92
Tabla 27 <i>Ficha Piloto</i> .....	92
Tabla 28 <i>Resultado H1 del piloto 1</i> .....	95
Tabla 29 <i>Resultados H1 del piloto 2</i> .....	95
Tabla 30 <i>Resultados H1 del control</i> .....	96
Tabla 31 <i>Tabla informativa H2</i> .....	98
Tabla 32 <i>Ficha de encuesta H2</i> .....	98
Tabla 33 <i>Resultado de H2</i> .....	100
Tabla 34 <i>Ficha informativa H3</i> .....	102
Tabla 35 <i>Resultado H3 del piloto 1</i> .....	104
Tabla 36 <i>Desagregado de ingresos (dólares)</i> .....	107
Tabla 37 <i>Objetivos de Marketing</i> .....	107
Tabla 38 <i>Segmentación de mercado</i> .....	108
Tabla 39 <i>Precios del producto (dólares)</i> .....	110
Tabla 40 <i>Cronograma de promoción</i> .....	111
Tabla 41 <i>CAC promedio del plan de mercadeo (dólares)</i> .....	113
Tabla 42 <i>LTV promedio del plan de mercadeo (dólares)</i> .....	114
Tabla 43 <i>Costos operativos de EmoTeam</i> .....	117
Tabla 44 <i>Regulaciones aplicables para EmoTeam</i> .....	118
Tabla 45 <i>Regulaciones aplicables para EmoTeam</i> .....	118
Tabla 46 <i>Análisis de sensibilidad del plan de mercadeo (dólares)</i> .....	119
Tabla 47 <i>Resultados de la simulación del plan de mercadeo</i> .....	120
Tabla 48 <i>Presupuesto de Inversión de EmoTeam</i> .....	121

Tabla 49 <i>Costo de la deuda</i> .....	123
Tabla 50 <i>Flujo de caja de accionista (dólares)</i> .....	123
Tabla 51 <i>Variables de entrada de la simulación (dólares)</i> .....	126
Tabla 52 <i>Resultados de VNA y TIR de las simulaciones (dólares)</i> .....	127
Tabla 53 <i>Indicadores ODS abarcados por el modelo de negocio de EmoTeam</i> .....	130
Tabla 54 <i>Cálculo del VANS</i> .....	132
Tabla 55 <i>Resultados de los pesos de regresión del modelo del experimento H3.</i> .....	183



## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Mercado objetivo</i> .....	5
Figura 2 <i>Lienzo Meta Business</i> .....	26
Figura 3 <i>Mapa de experiencia de usuario</i> .....	28
Figura 4 <i>Lienzo Matrtiz Costo Impacto</i> .....	38
Figura 5 <i>Diagrama simple del proceso del primer prototipo de EmoTeam</i> .....	39
Figura 6 <i>Lienzo Blanco Relevancia de la retroalimentación del focus group</i> .....	40
Figura 7 <i>Diagrama simple de Proceso del servicio de la aplicación EmoTeam (prototipo final)</i> .....	47
Figura 8 <i>Lienzo del Business Model Canvas</i> .....	81
Figura 9 <i>Lista de empresas supervisadas por la SBS</i> .....	82
Figura 10 <i>Matriz de priorización de hipótesis</i> .....	106
Figura 11 <i>Diagrama de Entrada-Proceso-Salida de Operaciones de EmoTeam</i> .....	115
Figura 12 <i>Arquitectura de Intelligent Products Essentials de Google Cloud.</i> .....	116
Figura 13 <i>Histograma de frecuencia de valores LTV/CAC en la simulación</i> .....	121
Figura 14 <i>VNA (en dólares) vs. Crecimiento anual de precio de suscripción premium.</i> .....	124
Figura 15 <i>VNA (en dólares) vs. Crecimiento anual de precio de suscripción básica.</i> .....	125
Figura 16 <i>VNA (en dólares) vs. Tasa de interés</i> .....	125
Figura 17 <i>VNA vs. Monto de Inversión (en dólares).</i> .....	126
Figura 18 <i>Histograma: Simulación de VNA</i> .....	127
Figura 19 <i>Histograma: Simulación de TIR</i> .....	128
Figura 20 <i>Flourishing Business Canvas de EmoTeam</i> .....	129
Figura 21 <i>Plan de implementación del Negocio propuesto - Diagrama de Gantt</i> .....	137
Figura 22 <i>Comunicación por vía e-mail con los líderes del experimento.</i> .....	179
Figura 23 <i>Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) planteado por Davis (1989)</i> .....	180

Figura 24 <i>Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM2) planteado por Venkatesh y Davis (2000)</i> .....	181
Figura 25 <i>Diagrama del modelo SEM del experimento 3</i> .....	182
Figura 26 <i>Indicadores de aceptación del modelo SEM</i> .....	182



## Capítulo I. Definición del Problema

### 1.1.Contexto en el que se determina el Problema a Resolver

Una encuesta reciente reveló que los colaboradores peruanos tienden a la búsqueda de un mejor balance de vida laboral-personal, evitando el exceso de carga laboral, por lo que estos factores son críticos para su bienestar (BUK y PageGroup Perú, 2023). Esta tendencia se explica porque tener una buena salud mental y emocional permite a las personas afrontar los momentos de estrés, aprender habilidades, tomar decisiones, establecer relaciones y trabajar de forma adecuada para contribuir a la mejora de su entorno (OMS, 2022a). Los nuevos paradigmas de la globalización y las tecnologías de la información y comunicación que, si bien, han impulsado la productividad de la economía global, no obstante, ha significado una sobrecarga de información que impacta en el ámbito laboral y el balance de la vida laboral y personal (Shylaja y Jayasankara, 2017).

Ante este panorama, la inteligencia emocional toma mayor importancia para el desarrollo tanto personal como laboral de las personas. En esa línea, las investigaciones teóricas de Goleman et al. (2002) y George (2000) respaldan la importancia de la gestión emocional de los equipos de trabajo por parte del líder. Estos estudios señalan que los gerentes con inteligencia emocional desarrollada tienen mayor posibilidad de generar un impacto positivo significativo en la productividad de una organización al cultivar un entorno laboral saludable y motivador. En congruencia, Dweikat (2023) indica que la inteligencia emocional es un facilitador clave para la productividad de un trabajador, ya que media entre el estrés y la satisfacción laboral con el desempeño en los empleados.

En el Perú, esta capacidad de los líderes para comprender y manejar sus propias emociones, así como la habilidad de reconocer y responder empáticamente a las emociones de sus colaboradores para abordar situaciones de manera efectiva, es muy escasa en los líderes en el ámbito empresarial actual. Esta brecha se profundiza indirectamente con la falta de atención a

la salud mental de los empleados por parte del Estado, asimismo, el escaso enfoque holístico del bienestar emocional de las empresas peruanas, por lo que estas condiciones agudizarían las consecuencias negativas en la productividad y el clima laboral de las organizaciones.

## **1.2. Presentación del problema a resolver**

En el dinámico entorno laboral actual, los gerentes enfrentan el desafío de gestionar las emociones en sus equipos como uno de los pilares clave en la gestión empresarial. Según Barsade y Gibson (2007), el afecto, que engloba emociones y estados de ánimo, desempeña un papel crucial en las organizaciones, pues impacta las relaciones entre los miembros del equipo y afecta a los procesos organizacionales clave. Sin embargo, a pesar de su relevancia, la gestión de las emociones a menudo no se aborda correctamente, como lo revelan recientes entrevistas realizadas a gerentes de diversas industrias. Es importante recalcar que la metodología para estas entrevistas se explica en el capítulo tres del presente documento.

En estas entrevistas, los gerentes informaron que a menudo carecen de las herramientas y el conocimiento necesarios para identificar y manejar eficazmente los desequilibrios emocionales en sus equipos. Dichos desequilibrios, que pueden reflejarse en diferencias en la satisfacción laboral, los niveles de estrés, la motivación y la cohesión del equipo, pueden tener consecuencias significativas. De acuerdo con Barsade y Gibson (2007), los ambientes que generan emociones negativas pueden incrementar la frecuencia de comportamientos antisociales o desviados en la organización. Por otro lado, los ambientes que promueven estados afectivos positivos pueden fomentar comportamientos prosociales entre los empleados. Sin embargo, si no se gestionan adecuadamente, estos desequilibrios emocionales pueden impactar negativamente la productividad y el rendimiento general de la organización.

Del mismo modo, los entrevistados expresaron preocupación sobre los esfuerzos actuales para la gestión de las emociones, a las que perciben como parciales y faltas de la conexión



humana necesaria para una gestión emocional efectiva. Además, señalaron que el proceso de identificación emocional es un problema que merece atención, puesto que no se conoce en tiempo real cómo se sienten las personas.

A pesar de la presencia de capacitaciones y charlas sobre la gestión emocional, los gerentes reportaron que éstas no siempre resultan efectivas. A menudo, dichas capacitaciones no son prácticas ni se enfocan en la realidad diaria de las personas. En este contexto, las entrevistas revelan la necesidad de contar con herramientas integrales que les proporcionen un camino claro sobre cómo gestionar de manera integral los problemas emocionales de sus colaboradores, desde la identificación de la brecha emocional hasta el seguimiento de los resultados de su gestión.

En este escenario, surge una problemática: la falta de herramientas y habilidades en los líderes para abordar adecuadamente las cuestiones emocionales de sus equipos de trabajo. De esta forma, al desarrollar herramientas que faciliten una mayor comprensión de la importancia del afecto y los diversos componentes de la inteligencia emocional en el liderazgo, y adquirir las habilidades necesarias para gestionar eficazmente las emociones en sus equipos, los gerentes podrán mejorar la satisfacción laboral, reducir el estrés, incrementar la motivación y mejorar la cohesión del equipo, optimizando así la productividad y el rendimiento general de sus organizaciones.

### **1.3.Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver**

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2022b), en 2019, se perdieron aproximadamente 12,000 millones de días al año debido a la depresión y la ansiedad, costando a la economía mundial cerca de un billón de dólares, y potencialmente este número se incrementa anualmente. Por su lado, la Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME), en su Estudio de carga global de enfermedades, lesiones y factores de riesgo o Global Burden of

Disease (GBD), informó que el 15% de las personas en edad de trabajar padecen algún tipo de desorden mental o emocional, como ansiedad, depresión, bipolaridad, déficit de atención, etc. (IHME, 2019).

Dicha problemática, ligado al nivel de bienestar emocional, se extiende al ámbito laboral en el contexto nacional. Según BUK y PageGroup Perú (2023), en su Informe Prioridades de Gestión de Personas para el 2023, que encuestó a 600 líderes de Gestión de Personas, los dos procesos más relevantes para desarrollar en el año 2023 son el “Desempeño y clima”, y “*People Analytics*”. Asimismo, en este estudio reveló que los tres factores principales para motivar a sus colaboradores son el balance de vida laboral-personal (75.1%), el ambiente laboral (73.8%) y el crecimiento profesional (66.5%). Sin embargo, también identificó tres principales desmotivadores: la remuneración (45.1%), falta de perspectiva de crecimiento (38.4%) y el exceso de carga laboral (31.6%).

Los datos expuestos evidencian que la gestión emocional en el lugar de trabajo es un factor crucial para el bienestar de los colaboradores y el éxito organizacional, tanto desde una perspectiva económica global como a nivel de satisfacción y productividad individual. Por estos motivos, la intersección entre la salud mental y emocional, y la gestión efectiva de personas se vuelven cruciales. En este punto, los líderes desempeñan un papel fundamental en la promoción de un ambiente emocionalmente saludable. Sin embargo, es imprescindible proporcionarles las herramientas y la formación adecuadas para abordar esta problemática de manera efectiva. El desarrollo de líderes conscientes y empáticos puede marcar una diferencia significativa en la productividad, la satisfacción laboral, la retención de talento en las organizaciones y, a consecuencia, en el bienestar emocional de sus colaboradores.

## Capítulo II. Análisis del Mercado

La solución empresarial para el problema social relevante se ubica en el mercado de las tecnologías del bienestar emocional dentro del sector de servicios de bienestar laboral. En los siguientes apartados se describe y analiza este mercado.

### 2.1. Descripción del mercado

En la figura 1 se muestra un diagrama que permite visualizar el mercado donde se ubica la problemática a resolver. El sector de servicios del bienestar de los trabajadores, denominada bienestar laboral, que estará abarcada por seguridad, salud ocupacional, clima organizacional, cultura organizacional, bienestar emocional, etc.

En ese sentido, el área de Recursos Humanos (RR.HH.), o Gestión del Talento, es responsable de gestionar el bienestar de los trabajadores, que usualmente es contratado a organizaciones especializadas en dicho campo, siendo el mercado que la atiende aquella que ofrece diversos productos y/o servicios para mejorar el bienestar emocional, como consultoras externas, servicios de psicología, servicios de coach y herramientas tecnológicas como aplicativos y plataformas.

#### Figura 1

*Mercado objetivo*



### **2.1.1 Análisis de tendencias del mercado**

En este punto se analizarán las principales fuerzas externas que impactan en el devenir del mercado del servicio de bienestar emocional para las organizaciones. De esta forma, se han priorizado tres aspectos de análisis: social, económico y tecnológico. Con ello, de manera interrelacionada se describe cómo estas fuerzas marcan la tendencia del mercado y cómo, a su vez, plantean retos y oportunidades para este sector.

#### **2.1.1.1 Factores Sociales.**

Las tendencias laborales de las nuevas generaciones, particularmente los *millennials* y la Generación Z, están cambiando el panorama del lugar de trabajo. Estos grupos priorizan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, esperando flexibilidad en el horario y el lugar de trabajo (Eurofound y la Fundación Internacional del Trabajo, 2017). Así mismo, en este segmento buscan empleos con propósito que ofrezcan un impacto positivo en la sociedad y valoran las oportunidades de crecimiento personal y desarrollo profesional, incluso, por encima de la estabilidad laboral (Deloitte, 2020). Como nativos digitales, estas generaciones esperan que la tecnología se incorpore en su lugar de trabajo para aumentar la eficiencia, el impacto económico y la colaboración (Pew Research Center, 2018).

Por otra parte, estos grupos valoran la diversidad y la inclusión, buscando empleadores que promuevan un ambiente inclusivo (Deloitte, 2020). En ese sentido, la salud mental y el bienestar en general son altamente prioritarios para estas generaciones, asimismo, presentan una preocupación creciente por la sostenibilidad y buscan empleadores que tengan en cuenta estos aspectos socio-medioambientales (Nielsen, 2015).

Ante estas tendencias y la búsqueda constante de adaptación empresarial, los líderes desempeñan un rol crucial, pues si resumiéramos las tendencias mencionadas en el concepto de “el trabajo ideal”, este sería ofrecido solo por aquellos líderes que se determinen en garan-

tizar un buen empleo y una buena vida a su equipo de trabajo. Evidentemente, uno de los pilares fundamentales de estos esfuerzos estaría relacionado con la gestión del bienestar emocional, garantizando que el empleo no sea solo el lugar de trabajo, sino el lugar donde converjan el propósito, el desarrollo y la vida de los colaboradores.

Para la industria, en general, estos aspectos representan una oportunidad de crecimiento, pues la adaptación a estos cambios no resulta una tarea fácil para algunas organizaciones, por ejemplo, como la financiera. En otras palabras, se trata de un mejor proceso de transformación a nivel de cultura organizacional, donde lo que se busca es lograr un equilibrio entre el rendimiento financiero y el bienestar de las personas.

#### **2.1.1.2 Factores Económicos.**

Según el BCRP (2023) la actividad económica nacional se contrajo 0.4% en el primer trimestre de 2023, resultado que se explica principalmente por la contracción de la inversión privada y la desaceleración del consumo privado, en un contexto de conflictos sociales y ausencia de grandes proyectos mineros. La reducción del gasto privado afectó la actividad de los sectores manufactura, construcción y servicios, observándose al mismo tiempo una acumulación de inventarios en el periodo, principalmente de empresas mineras y manufactureras. Desde la perspectiva empresarial, la disminución de la actividad económica puede conllevar a una reducción en la creación de empleo y a la implementación de medidas de reducción de costos.

Ante ello, los líderes empresariales se vuelven claves para afrontar una recesión, ya que son quienes fomentan la resiliencia y la adaptabilidad entre los empleados, implementando nuevas maneras de operar de forma más eficiente y ofrecer formación o *reskilling* para ayudar a los empleados a adaptarse a las nuevas realidades del negocio. Asimismo, esta situación demanda que los líderes se esfuercen en mejorar la comunicación con los empleados so-

bre la situación económica y cómo la empresa planea enfrentarla, lo que puede ayudar a reducir la incertidumbre y el estrés en los empleados. Ante este posible impacto, nace también la oportunidad de que los líderes demuestren empatía, apoyo y fomenten un ambiente de trabajo positivo.

### **2.1.1.3 Factores Tecnológicos.**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en los primeros tres meses del 2022, 73 de cada 100 personas de 6 y más años accedieron a internet en el país, cifra que muestra un crecimiento de 5.1 y 17.7 puntos porcentuales al compararla con igual trimestre de los años 2021 (67.4%) y 2019 (54.8%), respectivamente. Como menciona Lederman (2022) a partir del 2020, las compañías peruanas empezaron a invertir más en tecnología y en los canales digitales que los conectaban a sus usuarios, el Perú tiene más conexiones móviles que personas. Es decir, hay más móviles y conexiones que gente, lo que quiere decir que el uso del móvil para acceder a servicios mediante aplicaciones va a seguir en aumento. Como regla general, cualquier empresa de consumo masivo debe contar con su propia aplicación para poder llegar a sus clientes.

Por otro lado, la inversión en tecnología por parte de las empresas peruanas facilita la implementación de soluciones digitales, ya que muchas están abiertas a adoptar soluciones tecnológicas para mejorar el bienestar y la productividad de sus equipos. La aceleración de la transformación digital debido a la pandemia provoca que los empleados estén más familiarizados y cómodos con el uso de tecnología en su vida diaria, lo que puede resultar en una rápida adopción de nuevas plataformas. Con el aumento de las conexiones móviles, el uso de aplicaciones y la mayor inversión en tecnología, nuevas soluciones pueden facilitar una comunicación efectiva entre los miembros del equipo, fomentando la comprensión y expresión de emociones y promoviendo un ambiente de apoyo y bienestar emocional. No obstante, estas soluciones no solo deben centrarse en el desempeño individual de la tecnología, más aún

cuando se habla de interacciones emocionales entre personas. Como tendencia para el sector de bienestar y salud, la fórmula correcta consistiría en brindar soluciones que combinen tanto los esfuerzos tecnológicos como la interacción humana.

## **2.2. Análisis del mercado**

En el mercado del servicio de bienestar emocional para las organizaciones, ubicamos diversos competidores directos, indirectos e incluso referentes internacionales que ofrecen servicios como propuesta de solución al problema mencionado en el capítulo 1, por ello, a continuación, se detalla los más representativos según nuestra investigación.

### **2.2.1 Competidores directos**

Tomando en cuenta que el servicio será ofrecido para el uso y gestión de equipos de trabajo, el cliente principal son las empresas interesadas en que sus líderes tengan un mejor manejo del bienestar emocional de sus empleados. Por ello, es importante destacar que la competencia directa consiste en aquellas empresas o virtuales que ofrecen servicios a empresas en español sobre identificación y gestión emocional.

En este caso, se identificaron que cualquier empresa de consultoría empresarial que ofrecen consultoría en diversas áreas empresariales, entre ellas, Recursos Humanos, puede volverse nuestro competidor directo. Destacamos así empresas como son las Big Four (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young y KPMG), así como otras medianas empresas del rubro. Adicionalmente, empresas de consultoría especializada en recursos humanos, pueden también ofrecer este servicio si es que algún cliente lo requiriese, pues estas se caracterizan por la personalización a los requerimientos de cada cliente, aquí destacamos compañías como *Mente Bonita*, *Marsh*, entre otras.

Sin embargo, deseamos detallar una compañía que actualmente ya ofrece un servicio a compañías del sector financiero que soluciona la misma problemática que nosotros, el bien-

tar emocional de los colaboradores, como lo es Ifeel Online. Esta es una compañía española que brinda servicios a nivel internacional, que básicamente es una solución holística para el cuidado emocional de las empresas que asesora y se une sus esfuerzos al área de recursos humanos para conseguir los objetivos de la compañía e inspirando a sus equipos. Su propuesta de valor se basa en ayudar a las personas a comprender y gestionar sus emociones de manera efectiva para fomentar un mejor bienestar emocional y mental. Actualmente, cuentan con una versión web con el link <https://ifeelonline.com> y otra por aplicativo, lo que permite un fácil acceso a todos sus clientes con una versión demo para que cualquier empresa interesada pueda probarla y posteriormente, brinda un soporte y adaptación de la plataforma dependiendo el tamaño y cantidad de colaboradores, cobrando fees mensuales desde 1500 dólares mensuales (Ifeel Online, 2023), entre sus clientes más destacados son Glovo España, Thoughtworks, etc.

En la siguiente tabla se realiza una comparación estructurada entre ambos competidores directos.

**Tabla 1**

*Competidores directos*

Ítems	IFeel Online
<b>Tipo de competencia</b>	Directa
<b>Cliente Objetivo</b>	Empresas
<b>Propuesta de Valor</b>	<p>iFeel Online es una plataforma diseñada para mejorar el bienestar emocional y mental de los usuarios. Su propuesta de valor se destaca por los siguientes aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seguimiento y análisis emocional personalizado</li> <li>2. Apoyo emocional en tiempo real</li> <li>3. Recursos y ejercicios para el bienestar emocional</li> <li>4. Terapia en línea y sesiones con profesionales</li> <li>5. Confidencialidad y privacidad</li> </ol>



Ítems	IFeel Online
<b>Características específicas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Registro de emociones diarias</b></li> <li>2. <b>Detalles adicionales:</b> Junto con el registro del estado de ánimo, la aplicación permite a los usuarios agregar detalles explicando por qué se sienten de esa manera en particular.</li> <li>3. <b>Análisis y seguimiento:</b> utiliza técnicas de inteligencia artificial para analizar los datos recopilados y proporcionar gráficos y estadísticas que muestren patrones.</li> <li>4. <b>Datos y análisis:</b> Otorga información valiosa que permite analizar tendencias para mejorar la cultura laboral y la satisfacción de los empleados.</li> <li>5. <b>Opción de terapia en línea por chat o por video</b></li> <li>6. <b>Talleres formativos y de psicoeducación</b></li> </ol>
<b>Modelo de ingresos</b>	Tarifa de 13,500 euros anuales
<b>Factores negativos</b>	Falta la inclusión de factores de productividad para medir el rendimiento laboral

*Nota: Información estructurada obtenida de los sitios web de los competidores.*

### 2.2.2 Competidores indirectos

Para identificar nuestros competidores indirectos buscamos compañías enfocadas a soluciones de recursos humanos, pero que aborden el tema desde otra perspectiva. Es así que hemos identificado 3 compañías que ofrecen actualmente soluciones de este tipo a compañías del sector financiero como son Mambo, Mindnation y Wonest.

En primer lugar, Mambo es una empresa emergente peruano muy exitosa dedicada al rubro de consultoría, considerada entre las 10 mejores de todo el Perú, que busca crear buenas empresas, que trabajen con empatía sobre todo en las áreas de Cultura, talento y liderazgo, Marca y experiencia, Estrategia y diseño de negocio y Exploración. Actualmente, cuentan con una versión web con el link <https://mambo.pe/> y consideramos que su área de Cultura Talento y liderazgo es la que nos hace competencia indirecta pues buscan construir y transformar las culturas organizacionales para potenciar el talento, darles bienestar emocio-

nal, satisfacción laboral, y así alinearlos a sostener las estrategias y maximizar resultados. Actualmente cuentan con clientes como BCP, Entel, Izipay, Incarail, entre otros que demuestran y respaldan su servicio (Mambo, 2024).

En segundo lugar, establecida en 2019 en Filipinas, MindNation se ha consolidado como una innovadora organización dedicada a la salud mental y el bienestar, expandiendo su influencia a nivel global como un socio de confianza tanto para organizaciones como para comunidades. Actualmente, cuentan con una versión web con el link <https://mindnation.com/> y otra versión por aplicativo. Ofrece respaldo en salud mental con el propósito de asistir a equipos de trabajo e individuos, permitiéndoles sentirse escuchados y alcanzar su máximo rendimiento. Su enfoque holístico, adaptado a las necesidades de los clientes, se encuentra disponible en cualquier momento y lugar, abarcando diversos servicios que incluyen charlas, capacitación y terapia. Todos estos servicios aseguran total seguridad y confidencialidad, al mismo tiempo que generan un impacto positivo en los equipos de trabajo (Mindnationt, 2022).

Finalmente, Wonest es el resultado de la fusión de Albenture, Más Vida Red y Easylife, empresas con más de dos décadas de experiencia en el mercado de soluciones de bienestar. Con presencia en siete países, incluyendo España, Portugal, Perú, Colombia, Chile, Brasil y Panamá, Wonest se destaca por su compromiso, honestidad, ingenio y pasión en la prestación de servicios que buscan mejorar la calidad de vida de las personas y el éxito de los negocios. Actualmente cuenta con una página web con el siguiente enlace <https://wonestglobal.com/>. La compañía logra resultados con soluciones que conectan a las personas, mejoran la productividad, fortalecen marcas, convierten momentos significativos en experiencias memorables, aumentan el bienestar y la creatividad, ahorran tiempo y dinero, reducen el ausentismo y favorecen entornos laborales agradables. Sus servicios incluyen Life Experience, Solution Point, People & Culture Special, y All in One, este último potenciando los efectos positivos de sus soluciones al combinarlas. (Wonest, 2023)

En la siguiente tabla se realiza una comparación estructurada entre ambos competidores indirectos.

**Tabla 2**  
*Competidores indirectos*

<b>Ítems</b>	<b>Mambo.pe</b>	<b>MindNation</b>	<b>Wonest</b>
<b>Tipo de competencia</b>	Indirecta	Indirecta	Indirecta
<b>Cliente Objetivo</b>	Empresas	Empresas	Empresas
<b>Propuesta de Valor</b>	<p>Mambo es una empresa consultora que busca crear empresas buenas y busca que, mediante la empatía, se transformen y aprendan a resolver sus problemas de una manera diferente, priorizando a su talento humano. Ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformar culturas organizacionales</li> <li>2. Potenciar el talento humano</li> <li>3. Sustener estrategias y maximizar resultados</li> <li>4. Reinventar marcas</li> <li>5. Empatizar con stakeholders</li> </ol>	<p>MindNation se centra en proporcionar soluciones integrales para la salud mental y el bienestar, tanto para organizaciones como para individuos. Ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad y Disponibilidad</li> <li>2. Enfoque Holístico: aborda la salud mental desde una perspectiva integral que incluye charlas, capacitación y terapia.</li> </ol>	<p>Wonest, a través de su experiencia consolidada y equipo comprometido, ofrece soluciones innovadoras de bienestar que mejoran la calidad de vida y el rendimiento de individuos y organizaciones a nivel internacional. Ofrece:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia Consolidada</li> <li>2. Enfoque Global</li> <li>3. Equipo Humano y Profesional: Su enfoque se basa en la premisa de que la vida es más fácil y mejor cuando se</li> </ol>

Ítems	Mambo.pe	MindNation	Wonest
	<p>Construir empatía para diseñar claridad estratégica</p>	<p>3. Confidencialidad y Seguridad</p> <p>4. Impacto Positivo en Equipos de Trabajo: Promueven un impacto positivo en el rendimiento y bienestar de los equipos de trabajo</p> <p>5. Innovación y Actualización: busca mantenerse actualizada en las últimas tendencias y enfoques relacionados con la salud mental, proporcionando soluciones modernas y efectivas.</p>	<p>cuenta con el respaldo de un equipo profesional y experto.</p> <p>4. Generación de Experiencias Memorables: transforma momentos significativos en experiencias memorables, buscando mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al éxito empresarial.</p> <p>5. Compromiso, Honestidad e Ingenio</p>
<b>Características específicas</b>	<p>- Campaña comunicacional aterrizada</p> <p>- Acercamiento al tema bienestar por talleres en grupo</p> <p>- Gancho con el cierre de reconocimiento de participación</p>	<p>- Conversaciones ilimitadas con expertos en salud</p> <p>- Sesiones 1 a 1 con psicólogo, nutricionista, planeadores financieros y coaches de bienestar via Chat + Video</p>	<p>- Orientación emocional (6 sesiones) y acompañamiento personalizado por 2 meses</p> <p>- Coaching (3 sesiones): Entrenamiento de habilidades y competencias por video + llamada</p>

Ítems	Mambo.pe	MindNation	Wonest
	<p><b>1. Ofrece 4 talleres Virtuales:</b> de los siguientes temas Equipos emocionalmente saludables, Salud emocional: Pilar de mi liderazgo, Líder como gestor de salud emocional y Construyendo seguridad psicológica.</p> <p><b>2. Cápsulas:</b> Presentación y videos de lo aprendido</p> <p><b>3. Acompañamiento individual:</b> 5 sesiones por trabajador por video llamada o whatsapp</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso ilimitado a recursos de la plataforma</li> <li>- Interacciones y solicitudes en 2 minutos</li> <li>- Confirmación de reservas en 24h</li> <li>- Soporte de incidentes críticos en 15 minutos</li> <li>- Webinars mensuales de cultura organizacional (Semana 1: Encuesta de bienestar, Semana 2: Roadshow a cargo de MindNation, Semana 3: Webinar Capital de Bienes-trabajador por video llamada y Semana 4: Presentación de resultados de la encuesta</li> </ul>	<p>- Temas a tratar: Ciclo 1 Bienestar emocional, gestión emocional, procesos cognitivos, Ciclo 2 Desarrollo profesional técnicas de afrontamiento, Ciclo 3 Desarrollo profesional herramientas para la comunicación asertiva, conversaciones difíciles otorgando video, infografía, webinar virtuales y audios guías.</p>
<b>Modelo de ingresos</b>	\$30,000 + IGV por 5 meses de servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 sesiones mensuales \$800 al mes</li> <li>- 25 sesiones mensuales \$875 al mes</li> </ul>	Costo por colaborador inscrito: \$150, con un mínimo de 20 colaboradores al mes

Ítems	Mambo.pe	MindNation	Wonest
		- 30 sesiones mensuales \$1050 al mes - 40 sesiones mensuales \$1200 al mes	
<b>Factores negativos</b>	Poca relevancia al acompañamiento psicológico preventivo y no otorga herramientas prácticas al líder para gestionar a sus equipos	La virtualidad no permite mayor conexión con los colaboradores.	Poca relevancia al acompañamiento psicológico preventivo y no otorga herramientas prácticas al líder para gestionar a sus equipos

*Nota:* Información estructurada de los sitios web de los competidores.

### **2.2.3 Referencias internacionales**

Actualmente hemos encontrado dos compañías que consideramos como referentes para solucionar la problemática que hemos identificado. Por un lado, tenemos una referencia colombiana, que deseamos aplicar a Perú, pues ofrece un enfoque preventivo del bienestar emocional, evitando así gestionar cuando hay crisis sino en calma. La propuesta de valor de "En Terapia para Empresas" se basa en brindar servicios de terapia y bienestar emocional personalizados, confidenciales y accesibles para los empleados de diferentes empresas. Cuenta con una página web a través del siguiente link <https://www.enterapia.co/empresas>. Asimismo, vincula su gestión emocional con la productividad y la cultura laboral, buscando mejorar el bienestar emocional de los empleados y contribuir al éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Su modelo de negocio actualmente apoya a grandes compañías entre la que destaca Leonisa, cuenta con tratos personalizados por compañía según su tamaño y cantidad de colaboradores (En Terapia, 2023).

Por otro lado, identificamos una aplicativo llamado Mojinote desarrollado por Thi Doan Thi Quynh, ingeniera de sistemas de Vietnam, la cual dedica sus esfuerzos directamente al consumidor final, es decir B2C, no para empresas. Este aplicativo que está disponible para Android y IOS, combina la escritura de un diario con emoticonos (emojis) para expresar el estado de ánimo diario de forma intuitiva. Adicionalmente, en la versión de paga, el aplicativo usa la inteligencia artificial para ofrecer un asistente llamado Bright que te brinda seguimiento y estadísticas más detalladas sobre tu salud emocional. Actualmente el aplicativo cuenta con más de 10 mil descargas y tiene un precio en su versión premium de 15.9 soles mensuales.

En la siguiente tabla se muestra la información estructurada del referente.

**Tabla 3**  
*Referente internacional*

<b>Items</b>	<b>Diario del ánimo - MojiNote</b>	<b>En Terapia para empresas</b>
<b>Tipo de competencia</b>	Referente	Referente
<b>Cliente Objetivo</b>	Usuario directo	Empresas
<b>Propuesta de Valor</b>	<p>MojiNote es una aplicación que combina la escritura de un diario con emoticonos (emojis) para expresar el estado de ánimo diario de forma intuitiva. Ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.Seguimiento emocional intuitivo</li> <li>1.2.Análisis personalizado</li> <li>1.3.Recordatorios y hábitos positivos</li> <li>1.4.Privacidad y seguridad</li> </ul> <p>Comunidad de apoyo</p>	<p>La propuesta de valor de "En Terapia para Empresas" se basa en brindar servicios de terapia y bienestar emocional personalizados, confidenciales y accesibles para los empleados de diferentes empresas. Con un enfoque preventivo y un impacto positivo en la productividad y la cultura laboral, la plataforma busca mejorar el bienestar emocional</p>

Items	Diario del ánimo - MojiNote	En Terapia para empresas
		de los empleados y contribuir al éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en Colombia.
<b>Características específicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la versión libre sólo se elige una fecha, se selecciona el estado de ánimo actual y lo pueden ver en el calendario.</li> <li>- En la versión premium se puede obtener más detalles sobre el porqué del estado de ánimo y ver información sobre el estado de ánimo.</li> <li>- Todos los estados de ánimo son editables en el calendario</li> <li>- Se puede añadir muchos estados de ánimo al día como quieras</li> <li>- Se registra las razones para el estado de ánimo diario</li> <li>- Se puede ver estadísticas semanales, mensuales y anuales de los estados de ánimo</li> <li>- Se personaliza nombres e iconos de estado de ánimo</li> </ul>	<p>- Plataforma especializada colombiana. Ofrece</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Terapia y apoyo especializado para empleados</b></li> <li>2. <b>Programas de bienestar emocional personalizados,</b> considerando sus necesidades específicas y la cultura organizacional.</li> <li>1. <b>Confidencialidad y privacidad</b></li> <li>2. <b>Flexibilidad y accesibilidad:</b> Se ofrece opciones flexibles de terapia, que pueden incluir sesiones presenciales en la empresa o en línea para adaptarse a las necesidades y horarios de los empleados.</li> <li>3. <b>Enfoque preventivo:</b> se brinda a los empleados herramientas y recursos para fortalecer su bienestar emocional y prevenir posibles dificultades antes de que se conviertan en problemas más graves.</li> <li>4. <b>Impacto en la productividad y la cultura laboral</b></li> </ol>



Items	Diario del ánimo - MojiNote	En Terapia para empresas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se puede ver artículos diarios sobre salud mental y física</li> <li>- Se pone a prueba un desafío para mejorar tu estado de ánimo</li> <li>- Se establece un PIN para bloquear su calendario de estado de ánimo</li> </ul>	
<b>Modelo de ingresos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Suscripciones premium:</b> Ofrece una versión de pago con características adicionales y avanzadas, que cuesta 15.9 soles por usuario</li> <li>2. <b>Publicidad:</b> Mostrar anuncios relevantes y no intrusivos dentro de la aplicación.</li> <li>5. <b>Productos o servicios asociados:</b> La aplicación podría asociarse con empresas u organizaciones relacionadas con el bienestar emocional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. <b>Tarifas por sesiones de terapia:</b> Cobra a empresas una tarifa por cada sesión de terapia individual o grupal que se brinde a sus empleados basándose en una tasa por hora o una tarifa plana por sesión. El costo por colaborador inscrito es 472 soles incluido IGV por 3 meses.</li> <li>7. <b>Contratos corporativos</b></li> <li>8. <b>Programas de bienestar personalizados</b></li> <li>9. <b>Afiliaciones y asociaciones</b></li> <li>10. <b>Programas de membresía</b></li> </ol>
<b>Factores negativos</b>	Es una aplicación móvil de autogestión que no se puede vincular con grupos de trabajo para llevar una mejor visión de equipos. Solo abarca el diagnóstico, más no la gestión en sí.	Falta el diagnóstico del tipo de liderazgo de cada jefe de área, así como el tipo de personalidad de cada usuario para poder tener una mayor llegada y apertura en cuanto a buscar la solución más adecuada.

*Nota:* Información estructurada obtenida del sitio web del referente internacional.

## **2.3 Análisis de Porter**

Para culminar el análisis del mercado es indispensable desarrollar el diamante de Porter con la finalidad de tener claridad sobre las cinco fuerzas competitivas del mercado y aprovechar las oportunidades, así como reducir las posibles amenazas. En este sentido, se ha analizado los factores clave en cada fuerza para concluir el nivel de poder en cada una de estas.

### ***2.3.1 Poder de negociación de los clientes***

Los clientes objetivo dentro del mercado de bienestar emocional para las empresas será el sector financiero, que consisten tanto de banca múltiple, como financieras y cajas, las cuales enfocan actualmente ya enfocan esfuerzos en mantener un clima organizacional bueno, priorizando el bienestar de sus colaboradores, o aquellas que si reconocen el valor del bienestar laboral y están dispuestas a sacrificar una parte de su margen de ganancia con la finalidad de poder incrementar de manera significativa su productividad.

En este mercado, actualmente ya existe una inversión elevada en búsqueda de bienestar de los colaboradores, por ello, el tamaño de la compra de los clientes es grande, pues hay mucha personalización y soporte constante. Asimismo, no existe elevada sensibilidad al precio, pues se trata de empresas que priorizan la excelencia, la efectividad antes que el valor monetario, dando la buena solvencia de estas.

Con respecto a la integración hacia atrás, si bien es cierto, estas compañías en su mayoría tienen un equipo de gestión humana grande y bastante eficaz, consideramos que no existe una alta posibilidad de que ellos mismos decidan hacerse cargo de solucionar este problema, dado que enfocan sus esfuerzos a su Core Business y con normalidad prefieren tercerizar estos temas.

Por ello, se considera que los clientes en esta industria tienen un poder de negociación alto, ya que tienen experiencia con otros productos o ya se encuentran en la búsqueda de estos, es decir, saben y ubican el problema y buscan soluciones realmente eficaces para las mismas.

### ***2.3.2 Poder de negociación de los proveedores***

Existen en la actualidad un elevado número de *couches* certificados, sin embargo, son escasos aquellos que tienen alta reputación y sean reconocidos a nivel internacional, lo cual es indispensable para darle credibilidad a los nuevos emprendimientos referentes a temas emocionales.

Con respecto a la integración hacia adelante, se considera que es bastante probable que, si se logra comprobar la buena rentabilidad de emprendimientos referentes a estos temas, algunos proveedores estratégicos, comiencen a ofrecer servicios similares y entren directamente al mercado.

En este sentido, se considera que los proveedores tienen un poder de negociación alto, lo cual conlleva a buscar soluciones referentes a maneras de asociar a estos proveedores estratégicos a nuestra propuesta de solución.

### ***2.3.3 Amenaza de entradas de nuevos competidores***

No es tan sencillo para las nuevas empresas entrar en la industria, pues se requiere un elevado costo de inicio, incluyendo los requerimientos de capital, así como que los canales de distribución son muchas veces mediante contactos, las economías de escala si son elevadas, pero sobre todo la diferenciación, el temor de hacer algo más de lo mismo limita la entrada de los competidores. Además, el conocimiento y la experiencia para entrar al mercado es alta y clave para lograr credibilidad y posicionamiento.

Se considera que existe una amenaza media de entrada a nuevos competidores, pues si bien es posible que nuevos emprendimientos surjan a partir de nuestra idea de negocio, o inclusive que empresas ya existentes que no se enfocan a lo mismo que nosotros, existen elevadas barreras de entrada, así como requerimiento de *coaches* de renombre, lo cual no es tan sencillo ni económico de encontrar.

#### ***2.3.4. Amenaza de productos y servicios sustitutos***

Actualmente si existe en la industria algunas soluciones diferentes para lograr mejorar el bienestar emocional de los colaboradores. Existen competidores tanto directos como indirectos, pero ninguno cuenta con un enfoque 360 que aborde la gestión y bienestar emocional en si tanto interna como externa, ni relaciona los mismos con factores de productividad. Cabe destacar que los productos sustitutos actuales en el mercado no tienen una óptima relación calidad – precio.

Cuando una compañía invierte en una asesoría, capacitación o producto para solucionar un tema de bienestar emocional, confía en la eficacia de este, porque no existe manera de pedir devoluciones, se convierte en una inversión no reembolsable, por ello, se considera que es difícil para los clientes abandonar y cambiarse de producto a uno sustituto.

Por ello, esta fuerza tiene un nivel medio, pues si bien existen bastantes sustitutos, el que un cliente deje de compartir y elija otra solución es una decisión importante y trascendental, que no se toma tan a la ligera.

#### ***2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes***

En la industria del mercado de bienestar emocional en las organizaciones se ha visto un crecimiento en su demanda debido a los paradigmas que se ha contraído por el periodo pandémico. Los competidores ofrecen soluciones para mejorar el bienestar emocional de los colaboradores, pero ninguno con un enfoque preventivo y especializado en el mercado financiero. Asimismo, estos servicios que se ofrecen actualmente tienen poca diferenciación.

En ese sentido, la rivalidad entre competidores existentes es baja, ya que ninguno no se ofrece algún servicio enfocado directamente en esta problemática que nosotros estamos abarcando, por diversos motivos, ya sea que la mayoría de los emprendimientos actuales B2B ofrecen servicios de salud mental, más no de gestión emocional, o los abordan, pero, de manera alterna.



### Capítulo III. Investigación del Usuario

En el presente capítulo se realiza el análisis del cliente desde un punto de vista holístico desarrollando el viaje que el cliente realiza a lo largo de la experiencia con el problema descrito en el capítulo anterior. En este capítulo se entiende de manera estructurada las necesidades específicas a satisfacer al cliente.

#### 3.1. Perfil de usuario

Para desarrollar esta etapa se ha desarrollado entrevistas a profundidad a distintos líderes. En el apéndice A se muestra la guía de entrevista utilizada y las entrevistas se pueden revisar en el apéndice B.

Para las entrevistas, los líderes fueron elegidos considerando las siguientes variables: tamaño de la empresa a la que pertenecen, siendo grandes o muy grandes, con una facturación anual mayor a siete millones de soles y con una cantidad mayor a 200 trabajadores; años de ocupar cargos de liderazgo, siendo cinco años el tiempo mínimo; número de liderados, siendo diez el número de personas mínima; área de desempeño, priorizando áreas administrativas, recursos humanos, comercial y consultoría; nivel educativo, siendo post grado el requerimiento; ubicación geográfica, ubicados todos en Lima Metropolitana. Estas variables nos permiten conocer las perspectivas de empresas que cuentan con los recursos y condiciones para implementar mejoras relacionadas con el bienestar laboral de sus trabajadores.

Con estos criterios de segmentación, se procedió a establecer los objetivos de la entrevista, siendo el objetivo principal conocer la forma en que la organización gestiona el bienestar emocional de sus colaboradores. Del mismo modo, se plantearon cuatro objetivos secundarios:

- Primero, conocer la organización en diversas dimensiones;
- Segundo, comprender la importancia y prioridad que se le da al bienestar emocional dentro de las organizaciones;

- Tercero, identificar las prácticas, procedimientos y estrategias actuales para gestionar el bienestar emocional;
- Finalmente, determinar las consecuencias y causas de una gestión inadecuada del bienestar emocional.

Respecto al diseño de la encuesta, más allá de la introducción y cierre, se plantearon cuatro etapas, cada una relacionadas con los objetivos antes planteados. En la primera etapa se explora a la organización de manera holística; la segunda etapa es la de evaluación del estado actual y percepciones, donde se explora el objetivo principal y parte del segundo objetivo secundario. La tercera etapa es la de prioridad y estrategias actuales, donde se exploran los objetivos secundarios dos y tres a través de preguntas que develan la prioridad del bienestar emocional en la organización, el proceso para gestionar el bienestar emocional, entre otros. Finalmente, se tiene la etapa de consecuencias, causas y efectividad, el cual se relaciona con el cuarto objetivo secundario. Aquí se exploran las consecuencias de una mala gestión, la identificación de oportunidades de mejora, aquello que ha funcionado de manera exitosa y las que no.

Con la metodología anterior y dado que el cliente al que se enfoca esta investigación es empresa y no persona, para definir su perfil se ha propuesto un lienzo al que llamaremos *Meta Business* donde se analiza a la empresa en ocho dimensiones (véase figura 2).

El primer componente tiene que ver con la identidad intrínseca a través del Perfil de Empresa, trazando sus aspiraciones y retos en Necesidades y Objetivos. Rutinas diarias con Procesos y Operaciones, mientras se reconoce el impulso tecnológico en Tecnología y Herramientas. El Capital Humano destaca el recurso invaluable de la organización: los colaboradores internos, mientras que Relaciones e Interacciones revela la empresa en relación con su ecosistema. Entorno y Contexto contextualiza la empresa en su marco operativo más amplio, y Resultados y Métricas sirve como un indicador de éxito y dirección.

Figura 2

*Lienzo Meta Business*

*Nota:* Lienzo diseñado por los autores para desarrollar un perfil empresarial.

En conjunto, este lienzo ofrece una visión completa y profunda de la organización, permitiendo una comprensión holística de un modelo de negocio B2B. WCon esto, se procede a describir el perfil de cliente de una empresa a la que se denominará “BuenaEmpresa”. Está empresa está ubicado en el distrito financiero de San Isidro, es una entidad con una rica historia de más de seis décadas en el sector financiero peruano. Desde sus inicios, su madurez la ha solidificado como una de las firmas líderes, demostrando una inigualable capacidad de adaptación y visión de futuro. A lo largo de los años, BuenaEmpresa ha sido tanto testigo como protagonista de fluctuaciones económicas y tendencias emergentes. Con un compromiso inquebrantable de brindar soluciones financieras de vanguardia, busca satisfacer las cambiantes necesidades de sus clientes, estableciendo objetivos alineados con las demandas



del mercado moderno, combinando tanto estrategias digitales como tradicionales, pues comprende que el mercado peruano es una mezcla rica de diversos y atractivos segmentos.

A nivel operativo, BuenaEmpresa se embarca en operaciones financieras complejas, consultoría detallada y análisis de riesgos meticulosos. Cada movimiento está diseñado para maximizar la eficiencia y garantizar la excelencia, reflejando la intensidad de la competencia y la presión por conseguir resultados por encima del promedio.

En su constante búsqueda por la excelencia, BuenaEmpresa no ha dudado en adoptar tecnologías de punta. Ha invertido en herramientas digitales que optimizan procesos y modelos de trabajo, como la reciente adopción de modelos laborales híbridos, demostrando su disposición a evolucionar con los tiempos y promover una alta satisfacción laboral. Sin embargo, más allá de la tecnología y los procesos, BuenaEmpresa valora su capital humano. Reconociendo que cada empleado es más que un conjunto de habilidades, ve a su equipo como un conjunto diverso de emociones y aspiraciones. Aunque ha invertido en capacitaciones de calidad, no necesariamente ha obtenido los resultados esperados. Por ello busca constantemente formas de nutrir de manera efectiva el bienestar emocional de su personal.

BuenaEmpresa no está aislado. Se relaciona e interactúa con otras organizaciones, reguladores y competidores, formando una red compleja. Estas conexiones, necesarias para su funcionamiento, son cuidadosamente gestionadas para asegurar la reputación y fortaleza de la entidad en el mercado. La robusta cultura corporativa de BuenaEmpresa está profundamente influenciada por su entorno. Sus empleados, unidos por valores arraigados, navegan por cambios socioculturales, desafíos económicos y tendencias industriales que continuamente redefinen el paisaje financiero. A pesar de su éxito en muchos frentes, como el comercial, BuenaEmpresa es consciente de la importancia de monitorear el rendimiento interno de sus colaboradores. La rotación de empleados y la productividad son indicadores clave. Las tensiones in-

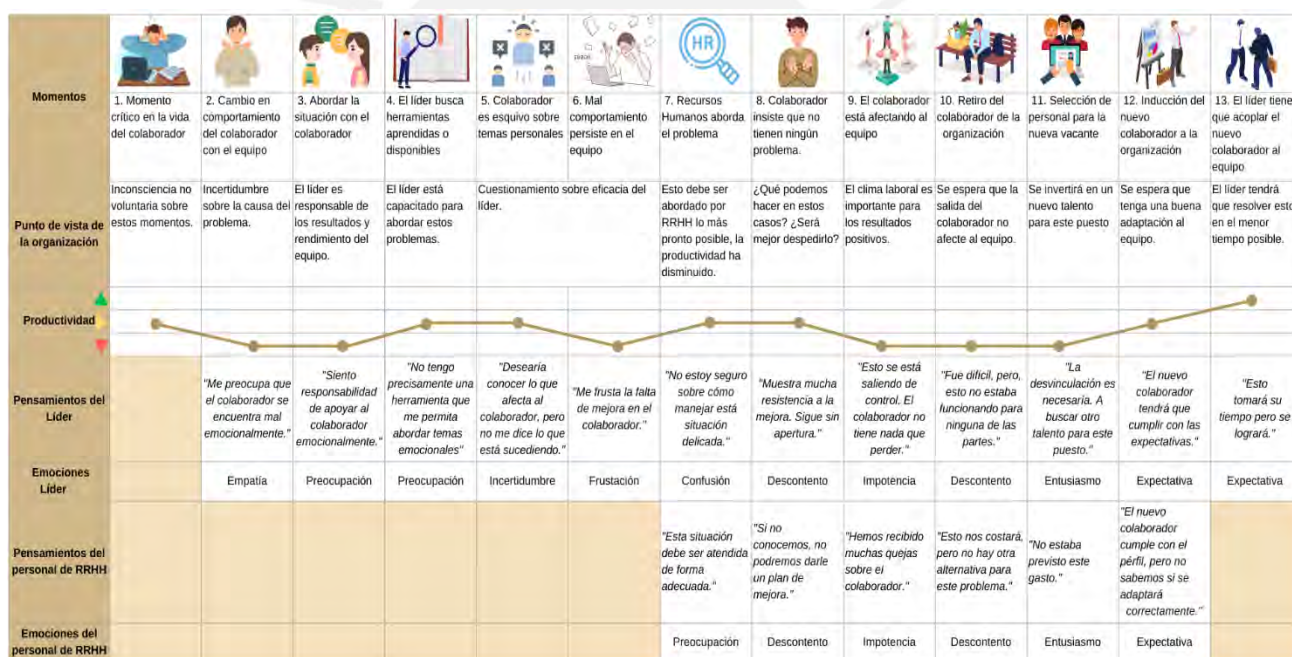
ternas y el bienestar de los empleados no son solo cuestiones internas, sino métricas que informan la salud general y el impacto de la empresa en el sector financiero más amplio, como los índices de competitividad o mercado de inversiones.

### 3.2. Mapa de experiencia de usuario

El Mapa de experiencia del usuario permite conocer los pensamientos, emociones y momentos del usuario, específicamente en una situación crítica donde se evidencia el problema socialmente relevante y que existe la necesidad de encontrar una solución a la misma.

Figura 3

Mapa de experiencia de usuario



Nota: En el Apéndice C se puede visualizar de mejor manera el mapa de experiencia.

En la figura 3 se considera los momentos claves de la problemática de la empresa, así como el punto de esta, representada por los pensamientos y emociones tanto del líder como del encargado de RRHH, los cuales influyen directamente en la decisión de compra de la empresa.

En primer lugar, se presenta un momento crítico en la vida del colaborador, ya sea producido por un factor interno o externo a lo laboral, pero que la empresa no tiene conocimiento de este. En segundo lugar, se presenta un cambio en el comportamiento del trabajador, tanto en su desempeño laboral como en el equipo, lo que recién genera alertas y mucha incertidumbre a los líderes sobre el estado emocional del individuo. En tercer lugar, el líder siente la necesidad y responsabilidad de encontrar la manera de apoyar o abordar el tema emocional de su colaborador, buscando formas de ser que le permitan generar la apertura y el trabajador les cuente lo que está viviendo. En cuarto lugar, el líder busca las herramientas más adecuadas para abordar al colaborador, usando su conocimiento y las capacitaciones realizadas previamente por la compañía, sin embargo, no logra conectar con el trabajador, por lo que no hay apertura, ni se logra solucionar el conflicto emocional. En quinto lugar, el encargado se siente frustrado pues el colaborador es esquivo, y el mal comportamiento es persistente, lo que genera muchas dudas sobre qué hacer en estas situaciones.

Posterior a todo esto, recién entra a tallar el área de Recursos Humanos, la cual es informada por el líder del equipo, junto con informes de productividad donde se evidencia el problema, y donde, incluso ellos mismos tienen confusión sobre cómo abordar la situación de manera objetiva. Seguidamente, el encargado de bienestar de la compañía busca generar apertura nuevamente con el colaborador, pero nuevamente obtiene negativas, lo que genera descontento, y surgen preguntas como si será mejor reemplazar a dicho colaborador, aun a sabiendas de todo el tiempo de capacitación que tomó el que dicho empleado pueda desempeñar sus labores como las hacía previamente a este problema emocional. Posteriormente, se toma la decisión de retirar al colaborador, pues estaba afectando al equipo, al clima laboral y a los resultados en sí, lo que genera impotencia en el equipo de RR.HH. A continuación, viene todo el proceso de reclutamiento, selección, inversión de tiempo, capacitaciones, y la

expectativa de que este nuevo perfil sea el adecuado. Finalmente, se logra acoplar al colaborador, pero queda esa incertidumbre sobre, que hubiera pasado si hubiesen encontrado la forma de llegar a generar la apertura del trabajador y sobre todo, con miedo de que esto vuelva a suceder.

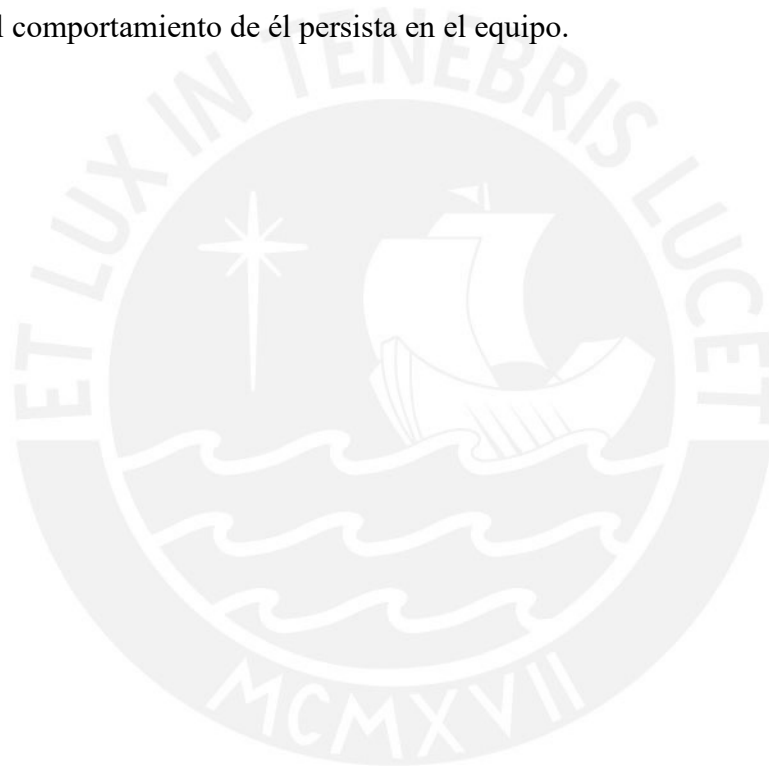
El momento más negativo o punto de dolor más fuerte es cuando se separa al colaborador del equipo, a pesar de todos los intentos del líder en llegar a solucionar el tema, e incluso sabiendo todo el proceso e inversión que conlleva la desvinculación de un trabajador. Las emociones de frustración, incertidumbre y expectativa son grandes, pues realmente sienten el temor de que esto puede volver a suceder y no cuentan con el conocimiento y empatía para solucionarlo. Por otro lado, el momento más positivo está definido cuando se recontrata, capacita y vincula a un nuevo colaborador, pues es un nuevo perfil que puede sumar al equipo, y genera mucha expectativa sobre mejoras para el clima organizacional.

### **3.3. Identificación de la necesidad a resolver para el usuario**

Para poder identificar la necesidad a resolver del usuario se empleó el mapa de experiencia presentado en el apartado 3.2. Con base en ello, y a todo el proceso presentado, se pudo identificar dos momentos principales en donde el líder de un equipo presenta una mala gestión emocional del colaborador.

El primero es cuando el líder aborda la situación problemática con el colaborador, el líder como responsable de los resultados y del rendimiento del equipo tiene la necesidad de abordar de la mejor manera posible la situación con el colaborador, con la presión de solucionar el problema cuando antes para recuperar los niveles de productividad necesarios para la empresa, muchas veces no se aborda de forma correcta la situación, causando que estos se agudicen y compliquen, la implementación de un sistema preventivo en gestión de emociones le ayudaría a los líderes de las organizaciones a abordar de forma correcta estas situaciones.

El segundo momento es cuando el líder busca herramientas disponibles que le permitan solucionar el problema con el colaborador, el líder no suele contar precisamente con una herramienta que le permita gestionar temas emocionales de sus colaboradores, generando en él preocupación, incertidumbre, estrés, y posteriormente frustración. El equipo se ve afectado por esta situación causando una disminución del rendimiento, el líder al no contar con las herramientas necesarias para la adecuada gestión y todo el ambiente de incertidumbre suelen causar en el colaborador un comportamiento esquivo para discutir temas emocionales, lo que causa que el mal comportamiento de él persista en el equipo.



## Capítulo IV. Diseño del Producto

En este capítulo, partiendo del problema antes identificado, se propone alternativas de solución utilizando herramientas del *Design Thinking* para prototipar de manera ágil recogiendo las nuevas ideas, aportes o sugerencias de los usuarios potenciales del servicio. Con esto, se realiza el encaje en la propuesta de valor, se definen aspectos de diferenciación y se consolida el Producto Mínimo Viable (PMV).

### 4.1. Concepción del servicio

#### 4.1.1. Lienzo 6x6

Para el proceso de ideación se ha utilizado el Lienzo 6x6 (véase tabla 4). En este proceso se ha definido el objetivo relacionado con el problema relevante a solucionar, así como también las necesidades específicas de los usuarios. Luego, se formularon seis preguntas generadoras, las cuales componen un orden lógico similar al *journey* del cliente descrito en capítulos anteriores.

De esta forma, las preguntas generadoras exploran momentos desde el trabajo individual en la comprensión de la importancia del bienestar emocional por parte del líder, hasta la medición del impacto en el bienestar laboral y productividad producto de una gestión efectiva emocional en el ambiente de trabajo.

Luego de definir la estructura central, el equipo procedió a detallar, en respuesta a cada una de las preguntas generadoras, un conjunto de cinco ideas primordiales que pudiesen brindar una solución adecuada. Tal y como se refleja en la tabla 4, y en concordancia con la información obtenida de las entrevistas, surgió una inclinación hacia propuestas que armonizan la tecnología con la esencia de la interacción humana, configurando así respuestas equilibradas y pertinentes.

A continuación, delineamos las estrategias concebidas que, en conjunto, prometen constituir una solución integral y coherente:

1. Exploración y determinación del perfil del líder: esta fase comprende el análisis de las características individuales que definen el estilo de liderazgo y personalidad del líder, sentando así las bases para una intervención personalizada.
2. Adaptación de cursos y metodologías: en base al diagnóstico inicial, se procederá a diseñar y ajustar los cursos y metodologías tomando en consideración las peculiaridades y necesidades del contexto en el que el líder se desempeña.
3. Supervisión proactiva del bienestar del equipo: esta capa propone un monitoreo continuo y preventivo de las dinámicas emocionales del equipo, estableciendo correlaciones pertinentes con variables críticas tales como el bienestar laboral y los índices de productividad.
4. Desarrollo estratégico basado en las fortalezas del líder: este nivel aboga por la construcción de estrategias que potencien las fortalezas del líder en la gestión de los estados emocionales identificados, promoviendo un liderazgo resiliente y empático.
5. Feedback continuo mediante interacción humana: La última etapa envuelve un proceso de retroalimentación constante, en donde la interacción humana juega un papel central, favoreciendo el ajuste y la revisión constante de las estrategias implementadas.

Como puede observarse, esta solución multidimensional engloba las diversas facetas del problema identificado en capítulos previos, proporcionando a los líderes una alternativa dinámica y flexible. Gracias a esta herramienta, fundamentada en la intersección entre la tecnología y la interacción humana, los líderes podrán navegar y gestionar proactivamente las complejidades emocionales que surjan dentro de sus equipos, fomentando un ambiente laboral saludable y productivo.

**Tabla 4**  
*Lienzo 6 x 6 desarrollado*

<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de herramientas para abordar la gestión emocional en equipo de trabajo de manera efectiva.</li> </ul>			
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas necesitan tener líderes capacitados en la gestión emocional de su equipo porque mejora el bienestar y la productividad.</li> <li>• Los líderes necesitan visibilidad sobre el estado emocional de sus equipos</li> <li>• Los líderes necesitan estrategias para gestionar las emociones de su equipo.</li> </ul>			
			<b>¿Cómo podríamos imple-</b>	
<b>¿Cómo podríamos lograr que los líderes comprendan la importancia de34estiónar el bienestar de sus equipos?</b>	<b>¿Cómo podríamos desarrollar métricas o indicadores emocionales que los líderes puedan utilizar para evaluar el estado emocional de su equipo?</b>	<b>¿Cómo podríamos crear un entorno de trabajo seguro y confiable donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus emociones y preocupaciones?</b>	<b>mentar canales de comunicación y adaptar los estilos de liderazgo para permitir un diálogo abierto y respuestas adecuadas a los diferentes estados emocionales identificados en el equipo?</b>	<b>¿Cómo podríamos medir el impacto de una gestión emocional efectiva en la productividad y el bienestar del equipo para justificar y mejorar continuamente nuestras estrategias?</b>
Organizar talleres internos con expertos en inteligencia emocional.	Encuestas anónimas periódicas sobre bienestar emocional.	Crear una política de puertas abiertas para facilitar la comunicación entre líderes y empleados.	Realizar sesiones regulares de feedback 360 grados.	Incluir una base de datos robusta y categorizada en la aplicación, que ofrezca al líder diversas estrategias según el estado emocional detectado en el equipo.
				Realizar encuestas de satisfacción laboral antes y después de las intervenciones emocionales.



Implementar un sistema de mentoría entre líderes más experimentados y nuevos líderes.	Implementar un tablero de indicadores que resuma métricas clave de bienestar.	Implementar cajas de sugerencias anónimas en lugares clave de la oficina.	Implementar políticas flexibles de trabajo que puedan adaptarse al estado emocional del equipo.	Implementar un algoritmo que, en función de los datos emocionales recopilados, genere recomendaciones personalizadas para el líder sobre cómo abordar estados emocionales específicos.	Monitorear métricas clave de rendimiento antes y después de las estrategias de gestión emocional.
Desarrollar una biblioteca de recursos en línea sobre inteligencia emocional.	Reuniones individuales semanales para discutir el estado emocional.	Organizar actividades de <i>team building</i> enfocadas en el desarrollo emocional.	Crear un foro interno donde los empleados puedan discutir temas relacionados con el bienestar emocional.	Diseñar plantillas o "scripts" de comunicación y acción que el líder pueda seguir en situaciones emocionales específicas.	Entrevistas a profundidad con los miembros del equipo para evaluar el impacto.
Realizar evaluaciones periódicas de inteligencia emocional para los líderes.	Uso de wearables que puedan medir signos de estrés.	Desarrollar un código de conducta que promueva un ambiente seguro y respetuoso.	Entrenar a los líderes en técnicas de escucha activa.	Integrar un foro de consulta en tiempo real donde los líderes puedan hacer preguntas específicas y recibir asesoramiento de expertos en bienestar emocional y psicología organizacional.	Estudiar la rotación de personal y las tasas de ausentismo como indicadores indirectos de bienestar emocional.

Crear un programa de certificación interna en inteligencia emocional.	Jornadas de feedback abierto en las que el equipo pueda hablar libremente sobre su estado emocional.	Ofrecer servicios de apoyo psicológico de forma anónima y confidencial.	Desarrollar guías o protocolos para manejar situaciones emocionales difíciles.	Proporcionar un sistema en la app donde los líderes puedan registrar las estrategias que han implementado y los resultados obtenidos.	Comparar la productividad del equipo con otros equipos que no han recibido estrategias de gestión emocional.
<b>Organizar talleres internos con expertos en inteligencia emocional y crear un programa de certificación interna en inteligencia emocional.</b>	<b>Implementar un tablero de indicadores que resuma métricas clave de bienestar</b>	<b>Crear una política de puertas abiertas, organizar actividades de <i>team building</i> enfocadas en el desarrollo emocional y desarrollar un código de conducta que promueva un ambiente seguro y respetuoso.</b>	<b>Realizar sesiones regulares de feedback 360 grados y entrenar a los líderes en técnicas de escucha activa.</b>	<b>Incluir una base de datos robusta y categorizada en la aplicación e implementar un algoritmo que genere recomendaciones personalizadas para el líder basadas en datos emocionales recopilados.</b>	<b>Realizar encuestas de satisfacción laboral antes y después de las intervenciones emocionales y monitorear métricas clave de rendimiento antes y después de las estrategias de gestión emocional.</b>

*Nota:* La primera fila corresponde al objetivo, la segunda fila corresponde a las necesidades que se desean satisfacer, la tercera fila corresponde a las preguntas generadoras, las cinco filas siguientes corresponden a las respuestas a las preguntas generadoras de cada columna, y, la última fila corresponde a las mejores respuestas de cada pregunta generadora que buscan potenciar la interacción humana entre los líderes y el equipo de trabajo.

#### 4.1.2. Lienzo Matriz Costo Impacto

Las 6 ideas relevantes que surgieron de la matriz anterior para solucionar el dolor de los usuarios se evalúan de acuerdo con el nivel complejidad de la implementación y el nivel de impacto. La evaluación se visualiza en la tabla 5.

Posteriormente, se desarrolla la herramienta del Lienzo Matriz Costo Impacto (véase figura 4). En este se realiza la categorización de las ideas y se elige la más óptima según su costo e impacto.

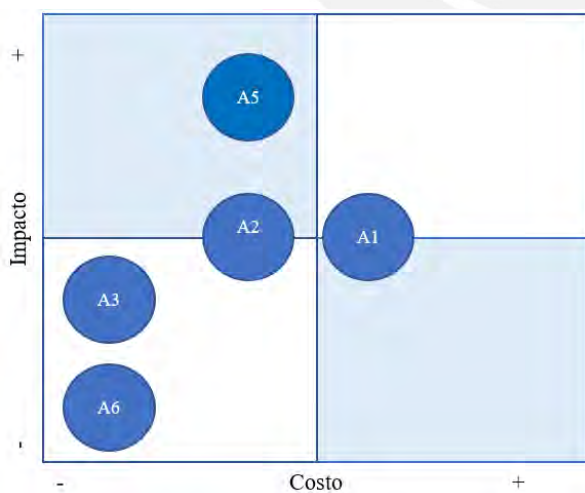
**Tabla 5**  
*Matriz Quick Wins*

Acciones propuestas	Complejidad de Implementación			Impacto de la acción		
	Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta
A1: Organizar talleres internos con expertos en inteligencia emocional y crear un programa de certificación interna en inteligencia emocional.			X		X	
A2: Implementar un tablero de indicadores que resuma métricas clave de bienestar		X				X
A3: Crear una política de puertas abiertas, organizar actividades de team building enfocadas en el desarrollo emocional y desarrollar un código de conducta que promueva un ambiente seguro y respetuoso.	X					X

A4: Realizar sesiones regulares de feedback 360 grados y entrenar a los líderes en técnicas de escucha activa.	X	X
A5: Incluir una base de datos robusta y categorizada en la aplicación e implementar un algoritmo que genere recomendaciones personalizadas para el líder basadas en datos emocionales recopilados.	X	X
A6: Realizar encuestas de satisfacción laboral antes y después de las intervenciones emocionales y monitorear métricas clave de rendimiento antes y después de las estrategias de gestión emocional.	X	X

**Figura 4**

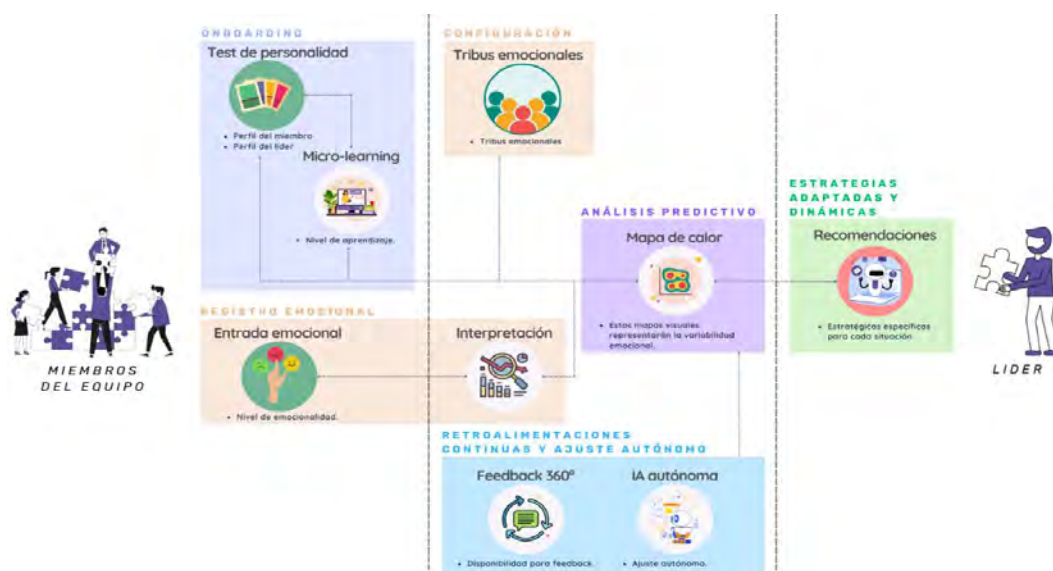
*Lienzo Matriz Costo Impacto*



Finalmente, la idea seleccionada es la quinta, incluir una base de datos robusta y categorizada en la aplicación e implementar un algoritmo que genere recomendaciones personalizadas para el líder basadas en datos emocionales recopilados. En ese sentido, se diseña el primer prototipo de EmoTeam que será testeado (véase la Figura 5).

### Figura 5

Diagrama simple del proceso del primer prototipo de EmoTeam



#### 4.1.3. Lienzo Blanco Relevancia

Para desarrollar este punto se procede a diseñar un cronograma de trabajo compuesto por cuatro *sprints*, cada uno de media semana. En dichos momentos de interacción se ha contado con la participación de nueve gerentes seleccionados según las variables descritas en capítulos anteriores. Con el objetivo de conocer su opinión respecto a la propuesta planteada, se determinó utilizar dos herramientas de investigación: un *focus group* y tres entrevistas a profundidad.

Por otro lado, siendo los resultados obtenidos incrementales a la propuesta base, se diseñaron en total cinco prototipos, siendo el último el resultado de priorizar e incrementar las propuestas planteadas en los distintos momentos de investigación.

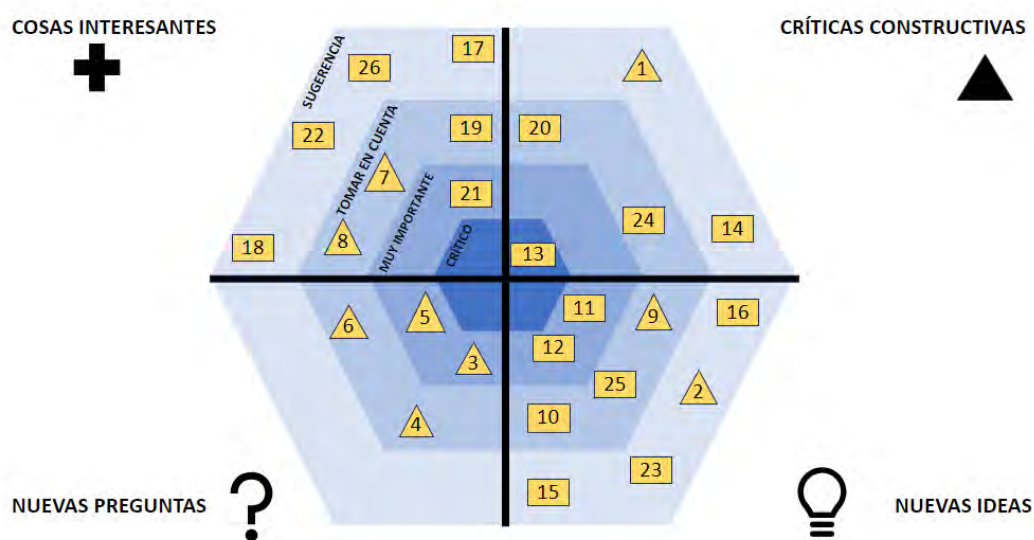
Para mayor detalle del proceso desarrollado, a continuación, se describen los hitos más importantes de cada *sprint*.

**Sprint 1:** en este primer momento, se elabora una guía de pautas que servirá tanto para el *focus group* (véase la guía en el Apéndice D) como para las entrevistas a profundidad, donde se considera recabar información de los participantes en las distintas fases de la solución planteada de acuerdo con el lienzo Blanco Relevancia: cosas interesantes, críticas constructivas, nuevas ideas y nuevas preguntas, donde en cada una de estas se pueden subcategorizar en sugerencia, tomar en cuenta, muy importante y crítico.

Con estas herramientas diseñadas, el segundo objetivo fue obtener respuesta para los puntos previos, habiendo culminado de manera exitosa el *focus group* propuesto. Este *focus* tuvo una duración aproximada de una hora y media, habiendo participado seis personas, entre gerentes, líderes de proyecto y consultores de comportamiento organizacional. De esta dinámica se desprendió los siguientes aprendizajes que se muestran en el lienzo Blanco Relevancia (véase la figura 6).

**Figura 6**

*Lienzo Blanco Relevancia de la retroalimentación del focus group*



Los puntos que se muestran en el lienzo Blanco relevancia son los siguientes:

1. “¿Para qué?” en lugar de “¿Por qué?”
2. Capacitación en lugar de diagnóstico, más en un sentido de desarrollo.
3. ¿Se llega a discriminar a las personas?
4. ¿Qué tan profundo serían las pruebas?
5. ¿Se llega a afectar la confidencialidad de los colaboradores?
6. ¿Las personas estarían dispuestas a compartir información muy personal?
7. Tomar en cuenta las motivaciones y aspiraciones de los miembros del equipo.
8. Tomar en cuenta el estilo de liderazgo de los líderes y la cantidad de personas que maneja en sus equipos.
9. Test para la clasificación de los líderes.
10. Tomar en cuenta la flexibilidad de los líderes.
11. Tener cuidado a las personas desmotivadas o a que miembros vamos a priorizar o quienes requieren mayor seguimiento.
12. Para el registro de las emociones, el estado negativo de un integrante puede influir negativamente en los demás integrantes del equipo.
13. Es vital tener confianza en el equipo y con el líder. Además, que el líder sepa en qué casos actuar y en qué casos permitir que el colaborador resuelva solo su problema.
14. La emoción o el estado de ánimo. Es en el estado de ánimo donde debería entrar el líder.
15. IA para el análisis de emociones: debería ir acompañado de una formación en proceso afectivo.
16. Tener un gesto o señal cuando se está llegando al límite de paciencia.
17. Tener en cuenta como cada persona le gustaría manejar sus emociones.

18. Para aumentar la productividad el líder debe tener más humanismo y menos narcisismo.
19. La discusión también genera que el proyecto avance.
20. Tener escalas de indiquen cuando intervenir en los problemas o cuando pedir ayuda externa.
21. Tener el cuidado de no entrar en aspectos clínicos.
22. Inteligencia emocional en todo el equipo.
23. Cuidar el ser, para hacer y tener. Debe haber un sistema de monitoreo y acompañamiento para el líder.
24. *Feedback* 180° o 360°.
25. Tener un *feedback* histórico que permita a los líderes aprender de las experiencias de otros líderes.
26. Anotar los eventos extraordinarios que puedan afectar el estado de ánimo.

Con base a este análisis, la propuesta base, en sus grandes etapas o capas de desarrollo, se estructura de la siguiente manera:

- a) *Onboarding*
- b) *Configuración*
- c) *Registro emocional*
- d) *Análisis predictivo*
- e) *Estrategias adaptadas y dinámicas*
- f) *Retroalimentaciones continuas y ajuste autónomo*

***Sprint 2:*** el objetivo fue evaluar el modelo modificado en base a la retroalimentación en el *sprint* anterior. Para ello se desarrolló una entrevista a profundidad de un usuario potencial, la retroalimentación se sintetiza en la tabla 6 considerando la clasificación del lienzo Blanco Relevancia.



**Tabla 6***Retroalimentación del Sprint 2 sobre el prototipo anterior*

<b>Etapa</b>	<b>Idea/Comentario</b>	<b>Tipo</b>
<i>Onboarding</i>	Añadir una sección de objetivos para los miembros de equipo.	Añadir
<i>Configuración</i>	¿Cómo asegurar la confianza para que el miembro del equipo pueda participar de este proceso con transparencia?	Nueva pregunta
	Crear un aviso para el líder, de modo que le recuerde conectar de manera humana con los miembros del equipo	Sugerencia
<i>Registro emocional</i>	Asegurarse de que sea desarrollado con la frecuencia necesaria para asegurar resultados válidos	Sugerencia
	Complementar con una métrica de productividad, de modo que se evidencie que, en determinados niveles emocionales, la productividad se ve mermada o potenciada	Sugerencia
<i>Análisis predictivo</i>	Agregar indicador de medición de productividad y bienestar laboral: el nivel emocional, de manera obligatoria, debe estar correlacionado a productividad y bienestar.	Añadir
<i>Estrategias adaptadas y dinámicas</i>	Asegurar que las sugerencias o estrategias sean medidas en base a su efectividad.	Sugerencia

### *Retroalimentaciones*

*continuas y ajuste autónomo* - Retroalimentación constante y humana. Mantener

**Sprint 3:** de manera similar al *sprint 2*, el objetivo en este punto fue validar con el usuario las características de la propuesta incluyendo las mejoras dadas en el punto anterior. La evaluación de la retroalimentación de esta nueva entrevista a profundidad se detalla en la tabla 7.

**Tabla 7**

*Retroalimentación del Sprint 3 sobre el prototipo anterior*

<b>Etapas</b>	<b>Idea/Comentario</b>	<b>Tipo</b>
	Propuesta para identificar la personalidad y estilo de liderazgo es correcto.	Mantener
<i>Onboarding</i>	Desarrollar capacitaciones enfocadas en sensibilizar a los líderes sobre la importancia de garantizar un correcto bienestar emocional en el ambiente de trabajo	Sugerencia
	¿Qué pasa si el origen del problema es el líder mismo?	Nueva pregunta
<i>Configuración</i>	Añadir un apartado que permita reportar al líder si el equipo considera que él es el origen del problema emocional	Añadir

Etapa	Idea/Comentario	Tipo
	Crear un calendario de "radares" para que el líder pueda conectar de manera efectiva con los colaboradores.	Añadir
	¿Las emociones solo pueden clasificarse entre triste o alegre? Es más complejo que eso	Nueva pregunta
<i>Registro emocional</i>	Escala del 1 al 5 entre tristeza y alegría	Eliminar
	Flor de autoconocimiento como alternativa de registro	Añadir
<i>Análisis predictivo</i>	Crear un apartado de "aprendizajes obtenidos". De esta forma, los líderes conocerán qué funciona y qué no funciona en el campo de la ejecución.	Añadir
<i>Estrategias adaptadas y dinámicas</i>	Asegurar que las sugerencias o estrategias sean medidas en base a su efectividad.	Mantener
<i>Retroalimentaciones continuas y ajuste autónomo</i>	Retroalimentación constante y humana	Mantener

**Sprint 4:** finalmente, en esta última iteración, el objetivo a lograr está en concluir con un modelo sólido y validado por los usuarios objetivos de esta iniciativa. Por ello, se realizó una nueva entrevista a profundidad, cuyos resultados se detallan en la Tabla 8.

## Tabla 8

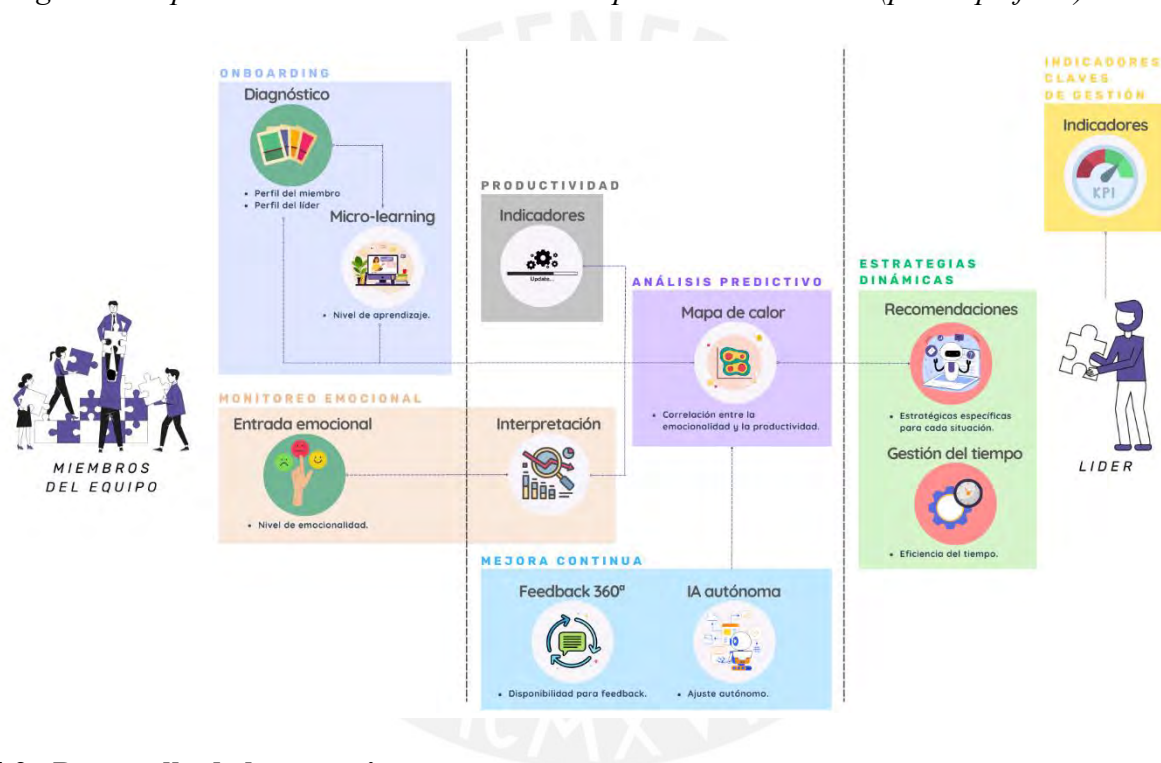
*Retroalimentación del Sprint 4 sobre el prototipo anterior*

<b>Etapa</b>	<b>Idea/Comentario</b>	<b>Tipo</b>
	Preguntas filtro para determinar la mejor combinación, en términos de duración, de cursos según personalidad de líder	Añadir
<i>Onboarding</i>	Hacer énfasis en los modelos psicológicos que están detrás de cada propuesta	Sugerencia
	¿Cómo garantizar que este proceso sea rápido y no demande mucho tiempo al líder?	Nueva pregunta
<i>Configuración</i>	Crear tutoriales para que todo el proceso de educación y gestión sea efectivo y no demande exceso de tiempo	Añadir
<i>Registro emocional</i>	Escala del 1 al 5 entre tristeza y alegría	Eliminar
	Flor de autoconocimiento como alternativa de registro	Mantener
<i>Análisis predictivo</i>	Conectar con otras plataformas como <i>Slack o Planner</i> , para poder medir la productividad	Añadir
<i>Estrategias adaptadas y dinámicas</i>	Asegurar que las sugerencias o estrategias sean medidas en base a su efectividad.	Mantener
<i>Retroalimentaciones continuas y ajuste autónomo</i>	Retroalimentación constante y humana	Mantener

Como conclusión de este apartado, la metodología presentada ha permitido iterar entre el diseño de la iniciativa y la retroalimentación de los usuarios. Puesto de esta forma, en la sección de Producto Mínimo Viable se presentará, a detalle, la versión final de la alternativa de solución propuesta. En la figura 7 se muestra el diagrama simple de proceso del último prototipo.

**Figura 7**

*Diagrama simple de Proceso del servicio de la aplicación EmoTeam (prototipo final)*



## 4.2. Desarrollo de la narrativa

La concepción de la solución se inicia con la identificación de las necesidades que experimentan los potenciales usuarios (véase 3.3). Con base en estas necesidades se utiliza el lienzo 6x6, en el cual se define claramente el objetivo principal y las necesidades específicas identificadas en los usuarios (véase tabla 4). En ella, se formulan seis preguntas generadoras que se responden con cinco ideas de solución a cada una mediante un proceso de *brainstorming* entre los integrantes del equipo, los cuales se van registrando para poder evaluarlas.

Una vez terminado el *brainstorming*, se procede a calificar las ideas y se selecciona la idea con mayor puntaje por cada pregunta.

Con las seis ideas seleccionadas se procede a utilizar el lienzo Matriz Costo Impacto para identificar la solución con mayor impacto a un costo adecuado. En este proceso se asignó responsables para la evaluación correcta de cada idea en relación con su funcionalidad, factibilidad y escalabilidad a grandes rasgos. Seguidamente, se concluye que la mejor solución es la creación de una herramienta una plataforma multicanal que genere una base de datos de las emociones de los equipos de trabajo para generar recomendaciones personalizadas para que los líderes puedan gestionar las emociones de su equipo de manera adecuada.

Con base en ello, se procede al proceso de prototipado ágil considerando los aspectos más relevantes que se recogieron de las entrevistas y la revisión literaria para fortalecer el sustento de la solución. En ese sentido, se elabora una presentación ejecutiva con la propuesta de valor que se describe en el siguiente apartado. A continuación, se testea el prototipo mediante un *focus group* y tres entrevistas con gerentes del sector bancario, las cuales se dan de manera virtual, por lo que se utiliza la plataforma Meet para las reuniones (véase el Apéndice B). Se elabora una guía de pautas para llevar a cabo el *focus group* buscando facilitar la apertura y el juicio crítico de los participantes. Se recibe la retroalimentación sobre la propuesta de valor y el prototipo con base a la experiencia y su evaluación crítica de los gerentes en cada sprint. Estas observaciones se anotaron, analizaron y evaluaron en el lienzo Blanco Relevancia en cada sprint para realizar las mejoras al prototipado que se describe en

### **4.3. Carácter innovador y disruptivo del servicio**

Para evaluar el carácter innovador y la disrupción del servicio que se va a ofrecer mediante el servicio de EmoTeam, se evalúa las siguientes variables de cada categoría que se describen en la tabla 9 y 10.

**Tabla 9***Sección 1: Innovación*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Novedad	La presencia de elementos, ideas o enfoques verdaderamente nuevos.
Valor Agregado	¿Aporta valor adicional notable a usuarios, clientes o stakeholders?
Resolución de Problemas	Capacidad de resolver problemas existentes de forma eficiente y efectiva.
Mejora Significativa	Ofrece mejoras significativas respecto a soluciones previas.

Tabla 10

*Sección 2: Disrupción*

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
Modelo de Negocio Único	Presencia de un modelo de negocio distintamente diferente y rompedor.
Desplazamiento de Tecnologías Anteriores	Capacidad de hacer obsoletas las tecnologías o procesos previos.
Escalabilidad	Potencial para expandirse y adaptarse a un grado significativo.

A continuación, se describirá para cada categoría, el motivo por el cual se considera dicha característica se encuentra o no presente en la propuesta de valor, sustentando así el nivel de innovación y disrupción.

- **Novedad:** se considera que el servicio tiene un nivel alto de ideas novedosas que lo hacen destacar en esta categoría sustentada en la tecnología, la personalización y predicción de la propuesta. En primer lugar, la aplicación de Inteligencia Artificial tanto para el análisis de personalidad como para el seguimiento y ajuste continuo de estrategias señala un alto grado de innovación, utilizando tecnología de vanguardia

para potenciar el desarrollo de equipos. En segundo lugar, la personalización de las respuestas y recomendaciones del aplicativo según la prueba de personalidad y estilos de liderazgo permite desplegar la sección de *microlearning* adaptado a cada usuario, lo cual es necesario en el espacio laboral contemporáneo, donde la diversidad de estilos de aprendizaje está cada vez más reconocida. Finalmente, las capacidades predictivas del aplicativo en el mapeo emocional ofrecen una herramienta poderosa para anticipar y abordar los problemas antes de que surjan, creando un nuevo tipo de inteligencia emocional colectiva.

- **Valor agregado:** se considera fundamental destacar que EmoTeam ofrece una solución integrada, pues mediante las entrevistas a profundidad realizadas para la identificación del problema, se logró mapear varias aristas que requería tener la solución para que sea mucho más completa, sobre todo en un contexto actual donde se encuentran soluciones alternas aisladas o inexistentes para el bienestar emocional de los colaboradores. Por ello, se concluye un alto nivel de valor agregado de la solución, pues otorga un alto valor adicional a los clientes comparado con las soluciones actualmente utilizadas.
- **Resolución de problemas:** de acuerdo con esta categoría una solución innovadora requiere tener la capacidad de resolver el problema con eficiencia y efectividad, y por ello, se considera importante la capacidad predictiva según la situación que el líder requiera ser orientado, lo cual permite otorgarle al cliente una recomendación diferente y ágil inmediata, reduciendo el tiempo invertido en búsqueda de posibles soluciones al problema, Adicionalmente, el *feedback 360°* que ofrece la plataforma para una retroalimentación continua y multidimensional, estás creando un sistema más dinámico y receptivo que los métodos de revisión estándar en la industria.



- **Mejora significativa:** al analizar el nivel de mejora que otorga EmoTeam versus soluciones existentes o previas, es decir, con los competidores actuales, se logra asegurar que nuestra solución si ofrece un alto grado de esta característica, pues lo que otorgamos es la potenciación de soluciones actualmente dispuestas en el mercado, como lo es Mojinote (el diario de las emociones) o Rankmi (*Feedback 360°*) pero adicionándole un alto grado de tecnología, predicción, inmediatez, gamificación y personalización.
- **Modelo de negocio único:** se considera este factor de disrupción bastante desarrollado, pues EmoTeam será la primera empresa peruana que utiliza tecnología de vanguardia interesada en solucionar el bienestar emocional de los colaboradores con *microlearning* avanzado, con un servicio altamente escalable dado su nivel de personalización, digitalización y público objetivo.
- **Desplazamiento de tecnologías anteriores:** se considera que la plataforma si logra demostrar la obsolescencia de las soluciones anteriores, pues se usará inteligencia artificial, y cursos digitales, lo cual rompe la mentalidad actual donde las soluciones se basan solo en típicos seminarios o charlas que no cierran el círculo de aplicación.
- **Escalabilidad:** se considera bastante desarrollado dado que nos enfocamos en grandes organizaciones, cuyas gerencias son numerosas o muy departamentalizadas, con muchos *team leaders*, lo cual masifica la cantidad de usuarios y; a la vez, se ofrece una solución digital y personalizable, lo permite a EmoTeam expandirse geográfica y sectorialmente, pues tenemos un alto grado de flexibilidad y adaptación a distintas organizaciones, culturas, estilos de liderazgo y ciudades o países donde este problema sea relevante como en Perú.

Con lo anteriormente explicado sobre cada factor relevante para evaluar la innovación y disruptividad del servicio se considera que EmoTeam si cuenta con ambas características, lo cual nos da una ventaja competitiva bastante marcada comparado con la competencia. Finalmente, para sustentar el argumento anteriormente dado, es clave recordar algunos de los principios centrales de una estrategia de Oceano Azul. Primero, la creación de nuevos espacios de mercado es clave destacar la individualización del aprendizaje y las capacidades predictivas del servicio como sustento de este pilar. Segundo, en cuanto a romper con la competencia tradicional, el enfoque en el bienestar emocional y la gamificación, indican una ruptura con las metodologías tradicionales, prometiendo un enfoque más interactivo y atractivo para los equipos. Tercero, el valor innovador, lo cual se sustenta con el *feedback* 360° y la integración de la tecnología avanzada utilizada para en análisis, seguimiento y ajuste de estrategias. Por ello, la propuesta con su foco en el bienestar emocional y el uso de tecnologías de vanguardia para fomentar la colaboración y el aprendizaje personalizado encarna estos principios, ofreciendo una visión verdaderamente innovadora y disruptiva para la gestión de equipos.

#### **4.4. Propuesta de valor**

Con la finalidad de definir la propuesta de valor, se usó el Mapa de Empatía y el Lienzo Propuesta de valor, herramientas que apoyaron a identificar las alegrías, frustraciones y trabajos del cliente, así como el generador de dichas alegrías y los aliviadores de dichas frustraciones.

Con lo anterior, hemos definido la propuesta de valor de EmoTeam como transformar la gestión emocional de los diversos equipos de trabajo con diagnósticos oportunos y soluciones personalizadas que permiten a los líderes actuar de manera rápida y efectiva para mejorar tanto el bienestar como la productividad laboral. Esto mediante una plataforma inteligente, omnicanal y que combina la interacción humana. Los pilares que la componen son:

1. **Diagnóstico Oportuno:** proporcionar herramientas que permitan a los líderes evaluar en el tiempo oportuno el estado emocional de su equipo para actuar de manera proactiva en el manejo de las situaciones que se presenten con el equipo.
2. **Estrategias Accionables:** basadas en el diagnóstico, ofrecer una variedad de estrategias y alternativas para gestionar el bienestar emocional de los empleados.
3. **Capacitación Focalizada:** la formación en inteligencia emocional y liderazgo está dirigida a empoderar a los líderes para utilizar los diagnósticos y estrategias de la manera más eficaz posible.
4. **Flexibilidad y Personalización:** a través de un algoritmo de recomendaciones en la aplicación, los líderes pueden recibir sugerencias específicas adaptadas a las necesidades de su equipo.
5. **Evaluación y Ajuste Continuo:** utilizar métricas y retroalimentación para adaptar y perfeccionar las estrategias de gestión emocional en el tiempo oportuno, además, se incluye el enfoque de gamificación para mejorar el resultado.

Para evaluar la propuesta de valor, se considera clave evaluar el Lienzo de Propuesta de Valor (véase Apéndice E), que, a continuación, se explica cada una de las categorías con su respectivo encaje en las siguientes tablas.

Tabla 11

*Trabajos del cliente y productos y servicios de la propuesta de valor*

Trabajos del cliente	<b>T1: Identificación Temprana de Desbalances Emocionales</b>	<b>T2: Desarrollo de Estrategias Proactivas</b>	<b>T3: Formación Continua en Habilidades Socioemocionales</b>	<b>T4: Implementación de Herramientas de Seguimiento</b>
	Reconocer a tiempo los signos de desequilibrios emocionales en el equipo para poder intervenir eficazmente.	Crear y aplicar estrategias preventivas que promuevan un ambiente laboral saludable y bienestar emocional.	Facilitar el aprendizaje continuo para desarrollar competencias emocionales tanto en ellos mismos como en sus equipos.	Utilizar herramientas que permitan medir el bienestar del equipo y ajustar las estrategias proactivamente.
<b>Encaje</b>				
Producto o Servicio	<b>S1: Herramientas de Diagnóstico Oportuno</b>	<b>S2: Plataforma Inteligente “EmoTeam”</b>	<b>S3: Programas de Capacitación Focalizada</b>	<b>S4: Sistema de Evaluación y Ajuste Continuo</b>
	Facilitan la identificación temprana de desequilibrios emocionales, permitiendo una intervención proactiva.	Brinda estrategias proactivas que se pueden implementar para prevenir desbalances emocionales y promover un ambiente laboral saludable.	Ofrecen formación continua en habilidades socioemocionales para fortalecer las competencias del líder y del equipo.	Permite el seguimiento y ajuste proactivo de estrategias, mediante un feedback continuo y métricas de desempeño emocional.

*Nota:* El encaje se da verticalmente relacionando los trabajos del cliente con un servicio.

Tabla 12

*Beneficios que desea el cliente y creadores de alegrías de la propuesta de valor*

Beneficios	<b>B1: Fomento de un Ambiente Laboral Positivo</b>	<b>B2: Fomentar el bienestar de los Empleados</b>	<b>B3: Aumento de la Productividad</b>	<b>B4: Desarrollo de un Liderazgo Comprensivo</b>
	Al abordar las emociones de manera proactiva se puede crear un ambiente laboral que promueva la colaboración y la armonía.	Mediante la gestión efectiva de las emociones, es posible reducir el estrés y fomentar el bienestar general de los empleados.	Al comprender y gestionar las dinámicas emocionales, se puede incrementar la satisfacción laboral y, por ende, la productividad.	Fomentar una cultura de liderazgo que comprenda y atienda las necesidades emocionales del equipo, lo que se traduce en una dirección más efectiva y humana.
<b>Encaje</b>				
Creadores de alegrías	<b>A1: Ambiente Laboral Positivo</b>	<b>A2: Bienestar de los Empleados</b>	<b>A3: Productividad Incrementada</b>	<b>A4: Liderazgo Comprensivo</b>
	A través del diagnóstico oportuno y las estrategias accionables, se promueve un ambiente laboral armonioso y colaborativo.	La capacitación focalizada y las estrategias personalizadas fomentan el bienestar emocional general del equipo.	Al adoptar estrategias basadas en diagnósticos precisos, se favorece la mejora en la satisfacción laboral y, por ende, un incremento en la productividad.	La plataforma permite el desarrollo de un liderazgo consciente y enfocado en las necesidades emocionales del equipo, promoviendo una dirección más humana y efectiva.

**Tabla 13***Frustraciones del cliente y aliviadores de la propuesta de valor*

	<b>F1: Ausencia de Herramientas Efectivas</b>	<b>F2: Capacitaciones Desvinculadas de la Realidad</b>	<b>F3: Dificultades en Establecer Conexiones Humanas Profundas</b>	<b>F4: Identificación Tardía de Problemas</b>
<b>Frustraciones</b>	La falta de recursos adecuados para identificar y gestionar problemas emocionales de manera eficaz.	La percepción de que las capacitaciones actuales no atienden las necesidades prácticas y reales del día a día laboral.	Las estrategias actuales no fomentan una conexión humana genuina, lo que impide una gestión emocional efectiva.	Dificultad para reconocer a tiempo las preocupaciones emocionales, lo que demora la intervención necesaria.
<b>Encaje</b>				
	<b>Fx1: Herramientas Efectivas</b>	<b>Fx2: Capacitaciones Conectadas con la Realidad</b>	<b>Fx3: Conexiones Humanas Profundas</b>	<b>Fx4: Identificación oportuna de problemas</b>
<b>Aliviadores de Frustraciones</b>	Se supera la ausencia de herramientas eficaces a través de una plataforma que integra diagnósticos precisos y estrategias accionables basadas en datos.	Los programas de formación están diseñados para ser pertinentes y aplicables a las dinámicas diarias del entorno laboral, abordando las frustraciones actuales con las capacitaciones desvinculadas de la realidad.	Mediante la promoción de la inteligencia emocional y el liderazgo efectivo, se fomenta una conexión humana más profunda y genuina, facilitando una gestión emocional más eficaz.	Mediante el seguimiento emocional, se permite obtener un enfoque preventivo de los problemas emocionales de los colaboradores.

**4.5. Producto mínimo viable (PMV)**

El producto mínimo viable se diseña en base a los cinco pilares mencionados anteriormente. Para que la aplicación y/o plataforma permita abordar los cinco pilares se estructura en base a seis fases que se explican en la tabla 14.

**Tabla 14***Fases de la experiencia de usuario del primer prototipo*

Fase	Ítem	Descripción
1. Onboarding	1.1. Test de personalidad basado en IA	Al incorporarse al sistema, cada líder y miembro del equipo pasará por una evaluación de personalidad con gamificación desarrollada en colaboración con psicólogos organizacionales.
	1.2. <i>Microlearning</i> adaptado	Cada perfil se traducirá en un plan de aprendizaje personalizado que adaptará su contenido en tiempo real según el rendimiento y retroalimentación del usuario.
2. Configuración	2.1. Grupos con capas de acceso	La aplicación ofrecerá distintas capas de acceso basadas en el rango y las responsabilidades de cada individuo. Un líder tendría una visión completa del estado emocional de su equipo, mientras que un miembro regular tendría acceso a su información y su grupo cercano.
	2.2. Tribus emocionales	Se elimina, porque no se valida un valor agregado.
3. Registro emocional	3.1. Entradas emocionales multifacéticas	Se permitirá que los usuarios proporcionen más contexto sobre su estado emocional, yendo más allá de simples emojis o frases.
	3.2. IA para análisis de emociones	La IA podría analizar las entradas de texto y voz para identificar matices emocionales.
4. Análisis predictivo	4.1. Mapas de Calor Emocionales	Estos mapas visuales representarán la variabilidad emocional durante diferentes etapas de un proyecto, permitiendo a los líderes anticipar áreas que pueden requerir intervención.
5. Estrategias adaptadas y dinámicas	5.1. Recomendaciones en Tiempo Real	Con la información recopilada, la aplicación sugerirá estrategias específicas para cada situación.

	5.2. Gamificación de Estrategias	Esto añade un elemento de juego y competencia saludable.
6. Retroalimentación continua y ajuste automático	6.1. Feedback 360°	Se incorporarán mecanismos para retroalimentación continua, centrándose tanto en aspectos laborales como emocionales.
	6.2. IA para Optimización Autónoma	La IA ajustará las estrategias en tiempo real, permitiendo una mejora continua.

Con base a las observaciones del *focus group* y las entrevistas a los gerentes, que fueron evaluadas en el lienzo Blanco Relevancia (véase fig. 5), se realiza los cambios en el segundo prototipo. En las siguientes tablas se consolidan los cambios que se realizaron en cada sprint.

**Tabla 15**

*Cambios realizados para el segundo prototipo.*

Fase	Ítems	Cambio
1. Onboarding	1.1. Test de personalidad y estilos de liderazgo basado en IA	Adicionalmente, los líderes serán categorizados de acuerdo con el estilo de liderazgo para mejorar la experiencia y el despliegue del servicio.
	1.2. <i>Microlearning</i> adaptado	Se considerará preguntas para conocer sus motivaciones y aspiraciones de los miembros del equipo. El uso del lenguaje en el <i>microlearning</i> será más del sentido emocional y menos racional. Se buscará el entendimiento elemental de las emociones de los usuarios para poder identificarlas de forma natural.

Fase	Ítems	Cambio
2. Configuración	2.1. Grupos con capas de acceso	En la configuración el líder podrá habilitar la opción para que los miembros puedan visualizar la información emocional de otros miembros.
4. Análisis predictivo	4.1. Mapas de Calor Emocionales	El registro histórico de proyectos ejecutados para mejorar el performance de siguientes proyectos.

*Nota:* Se modifican los ítems 1.1, 1.2, 2.1 y 4.1 basado en el sprint 1.

**Tabla 16**

*Cambios realizados para el tercer prototipo*

Fase	Ítem	Descripción
1. Onboarding	1.1. Test de personalidad y estilos de liderazgo basado en IA	Se utiliza la teoría de las 16 tipo de personalidades en el indicador de Myers y Briggs, y estilos de Liderazgo Situacional de Hershey y Blanchard.  Se añade una sección para registrar los objetivos personales y profesionales de los miembros.
2. Configuración	2.1. Grupos con capas de acceso	El líder tendrá notificaciones para mejorar la conexión con sus miembros de equipo de manera individual o colectiva.
4. Análisis predictivo	4.1. Mapas de Calor Emocionales	Se integra métricas de productividad para correlacionar con el factor emocional para reconocer los niveles emocionales donde la productividad se ve mermada o potenciada.

*Nota:* Se modifican los ítems 1.1, 3.1 y 4.1 basado en el sprint 2



**Tabla 17***Cambios realizados para el cuarto prototipo*

<b>Fase</b>	<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
2. Configuración	2.1. Grupos con capas de acceso	Se añade un apartado que permita al team member reportar al líder si el equipo considera que él puede ser el origen de algún problema emocional.
	2.2. Calendario de radars	Sesiones programadas donde el líder tendrá una charla con los miembros del equipo (individual o grupal) que pueden estar relacionados al mentoring, coaching, etc., es decir, fuera de lo laboral.
3. Registro emocional	3.1. Entradas emocionales multifacéticas	Se añade la rueda de las emociones para profundizar en la emoción del usuario.
4. Análisis predictivo	4.2. Gestión óptima del tiempo	Se optimiza el tiempo de ejecución de las estrategias para que puedan estar acordes a la disponibilidad.
5. Estrategias adaptadas y dinámicas	5.1. Recomendaciones en tiempo real	Se añade una sección de aprendizajes obtenidos de proyectos similares para reconocer que estrategias funcionaron mejor.

*Nota:* Se modifican los ítems 2.1, 3.1 y 5.1 y se añaden los ítems 2.3 y 4.2 basado en el sprint 3.

**Tabla 18***Cambios realizados para el quinto prototipo*

<b>Fase</b>	<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
1. Onboarding	1.1. Test de personalidad y estilos de liderazgo basado en IA	La prueba incluirá la opción de ajustar la duración de este para poder adaptarse a la disponibilidad del nuevo usuario.
	1.2. <i>Microlearning</i> adaptado	Se añade la opción de organizar los tópicos que desea abordar de acuerdo con su disponibilidad considerando la duración de las sesiones e-learning.
2. Configuración	2.1. Grupos con capas de acceso	Se elimina y se incorpora a otras fases.
	2.2. Calendario de radares	Se elimina y se incorpora a otras fases.
3. Registro emocional	3.2. IA para análisis de emociones	El algoritmo de IA clasifica las entradas emocionales para abordar con categorías que ayuden en el entendimiento y la actuación del líder.
4. Análisis predictivo	4.1. Mapas de Calor Emocionales	Se añade la compatibilidad con herramientas digitales de productividad como Trello, Monday, etc.
5. Estrategias adaptadas y dinámicas	5.1. Recomendaciones oportunas	Se modifica el ítem dado que no necesariamente el líder revisará las recomendaciones en tiempo real, sino en el momento oportuno.
	5.2. Gamificación en las estrategias	Se considera material complementario para la ejecución de estrategias que contengan gamificación.

*Nota:* Se modifican los ítems 1.1, 1.2, 2.1, 2.3, 3.2, 4.1, 5.1 y 5.2 basado en el sprint 4.

En consecuencia, en base a las iteraciones realizadas se obtiene un prototipo que se describe en la siguiente tabla.

**Tabla 19**

*Fases de la experiencia de usuario del sexto prototipo*

Fase	Ítem	Descripción
1. Onboarding	1.1. Reconocimiento de la personalidad y estilos de liderazgo basado en IA.	<p>Con base a la teoría de las 16 tipos de personalidades en el indicador de Myers y Briggs (MBTI, por sus siglas en inglés) (Myers &amp; Briggs Foundation, s.f.), y estilos de Liderazgo Situacional II (Blanchard, 2007), el líder y los miembros del equipo pasarán por una evaluación de personalidad y estilos de liderazgo con gamificación desarrollada en colaboración con psicólogos organizacionales.</p> <p>Adicionalmente, se consideran preguntas para conocer sus motivaciones, objetivos y aspiraciones de los miembros de equipo.</p> <p>Se considera que la prueba incluirá la opción de ajustar su duración para poder adaptarse a la disponibilidad del nuevo usuario.</p>
	1.2. <i>Microlearning</i> adaptado	<p>Dependiendo del perfil del usuario que resulta del reconocimiento (1.1) se despliega en un plan de aprendizaje personalizado que, adicionalmente, se adapta con base a la retroalimentación del usuario en su experiencia con la aplicación. Asimismo, se considera el uso</p>

Fase	Ítem	Descripción
		<p>del lenguaje en el <i>microlearning</i> será más del sentido emocional y menos racional.</p> <p>El usuario tiene la opción de organizar los tópicos que desea abordar de acuerdo con su disponibilidad considerando la duración de las sesiones e-learning.</p>
2. Registro emocional	<p>2.1. Entradas emocionales multifacéticas</p> <p>2.2. IA para análisis de emociones</p>	<p>Los usuarios podrán registrar su emocionalidad a través de la rueda de emociones con un mensaje escrito, imagen descriptiva o video descriptivo.</p> <p>La IA podría analizar las entradas de texto y voz para identificar matices emocionales para clasificar en categorías que faciliten el entendimiento y la actuación del líder.</p>
3. Análisis predictivo	3.1. Mapas de Calor Emocionales y Productividad	<p>Se integra métricas de productividad para correlacionar con el factor emocional para reconocer los niveles emocionales donde la productividad se ve mermada o potenciada. Para lo cuál se habilita la compatibilidad y conectividad con herramientas digitales de productividad como Trello, Monday, etc.</p> <p>Estos mapas visuales representan la variabilidad y correlación entre la emocionalidad y la productividad de un miembro del equipo o el equipo durante diferentes etapas de un proyecto, permitiendo a los líderes anticipar áreas que pueden requerir intervención.</p>

Fase	Ítem	Descripción
		Se cuenta con un apartado con el registro histórico de proyectos ejecutados permite mejorar el performance de siguientes proyectos.
	3.2. Gestión óptima del tiempo	Se optimiza el tiempo de ejecución de las estrategias para que puedan estar acordes a la disponibilidad.
4. Estrategias adaptadas y dinámicas	4.1. Recomendaciones oportunas	Con la información recopilada, la IA sugerirá estrategias específicas para cada situación. Asimismo, se cuenta con una sección de aprendizajes obtenidos de proyectos similares para reconocer que estrategias funcionaron mejor.
	4.2. Gamificación de Estrategias	Esto añade un elemento de juego y competencia saludable. Si es necesario, se proporciona material complementario para la ejecución de estrategias que contengan gamificación.
5. Retroalimentación continua y ajuste autónomo	5.1. Feedback 360º	Se incorporarán mecanismos para retroalimentación continua, centrándose tanto en aspectos laborales como emocionales.
	5.2. IA autónoma	La IA ajustará las estrategias en tiempo real, permitiendo una mejora continua.

## Capítulo V. Modelo de Negocio

Como parte del desarrollo de la propuesta de negocio, es fundamental mostrar cómo se compone este modelo en términos de solidez, coherencia y sostenibilidad. Para ello, el capítulo presente describirá cada uno de los elementos que sostienen y configuran el modelo de negocio. Para ello se utilizará la herramienta *Business Model Canvas*. Luego de este apartado, se analizará la viabilidad financiera y la escalabilidad del modelo de negocio, para luego adentrarse en el sustento de por qué esta propuesta es socialmente sostenible.

### 5.1. Lienzo del modelo de negocio

El resumen de este capítulo se encuentra en el Lienzo Modelo de Negocio que se muestra en la figura 8. No obstante, para conocer a detalle los elementos que lo componen, se procede a describir en qué consiste cada uno de ellos, relacionándolos de manera estratégica y ejemplificando algunos elementos para una mejor comprensión.

#### 5.1.1 Propuesta de Valor

EmoTeam se posiciona como una solución integral que fusiona la tecnología digital con una perspectiva centrada en el humano para facilitar una gestión emocional efectiva en las organizaciones. A través de nuestra plataforma, los líderes pueden monitorear en tiempo real el estado emocional de sus equipos, promoviendo una conexión humana genuina y profunda. Esta sinergia entre tecnología y humanidad no solo permite identificar y abordar proactivamente los desafíos emocionales, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más saludable, colaborativo y productivo.

#### 5.1.2 Segmento de Clientes

- a) **Empresas consolidadas clasificadas como grandes o muy grandes dentro su sector:**

- Empresas con una facturación anual mayor a siete millones de soles, cuya cantidad de trabajadores sea superior a 200 trabajadores.

**b) Empresas en proceso de digitalización y modernización:**

- Organizaciones que están adoptando tecnologías modernas y que ven el valor en integrar soluciones digitales para la gestión emocional en su estrategia de digitalización.

**c) Empresas con desafíos en la gestión emocional y liderazgo:**

- Empresas que han identificado problemas en su cultura de liderazgo y que están buscando soluciones proactivas y basadas en datos para abordar estos desafíos.

**d) Empresas enfocadas en el bienestar de los colaboradores y en mejorar su clima organizacional:**

- Organizaciones que valoran el bienestar de sus empleados y que están dispuestas a invertir en soluciones que promuevan un ambiente de trabajo saludable y productivo.

### **5.1.3 Canales**

**a) Canales de Distribución:**

- Plataforma digital omnicanal con interfaz amigable y personalizable: este canal de distribución se centra en proporcionar la plataforma principal a los usuarios, permitiéndoles acceder y utilizar EmoTeam desde diversos dispositivos. Incluye la opción de personalizar la experiencia del usuario y está destinado a ser la principal vía de acceso a la solución.

1. Aplicación móvil: una vía dentro de este canal que se enfoca en ofrecer una aplicación móvil que garantiza una experiencia de usuario fluida en dispositivos móviles.
  2. Integraciones con herramientas existentes: otro camino que facilita la integración de EmoTeam con herramientas de gestión de equipos y comunicación ya utilizadas en las empresas, como *Slack* y *Microsoft Teams*.
  3. Personalización según las necesidades del equipo: permite a los líderes personalizar la plataforma según las necesidades específicas de su equipo, incluyendo la creación de "tribus emocionales" y grupos con diferentes niveles de acceso.
- Talleres y seminarios virtuales y presenciales: este canal de distribución implica la realización de eventos educativos tanto virtuales como presenciales. Ofrece oportunidades para el aprendizaje, la colaboración y la mejora del bienestar emocional.
1. Talleres presenciales: vía que se enfoca en talleres presenciales (cumpliendo las normas de seguridad) que fomentan la conexión humana y permiten el trabajo colaborativo en estrategias de bienestar emocional.
  2. Seminarios de capacitación focalizada: este canal se centra en seminarios que se basan en los diagnósticos de la plataforma para ofrecer capacitación específica en inteligencia emocional y liderazgo.
- Consultorías y asesorías personalizadas para la implementación y seguimiento de la plataforma: este canal ofrece servicios de consultoría y



asesoría personalizados para garantizar que las empresas implementen y utilicen EmoTeam de manera efectiva.

1. Asesoría para la implementación inicial: ayuda a las empresas a configurar la plataforma inicialmente y a formar a los usuarios para su uso eficaz.
2. Seguimiento continuo: proporciona seguimiento continuo a través de consultas regulares para asegurarse de que las empresas estén aprovechando al máximo la plataforma y para ayudarles a abordar cualquier desafío que puedan enfrentar.

- **Canales de Comunicación:**

Los canales de comunicación se refieren a cómo se comunica EmoTeam con sus usuarios y cómo recopila feedback y datos de los clientes. Los canales de comunicación pueden superponerse en cierta medida con los canales de distribución, ya que algunos de estos también involucran interacción directa con los clientes.

1. Comunicación a través de la plataforma digital: se utiliza para proporcionar actualizaciones, notificaciones y mensajes directamente a los usuarios dentro de la plataforma.
2. Eventos educativos y sesiones de capacitación: utilizados para comunicar información educativa y permitir la interacción entre EmoTeam y los usuarios durante talleres, seminarios y sesiones de capacitación.
3. Comunicación directa en consultorías y asesorías: permite la comunicación directa entre EmoTeam y los clientes durante las consultorías y asesorías personalizadas.

4. Canales de *feedback* y ajustes: establece canales para que los clientes proporcionen *feedback* sobre su experiencia y permite a EmoTeam realizar ajustes en función de la retroalimentación.

#### 5.1.4 Relación con los Clientes

##### a) Creación de una comunidad EmoTeam para intercambio de experiencias y aprendizajes:

- Una comunidad en línea donde los usuarios pueden compartir experiencias, buscar consejo y aprender unos de otros, fomentando una cultura de bienestar emocional.
  1. Foros y grupos de discusión: establecer foros y grupos de discusión dentro de la plataforma donde los usuarios puedan compartir experiencias, consejos y mejores prácticas relacionadas con la gestión emocional.
  2. Eventos de *networking*: organizar eventos virtuales y presenciales de *networking* para facilitar el intercambio de experiencias y aprendizajes entre diferentes empresas y equipos que utilizan la plataforma.
  3. Historias de éxito: crear una sección en la plataforma donde se compartan historias de éxito y casos de estudio de equipos que han mejorado su bienestar emocional utilizando EmoTeam, para inspirar y guiar a otros usuarios.

**b) Soporte técnico y atención al cliente personalizada y continua:**

- Un equipo de soporte dedicado que ofrece asistencia técnica y ayuda a resolver cualquier problema que puedan enfrentar los usuarios.
  1. Chat en vivo: implementar un sistema de chat en vivo dentro de la plataforma para proporcionar soporte técnico rápido y eficiente.
  2. Centro de ayuda y recursos educativos: desarrollar un centro de ayuda con guías, tutoriales y recursos educativos para ayudar a los usuarios a aprovechar al máximo la plataforma.
  3. Sesiones de *feedback* regulares: organizar sesiones regulares de *feedback* con los clientes para entender sus necesidades y desafíos y para recoger sugerencias para mejoras futuras.

**c) *Feedback* y ajustes continuos basados en la retroalimentación de los usuarios:**

- Un proceso continuo de recopilación de *feedback* de los usuarios para hacer ajustes y mejoras en la plataforma, asegurando que se adapte a las necesidades cambiantes de los clientes.
  1. Encuestas y cuestionarios: implementar encuestas y cuestionarios regulares para recoger *feedback* de los usuarios sobre su experiencia con la plataforma y las áreas donde ven oportunidades de mejora.
  2. Programa de beta *testers*: Crear un programa de beta *testers* donde los usuarios más comprometidos puedan probar nuevas

funcionalidades antes de su lanzamiento oficial y proporcionar *feedback* valioso.

### **5.1.5 Flujo de Ingresos**

#### **a) Modelos de suscripción escalables según el tamaño y necesidades de la empresa:**

- Diferentes planes de suscripción que se adaptan a las necesidades y al tamaño de cada empresa, ofreciendo flexibilidad y opciones personalizadas.
  1. Suscripción básica: \$ 7,500 mensuales, incluyendo acceso a la plataforma y funcionalidades básicas para un equipo de hasta 100 personas para el primer año, posteriormente se espera incrementar el precio en 500 dólares mensuales.
  2. Suscripción premium: \$ 15,000 mensuales, ofreciendo funcionalidades avanzadas, análisis predictivo y soporte prioritario para equipos más grandes para el primer año, posteriormente se espera incrementar el precio en 1,000 dólares mensuales.

#### **b) Servicios de consultoría y capacitación premium:**

- Servicios adicionales de consultoría y capacitación que ofrecen un valor añadido y que pueden ayudar a las empresas a obtener aún más beneficios de la plataforma.
  1. Consultoría personalizada: \$5,000 por proyecto, incluyendo análisis profundo de la situación de la empresa y estrategias personalizadas para mejorar la gestión emocional.

2. Talleres y seminarios: \$19, 200 por sesión, ofreciendo formación especializada en inteligencia emocional y liderazgo.

c) **Venta de informes detallados y análisis personalizados:**

- Informes y análisis personalizados que ofrecen *insights* detallados sobre el estado emocional del equipo, ayudando a las empresas a tomar decisiones informadas.
  1. \$1,125 por informe, proporcionando análisis profundo del estado emocional del equipo y recomendaciones para la intervención.

**5.1.6 Recursos Clave**

a) **Equipo multidisciplinario de expertos en psicología organizacional, IA y desarrollo de software:**

- Un equipo de expertos que trabajan juntos para desarrollar y mantener una solución que es tanto tecnológicamente avanzada como psicológicamente sólida.
  1. Psicólogos organizacionales: contratar a un equipo de psicólogos organizacionales para desarrollar y supervisar el contenido educativo y las estrategias de bienestar emocional presentes en la plataforma.
  2. Desarrolladores y diseñadores UX/UI: formar un equipo de desarrolladores y diseñadores UX/UI para crear una plataforma intuitiva, fácil de usar y visualmente atractiva.

3. Analistas de datos: incorporar analistas de datos para trabajar en el desarrollo de algoritmos de IA y análisis predictivo, asegurando que la plataforma pueda proporcionar *insights* valiosos basados en datos.

**b) Tecnología para el análisis de datos y predicciones emocionales:**

- Inversión en tecnología de punta que permite el análisis de datos avanzado y la identificación de tendencias y patrones emocionales para una intervención proactiva.
  1. Servidores seguros y confiables: invertir en servidores seguros y confiables para garantizar que la plataforma esté siempre disponible y que los datos de los usuarios estén protegidos.
  2. Herramientas de análisis de datos: adquirir herramientas avanzadas de análisis de datos para facilitar el desarrollo de funcionalidades basadas en IA y análisis predictivo.
  3. Licencias de software: obtener licencias de software necesarias para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, incluyendo sistemas de gestión de bases de datos, herramientas de desarrollo, etc.

**c) Contenido educativo y estrategias de gamificación**

- Inversión en contenido diferenciador que permita complementar lo ofrecido en la plataforma, a la vez que asegura la personalización de los contenidos alineados a la personalidad y tipo de liderazgo del líder.

1. Creadores de contenido: Contratar a creadores de contenido para desarrollar material educativo atractivo y efectivo, incluyendo videos, infografías, artículos, etc.
2. Expertos en gamificación: Traer a bordo expertos en gamificación para crear estrategias que hagan que la plataforma sea más atractiva y fomente la participación de los usuarios.
3. Plataforma de *microlearning*: Desarrollar una plataforma de *microlearning* dentro de la aplicación que permita a los usuarios aprender y crecer a su propio ritmo, con contenido adaptado a sus necesidades y preferencias individuales.

**d) Fuerza de ventas especializada**

- En un entorno B2B, la fuerza de ventas es crucial para lograr conectar con los clientes y generar lazos de relacionamientos importantes a nivel comercial.
  1. Equipos de ventas B2B: formar un equipo de ventas especializado en el sector B2B, con experiencia en la venta de soluciones tecnológicas a grandes empresas. Este equipo debería estar bien versado en las necesidades y desafíos específicos que enfrentan las grandes organizaciones en términos de gestión emocional y bienestar en el lugar de trabajo.

### 5.1.7 Actividades Clave

#### a) Desarrollo y mantenimiento continuo de la plataforma:

- Actividades centradas en asegurar que la plataforma esté siempre operativa, segura y actualizada con las últimas funcionalidades y mejoras.
  1. Actualizaciones regulares: implementar un ciclo de desarrollo ágil que permita lanzamientos regulares de nuevas funcionalidades y mejoras, basándose en el feedback de los usuarios y las tendencias del mercado.
  2. Seguridad de datos: establecer protocolos de seguridad robustos para garantizar la protección de los datos sensibles de los usuarios.
  3. Soporte técnico: ofrecer soporte técnico proactivo y reactivo para asegurar una experiencia de usuario sin problemas.

#### b) Investigación y desarrollo para innovación constante:

- Un enfoque en la investigación y el desarrollo para mantener la plataforma a la vanguardia y asegurar que siempre esté ofreciendo soluciones innovadoras y efectivas.
  1. Colaboraciones con expertos: establecer colaboraciones con expertos en psicología organizacional y bienestar en el lugar de trabajo para desarrollar soluciones innovadoras y basadas en evidencia.



2. Feedback de los usuarios: utilizar el feedback de los usuarios como una fuente valiosa de ideas para la innovación, fomentando una cultura de mejora continua

**c) Creación de contenido educativo y estrategias de gamificación:**

- Desarrollo de contenido educativo y estrategias de gamificación para hacer que la plataforma sea más atractiva y efectiva para los usuarios.
  1. Desafíos y competencias: Implementar estrategias de gamificación como desafíos y competencias para fomentar la participación y el aprendizaje lúdico.
  2. Personalización del aprendizaje: Utilizar algoritmos de IA para personalizar el contenido educativo según las necesidades y preferencias individuales de cada usuario.

**5.1.8 Socios Clave**

**a) Instituciones académicas para respaldo investigativo:**

- Colaboraciones con instituciones académicas para respaldar la solución con investigación sólida y para mantenerse al tanto de los últimos avances en el campo.
  1. Colaboración en investigación: establecer acuerdos de colaboración con instituciones académicas de renombre para llevar a cabo investigaciones conjuntas sobre bienestar emocional en el lugar de trabajo. Esto no solo respalda la solución con investigaciones sólidas, sino que también permite la publicación de estudios y papers que refuercen la credibilidad de EmoTeam.

2. Acceso a estudiantes y talento: aprovechar la colaboración con instituciones académicas para acceder a estudiantes talentosos en psicología y ciencias del comportamiento que puedan participar en pasantías y proyectos de investigación relacionados con EmoTeam.

**b) Organizaciones de bienestar laboral para enriquecer la propuesta de valor:**

- Alianzas con organizaciones enfocadas en el bienestar laboral para enriquecer la propuesta de valor con insights y estrategias probadas.
  1. Alianzas estratégicas: establecer alianzas estratégicas con organizaciones líderes en bienestar laboral que tienen una amplia experiencia en la mejora del entorno de trabajo y la gestión emocional. Estas alianzas permitirán enriquecer la propuesta de valor de EmoTeam con insights y estrategias probadas.
  2. Integración de contenido: trabajar junto con estas organizaciones para integrar contenido y recursos específicos sobre bienestar laboral en la plataforma EmoTeam, brindando a los usuarios acceso a herramientas adicionales y consejos de expertos.

**c) Empresas tecnológicas para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma:**

- Colaboraciones con empresas tecnológicas para asegurar un desarrollo y mantenimiento óptimo de la plataforma.
  1. Desarrollo tecnológico conjunto: colaborar con empresas tecnológicas especializadas en desarrollo de software para impulsar el desarrollo continuo de la plataforma EmoTeam. Esto incluye la

implementación de nuevas funcionalidades y la garantía de que la plataforma sea escalable y segura.

### **5.1.9 Estructura de Costos**

#### **a) Costos Fijos:**

##### **1. Costos de Personal:**

- Psicólogos organizacionales: supongamos un equipo de tres psicólogos organizacionales. El costo mensual por psicólogo podría ser de aproximadamente S/ 6,000, posteriormente crece este equipo en 1 persona al año y el salario en 5% anual.
- Desarrolladores y diseñadores UX/UI: un equipo de desarrollo y diseño de dos personas podría tener un costo mensual de S/ 5,000 el primer año por cada uno y posteriormente se incrementa el salario en 5%.
- Analistas de datos: un analista de datos podría tener un costo total mensual de S/ 7,000 el primer año. Al año se prevee un incremento salarial de 5% y la cantidad de analistas de datos se mantendrá constante los 5 primeros años por lo menos.
- Gerente General: se espera tener un gerente que se encargue de alinear los objetivos y lidere el equipo de Emoteam, el cual tendrá un sueldo de 10 mil soles mensuales, y trabajará directamente con su analista financiero que tendrá un sueldo de 5,000 soles.

- Contador: el cual se encargará de recursos humanos, tributación y contabilidad, para estar dentro del marco de la ley peruana, con un sueldo de 4,000 soles mensuales.
- Project Manager: será el líder del desarrollo de la aplicación y dirigirá al analista de datos, diseñador y IT in house, tendrá un salario mensual de 7 mil soles.

## 2. Costos Tecnológicos

**Tabla 20**

*Cuadro de precios de los costos tecnológicos mensuales (dólares)*

<b>Costos tecnológicos mensuales</b>	<b>Moneda</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable Unitario*</b>
Servicio de Intelligence Product Es-sensial de Google Cloud (\$0.90 USD por un nodo o 1000 Unidades de procesamiento por hora)	Dólares	10,000	2,808
Natural Language Processing (NLP) de Google Cloud (0.20 por un nodo por hora)	Dólares		624
Video Intelligence de Google Cloud (0.12 por minuto de procesamiento)	Dólares		31
Licencias de otros SAAS	Dólares	1,000	
<b>Total, Costos Tecnológicos</b>	<b>Dólares</b>	<b>11,000</b>	<b>3,463</b>

*Nota:* Tomado del Costo Variable Unitario corresponde al costo adicional por cliente. Se estima que en promedio por cliente se tendrá un procesamiento de 5 nodos por hora en promedio y 10 minutos de video diario, 24 horas (tiempo real), 26 días laborales por mes y por Cliente).

El Costo Variable Unitario corresponde al costo adicional por cliente. Se estima que en promedio por cliente se tendrá un procesamiento de 5 nodos por hora en promedio y 10 minutos de video diario, 24 horas (tiempo real), 26 días laborales por mes y por Cliente). Asimismo, estimamos se incrementan los precios de los costos fijos variables en 5% cada año.

### **3. Costos de Marketing y Ventas**

- Publicidad y marketing relacional: estimemos un presupuesto mensual de 10% de las ventas.
- El equipo de trabajo estará conformado por 3 personas, un jefe, un vendedor experto y un especialista de marketing, los cuales tendrán salarios mensuales el primer año de 10,000 soles y 5,000 cada uno respectivamente, salario que se incrementará 5% anual. Adicionalmente y para incentivar un incremento en las ventas, se otorgará el 1% de las ventas a comisiones para estos.

### **4. Costos de Investigación y Desarrollo:**

- Inversión en I+D: Corresponde a colaboraciones con instituciones académicas, lo cual podría representar un 3% de los ingresos anuales.

### **5. Costos de Soporte Técnico:**

- Salarios de soporte técnico: Se requiere un personal de tecnología de la información que se encargue constantemente de desarrollar y agilizar los cambios en la plataforma. Se estima que el costo mensual de esta persona es S/ 5,000, el cual se incrementará 5% anual.

## 6. Costos de Desarrollo de Contenido Educativo y Gamificación

- **Costos Variables:**

1. Costos de Consultoría Personalizada:

- Honorarios de expertos: estos costos pueden variar según el proyecto, pero estimemos un 20% del precio, incluyendo los gastos de viaje y viáticos de los expositores, papelería, útiles de trabajo.

2. Costos de Talleres y Seminarios

- Alquiler de espacios: dependiendo de la ubicación y el tamaño del espacio, estimemos S/ 2,000 por taller presencial.
- Materiales y honorarios de conferencistas: un costo 20% del precio.

3. Costos de Informes Personalizados

- Costos de análisis: un costo de 20% del precio por informe personalizado.

Figura 8

## Lienzo del Business Model Canvas



## 5.2. Viabilidad financiera del modelo de negocio

Con la finalidad de validar la viabilidad financiera del modelo de negocio EmoTeam, se realizó un análisis que involucra el mercado meta, la inversión inicial, ingresos en base a la demanda estimada y proyección de EEFF que descontados a su valor presente nos arrojan un VAN y una TIR bastante atractiva.

## 5.2.1 Mercado Meta

El mercado Meta u objetivo del proyecto son las empresas supervisadas por la Superintendencia de Banca, seguros y AFP, que suman 791. Estas se han catalogado en 2 tipos, A y B, respectivamente según el tamaño y la posibilidad de adquieran el plan premium o el básico. En la figura 6, se detalla la cantidad de empresas por categoría y tipo.

Figura 9

Lista de empresas supervisadas por la SBS

CATEGORIA	TIPO	Cantidad
☐ COOPAC autorizadas e inscritas	B	632
☐ AFOCAT	B	41
☐ EMPRESAS BANCARIAS	A	19
☐ Representantes de Empresas del Exterior	B	19
☐ Empresas de seguros y Reaseguros	A	17
☐ Cajas municipales	A	12
☐ EMPRESAS FINANCIERAS	A	10
☐ Empresas de créditos	B	6
☐ Cajas rurales de ahorro y crédito	B	5
☐ Empresa de transferencia de fondos	B	5
☐ Empresas emisoras de dinero electrónico	B	4
☐ Administradoras de fondos de pensiones	A	4
☐ Cajas y derramas	B	4
☐ Empresa de transporte, custodia y administración de numerario	B	3
☐ Empresa de servicios fiduciarios	B	3
☐ Almacenes generales de depósito	B	3
☐ Bancos de Inversión	A	1
☐ Fondo de Cajas Municipales	B	1
☐ Empresas afianzadoras y de garantías	B	1
☐ Empresas administradoras hipotecarias	B	1
<b>Total general</b>		<b>791</b>

Nota: Adaptado de <https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-de-otras-empresas-supervisadas/representantes-de-empresas-del-exterior#>

Tabla 21

Definición del mercado objetivo

Mercado Total		Total	791
Cantidad total de empresas financieras, aseguradores y AFP		Tipo A	63
		Tipo B	728
Mercado Potencial		Total	414
Cantidad Maxima de clientes que podrían adquirir nuestros servicios		Tipo A	50
		Tipo B	364
Mercado Objetivo	Año 1	Total	12
		Tipo A	1
		Tipo B	11



	Año 2	Total	15
		Tipo A	2
		Tipo B	13
	Año 3	Total	18
		Tipo A	3
		Tipo B	15
	Año 4	Total	21
		Tipo A	4
		Tipo B	17
	Año 5	Total	24
		Tipo A	5
		Tipo B	19

*Nota:* Adaptado de <https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-de-otras-empresas-supervisadas/representantes-de-empresas-del-exterior#>

### 5.2.2 Inversión

Se espera que el proyecto para el desarrollo de la app no tome un plazo mayor de 6 meses, y se contará con un equipo reducido de 11 personas con puestos como Gerente General, Analista financiero, Analista de marketing, Project Manager, 2 Psicólogos, Diseñador, IT inhouse, Contador, Analista de Datos y Ejecutivo de ventas. El detalle de la inversión se muestra a continuación.

**Tabla 22**

*Resumen de inversión*

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total	Total \$
Fase	Investigación	Diseño	Desarrollo / Validación	Desarrollo / Optimización	Marcha blanca	Lanzamiento		

Desarrollo de aplicativo con IA generativa (app compleja)	S/ 50,000	S/ 100,000	S/ 75,000	S/ 75,000			S/ 300,000	\$78.947
Diseño, web y programación				S/ 38,000			S/ 38,000	\$10.000
Equipos y mueblería				S/ 30,000			S/ 30,000	\$7.895
Gastos de constitución				S/ 1,500			S/ 1,500	\$395
Coworking				S/ 7,500			S/ 7,500	\$1.974
Personal administrativo				S/ 86,743	S/ 86,743	S/ 86,743	S/ 173,486	\$45.654
Personal comercial				S/ 7,960	S/ 7,960	S/ 7,960	S/ 15,920	\$4.189
Gastos de publicidad				S/ 40,000			S/ 40,000	\$10.526
Legal				S/ 13,500			S/ 13,500	\$3.553
Otros gastos					S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	\$1.316
<b>Total</b>	S/ 50,000	S/ 100,000	S/ 75,000	S/ 152,000	S/ 148,203	S/ 99,703	S/ 624,906	\$164.449
<b>Total \$ (TC: 3,8)</b>	\$13.158	\$26.316	\$19.737	\$40.000	\$39.001	\$26.238	\$164.449	

### 5.2.3 Detalle de ingresos

En la siguiente tabla, detallará el ingreso por categoría, la cual se encuentra diferenciada en 5 tipos, suscripción básica, suscripción premium, consultoría personalizada, talleres y seminarios, e informes detallados. Cada uno de estos, muestra ítems como son el precio

promedio anual, crecimiento estimado del precio, cantidad de empresas, crecimiento de la cantidad y el subtotal de cada categoría de ingresos, para finalmente mostrar un total de ingresos anuales para los primeros 5 años.

**Tabla 23**

*Detalle de ingresos (dólares)*

Tip o	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SUSCRIPCIÓN BÁSICA	Precio Promedio	90,000	96,000	102,000	102,500	103,000
	Crecimiento del precio		7%	6%	0%	0%
	Empresas del tipo B	11	12	14	15	16
	Crecimiento de empresas del tipo B		14%	14%	5%	5%
	Ingreso por suscripción Básica	990,000	1,152,000	1,428,000	1,537,500	1,648,000
SUSCRIPCIÓN PREMIUM	Precio Promedio	180,000	192,000	204,000	216,000	228,000
	Crecimiento del precio		7%	6%	6%	6%
	Empresas del tipo A	1	2	3	4	5
	Crecimiento de empresas del tipo A		100%	50%	33%	25%
	Ingreso por suscripción Premium	180,000	384,000	612,000	864,000	1,140,000
CONSULTORÍA PERSONALIZADA	Precio Promedio	5,000	5,250	5,513	5,788	6,078
	Crecimiento del precio		5%	5%	5%	5%
	Empresas del tipo A	1	2	3	4	5
	Crecimiento de empresas del tipo A		100%	50%	30%	20%
	Ingreso por consultoría personalizada	5,000	10,500	16,538	23,153	30,388
TALLERES Y SEMINARIOS	Precio Promedio	19,200	20,160	21,168	22,226	23,338
	Crecimiento del precio		5%	5%	5%	5%
	Empresas del tipo A	2	3	4	5	6
	Crecimiento de empresas del tipo A		50%	40%	30%	20%

	Ingreso por talleres y seminarios	38,400	60,480	84,672	111,132	140,026
INFORMES DETALLADOS	Precio Promedio	1,125	1,181	1,240	1,302	1,367
	Crecimiento del precio		5%	5%	5%	5%
	Empresas del tipo A	4	5	6	7	8
	Crecimiento de empresas del tipo A		20%	20%	10%	10%
	Ingreso por informes detallados	4,500	5,906	7,442	9,116	10,940
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1,217,900</b>	<b>1,612,886</b>	<b>2,148,651</b>	<b>2,544,901</b>	<b>2,969,354</b>

### 5.2.4 Resumen de proyección e indicadores de rentabilidad

En esta sección se muestra un resumen de la proyección de flujo de caja, donde se observa un requerimiento de inversión de 164 mil dólares, lo cual otorgará un VNA sin valor terminal de \$1,042,824 y una TIR de 244%. con una tasa de descuento WACC de 28.36%.

**Tabla 24**

*Flujo de caja (dólares)*

Concepto en \$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	1,217,900	1,612,886	2,148,651	2,544,901	2,969,354	
Tasa de crecimiento de Ingresos		32%	33%	18%	17%	
Costos Variables	-175,527	-228,327	-301,261	-356,112	-415,029	
Costos de Consultoría Personalizada	0	0	0	0	0	
Costos de Talleres y Seminarios	0	0	0	0	0	
Costos de Informes Personalizados	0	0	0	0	0	
Comisiones de ventas	-12,179	-16,129	-21,487	-25,449	-29,694	
Marketing y publicidad	-121,790	-161,289	-214,865	-254,490	-296,935	
Costos tecnologicos variables	-41,558	-50,909	-64,909	-76,173	-88,400	
Gastos fijos	-453,325	-504,753	-560,191	-619,911	-684,202	
Salarios	-321,325	-366,153	-414,661	-467,105	-523,756	
Gastos tecnologicos fijos	-132,000	-138,600	-145,530	-152,807	-160,447	
Impuestos	0	-219,222	-334,338	-514,482	-635,939	-765,751

<b>FCO</b>	<b>0</b>	<b>369,826</b>	<b>545,469</b>	<b>772,718</b>	<b>932,939</b>	<b>1,104,371</b>
------------	----------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

Inversión Inicial	-164,449					
Investigación y Desarrollo		-36,537	-48,387	-64,460	-76,347	-89,081
<b>FCI</b>	<b>-164,449</b>	<b>-36,537</b>	<b>-48,387</b>	<b>-64,460</b>	<b>-76,347</b>	<b>-89,081</b>

<b>FCF</b>	<b>-164,449</b>	<b>333,289</b>	<b>497,082</b>	<b>708,258</b>	<b>856,592</b>	<b>1,015,291</b>
------------	-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	------------------

<b>VNA</b>	<b>1,042,824</b>
<b>TIR</b>	<b>244%</b>

### 5.3. Escalabilidad y exponencialidad del modelo de negocio

La escalabilidad de un modelo de negocio se puede analizar desde las variables que describe Lund y Nielsen (2018). Estos autores desarrollaron cinco patrones que generan la escalabilidad de un modelo de negocio y que se utilizan para explicar la escalabilidad y exponencialidad de EmoTeam. En la siguiente tabla se analiza los cinco patrones en el modelo de negocio de EmoTeam.

**Tabla 25**

*Análisis de los cinco patrones de escalabilidad de Lund y Nielsen (2018) en el modelo de negocio de EmoTeam*

<b>Patrón</b>	<b>Descripción</b>	<b>Análisis</b>
Escalabilidad a través de nuevos canales de distribución	Se refiere a la implementación de canales de distribución que no solo busquen mitigar el riesgo de canibalizar los canales existentes, sino que además agreguen valor adicional a estos y sus clientes.	El modelo de negocio de EmoTeam tiene escalabilidad por este patrón porque su distribución puede darse en canales dentro del mercado de soluciones empresariales para la gestión de Recursos Humanos, como consultorías, coaching, <i>mentoring</i> , agencias de bienestar laboral, etc., para ofrecer EmoTeam como

Patrón	Descripción	Análisis
		parte de sus servicios generando valor agregado a sus clientes, que serán clientes también de EmoTeam.
Escalabilidad mediante la liberación de restricciones tradicionales de capacidad	Se refiere a la adaptación y crecimiento de su capacidad para llevar a cabo sus procesos de prestación de servicios que puede ser mediante la diversificación de la cartera o la segmentación de clientes.	En el caso de EmoTeam la escalabilidad por este patrón se puede dar por la posibilidad de que el modelo de negocio que propone un <i>Software As A Service</i> (Saas) que tiene la potencialidad de abarcar diversos sectores en el ámbito empresarial y gubernamental.
Escalabilidad a través de la externalización de inversiones	Se refiere a la estrategia de asociarse con socios que permitan reducir la carga de capital o inversión en el modelo de negocio.	Como se comentó en el anterior patrón, el modelo de negocio que permite ofrecer un Saas tiene la posibilidad de colaborar con empresas tecnológicas para desarrollar nuevas características y/o funciones, esto permitirá que las capacidades se centren en la mejora bienestar emocional aprovechando las capacidades de los socios.
Escalabilidad a través de <i>stakeholders</i> que trabajan gratuitamente	Se refiere a la optimización de la propuesta de valor de un producto o servicio para sus <i>stakeholders</i> .	En el caso de EmoTeam a la escalabilidad por este patrón porque tiene la posibilidad de asociarse con socios claves como son las empresas tecnológicas de software de productividad a través de la integración para la correlación con la emocionalidad, es decir, se agrega va-

Patrón	Descripción	Análisis
		<p>lor adicional a través del funcionamiento bilateral para las soluciones empresariales que está ofreciendo cada una. Esto permitirá que EmoTeam sea una herramienta atractiva para el mercado de los softwares de productividad empresarial a nivel global.</p>
<p>Escalabilidad a través de la implementación de modelos de plataforma</p>	<p>Se refiere a la creación de plataformas que permitan la colaboración y la participación de los stakeholders.</p>	<p>El modelo de negocio presenta escalabilidad en este patrón porque se puede generar la colaboración con la oferta de servicios relacionados al bienestar emocional como son las sesiones con psicólogos, terapeutas, coaching, mindfulness, entre otros, que puedan unirse como proveedores de servicios dentro de EmoTeam, lo que significa que se puede potenciar la deseabilidad de uso para los usuarios atrayendo nuevos clientes.</p>

*Nota:* Las descripciones están adaptadas de *The Concept of Business Model Scalability* por M. Lund y C. Nielsen, *Journal of Business Models*, 6(1), 1-18.

#### 5.4. Sostenibilidad social del modelo de negocio

El modelo de negocio de EmoTeam se destaca por su enfoque en la sostenibilidad social, abordando cuestiones cruciales relacionadas con el bienestar emocional en el lugar de trabajo y promoviendo una cultura de liderazgo responsable. EmoTeam ofrece una plataforma integral que combina tecnología digital con una perspectiva centrada en el ser humano para facilitar la gestión emocional efectiva en las organizaciones. Al permitir que los líderes

monitoreen en tiempo real el estado emocional de sus equipos, la plataforma fomenta una conexión genuina y profunda entre los colaboradores, lo que contribuye a reducir el estrés laboral, mejorar la satisfacción de los empleados y promover un ambiente de trabajo más saludable y colaborativo.

Por otra parte, EmoTeam se dirige a un segmento diverso de clientes, desde empresas consolidadas hasta aquellas en proceso de digitalización y modernización, así como aquellas que enfrentan desafíos en la gestión emocional y liderazgo. Esto amplía su impacto en la sociedad, ya que beneficia a una amplia gama de organizaciones y empleados, independientemente de su tamaño o sector. La sostenibilidad social de EmoTeam se refuerza aún más mediante la creación de una comunidad en línea donde los usuarios pueden compartir experiencias y aprender unos de otros, así como a través de un sólido soporte técnico y atención personalizada al cliente corporativo. Esto fomenta la colaboración, el apoyo mutuo y la mejora continua en el ámbito laboral. Finalmente, el modelo de negocio de EmoTeam contribuye a la sostenibilidad social al mejorar el bienestar emocional en el trabajo, promover la igualdad de oportunidades y remuneración, fomentar una cultura de liderazgo responsable, proporcionar acceso a la educación y el desarrollo, y fomentar la colaboración y la comunidad en el entorno laboral. Estos elementos se trabajan en conjunto para crear un impacto positivo tanto en los trabajadores como en las empresas, contribuyendo al bienestar de la sociedad en su conjunto y elevando la productividad.



## Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

Tras haber presentado los capítulos anteriores, ahora corresponde demostrar que la idea de negocio “*EmoTeam*” es realmente atractiva para nuestro mercado objetivo. Para ello, este capítulo desarrollará la deseabilidad de la solución mediante la realización de tres experimentos. Además, se expondrá la validación de factibilidad a través del desarrollo de planes de mercadeo y operaciones. Finalmente, se presentará la validación de la viabilidad, basada en el presupuesto de inversión y el análisis financiero.

### 6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

En este apartado se han listado, clasificado y priorizado hipótesis que abarcan distintas dimensiones clave para la deseabilidad del modelo de negocio. Entre todas estas alternativas, se han seleccionado tres, las cuales han sido sometidas a experimentación.

La descripción, análisis y resultados de estos experimentos se mostrarán en los puntos siguientes. Para la validación de estas hipótesis se han utilizado herramientas tales como:

- Trabajo de campo: simulación de proceso a través de un piloto (A/B) de registro emocional, procesamiento de registros y comunicación de resultados.
- Encuestas: considerando muestras representativas para el estudio.
- Concepto del Producto Mínimo Viable: valiéndonos del resultado de los cuatro *sprints*, se conceptualiza el servicio para evaluar la usabilidad del mismo.

#### 6.1.2. Experimentos empleados para validar las hipótesis

Para validar la Hipótesis 1 (H1) se ha diseñado la siguiente ficha informativa.

**Tabla 26***Ficha informativa H1*



<b>Tópico</b>	<b>Descripción</b>
Hipótesis	El uso del prototipo de <i>EmoTeam</i> mejora, por lo menos, un indicador clave en la gestión de negocio dentro del equipo de los líderes.
Herramienta de validación	Piloto con la funcionalidad de registro emocional, recomendación de estrategias y aplicación alguna de estas.
Métricas piloto	-Intención de rotación de personal -Percepción de productividad -Recomendación de líder -Percepción de satisfacción con el clima laboral
Criterio de éxito	Impactar de manera positiva en al menos una de las métricas piloto <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intención de rotación: disminuirla en al menos 10%.</li> <li>- Percepción de productividad: aumentarla en al menos 20%.</li> <li>- Recomendación de líder: lograr y/o mantener un NPS superior a 80pp</li> <li>- Percepción de satisfacción con el clima laboral: aumentar en 15% la métrica.</li> </ul>

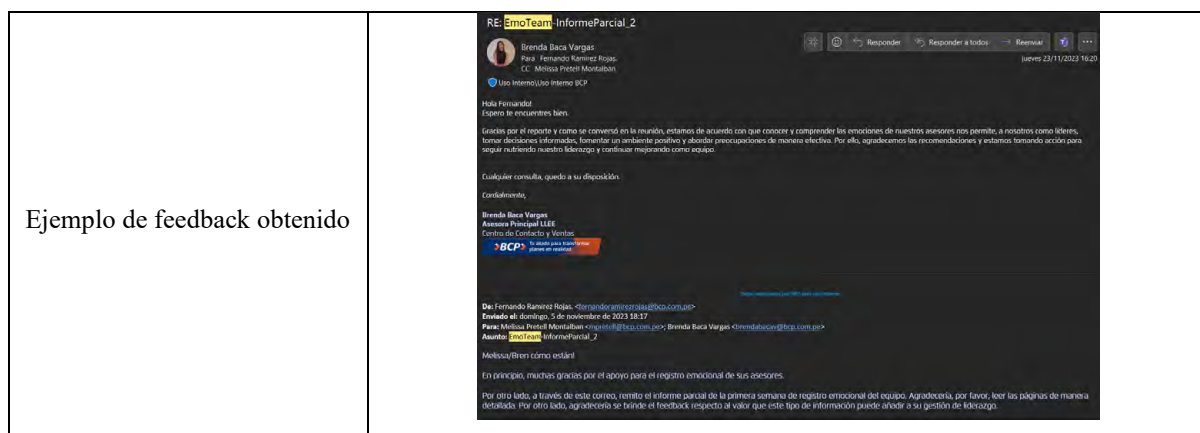
Para especificar de forma detallada su ejecución, se ha diseñado la siguiente ficha piloto.

**Tabla 27***Ficha Piloto*

<b>Tópico</b>	<b>Detalle</b>
Objetivo	Validar H1
Periodo de prueba	2 semanas
Número de equipos participantes	- 2 equipos piloto - 1 equipo control
Características de los equipos	- Para el primer equipo piloto: conformado por 9 consultores, desde los 23 hasta los 40 años. Estos integrantes tienen asignadas tareas independientes, pero que pueden estar relacionadas entre sí. Se puede considerar que todos comparten un nivel de presión y carga laboral alto, más aún cuando los indicadores de negocio están próximos a vencerse. Actualmente, todos son liderados bajo un estilo transaccional, donde el cumplimiento de los objetivos es lo más relevante.

	<p>- Para el segundo equipo piloto: conformado por 12 asesores, desde los 20 hasta los 28 años. Estos integrantes desempeñan el papel de atender las solicitudes y/o reclamos de los clientes que llaman al banco. Su papel de asesores de centro de atención telefónica demanda que constantemente se adecúen a nuevas pautas, mantengan un alto nivel de empatía y control emocional. Actualmente, todos son liderados bajo un estilo transaccional, donde el cumplimiento de los objetivos es lo más relevante. No obstante, dentro del día a día existen actividades de integración que cohesionan al equipo.</p> <p>- Para el equipo control: conformado por 8 consultores, desde los 23 hasta los 40 años. Estos integrantes tienen asignadas tareas independientes, pero que pueden estar relacionadas entre sí. Se puede considerar que todos comparten un nivel de presión y carga laboral alto, más aún cuando los indicadores de negocio están próximos a vencerse. Actualmente, todos son liderados bajo un estilo transaccional, donde el cumplimiento de los objetivos es lo más relevante.</p>
Dinámica de piloto	<p>- Para los equipos piloto, la dinámica se estructuró en cinco fases distintas. La primera fase implicó completar una encuesta inicial de elaboración propia basada en teorías de motivación y desempeño laboral (véase Apéndice F), cuyo propósito fue evaluar el rendimiento actual en los cuatro indicadores de negocio de ambos equipos. Posteriormente, en la segunda fase, se implementó un registro emocional diario y anónimo por parte de los integrantes durante dos semanas (consulte el formato en Apéndice G). Cada miembro, previa notificación del líder correspondiente, documentó su estado emocional, incluyendo las razones específicas, siempre en el contexto laboral. La tercera etapa consistió en analizar los datos recopilados durante la primera semana de este registro. Para ello, se elaboraron dos informes detallados (disponibles en Apéndices H e I) que se presentaron a los líderes de manera oportuna. Estos informes incluyeron una introducción y objetivos, resultados del monitoreo, interpretación de los datos y recomendaciones de estrategias. En la cuarta fase, se solicitó a los líderes implementar algunas de estas estrategias recomendadas, adaptándolas a las circunstancias particulares de cada equipo. Durante la segunda semana de registro emocional, ambos equipos trabajaron en la mejora de estos aspectos. Finalmente, en la quinta y última etapa, se reevaluaron los indicadores de negocio, comparando los resultados obtenidos antes y después de aplicar el monitoreo emocional y las estrategias pertinentes.</p> <p>- Para los equipos de control, la dinámica se limitó a replicar únicamente la primera y quinta fase de los equipos piloto. Es decir, se centró en evaluar la</p>

	<p>evolución de los indicadores de negocio sin incorporar el registro emocional ni la implementación de estrategias relacionadas.</p>
<p>Ejemplo de registro emocional</p>	<p><b>2. Resultados de monitoreo:</b></p> <p><b>a. Sobre indicadores clave:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación: En los últimos 3 meses, ¿has considerado dejar tu puesto actual en la organización?</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad: En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu productividad general en las últimas semanas?</li> </ul> 
<p>Ejemplo de procesamiento de registros</p>	<p><b>3. Interpretación</b></p> <p><b>a) Respetto a indicadores clave:</b></p> <p><b>Pregunta 1: Consideración de Cambio de Puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un 44% de los consultores ha considerado dejar su puesto, lo cual es preocupante en el contexto de alta presión y carga laboral. Esto podría sugerir que, aunque la mayoría se mantiene estable, hay un grupo significativo que podría estar sintiendo los efectos negativos de este ambiente de alta exigencia. Las razones para considerar un cambio pueden variar desde la búsqueda de nuevas oportunidades hasta la necesidad de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.</li> </ul> <p><b>Pregunta 2: Calificación de Productividad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de los consultores se sienten productivos, lo que podría reflejar una adaptación efectiva a las demandas del trabajo y un posible alineamiento con el estilo de liderazgo transaccional que enfatiza el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, las calificaciones más bajas podrían indicar que algunos miembros del equipo están experimentando estrés o fatiga, lo que podría estar relacionado con la estructura de tareas independientes que, aunque relacionadas, pueden no proporcionar suficiente sentido de colaboración o apoyo mutuo.</li> </ul> <p><b>Pregunta 3: Recomendación del Líder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El NPS de 78 muestra que la mayoría de los consultores valoran y respetan a su líder, lo que es notable en un entorno de alta presión. Esto sugiere que el líder es capaz de mantener un nivel de motivación y compromiso incluso en un entorno transaccional. Sin embargo, es posible que la ausencia de detractores se deba a una cultura donde la disidencia no es bien vista o a una posible preocupación por las repercusiones de expresar descontento.</li> </ul>
<p>Ejemplo de estrategia sugerida</p>	<p><b>4. Recomendaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Gestión y equilibrio de la carga de trabajo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acción: implementar revisiones periódicas de la carga de trabajo durante las reuniones de desarrollo personal y profesional. Utilizar estas sesiones para ajustar y redistribuir las tareas, asegurando que ningún consultor esté sobrecargado y que haya un equilibrio entre el trabajo independiente y las oportunidades de colaboración.</li> <li>Impacto: esto puede aliviar el agobio y la presión, permitiendo a los consultores manejar mejor sus responsabilidades y reducir el estrés laboral.</li> </ul> </li> <li><b>Fomento de la colaboración y el apoyo mutuo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acción: a pesar de que los consultores trabajan de manera independiente, se pueden establecer sistemas de mentoría o parejas de rendición de cuentas entre ellos para fomentar la colaboración. Además, se pueden organizar sesiones de trabajo en equipo para proyectos específicos, lo que puede ayudar a disminuir la sensación de aislamiento.</li> <li>Impacto: Estas acciones pueden mejorar la conexión entre los consultores, fomentando un sentido de comunidad y apoyo mutuo que puede mitigar la desconexión y la desmotivación.</li> </ul> </li> </ul>



Como resultado de la dinámica anterior, se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 28**

*Resultado H1 del piloto 1*

Indicador de negocio	Valor inicial	Valor post piloto	Variación	Variación meta
Intención de rotación	45%	48%	+6.7%	-10%
Percepción de productividad	8.1	9.1	+12.3%	+12%
Recomendación de líder	78	85	Supera 80	>80
Percepción de satisfacción con el clima laboral	4.1	4.7	+14.6%	10%
Indicador cualitativo		Se aprecia mayor conciencia del líder respecto a las razones de emociones negativas, los cuales guardan relación con la gestión interna de equipo (véase Apéndice J).		

**Tabla 29**

*Resultados H1 del piloto 2*

Indicador de negocio	Valor inicial	Valor post piloto	Variación	Variación meta

Intención de rotación	50%	50%	0%	-10%
Percepción de productividad	8.5	9.2	+8.2%	+12%
Recomendación de líder	100	100	Supera 80	>80
Percepción de satisfacción con el clima laboral	4.9	5	+2.0%	10%
Indicador cualitativo	-	Se aprecia mayor conciencia del líder respecto a la intención de rotación a pesar del buen <i>performance</i> en los tres indicadores de negocio (véase Apéndice J).		

**Tabla 30***Resultados H1 del control*

Indicador de negocio	Valor inicial	Valor post piloto	Variación	Variación meta
Intención de rotación	66.7%	66.7%	0%	-10%
Percepción de productividad	7.1	7.5	+5.6%	+12%
Recomendación de líder	84	80	Mantiene 80	>80
Percepción de satisfacción con el clima laboral	4.3	4.3	0%	10%
Indicador cualitativo		El líder no tiene conocimiento sobre las razones de intención de rotación ni formas de aumentar la productividad.		

Como se observa en los resultados obtenidos, los equipos piloto exhiben mejoras significativas en los indicadores de percepción de productividad, recomendación de líder y clima

laboral. En contraste, el equipo de control muestra una variación mínima en estos tres indicadores. Esta disparidad parece originarse en la ausencia de esfuerzos por destacar o mostrar interés en el estado emocional del equipo control. En cambio, en los equipos piloto, se activaron dinámicas de retroalimentación y diálogos para abordar los *insights* recogidos en los informes distribuidos. Además, se destaca que los líderes de los equipos piloto han integrado información cualitativa vital para el manejo emocional eficiente de sus equipos. En conclusión, se confirma que *EmoTeam* influye positivamente al menos en uno de los indicadores de negocio y la Hipótesis 1 queda validada.

En el caso de la hipótesis 2, se realiza una encuesta dirigida al usuario meta, por lo que, se requerirá realizar el cálculo de la muestra. La población de estudio corresponde la Población Económica Activa de Lima Metropolitana, quienes representan el usuario meta de la plataforma *EmoTeam*. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el último trimestre agosto-septiembre-octubre del 2023, la PEA de Lima Metropolitana fue de 5 millones 594 mil 200 personas, que representa el 65.3% de la Población en Edad para Trabajar (PET).

Se estima la muestra con base al marco de un diseño de muestreo simple aleatorio, utilizando la siguiente fórmula para muestras con población finita conocida.

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{(N - 1)e^2 + (Z^2 \times p \times q)} \quad (1)$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito (que ocurra el evento estudiado)

q = Probabilidad de fracaso (que no ocurra el evento estudiado) = 1 - p

Z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

e = Margen de error

$N$  = Tamaño de la población de estudio

Se estima la muestra considerando un nivel de confianza de 95%, por lo que  $Z$  es 1.96. Asimismo, el margen de error se asigna 8% y la probabilidad éxito como 50%, dado que no se conoce la probabilidad de que ocurra el evento. Utilizando la fórmula 1 se estima que la muestra es de 150 trabajadores.

En la siguiente ficha informativa se detalla los tópicos de la hipótesis 2.

**Tabla 31**

*Tabla informativa H2*

<b>Tópico</b>	<b>Descripción</b>
Hipótesis	Los equipos de trabajo están dispuestos a registrar sus estados emocionales en EmoTeam al menos una vez al día de manera consistente.
Herramienta de validación	Encuesta virtual a 205 personas, de las cuales solo 152 pasaron el filtro con preguntas, validando que se encuentren laborando, que pertenezcan a un equipo de trabajo y que se encuentren en horario laboral.
Métricas	-Porcentaje de encuestados válidos que SI registraron su estado emocional - Porcentaje de encuestados válidos que SI registraran su estado emocional al menos una vez al día
Criterio de éxito	Asegurar a los líderes que usando Emoteam, si tendrán información certera y constante sobre el registro emocional de sus equipos de trabajo, con lo cual podrán obtener estrategias de acción coherentes.  - Registro Emocional: al menos 90%. - Disposición de registro: Al menos 85%

Para especificar de forma detallada su ejecución, se ha diseñado la siguiente ficha de detalle:

**Tabla 32**

*Ficha de encuesta H2*



Tópico	Detalle
Objetivo	Validar H2
Periodo de prueba	1 semana
Número de participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 205 encuestados</li> <li>- 152 encuestados válidos</li> </ul>
Características de los participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se requería que los encuestados válidos sean PEA (población económicamente activa) es decir que se encuentren laborando en el sector público o privado.</li> <li>- Además, se necesitaba corroborar que en el momento en que llenaron la encuesta, los encuestados válidos se encuentren en horario laboral, para así, confirmar que, a pesar de estar con carga laboral, los trabajadores podían darse un tiempo para llenarla, pues la encuesta duraba 30 segundos, al igual que el tiempo que tomaría hacer su registro emocional en Emoteam.</li> <li>- Seguidamente, se solicitó a los participantes confirmar si eran miembros de un equipo, solo líderes o ambos, siendo que si se señalaban como “solo líderes” no eran encuestas consideradas como validas, pues la medición era netamente para team members.</li> </ul>
Dinámica de encuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En primer lugar, se procedió a calcular el numero requerido de encuestados válidos para que la muestra sea representativa, y usando la PEA de Lima Metropolitana, un nivel de confianza de 95% y un error de 8%, se obtiene que la muestra más adecuada son 150 personas.</li> <li>- Posteriormente, se hicieron a hacer 2 preguntas claves para validar la hipótesis, la primera era solicitando a los encuestados que registren la emoción que sentían en ese momento con respecto a su trabajo, siendo las opciones disponibles motivado, satisfecho, agobiado, desmotivado, frustrado, desconectado, no deseo responder, otros.</li> </ul> <p>Adicionalmente, se hizo a consulta a los encuestados sobre que si conociendo la importancia del registro emocional para mejorar el bienestar laboral en los equipos de trabajo, estaría dispuesto a llenar esta encuesta por lo</p>

	menos una vez al día, esto con la finalidad de conocer el grado de aceptación de la iniciativa entre los usuarios.
--	--

Como resultado de la dinámica anterior, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 33**

*Resultado de H2*

<b>Indicador</b>	<b>Criterio</b>	<b>Valor post piloto</b>
Registro emocional	Cantidad de encuestados válidos que registraron su emoción (opción predeterminada)	150
	Cantidad de encuestados válidos que registraron su emoción (otros con información válida)	2
	Cantidad de encuestados válidos que registraron su emoción (otros sin información válida)	0
	Cantidad de encuestados válidos que NO desearon registrar su emoción	0
	Porcentaje de encuestados válidos que SI registraron su estado emocional	100%
Disposición y frecuencia de uso	Cantidad de encuestados válidos que SI registrasen su estado emocional al menos una vez al día	134
	Cantidad de encuestados válidos que NO registrarían su estado emocional al menos una vez al día	18
	Porcentaje de encuestados válidos que SI registrasen su estado emocional al menos una vez al día	88%

Según los resultados obtenidos de la encuesta, se acepta y respalda contundentemente la H2, que afirmaba que los equipos de trabajo estarían dispuestos a registrar sus estados emocionales en EmoTeam al menos una vez al día de manera consistente.

En primer lugar, el criterio de éxito establecido para el registro emocional, con un umbral del 90%, fue superado, alcanzando el 100% de los encuestados válidos que optaron por registrar su estado emocional. Este resultado no solo valida la aceptación de la plataforma EmoTeam como un medio confiable para la expresión emocional, sino que también señala una predisposición generalizada de los individuos a participar activamente en el monitoreo de su bienestar emocional.

Además, la disposición de registro, definida con un criterio de éxito del 85%, también fue cumplida, ya que el 88% de los encuestados manifestaron su disposición a registrar su estado emocional al menos una vez al día. Este porcentaje refleja no solo una aceptación sólida, sino un compromiso sustancial por parte de los equipos de trabajo para participar de manera regular en el proceso de registro emocional proporcionado por EmoTeam.

Los resultados de la encuesta validan de manera robusta la hipótesis planteada. Los equipos de trabajo no solo están dispuestos a registrar sus estados emocionales en EmoTeam, sino que lo hacen de manera entusiasta y consistente. Este hallazgo respalda la premisa fundamental de EmoTeam como una solución integral que fusiona la tecnología digital con una perspectiva centrada en el humano para facilitar una gestión emocional efectiva en las organizaciones. La alta participación y disposición de los usuarios refuerzan la idea de que la sinergia entre tecnología y humanidad propuesta por EmoTeam no solo es deseable, sino que también se traduce en un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

Finalmente, en la hipótesis 3 se realizará un estudio para validar la intención de uso. En la siguiente tabla se detalla los tópicos de la hipótesis 3.

**Tabla 34***Ficha informativa H3*

<b>Tópico</b>	<b>Descripción</b>
Hipótesis	Los equipos de trabajo tienen la intención de utilizar EmoTeam por su utilidad y facilidad de uso.
Variables	<p>1. Intención de uso (IU)</p> <p>Esta variable mide la intención de los encuestados para utilizar la herramienta EmoTeam en su contexto laboral. Cabe indicar que, la variable considera el pasado (si lo usó), presente (si lo usa) y futuro (si lo usará), inclusive, la intención de recomendar a otras personas (Venkatesh y Davis, 2000). De acuerdo con el modelo TAM2, la intención de uso es una variable dependiente de la utilidad y la facilidad de uso percibidas.</p> <p>2. Utilidad percibida (UP)</p> <p>Esta variable se refiere al nivel de percepción de los usuarios sobre la existencia de una potencial mejora en su vida laboral al usar EmoTeam.</p> <p>3. Facilidad uso percibida (FUP)</p> <p>Esta variable se refiere al nivel de percepción de la facilidad de utilizar EmoTeam. Se explora el nivel de comprensión, de aprendizaje, de esfuerzo y de complejidad de los procedimientos de una herramienta.</p>
Modelo de validación	Se utiliza el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM2) de Venkatesh y Davis (2000). En el Apéndice K se detalla el marco conceptual de este modelo.
Población y muestra	La población son los trabajadores de Lima Metropolitana y se realiza muestreo por conveniencia. Se registran 35 encuestas validas.

Herramienta de validación	<p>Se elabora un video explicando el PMV de EmoTeam con las funcionalidades y beneficios principales, que será mostrado a los participantes de la encuesta. La duración del vídeo es de dos minutos y 44 segundos. El enlace al vídeo es el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.youtube.com/watch?v=DsErcWEuOYs">https://www.youtube.com/watch?v=DsErcWEuOYs</a></li> </ul> <p>Se diseña un cuestionario en la herramienta <i>Google Forms</i>. Este consta de ocho ítems que los encuestados responden de acuerdo con su nivel en el que están de acuerdo con las afirmaciones de cada ítem. El enlace es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://forms.gle/ckDikXdU3KaA2wkr9">https://forms.gle/ckDikXdU3KaA2wkr9</a></li> </ul>
Análisis estadístico	<p>Para el análisis estadístico y modelamiento se utiliza el software IBM SPSS Statistics de IBM® en su versión 29.0.1.0.</p>
Ítems del cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- IU1: Tengo la intención de usar EmoTeam si lo estuviera en mi organización.</li> <li>- IU2: Creo que, si EmoTeam se implementa en mi trabajo, mi equipo lo utilizaría sin problema.</li> <li>- UP1: Creo que el uso de EmoTeam permitirá al líder realizar estrategias dinámicas eficaces en el momento oportuno.</li> <li>- UP2: Creo que el uso de EmoTeam mejorará los indicadores claves de gestión del equipo de trabajo y de la organización.</li> <li>- UP3: Creo que el uso de EmoTeam permitirá potenciar la inteligencia emocional de los colaboradores.</li> <li>- FUP1: Creo que EmoTeam es una herramienta fácil de usar.</li> <li>- FUP2: Creo que la interacción con EmoTeam es claro y comprensible.</li> <li>- FUP3: Creo que la solución de EmoTeam es sencilla y efectiva.</li> </ul>
Criterio de éxito	<p>La facilidad de uso y la utilidad percibidas influyen significativamente sobre la intención de uso de EmoTeam.</p>

El resultado de este experimento se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 35***Resultado H3 del piloto 1*

Variable	1: Muy en desacuerdo	2: En desacuerdo	3: Ni de acuerdo ni de desacuerdo	4: De acuerdo	5: Muy de acuerdo
IU1	3%	0%	9%	40%	49%
IU2	0%	3%	9%	51%	37%
UP1	3%	0%	9%	40%	49%
UP2	3%	0%	9%	43%	46%
UP3	0%	3%	9%	46%	43%
FUP1	0%	6%	17%	26%	51%
FUP2	3%	0%	6%	43%	49%
FUP3	3%	3%	9%	37%	49%

En el apéndice L se detalla los resultados de la investigación en el experimento 3. Las conclusiones sobre el experimento son las siguientes:

- Se valida descriptivamente que la intención de uso de los encuestados fue mayoritario, mayor a 70%, en ambos ítems IU1 e IU2. Asimismo, para los demás ítems de las variables UP y FUP, se valida que están de acuerdo que EmoTeam es fácil de usar y es útil.
- El modelo matemático utilizado fue validado para los resultados de la encuesta. La influencia de la utilidad y facilidad de uso percibida, al ver el vídeo PMV de EmoTeam, es significativa sobre la intención de uso de EmoTeam, por lo que queda validada la hipótesis 3.

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

Inicialmente se formularon seis hipótesis, las cuales se precisan a continuación:

**H1.** El uso del prototipo de *EmoTeam* mejora, por lo menos, un indicador clave en la gestión de negocio dentro del equipo de los líderes.

**H2.** Los equipos de trabajo están dispuestos a registrar sus estados emocionales en *EmoTeam* al menos una vez al día de manera consistente.

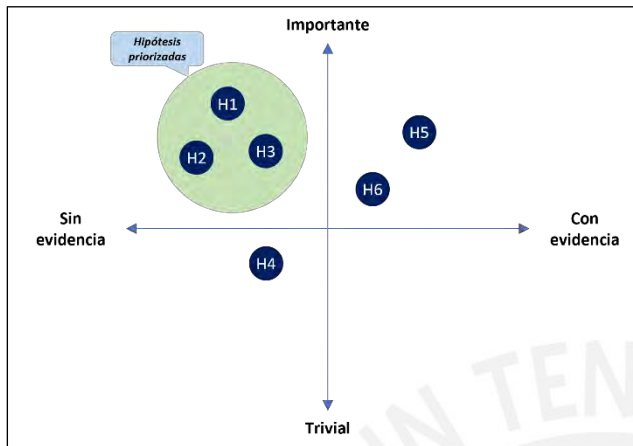
**H3.** Los equipos de trabajo tienen la intención de utilizar *EmoTeam* por su usabilidad y facilidad de uso.

**H4.** Los líderes consideran que *EmoTeam* ofrece una herramienta más completa en comparación con las opciones actualmente disponibles en el mercado.

**H5.** Los clientes están dispuestos a invertir, como mínimo, el promedio de sus inversiones anteriores para potenciar el bienestar emocional de sus empleados en la contratación de plataformas para el bienestar emocional.

**H6.** La percepción de mejora en la productividad se vincula con la confianza generada entre colaboradores y líderes a través del uso de plataformas de bienestar emocional.

Estas hipótesis se clasificaron según la siguiente matriz de priorización (véase Figura 10).

**Figura 10***Matriz de priorización de hipótesis*

Como se aprecia, la matriz presentada ha permitido clasificar las hipótesis según dos ejes. El eje vertical representa la importancia de la hipótesis para el éxito del negocio (importante vs trivial), y el eje horizontal representa si existe evidencia para respaldar la hipótesis (con evidencia vs sin evidencia). Para el caso de estudio, se ha seleccionado las hipótesis que son críticas para el éxito del negocio y que aún no han sido probadas (importantes y sin evidencia), para que puedan ser validadas a través de experimentos y pruebas en el mundo real.

## 6.2. Validación de la factibilidad de la solución

En este apartado se desarrollará los planes de mercadeo y operaciones que hagan factible la idea de negocio *EmoTeam*.

### 6.2.1. Plan de mercadeo

#### 6.2.1.1 Objetivos de Ventas y Marketing

A nivel de ventas por los siguientes cinco años, se plantea un crecimiento anual compuesto de 20.90%. Este crecimiento está sustentado en el promedio ponderado de dos factores: el primero de ellos, 9.5% como crecimiento estimado del mercado de bienestar laboral (La República 2022) y, por otro lado, 28% como crecimiento del uso de aplicaciones o plataformas relacionadas con el bienestar laboral



(iNmarc 2023). Con esta proyección, el objetivo de ventas se desgrega por tipo de ingresos en la siguiente tabla.

**Tabla 36**

*Desagregado de ingresos (dólares)*

Tipo de ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suscripción básica	990,000	1,152,000	1,428,000	1,620,000	1,824,000
Suscripción premium	180,000	384,000	612,000	864,000	1,140,000
Consultoría	5,000	10,500	16,538	23,153	30,388
Talleres y seminarios	38,400	60,480	84,672	111,132	140,026
Informes detallados	4,500	5,906	7,442	9,116	10,940

Para lograr tales resultados de venta, a la vez que se formula la estrategia de marketing, se establecen los siguientes objetivos de marketing en la Tabla 36:

**Tabla 37**

*Objetivos de Marketing*

Objetivo de Marketing	Indicadores de Control	Valor Objetivo Año 1	Valor Objetivo Año 5
Aumentar el reconocimiento de la marca en el sector empresarial	Porcentaje de empresas del sector que reconocen la marca	20% de las empresas del sector reconocen la marca	60% de las empresas del sector reconocen la marca
Generar leads cualificados de empresas del sector financiero y <i>retail</i>	Número de leads cualificados de grandes empresas por mes	250 leads cualificados de grandes empresas por mes	750 leads cualificados de grandes empresas por mes

Incrementar la tasa de conversión de grandes empresas a suscriptores	Porcentaje de grandes empresas que prueban el servicio y se suscriben	Conversión del 10% de grandes empresas que prueban el servicio	Conversión del 25% de grandes empresas que prueban el servicio
Alcanzar objetivos de ventas anuales	Ingresos anuales provenientes de suscripciones y servicios	Alcanzar \$1,217,900 en ingresos totales	Alcanzar \$3,145,354 en ingresos totales
Establecer asociaciones estratégicas con grandes empresas	Número de asociaciones estratégicas con empresas del sector	Formar 5 asociaciones estratégicas con grandes empresas	Formar 20 asociaciones estratégicas con grandes empresas

Estos objetivos han sido diseñados con el objetivo de garantizar un crecimiento sostenido y un lanzamiento exitoso de EmoTeam al mercado.

#### 6.2.1.2 Segmento de mercado

Para identificar nuestro mercado meta, se ha diseñado la siguiente tabla descriptiva:

**Tabla 38**

#### Segmentación de mercado

Característica	Descripción	Importancia
Tamaño de la Empresa	Grandes y muy grandes empresas con estructuras organizativas complejas.	Fundamental para la escalabilidad y personalización de la solución de <i>Emoteam</i> .
Facturación Anual	Empresas con una facturación anual mayor a 20 millones de soles.	Indicativo de la capacidad y voluntad de invertir en soluciones de bienestar laboral.
Cantidad de Trabajadores	Empresas con una cantidad de trabajadores mayor a 200.	Necesidad de herramientas que manejen grandes volúmenes de datos e interacciones.

Ubicación Geográfica	Principalmente ubicadas en áreas urbanas y centros financieros como Lima Metropolitana.	Zona con alta concentración de potenciales clientes y oportunidades de negocio.
Industria	Empresas del sector financiero y <i>retail</i> , principalmente.	Sectores con necesidades específicas y presión por la productividad y satisfacción laboral.
Adopción Tecnológica	Alta disposición para adoptar y adaptar nuevas tecnologías, incluyendo IA y análisis de datos.	Esencial para la integración con sistemas existentes y la adopción de <i>Emoteam</i> .
Enfoque en Bienestar Emocional	Conciencia y proactividad en la gestión del bienestar emocional de los empleados.	Alineación con los servicios de <i>Emoteam</i> para mejorar la satisfacción y productividad.
Prácticas de RR.HH.	Prácticas de recursos humanos que buscan integrar el bienestar emocional en su gestión.	Oportunidad para <i>Emoteam</i> de ofrecer capacitación y estrategias específicas.
Capacidad de Inversión	Disponibilidad de recursos para invertir en soluciones de gestión emocional.	Capacidad para adquirir y sostener la implementación de la solución de <i>Emoteam</i> .

Este análisis ayuda a entender las necesidades y características del segmento objetivo, lo que es crucial para afinar la estrategia de marketing y ventas de *Emoteam*. Las empresas dentro de este segmento tienen una clara necesidad de soluciones personalizadas que se adapten a su estructura y ayuden a mejorar el bienestar emocional de sus trabajadores, lo que *Emoteam* está listo para proporcionar.

### 6.2.1.3 7Ps de Marketing de servicios

**a) Producto:** EmoTeam ofrece cinco niveles de producto:

- Suscripción básica: acceso a la plataforma con funciones de registro emocional y análisis básico.

- Suscripción premium: funciones avanzadas, como análisis predictivo y estrategias adaptativas.
- Consultoría: servicios personalizados de asesoramiento y apoyo en la implementación y gestión emocional.
- Talleres y seminarios: capacitación en inteligencia emocional y liderazgo para optimizar el uso de la plataforma.
- Informes detallados: análisis profundo y reportes personalizados sobre el estado de la relación entre emociones e indicadores clave de negocio.

**b) Plaza:** la plataforma es accesible principalmente a través de:

- Venta directa: por medio de un equipo de ventas.
- Asociaciones estratégicas: colaboración con consultorías de RR.HH. y empresas tecnológicas.
- Online: a través de un portal de clientes y demostraciones virtuales.
- **Precio:** en función de los distintos niveles de productos especificados, se tienen los siguientes precios.

**Tabla 39**

*Precios del producto (dólares)*

Tipo de producto	Precio
Suscripción básica	78,000
Suscripción premium	180,000
Consultoría personalizada	5,000
Talleres y seminarios	19,200
Informes detallados	1,125

Tales precios se han establecido en función del comportamiento del mercado, a la vez que se es coherente con los objetivos de marketing descritos líneas arriba.

**d) Promoción:** esta estrategia incluye:

- Marketing de contenidos: artículos y estudios que muestran la importancia del bienestar emocional.
- Social Media y SEO: para aumentar la visibilidad en línea y generar leads.
- Eventos y *networking*: participación en eventos de la industria para demostrar la plataforma y educar sobre bienestar emocional.

Para que esta propuesta se materialice, se ha desarrollado un cronograma y un presupuesto detallado para la estrategia de promoción, teniendo en cuenta un presupuesto total de 121,000 soles para el primer año. La distribución se ha realizado en función de la efectividad de cada estrategia para alcanzar a las empresas objetivo:

**Tabla 40**

*Cronograma de promoción*

<b>Estrategia de Promoción</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto (soles)</b>	<b>Presupuesto (dólares) (TC=3.8)</b>
Marketing de Contenidos	Q1-Q4	36,300	9,552.63
Social Media y SEO	Q1-Q4	24,200	6,368.42
Eventos y <i>Networking</i>	Q2-Q3	42,350	11,144.74
Publicidad PPC	Q1-Q2	12,100	3,184.21
Relaciones Públicas	Q4	6,050	1,592.11

- **Marketing de contenidos:** se ejecutará durante todo el año para establecer una base sólida de conocimiento de la marca y educación del cliente sobre la importancia del bienestar emocional.
- **Social media y SEO:** actividades continuas a lo largo del año para aumentar la visibilidad en línea y atraer tráfico relevante al sitio web de *Emoteam*.

- **Eventos y *networking***: concentrados en el Q2 y Q3 para aprovechar las temporadas de conferencias y eventos de la industria, donde se pueden establecer relaciones clave con decisores de empresas.
- **Publicidad PPC**: campañas de pago por clic en el Q1 y Q2 para generar leads y reconocimiento de la marca en la fase inicial de lanzamiento.
- **Relaciones públicas**: en Q4 para maximizar la visibilidad hacia el final del año fiscal, con comunicados de prensa y artículos en publicaciones de la industria.

**e) Personas:** de manera general, los pilares estratégicos que componen este apartado son:

- **Equipo**: un equipo de ventas y atención al cliente altamente capacitado en inteligencia emocional y tecnología.
- **Cultura**: fomentar una cultura de empatía y entendimiento para conectarse con las necesidades de los clientes.
- **Capacitación**: formación continua en tendencias de bienestar laboral y habilidades de consultoría.

**f) Procesos:** este punto se desarrollará con más detalle en la sección 6.2.2 Plan de operaciones.

**g) Evidencia física:** elementos tangibles que respaldan la propuesta de valor:

- **Presentación de la plataforma**: interfaz de usuario intuitiva y profesional.
- **Material de marketing**: calidad en diseño de materiales promocionales y documentación.
- **Testimonios de clientes**: historias de éxito y casos de estudio destacados en el sitio web y materiales de marketing.

Con estas propuestas, la estrategia de marketing de Emoteam, la idea de negocio puede asegurar una propuesta de valor coherente y efectiva que resuene con las grandes empresas, posicionándose como una solución líder en el mercado de bienestar emocional en el trabajo.

#### **6.2.1.4. Eficiencia del Marketing**

Se evalúa la eficiencia del plan de mercadeo mediante el uso de la relación LTV/CAC, que consiste en la relación entre el valor del tiempo de vida de los clientes (LTV) y el costo de acción de clientes (CAC).

Se inicia con el cálculo del CAC mediante la siguiente fórmula:

$$CAC = \frac{\text{Gastos en Marketing}}{\text{Número de Clientes Adquiridos}}$$

En la siguiente tabla se muestra el CAC anual y se estima el valor CAC promedio del plan de mercadeo.

**Tabla 41**

*CAC promedio del plan de mercadeo (dólares)*

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Marketing	108,590	148,139	190,565	235,890	284,135
Clientes adquiridos	24	32	39	47	54
<b>CAC</b>	<b>4,524.58</b>	<b>4,629.33</b>	<b>4,886.29</b>	<b>5,018.94</b>	<b>5,261.77</b>
<b>CAC promedio</b>	<b>4,864.18</b>				

Se realiza el cálculo del LTV mediante la siguiente fórmula.

$$LTV = \frac{\text{Margen de Contribución por cliente}}{1 - \% \text{ Retención}}$$

En la siguiente tabla se muestra el LTV anual y se estima el valor LTV promedio del plan de mercadeo.

**Tabla 42**

*LTV promedio del plan de mercadeo (dólares)*

Margen de contribución	1,822,402	2,373,153	2,964,487	3,597,052	4,271,540
Clientes adquiridos	24	32	39	47	54
Tasa de abandono	25%	25%	25%	25%	25%
LTV	303,733.72	296,644.17	304,049.94	306,132.09	316,410.36
LTV Promedio	305,394.05				

De acuerdo con lo anterior, el LTV/CAC resulta 62.91. quiere decir que el costo del cliente que se adquiere se retribuye en 62.91 veces como ingreso para EmoTeam.

### **6.2.2. Plan de operaciones**

De acuerdo con la clasificación de las operaciones productivas, EmoTeam se clasifica como un servicio de bienestar. Asimismo, que de acuerdo con el grado de tecnología y repetitividad del proceso se clasifica dentro de la matriz de procesos como continuo. Para el desarrollo del plan se toma en consideración lo indicado en el Plan de mercadeo y el diseño del PMV. En ese sentido, a continuación, se desarrolla los tópicos del Plan de operaciones.



### **6.2.2.1. Instalaciones y diseño organizacional**

Se considera ocupar una sede central para las operaciones de EmoTeam en la zona empresarial de Lima Metropolitana, en el cual se cuente con oficinas adaptadas para el despliegue de las sub-áreas de operaciones, además de las áreas estratégicas y de soporte.

Con respecto a las sub-áreas de operaciones, consisten en las siguientes:

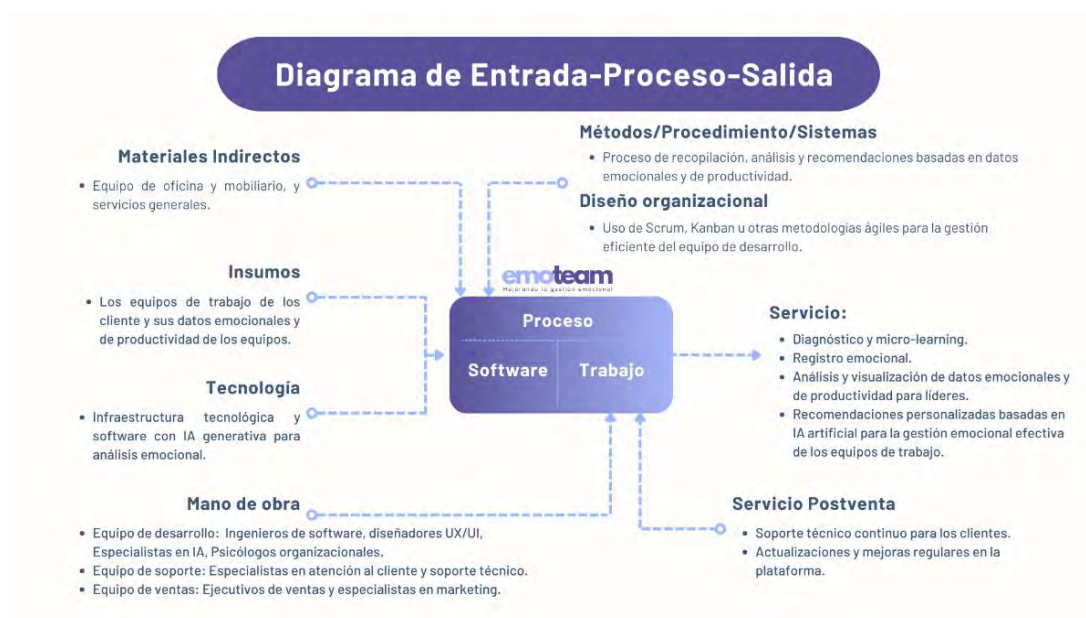
- Sub-área de Investigación y Desarrollo: Encargada del diseño, programación y pruebas de EmoTeam, implementando algoritmos de IA generativa para mejorar la eficiencia de la aplicación.
- Sub-área de Infraestructura, Gestión de datos y Ciberseguridad: Encargada de la administración y protección de la infraestructura de los servicios donde se almacenan los datos de EmoTeam para garantizar la escalabilidad y disponibilidad de estos.
- Sub-área de Soporte y Atención al Cliente: Encargada de atender de manera satisfactoria las consultas técnicas y resolver las situaciones de los usuarios de EmoTeam.
- Sub-área de Actualización y Mantenimiento: Encargada de planificar y ejecutar las actualizaciones periódicas de las mejoras desarrolladas por el equipo de Desarrollo como nuevas funcionalidades, parches de seguridad y correcciones de anomalías.

### **6.2.2.2. Diseño de procesos**

El diseño de proceso que engloba la operación de EmoTeam se puede visualizar en el diagrama de Entrada-Proceso-Salida, como se muestra en la figura 11.

#### **Figura 11**

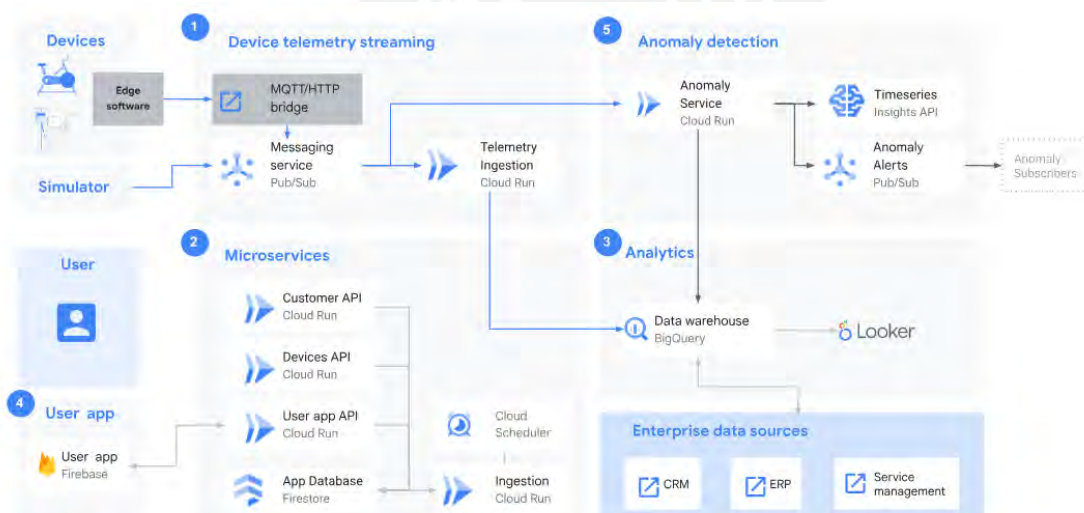
*Diagrama de Entrada-Proceso-Salida de Operaciones de EmoTeam*



EmoTeam se soportará de los productos ofrecidos por Google Cloud de su paquete de servicios de Intelligent Products Essentials, cuya arquitectura (véase figura 12) permite conectar, transferir, almacenar, analizar y recuperar datos en distintos productos para cada propósito, con la finalidad de compilar en capacidades en inteligencia artificial y aprendizaje automático.

**Figura 12**

*Arquitectura de Intelligent Products Essentials de Google Cloud.*



*Nota.* Tomado de *Google Cloud* [Gráfico], por Google, 2023, *Intelligent Product Essentials: Arquitectura de referencia* (<https://cloud.google.com/architecture/intelligent-products-essentials-architecture?hl=es-419>).

Con relación al servicio que brinda EmoTeam, se diseña el proceso del servicio de la aplicación. En la siguiente figura se muestra un diagrama simple de dicho proceso donde se puede ver el flujo de las funcionalidades que permiten al líder gestionar las emociones de su equipo a través de EmoTeam.

### 6.2.2.3. Costos operativos

Los costos operativos consisten en los costos asociados a las actividades que permiten llevar el servicio a nuestros clientes a través del aplicativo EmoTeam. En ese sentido, se consideran el diagrama Entrada-Proceso-Salida para definir los costos operativos que se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 43**

*Costos operativos de EmoTeam*

Costos por actividad	Detalle de los costos	Tipo de costo por función	Tipo de costo por variabilidad	Tipo de costo por su relación con el servicio
Costos de Investigación y Desarrollo	1. Costo laboral del equipo	Mano de obra	Fijo	Directo
	2. Costos de licencias de software.	Tecnológico	Fijo/Variable	Directo
Costos de Infraestructura, Gestión de datos y Ciberseguridad	3. Costo laboral del equipo.	Mano de obra	Fijo	Directo
	4. Costo de Servicios de Google Cloud	Tecnológico	Variable	Directo
	5. Costo de licencias de software.	Tecnológico	Fijo/Variable	Directo
Costos de Soporte y Atención al Cliente	6. Costo laboral del equipo.	Servicio Post-venta	Fijo	Directo
	7. Costo de licencias de software.	Tecnológico	Fijo/Variable	Directo
	8. Costo laboral del equipo	Mano de obra	Fijo	Directo

Costos por actividad	Detalle de los costos	Tipo de costo por función	Tipo de costo por variabilidad	Tipo de costo por su relación con el servicio
Costos de Actualización y Mantenimiento:	9. Costo de licencias de software.	Tecnológico	Fijo/Variable	Directo
	10. Costo laboral del equipo.	Mano de obra	Fijo/Variable	Indirecto
Costos de Administración	11. Costo de alquiler de oficina.	Materiales Indirectos	Fijo	Indirecto
	12. Costo de suministros de oficina	Materiales Indirectos	Fijo	Indirecto
	13. Costo de Servicios Generales	Materiales indirectos	Fijo	Indirecto

#### 6.2.2.4. Regulaciones y licencias

Las regulaciones que debe cumplir EmoTeam se desglosan en las siguientes tablas.

**Tabla 44**

*Regulaciones aplicables para EmoTeam*

Regulación y Licencias	Descripción
Privacidad y Protección de Datos	Los datos personales y otros de los usuarios debe ser protegidos de acuerdo a la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personal.
Protección y Defensa del Consumidor	Los usuarios contarán con servicio que cumple con la Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor.
Regulaciones laborales	Cumplimiento de la normativa laboral supervisada por la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).
Regulaciones tributarias	Cumplimiento con la normativa tributaria supervisada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

**Tabla 45**

*Regulaciones aplicables para EmoTeam*

Regulación y Licencias	Descripción
Licencias de Software de Productividad	Licencias de software productividad que se utilizan en los equipos de trabajo en su día a día.
Licencias de Software de herramientas de la aplicación	Licencias de software de herramientas que se utilizan de forma integrada con del funcionamiento de la aplicación.

### 6.2.3. Simulaciones empleadas para validar la factibilidad del Plan de Marketing

Para realizar el análisis de riesgos mediante la simulación por el método Monte Carlo se parte del análisis de sensibilidad estableciendo tres escenarios: pesimista, conservador y optimista. Se evalúa el indicador LTV/CAC, para lo cual se identifica las variables de entrada para el modelo. De acuerdo con el aparatado sobre la eficiencia del plan de mercadeo, en el cálculo de LTV/CAC se utiliza: margen de contribución, gasto de marketing, clientes adquiridos y la tasa de abandono.

El escenario conservador se determina considerando las medias de las cuatro variables en los cinco años proyectados. Estas variables son datos no controlables, por lo que en el análisis de sensibilidad se define un crecimiento de 20% y un decrecimiento de -20% para cada variable según su impacto sobre el resultado (véase la siguiente tabla).

**Tabla 46**

*Análisis de sensibilidad del plan de mercadeo (dólares)*

<b>Indicadores</b>	<b>Escenario Conser- vador</b>	<b>Escenario Pe- simista</b>	<b>Escenario Optimista</b>
Margen de contribución (MC)	2,812,263	2,249,810.44	3,374,715.65
Gasto de Marketing (GM)	193,464	232,156.61	154,771.07
Tasa de abandono (TA)	25%	30%	20%
Clientes adquiridos (CA)	40	32	48
LTV	300,572.69	258,538.23	367,654.87
CAC	4,836.60	7,254.89	3,224.40
<b>LTV/CAC</b>	<b>62.15</b>	<b>35.64</b>	<b>114.02</b>

*Nota:* En el escenario pesimista: MC disminuye, GM incrementa, TA incrementa y CA disminuye, y en el escenario optimista: MC incrementa, GM disminuye, TA disminuye y CA incrementa, con respecto al escenario conservador.

En este análisis se puede observar que el LTV/CAC en el escenario pesimista fue 35.64 y en el escenario optimista un valor de 114.02. Aun así, en el escenario pesimista, el valor sigue siendo muy bueno. Esto quiere decir que, si bien el rendimiento podría verse afectado negativamente para dar un escenario optimista, el plan de mercadeo mencionado un indicador aceptable.

A continuación, se realiza la simulación por el método Monte Carlo considerando que las variables se distribuyen de manera uniforme en el rango establecido para cada una en el análisis de sensibilidad. Se simula calculando las cuatro variables y se calcula LTV/CAC en cada iteración. Se obtuvo un valor medio LTV/CAC de 63.75 con una desviación estándar de 12.25, asimismo, la probabilidad de tener un LTV/CAC en el rango optimista, es decir mayor al promedio, es de 51%.

**Tabla 47**

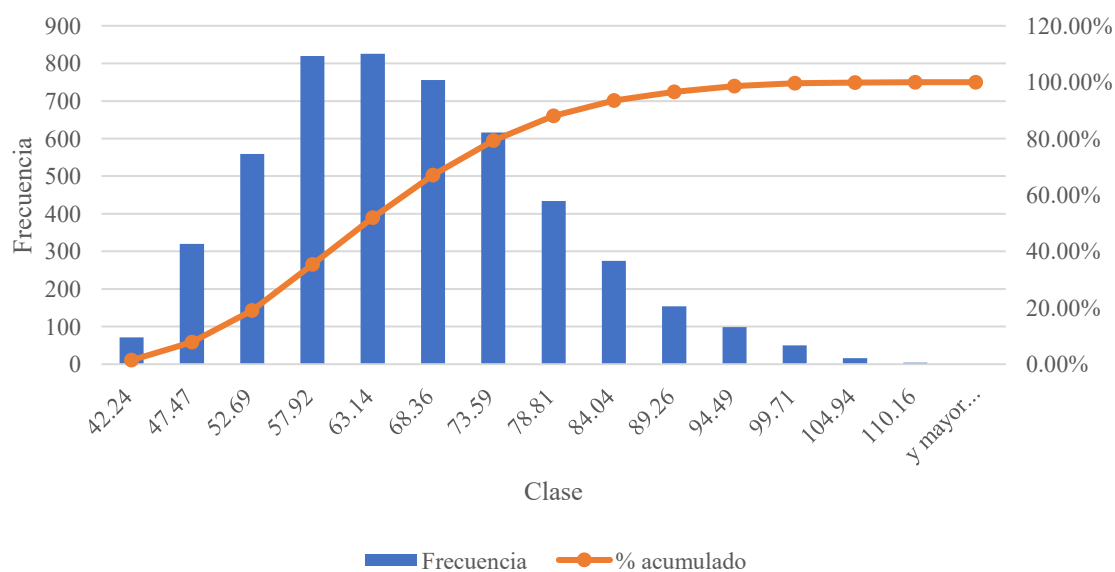
*Resultados de la simulación del plan de mercadeo*

<b>Estadísticos</b>	<b>Valor</b>
Media	63.75
Desviación estándar	12.25
Valor mínimo	37.02
Valor Máximo	110.16
Número de LTV/CAC en rango optimista	2550
Probabilidad de LTV/CAC en rango optimista	51%

*Nota:* Se realizó 5000 iteraciones.

**Figura 13**

*Histograma de frecuencia de valores LTV/CAC en la simulación*



*Nota:* Adaptado de los resultados de la simulación de Monte Carlo del plan de mercadeo.

### 6.3. Validación de la viabilidad de la solución

#### 6.3.1. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión se compone del gasto en personal administrativo para 6 meses, la inversión en el aplicativo, personal comercial, operaciones, gastos de constitución, publicidad en este periodo, equipos y mueblería, coworking, gastos legales, y otros. En cuanto al desarrollo de aplicación, de acuerdo con Srivastava (2023), la inversión en la creación de aplicaciones depende de diversos factores, pero, principalmente, de la complejidad de las funciones que debe cumplir el aplicativo, por lo que para aplicativos complejos la inversión se encuentra entre \$100,000 - \$300,000. En ese sentido, el desarrollo de EmoTeam se estima una inversión de \$ 164,449.00.

**Tabla 48**

*Presupuesto de Inversión de EmoTeam*

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Desarrollo de aplicativo con IA generativa (app compleja)	<b>S/ 300,000</b>
Diseño, web y programación	<b>S/ 38,000</b>
Equipos y mueblería	<b>S/ 30,000</b>
Gastos de constitución	<b>S/ 1,500</b>
Coworking	<b>S/ 7,500</b>
Personal administrativo	<b>S/ 173,486</b>
Personal comercial	<b>S/ 15,920</b>
Gastos de publicidad	<b>S/ 40,000</b>
Legal	<b>S/ 13,500</b>
Otros gastos	<b>S/ 5,000</b>
<b>Total</b>	<b>S/ 624,906</b>
<b>Total \$ (TC: 3,8)</b>	<b>\$ 164,449</b>

*Nota:* Se estima el desarrollo del aplicativo en base a Srivastava (2023).

### **6.3.2. Análisis financiero**

Para el análisis financiero, es importante evaluar la rentabilidad del accionista, la cual se evidencia calculando el flujo de caja económico y agregándole el flujo de caja de inversión.

Por un lado, en cuanto a la tasa de descuento, es importante destacar los 4 accionistas han decidido aportar el 50% del total de inversión requerido, es decir 20,556 dolares cada uno. Con esta ratio de endeudamiento, hemos calculado el WACC y COK, el cual se puede observar a continuación, (Ver tabla 49). Es importante destacar que el costo de la deuda fue obtenido de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), sobre el promedio de préstamo de libre disponibilidad con plazos mayores a 360 días de la banca múltiple.



**Tabla 49***Costo de la deuda*

Variables financieras	Valor
COSTO DE LA DEUDA	29.33%
COSTO DEL CAPITAL	35.9%
Rf (T-bond 10y)	4.29%
B unlevered (Healthcare Support Services)	1.07
Rm (Rendimiento anualizado del S&P500)	20.68%
Prima de riesgo (Rm - Rf)	16.39%
Riesgo país Peru	1.62%
D/E	1.00
WACC	28.36%

Con esto, se procedió a calcular el flujo de caja del accionista, incluyendo el cronograma de pagos a 5 años de la deuda, obteniendo indicadores como un VNA de \$817,995 y una TIR de 414%.

**Tabla 50***Flujo de caja de accionista (dólares)*

Concepto en \$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCO	0	369,826	545,469	772,718	932,939	1,104,371
FCI	-164,449	-36,537	-48,387	-64,460	-76,347	-89,081
FCF	82,224	-33,327	-33,327	-33,327	-33,327	-33,327
Desembolso	82,224					

Interes	-24,116	-21,415	-17,921	-13,402	-7,558
Amortizacion	-9,211	-11,913	-15,406	-19,925	-25,769
<b>FCA</b>	<b>-82,224</b>	<b>299,961</b>	<b>463,755</b>	<b>674,931</b>	<b>823,265</b>

<b>VNA</b>	<b>817,995</b>
<b>TIR</b>	<b>414%</b>

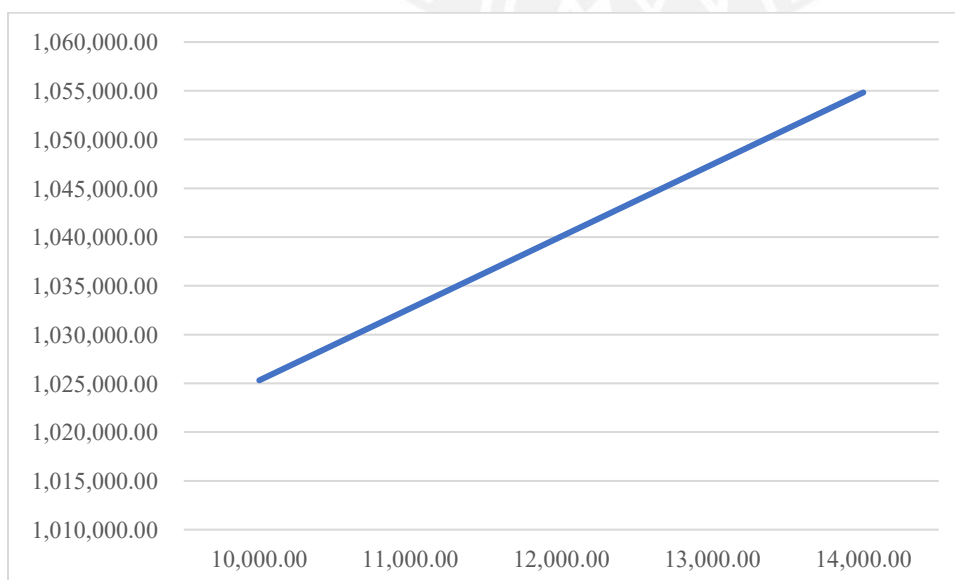
### 6.3.3. Simulaciones empleadas para validar la viabilidad

Para validar la viabilidad de EmoTeam se realiza un análisis de sensibilidad para evaluar la relación de las variables y su influencia con el VNA. Seguidamente, se realiza el análisis de riesgos mediante el método Monte Carlo. En ese sentido, primeramente, se identifica las siguientes variables para el modelo: crecimiento anual del precio premium el crecimiento anual del precio básico, la tasa de interés y el monto de inversión.

En el análisis de sensibilidad se realiza la variación de las variables seleccionadas para calcular el VNA obtenido. En las siguientes figuras se muestra los resultados de la simulación.

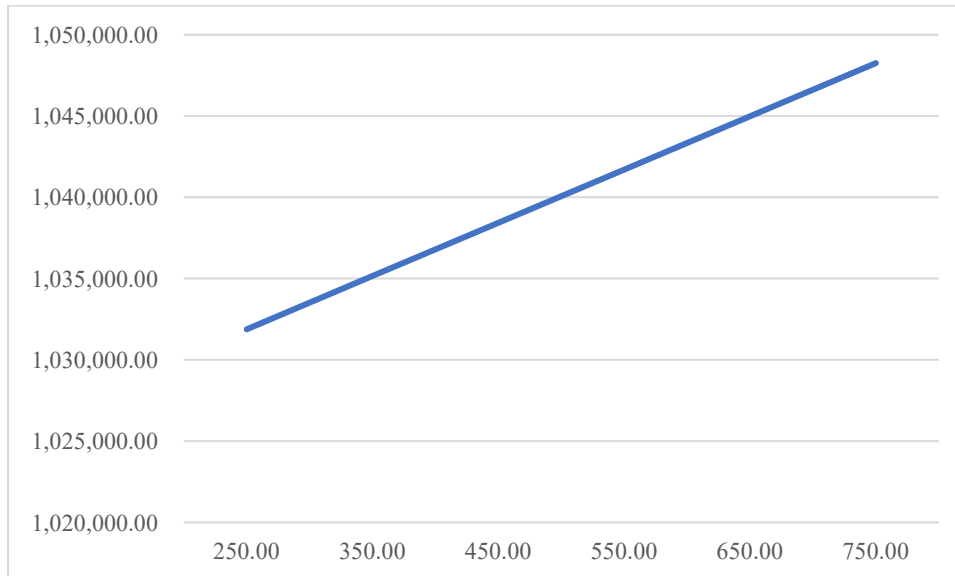
#### Figura 14

*VNA (en dólares) vs. Crecimiento anual de precio de suscripción premium.*

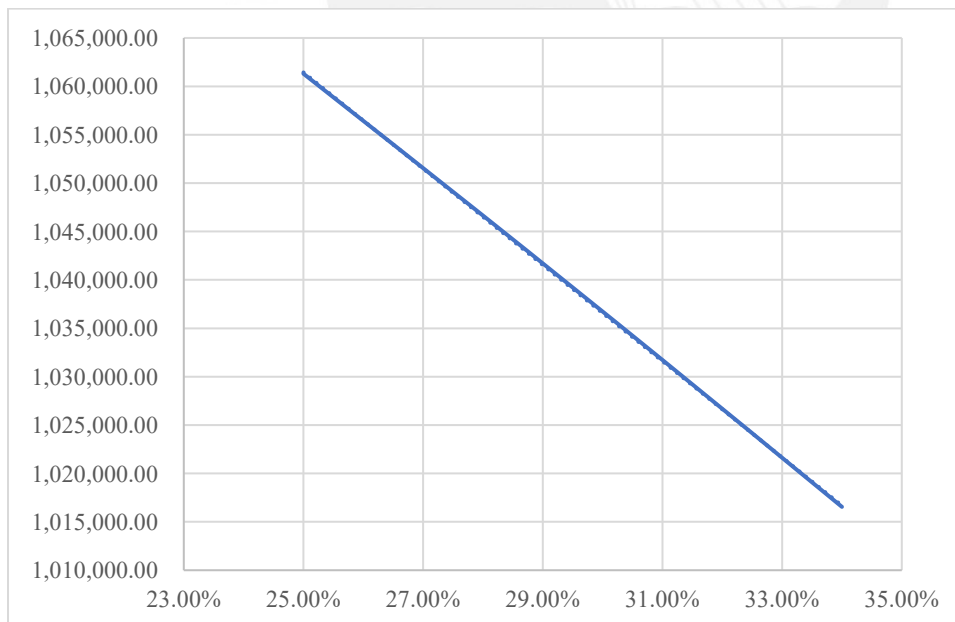


**Figura 15**

*VNA (en dólares) vs. Crecimiento anual de precio de suscripción básica.*

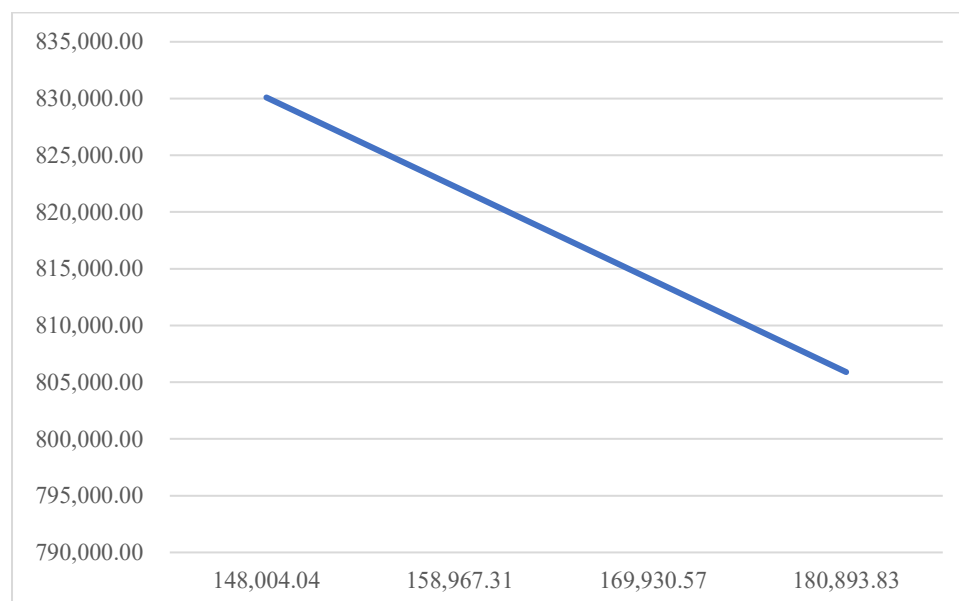
**Figura 16**

*VNA (en dólares) vs. Tasa de interés*



**Figura 17**

*VNA vs. Monto de Inversión (en dólares).*



Como se puede apreciar los precios tienen una relación directamente proporcional con el VNA que indica que crece \$ 7,378 por cada dólar que crece el precio premium y \$ 3,276 en el caso del precio básico. Por otra parte, la tasa de interés y el monto de inversión tiene una relación de sentido inverso con el VNA que indica que disminuye \$ 497,303 por cada 1% que incrementa la tasa de interés y \$ 15,691 por cada dólar que se incrementa en la inversión. En el análisis de riesgos las cuatro variables se consideran que tienen una distribución uniforme entre un rango de valores alrededor del VNA.

**Tabla 51**

*Variables de entrada de la simulación (dólares)*

Ítem	Tipo de distribución	Valor mínimo	Valor máximo
Crecimiento anual de precio de suscripción premium (+/- 2000\$)	Uniforme	10,000.00	14,000.00

Crecimiento anual de precio de suscripción básica (+/- 250\$)	Uniforme	250.00	750.00
Tasa de interés (+/- 15%)	Uniforme	25%	34%
Inversión (+/- 10%)	Uniforme	261,406.87	319,497.29

*Nota:*

Se realizan dos simulaciones donde se registran los valores del VNA y valores del TIR. Los resultados obtenidos indican que el VNA promedio es de \$ 1,134,693.15 y el TIR promedio es de 525% (véase la siguiente tabla). Por el lado del VNA, se observa que el valor mínimo es de \$ 1,045,321.17, que es un valor favorable para el proyecto. De igual manera, el TIR presentó un valor mínimo de 240%, el cuál es un valor favorable para este proyecto.

**Tabla 52**

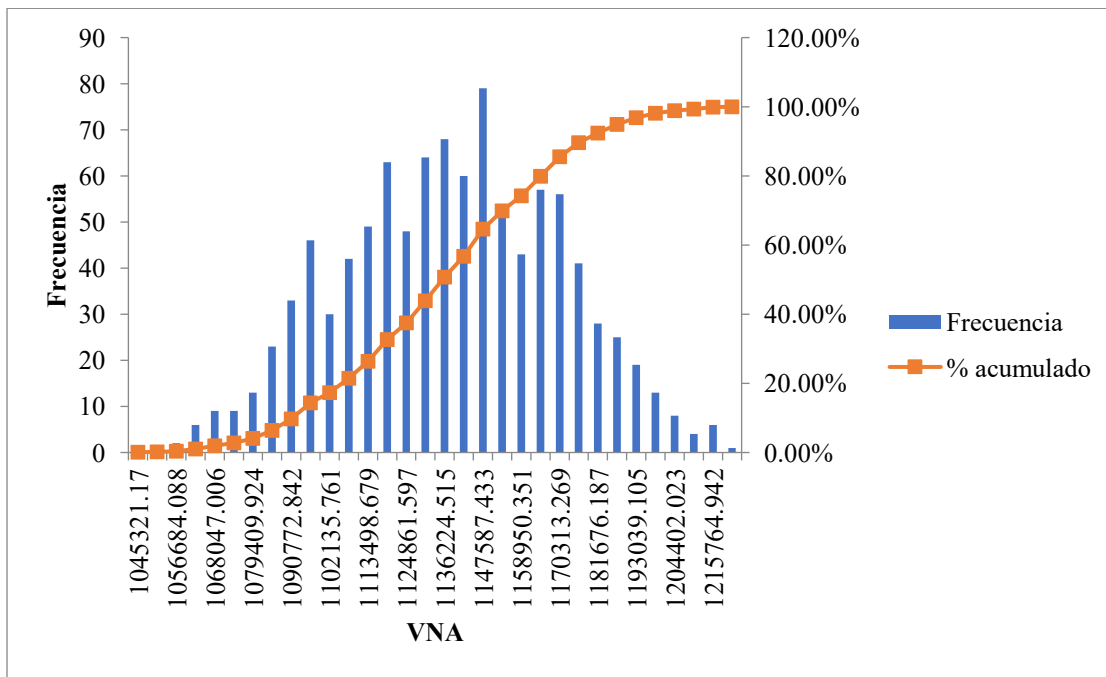
*Resultados de VNA y TIR de las simulaciones (dólares)*

Estadísticos	VNA	TIR
Media	1,134,963.15	525%
Desviación estándar	32,658.49	240%
Valor mínimo	1,045,321.17	278%
Valor Máximo	1,221,446.40	1350%

De acuerdo con los histogramas de las simulaciones, el VNA presenta una distribución simétrica, mientras que la TIR tiene una distribución asimétrica positiva (hacia la derecha) donde el 70% de los valores están en el rango de 278% a 554%.

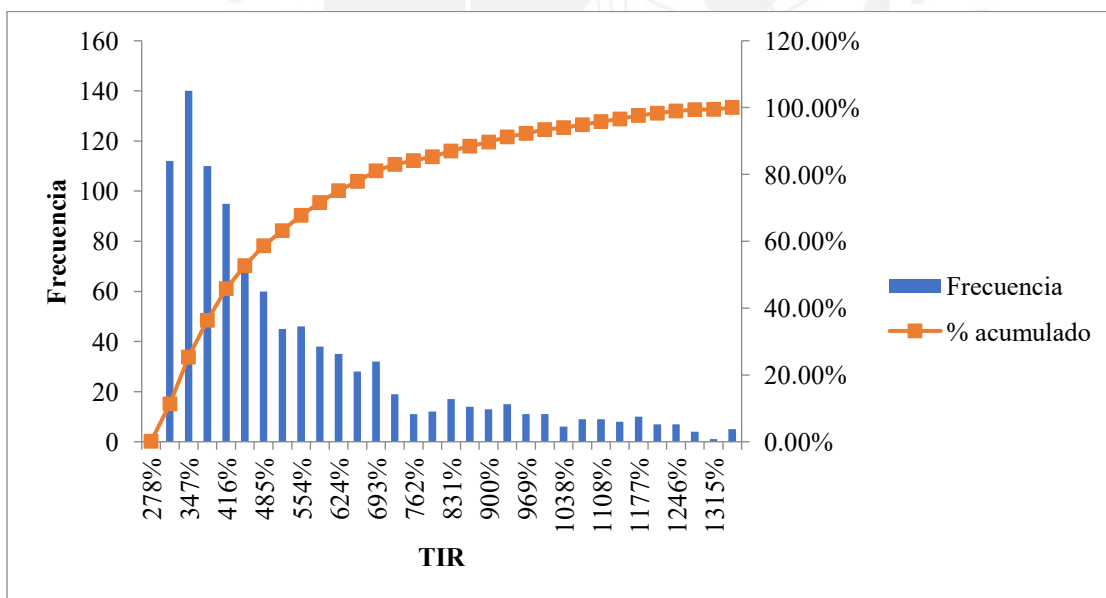
**Figura 18**

*Histograma: Simulación de VNA*



**Figura 19**

*Histograma: Simulación de TIR*



En este capítulo se concluye que la solución propuesta es deseable, factible y viable.

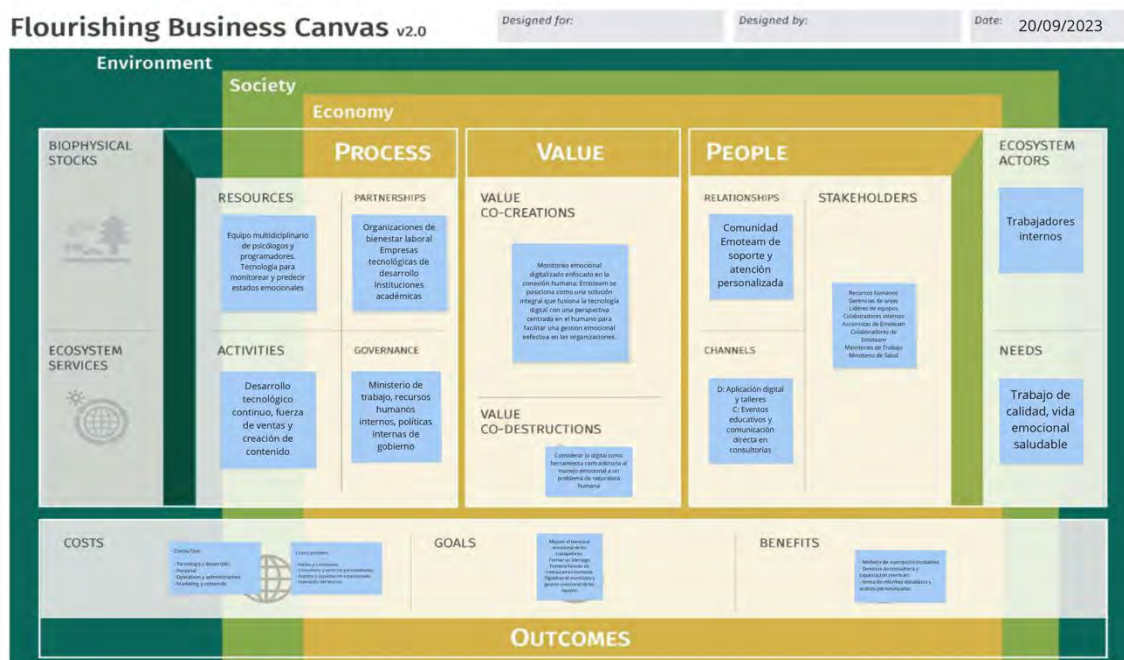
### Capítulo VII. Sostenibilidad de la solución

Para iniciar este capítulo, se describe el Flourishing Business Canvas (FBC) como una herramienta que permite a las empresas la generación de resultados sostenibles. Por lo tanto,

el FBC elaborado para Emoteam, con el fin de generar un escenario sostenible, se basa en el siguiente esquema.

**Figura 20**

*Flourishing Business Canvas de EmoTeam*



### 7.1. Relevancia social de la solución

En la última década, ha habido un aumento significativo en la importancia de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible en el mundo empresarial. Esto ha llevado a que los líderes de grandes empresas se involucren activamente en estas cuestiones. En este contexto, nuestra propuesta de valor reconoce las responsabilidades que tiene como empresa que busca el desarrollo sostenible. Por lo tanto, se calculó el Índice de Relevancia Social (IRS) mediante la revisión de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) relacionados con la ODS 8. Estos objetivos se analizaron de acuerdo con el Global Reporting Initiative y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Se evaluó el impacto potencial que la propuesta EmoTeam podría tener en

cada una de estas. Después de realizar este análisis, se llegó a la conclusión de que la propuesta EmoTeam podría influir positivamente en ciertos objetivos específicos explicados en la tabla 53. El IRS se determina calculando la proporción entre el número de metas que la propuesta contribuye y el número total de metas asociadas con la ODS a la que pertenecen estas metas. Por ejemplo, EmoTeam contribuye a movilizar cuatro metas de las diez dentro de la ODS 8, lo que resultaría en un IRS del 40%.

**Tabla 53**

*Indicadores ODS abarcados por el modelo de negocio de EmoTeam*

ODS	Indicador (ODS)	Descripción
<b>8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</b>	8.1. Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.	EmoTeam mejorará la eficiencia en la gestión de equipos de trabajo, lo que a su vez impulsará la productividad y el rendimiento de los colaboradores. Esto tiene la capacidad de contribuir al crecimiento económico en las empresas del Perú y del mundo.
	8.2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.	Se revolucionará la manera en la cual se gestionan los equipos de trabajo en las empresas, lo que aumentará la productividad al automatizar tareas, facilitar la colaboración y permitir un seguimiento más preciso de las metas y resultados. Se alcanzarán los más altos niveles de productividad a través de sus herramientas.



8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

EmoTeam promoverá políticas orientadas al desarrollo al garantizar mejores puestos de trabajo donde los equipos y los líderes se desenvuelvan en un ambiente mucho más colaborativo, empático y donde la gestión emocional permitirá que las empresas tengan colaboradores más comprometidos y alineados con los objetivos propuestos. En conclusión, EmoTeam ayuda a las empresas a promover una cultura de trabajo saludable, empática y productiva.

8.8. Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

Se contribuirá a la protección de los derechos laborales al proporcionar a los líderes, herramientas para identificar y abordar los desafíos emocionales en el trabajo. Al promover una cultura de bienestar emocional y apoyo, EmoTeam ayudará a reducir los riesgos laborales y mejorar las condiciones de trabajo.

---

La evaluación del Índice de Relevancia Social (IRS) para EmoTeam revela su impacto positivo en diversos indicadores clave de la Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8. Los resultados obtenidos demuestran que EmoTeam no solo reconoce su responsabilidad en el ámbito del desarrollo sostenible, sino que también se traduce en acciones tangibles que contribuyen a metas específicas.

EmoTeam, al mejorar la eficiencia en la gestión de equipos, impulsa el crecimiento económico al aumentar la productividad y el rendimiento de los colaboradores, como se refleja en las metas 8.1 y 8.2. Además, al promover políticas orientadas al desarrollo y al fomentar la creación de puestos de trabajo decentes (8.3), EmoTeam contribuye a la creación de un entorno laboral más colaborativo y empático, respaldando así una cultura de trabajo saludable y productiva. Asimismo, la plataforma también contribuye a la protección de los derechos laborales (8.8) al proporcionar herramientas para identificar y abordar desafíos emocionales en el trabajo, mejorando así las condiciones y la seguridad laboral.

En conclusión, la evaluación del IRS respalda la afirmación de que EmoTeam no solo es una herramienta eficaz para la gestión emocional en el ámbito laboral, sino que también se erige como un actor clave en la promoción de prácticas laborales sostenibles y en la consecución de metas cruciales de desarrollo sostenible.

## **7.2. Rentabilidad social de la solución**

Emoteam es una idea de negocio que nació con la finalidad no solo de generar valor para los accionistas, sino también, en general para la sociedad. En ese sentido, es clave realizar el cálculo de la rentabilidad social del modelo de negocio, basándonos en el VANS o VAN Social de los primeros 5 años, el cual se detalla en la tabla 54.

### **Tabla 54**

*Cálculo del VANS*

Año	1	2	3	4	5
Cantidad empresas tipo A	1	2	3	4	5
Cantidad empresas tipo B	11	12	14	15	16
Cantidad de colaboradores en empresas tipo A	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Cantidad de colaboradores en empresas tipo B	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
% de encuestados que marcaron emociones negativas sobre su trabajo	27%	27%	27%	27%	27%
Salario mínimo	1.025	1.025	1.025	1.025	1.025
Factor rotación	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5

Ahorro en rotación de personal	2.198.018	3.151.875	4.230.148	5.184.005	6.137.862
Ahorro en citas psicológicas por mala gestión emocional	85.776	123.000	165.079	202.303	239.526
<b>TOTAL BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>2.283.794</b>	<b>3.274.875</b>	<b>4.395.227</b>	<b>5.386.308</b>	<b>6.377.388</b>

Costo de huella de carbono por uso de electricidad en uso de registro emocional	945.607	1.355.964	1.819.847	2.230.204	2.640.562
Costo de huella de carbono por uso de electricidad en el monitoreo y gestión	128.460	149.870	181.985	203.395	224.805
Costo electricidad por uso de equipos tecnológicos y oficinas	72.000	75.600	79.380	83.349	87.516
<b>TOTAL COSTOS SOCIALES</b>	<b>1.017.607</b>	<b>1.431.564</b>	<b>1.899.227</b>	<b>2.313.553</b>	<b>2.728.078</b>

<b>TOTAL FLUJO SOCIAL (BENEFICIO - COSTO)</b>	<b>1.266.188</b>	<b>1.843.311</b>	<b>2.496.000</b>	<b>3.072.754</b>	<b>3.649.310</b>
TASA DE DESCUENTO SOCIAL	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL FS DESCONTADO</b>	<b>1.172.396</b>	<b>1.580.342</b>	<b>1.981.406</b>	<b>2.258.566</b>	<b>2.483.659</b>
VANS	9.476.369				
VANS (TC=3,8)	\$ 2.493.781,30				

Año	1	2	3	4	5
Cantidad empresas tipo A	1	2	3	4	5
Cantidad empresas tipo B	11	12	14	15	16
Cantidad de colaboradores en empresas tipo A	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Cantidad de colaboradores en empresas tipo B	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
% de encuestados que marcaron emociones negativas sobre su trabajo	27%	27%	27%	27%	27%
Salario mínimo	1,025	1,025	1,025	1,025	1,025
Factor rotación	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5

Ahorro en rotación de personal	2,198,018	3,151,875	4,230,148	5,184,005	6,137,862
Ahorro en citas psicológicas por mala gestión emocional	85,776	123,000	165,079	202,303	239,526
<b>TOTAL BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>2,283,794</b>	<b>3,274,875</b>	<b>4,395,227</b>	<b>5,386,308</b>	<b>6,377,388</b>

Costo de huella de carbono por uso de electricidad en uso de registro emocional	945,607	1,355,964	1,819,847	2,230,204	2,640,562
Costo de huella de carbono por uso de electricidad en el monitoreo y gestión	128,460	149,870	181,985	203,395	224,805
Costo electricidad por uso de equipos tecnológicos y oficinas	72,000	75,600	79,380	83,349	87,516
<b>TOTAL COSTOS SOCIALES</b>	<b>1,017,607</b>	<b>1,431,564</b>	<b>1,899,227</b>	<b>2,313,553</b>	<b>2,728,078</b>

<b>TOTAL FLUJO SOCIAL (BENEFICIO - COSTO)</b>	<b>1,266,188</b>	<b>1,843,311</b>	<b>2,496,000</b>	<b>3,072,754</b>	<b>3,649,310</b>
TASA DE DESCUENTO SOCIAL	8%	8%	8%	8%	8%
<b>TOTAL FS DESCONTADO</b>	<b>1,172,396</b>	<b>1,580,342</b>	<b>1,981,406</b>	<b>2,258,566</b>	<b>2,483,659</b>
VANS	9,476,369				

Tanto los beneficios como los costos sociales se emplean para calcular el Valor Actual Neto social (VANS) a lo largo de un período de 5 años, utilizando una tasa de descuento del 8%, según establece el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2022). De acuerdo con estos datos, el VANS se estima en 2,493,781.30 dólares.

En cuanto al total de beneficios sociales, está compuesto básicamente por el ahorro en rotación de personal y el ahorro por complicaciones de salud emocional por mala gestión de esta.

Por un lado, el ahorro por rotación de personal ha sido calculado por la multiplicación de los siguientes factores:

- Cantidad de empresas proyectadas del tipo A y B, por la cantidad promedio de colaboradores de cada tipo. Para el primer grupo, se han considerado un promedio de 20 mil trabajadores, tomando en cuenta que el BCP cuenta con más de 27 mil. Para el segundo grupo, se ha considerado un promedio de 1,500 trabajadores, siendo que las financieras más reconocidas no bajan de 5 mil trabajadores.
- Porcentaje de encuestados que marcaron emociones negativas sobre su ambiente de trabajo, siendo 41 personas de 152 las que reportaron esto. Estos son los colaboradores más propensos y en riesgo de que elijan irse o sean separados de la compañía por baja productividad, es por ello por lo que tomamos 27%, que el porcentaje correspondiente a este grupo. De estos, consideramos que el riesgo mayor está en un 20% de los mismos.
- Salario mínimo actual de 1,025 soles por un factor de 1.5, pues según Conexión ESAN (2021), el costo en rotación de personal va desde 1.5 a 2 veces el salario del colaborador, tomando en cuenta el proceso de contratación.

Por otro lado, para el ahorro en citas psicológicas por mala gestión emocional, se consideraron de los siguientes factores:

- Porcentaje de encuestados que marcaron emociones negativas sobre su ambiente de trabajo, resultando 27%.
- Cantidad total de colaboradores de ambos tipos de empresas A y B

- Costo mínimo de una sesión psicológica en una institución gubernamental como Larco Herrera, donde el precio es S/.12 según Diario la Republica (2022).

En cuanto al total de costos sociales, están compuestos por el costo de huella de carbono por uso de electricidad en uso de registro emocional, el costo de huella de carbono por uso de electricidad en el monitoreo y gestión, y por el costo electricidad por uso de equipos tecnológicos y oficinas.

En primer lugar, el costo por huella de carbono es calculado según la cantidad de horas usado en la PC, donde para el registro emocional se está considerando que la totalidad de colaboradores registran su emoción y se toman al día al menos 10 minutos de su tiempo haciéndolo, los 260 días laborables al año. Por otro lado, para los líderes, se está considerando al menos 1 hora diaria monitoreando o interactuando con la app para obtener soluciones. Adicionalmente, según Ortiz (2023) el consumo de un ordenador de sobremesa en jornada laboral suele ser de, aproximadamente, 2,2 kWh y este dato es añadido a la multiplicación. Finalmente, según Enel (2023), la tarifa promedio en hora punta laborable es de 0.3743 soles por kilowatts por hora.

En segundo lugar, en cuanto al costo electricidad por uso de equipos tecnológicos y oficinas, se están considerando recibos de 6 mil soles mensuales por 12 meses del año.

## Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En este capítulo, se establecerá la propuesta de ejecución junto con el resumen final utilizando un diagrama de Gantt. En este diagrama se especificarán las tareas clave del proyecto y quién es responsable de cada una. También se incluirán las conclusiones y recomendaciones, resumiendo los resultados alcanzados y la contribución de cada miembro del equipo.

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

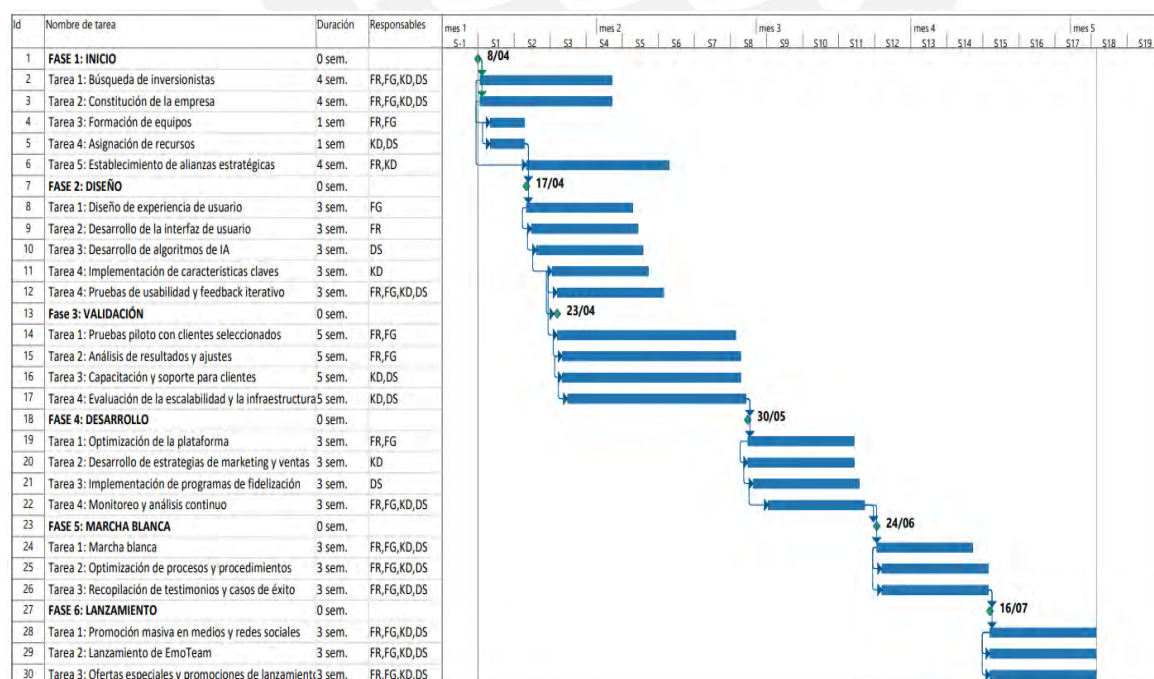
El periodo establecido para la implementación y lanzamiento del proyecto es de 5 meses aproximadamente, comenzando en abril del 2024. Este plazo podría prolongarse si surge la necesidad debido a trámites u otros imprevistos inevitables. El equipo encargado de las tareas detalladas en el Diagrama de Gantt está compuesto por Fernando Ramírez (FR), Franklin Gaspar (FG) Karina Dávila (KD) y David Susanibar (DS), quienes también son miembros fundadores del proyecto. El diagrama de Gantt comprende seis etapas principales, divididas en tareas específicas, que abarcan desde la fase inicial, diseño, validación, desarrollo, marcha blanca y hasta el lanzamiento de EmoTeam.

En la primera fase, de Inicio, se establecerán las bases sólidas del proyecto. Se formarán equipos y se asignarán los recursos necesarios para el desarrollo. Además, se buscarán alianzas estratégicas que potencien la llegada al mercado peruano. La fase de Diseño se enfocará en la experiencia del usuario y el desarrollo de la plataforma. Se crearán prototipos y se diseñará la interfaz de usuario, asegurando la accesibilidad y la facilidad de uso. Paralelamente, se desarrollarán algoritmos de inteligencia artificial para el análisis emocional en tiempo real. Esta fase se complementará con pruebas de usabilidad y feedback iterativo para garantizar un diseño óptimo. En la fase de Validación, se realizarán pruebas piloto con clientes seleccionados. Se analizarán los resultados y se ajustará la plataforma según el feedback recibido. Se priorizará la capacitación y el soporte para clientes, asegurando una adopción

exitosa de la plataforma. Se evaluará la escalabilidad y la infraestructura para preparar la plataforma para la siguiente fase. El Desarrollo se centrará en la optimización de la plataforma y en el desarrollo de estrategias de marketing y ventas. Se implementarán mejoras basadas en el feedback de los clientes y se desarrollarán programas de fidelización para garantizar la retención a largo plazo y se analizará continuamente el rendimiento de la plataforma. La fase de Marcha Blanca marcará el lanzamiento suave de EmoTeam en el mercado peruano. Se realizarán ajustes finales y se optimizarán procesos y procedimientos. Se escalará gradualmente la plataforma y se recopilarán testimonios y casos de éxito. Se preparará meticulosamente para el lanzamiento completo. Finalmente, en la fase de Lanzamiento, se ejecutará una campaña a gran escala para generar entusiasmo y conciencia sobre EmoTeam. Se ofrecerán promociones especiales y se realizará un seguimiento cercano del rendimiento del lanzamiento. Se brindará soporte post-lanzamiento y atención al cliente para asegurar una experiencia satisfactoria.

**Figura 21**

*Plan de implementación del Negocio propuesto - Diagrama de Gantt*



## 8.2. Conclusiones

### 8.2.1. Conclusiones Generales

La empatía no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también es una herramienta estratégica clave en los negocios. Una comprensión profunda de las necesidades, deseos y experiencias de los clientes permite a las empresas diseñar soluciones y modelos de negocio que resuenen verdaderamente con su público objetivo. Esto se logra a través de métodos como entrevistas, *focus groups* o encuestas, que brindan *insights* valiosos para el desarrollo de productos y servicios más alineados con las expectativas del cliente. La capacidad de iterar y adaptar ideas y prototipos rápidamente es crucial en un entorno empresarial que cambia constantemente. Las empresas que fomentan una cultura de innovación continua y adaptabilidad son más capaces de responder a los desafíos emergentes y las oportunidades del mercado. Esto requiere un enfoque flexible y abierto al diseño y desarrollo de productos, donde el *feedback* del cliente y las pruebas de mercado informan las iteraciones sucesivas para mejorar la propuesta de valor. Prueba de ello fueron los *sprints* realizados para el desarrollo del Producto Mínimo Viable (PMV), esencial para haber validado las hipótesis de manera exitosa.

El bienestar emocional de los empleados está intrínsecamente vinculado a su productividad y al éxito general de la empresa. Un entorno de trabajo que promueve la salud mental y física, la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional puede conducir a una mayor motivación, compromiso y eficiencia. Las empresas que invierten en el bienestar emocional de su fuerza laboral a través de un liderazgo consciente de las emociones de sus colaboradores no solo mejoran la calidad de vida de sus colaboradores, sino que también se benefician de un ambiente de trabajo más dinámico y productivo.

La efectividad de la gestión emocional en el lugar de trabajo depende de la capacidad de la empresa para abordar tanto los desafíos estructurales como los emocionales. Reconocer



y celebrar las emociones positivas es importante, pero también lo es comprender y gestionar las emociones neutras y negativas. Estas últimas pueden ser indicadores de áreas que requieren atención y mejora, como el equilibrio entre la vida laboral y personal, las oportunidades de desarrollo profesional y las dinámicas de equipo. Un enfoque holístico en la gestión emocional puede revelar oportunidades para fortalecer el compromiso y el bienestar de los empleados.

### **8.2.2. Conclusiones Individuales**

#### ***Fernando Ramírez***

1. La tesis destaca la importancia de integrar el bienestar emocional dentro de las estrategias de negocio como un pilar fundamental para la sostenibilidad económica. El bienestar emocional no solo contribuye a mejorar la salud y la satisfacción de los empleados, sino que también tiene un impacto directo en su productividad y, por ende, en la rentabilidad de la empresa. Empresas que priorizan el bienestar emocional tienden a tener menor rotación de personal, mayor lealtad y una cultura organizacional más fuerte, lo cual es crucial para su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, la tesis demuestra que las soluciones enfocadas en el bienestar emocional pueden ser altamente viables y competitivas en el mercado. Las organizaciones buscan activamente soluciones innovadoras que aborden el bienestar de sus empleados como una forma de diferenciarse y mejorar su propuesta de valor. Esto abre un nicho de mercado con gran potencial para el desarrollo de productos y servicios que combinen tecnología, psicología y gestión del talento.

#### ***Karina Davila***

2. La tesis sostiene la premisa de que los modelos de negocio tradicionales que priorizan exclusivamente la búsqueda de rentabilidad ya no son tan atractivos en el contexto actual. Se enfatiza la importancia de considerar la responsabilidad social, ambiental y la sostenibilidad como aspectos clave y altamente valorados por los consumidores. La viabilidad financiera del proyecto se presenta como especialmente atractiva al integrar estos principios, así como al adaptarse a las necesidades de ingresos específicas de cada consumidor. Además, se resalta la inclusión estratégica de economías de escala como un elemento esencial para alcanzar una Tasa Interna de Retorno (TIR) significativamente atractiva, que se sitúa alrededor del 130%. Asimismo, la investigación respalda la premisa de que la inteligencia artificial (IA) se ha convertido en un elemento indispensable para el éxito y la sostenibilidad de cualquier negocio en la actualidad. La dinámica y complejidad del entorno empresarial contemporáneo exigen soluciones rápidas, personalizadas y eficientes, y la IA es clave para abordar estos desafíos por su capacidad de analizar datos, identificar patrones, prever tendencias y automatizar tareas rutinarias ha demostrado ser fundamental para tomar decisiones estratégicas.

***Franklin Gaspar***

3. A lo largo del proyecto de investigación se ha explorado un sector que se hace más relevante para el futuro de las organizaciones, el bienestar emocional del recurso más valioso. El contacto con el usuario potencial permitió mejorar el prototipo consolidando una propuesta de valor innovadora y escalable dirigido a las organizaciones que desean generar valor en sus colaboradores. Sin embargo, la propuesta va más allá de ofrecer simplemente una solución, EmoTeam representa una evolución en la forma en que las empresas abordan el bienestar emocional de sus empleados, reconociendo su importancia no solo para la salud y la satisfacción de los trabajadores, sino también

para la viabilidad y el éxito a largo plazo de la organización. La integración del bienestar emocional en las estrategias de negocio no solo es una tendencia creciente, sino una necesidad exigente en un entorno empresarial cada vez más competitivo y consciente.

### 8.3 Recomendaciones

#### *Franklin Gaspar*

1. El desarrollo tecnológico reciente sobre la Inteligencia Artificial brinda un abanico de posibilidades para potenciar las *capabilities* and *resources* de las empresas emergentes y los emprendedores. En este escenario, el bienestar emocional se hace importante para poder generar sostenibilidad con beneficios de la I.A. Por lo tanto, es esencial desarrollar modelos de negocio escalables que puedan adaptarse a diferentes tamaños y tipos de organizaciones. Esto implica diseñar soluciones que permitan una personalización según las necesidades específicas de cada cliente, asegurando así una mayor aceptación en el mercado y una implementación efectiva en diversos contextos empresariales.

#### *Fernando Ramírez*

2. Dada la complejidad y la naturaleza dinámica del bienestar emocional en el entorno laboral, es crucial que las empresas inviertan en investigación y desarrollo continuo. Esto incluye no solo el desarrollo de nuevas tecnologías y metodologías, sino también la investigación sobre las mejores prácticas en psicología organizacional, gestión del cambio y desarrollo de liderazgo. Una inversión sólida en I+D permitirá a las empresas mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado y responder eficazmente a las necesidades cambiantes de sus clientes.
3. Es clave para el crecimiento a largo plazo de Emoteam ampliar su estudio y análisis de otros mercados para ampliar su público objetivo a otros sectores, pues actualmente

se enfoca sólo en el rubro financiero, lo cual, si bien es rentable para los primeros años de la compañía, podría significar una limitante para los años posteriores. Consideramos que nuestra propuesta se puede aplicar muchos otros sectores que comparten similares características como lo son el sector salud, consumo masivo, etc.

***Karina Dávila***

4. Además de ofrecer una plataforma tecnológica de vanguardia, EmoTeam tiene el potencial de diferenciarse aún más al centrarse en la educación y concienciación sobre la importancia de la gestión emocional en el entorno laboral. Esto implicaría la creación de contenido educativo, como webinars, artículos informativos y estudios de caso, que no solo promuevan la plataforma, sino que también eduquen a los líderes empresariales sobre cómo abordar eficazmente las emociones en el lugar de trabajo. Al convertirse en un recurso confiable y conocido en el campo, EmoTeam podría aumentar su visibilidad y credibilidad, atrayendo a más clientes potenciales y solidificando su posición como líder en el mercado de gestión emocional.

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP). (2023). *Reporte de Inflación de junio 2023: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2023-2024*. BCRP.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/junio/reporte-de-inflacion-junio-2023.pdf>
- Bethune, S. (30 de octubre de 2018). *APA Stress in America™ Survey: Generation Z Stressed About Issues in the News but Least Likely to Vote*. APA.  
<https://www.apa.org/news/press/releases/2018/10/generation-z-stressed>
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. <https://sanate.info/wp-content/uploads/2021/07/Liderazgo-al-mas-alto-nivel-Ken-Blanchard.pdf>
- BUK y PageGroup Perú. (2023). *Prioridades de Gestión de Personas para el 2023*. BUK.  
<https://info.buk.pe/estudio-prioridades-de-gestion-de-personas-para-el-2023>
- Chiva, R., & Alegre, J. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: the role of organizational learning capability. *Personnel Review*, 37(6), 680–701.  
 doi:10.1108/00483480810906900
- Deloitte. (2020). *La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020*. Deloitte.  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte\\_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf)
- Dweikat, N. (2023). The impact of job stress and job satisfaction on employee performance: The case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah University Journal for Research - B (Humanities)*, 37(4), 775–803. <https://doi.org/10.35552/0247-037-004-007>
- Eligenio. (12 de enero de 2023). ¿Cuánto consume un ordenador de sobremesa?. *Eligenio*.  
<https://eligenio.com/es/blog/cuanto-consume-un-ordenador-de-sobremesa/>

En Terapia. (s.f.). *Portal web*. <https://enterapia.co/empresas/>

Eurofound y Organización Internacional del Trabajo. (OIT). (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_723962.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_723962.pdf)

Fry, R. (28 de abril de 2020). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*. Pew Research. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>

Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School.

Google Cloud (1 de julio de 2022). *Intelligent Product Essentials: Arquitectura de referencia*. Google. <https://cloud.google.com/architecture/intelligent-products-essentials-architecture?hl=es-419>

Google Cloud (2023). *Arquitectura de Intelligent Product Essentials: Arquitectura de referencia*. Google. <https://cloud.google.com/architecture/intelligent-products-essentials-architecture?hl=es-419>

Ifeel Online. (2023). Home. <https://ifeelonline.com/>

Institute for Health Metrics and Evaluation. (IHME). (2019). *Global Burden of Disease (GBD) Results Tool*. Global Health Data Exchange. Seattle (WA). <https://vizhub.healthdata.org/gbd-results/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (2023). "Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana, Trimestre móvil: Agosto-Septiembre-Octubre 2023". <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-mercado-laboral-agos-set-oct-23.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (27 de junio del 2022). *EL 72,5% DE LA POBLACIÓN DE 6 Y MÁS AÑOS DE EDAD DEL PAÍS ACCEDIÓ A INTERNET EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2022*. Nota de prensa N°111. INEI.

<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-725-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-accedio-a-internet-en-el-primer-trimestre-de-2022-13767/>

La República. (10 de octubre de 2022). ¿Cuánto gasta un peruano para atenderse en un establecimiento por un problema de salud mental?. *La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/10/10/dia-mundial-de-la-salud-mental-cuanto-gasta-un-peruano-para-atenderse-en-un-establecimiento-de-salud-minsa-noguchi>

Lederman, A. (06 de diciembre del 2022). *Perú Apps: mercado de aplicaciones móviles alcanzará los S/80 millones a cierre de año*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-apps-mercado-de-aplicaciones-moviles-alcanzara-los-s80-millones-a-cierre-de-ano-noticia/>

Lund, M. and Nielsen, C. (2018), The Concept of Business Model Scalability, *Journal of Business Models*, 6(1), 1-18. <https://journalofbusinessmodels.com/media/v0hjjqok/vol-6-no-1-pp-1-18.pdf>

Mambo. (2024). Home. <https://mambo.pe/>

Mente Bonita (s.f.). *Portal web*. <https://mentebonita.com/business>

Mindnation (2023). Home. <https://mindnation.com/app?lang=es>

Myers & Briggs Foundation. (s.f.). *Portal web*. <https://www.myersbriggs.org/>

Nielsen. (2016). *¿Qué significa ser una marca de consumo sostenible?*. Ganar Ganar. <https://ganar-ganar.mx/pdf/r79/38.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (OMS). (17 de junio de 2022a). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. OMS. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>

- Organización Mundial de la Salud. (OMS). (28 de septiembre de 2022b). *La salud mental en el trabajo*. OMS. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>.
- Rodríguez, R. (27 de marzo de 2022). *Ecuaciones estructurales Parte 2*. [Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=6I\\_5\\_sdjfwQ](https://www.youtube.com/watch?v=6I_5_sdjfwQ).
- Shylaja, P. & Prasad, Dr. (2017). Emotional Intelligence and Work Life Balance. IOSR Journal of Business and Management, 19. 18-21. 10.9790/487X-1905051821.
- Srivastava, S. (17 de noviembre de 2023). *How much does it cost to create an app in 2023? A detailed guide*. Appinventiv. <https://appinventiv.com/guide/mobile-app-development-cost/>
- Srivastava, S. (2023). How Much Does Duolingo like App Development Cost?. *Appinventiv*. <https://appinventiv.com/blog/duolingo-like-app-development-cost/>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473. doi:10.1016/j.jvb.2005.10.003
- Terranova, J. (04 de enero de 2023). *Inflación acumulada de 20% afectará capacidad de compra de peruanos*. Diario Gestión. <https://gestion.pe/economia/inflacion-acumulada-del-20-afectara-capacidad-de-compra-de-peruanos-noticia/>
- Wonest. (2023). Home. <https://wonestglobal.com/>



## Apéndices

### Apéndice A: Guía de entrevista

#### A.1. Introducción

Hola, somos un equipo de estudiantes de MBA de la escuela de negocios de Centrum. Actualmente estamos llevando a cabo una investigación para nuestro proyecto de tesis. El objetivo de nuestro estudio es evaluar la percepción de los gerentes sobre si la falta o mala gestión del bienestar emocional de los empleados representa un problema significativo para la productividad y la satisfacción laboral dentro de sus organizaciones.

Agradecemos sinceramente su tiempo y su disposición para participar en esta entrevista, que esperamos no tome más de 40 minutos de su tiempo. Todas las respuestas serán tratadas de manera confidencial y sólo se utilizarán con fines académicos. Si en algún momento no desea responder a una pregunta o desea detener la entrevista, no dude en decírnoslo.

#### A.2. Conocimiento de la organización (Objetivo secundario 2)

- ¿Puede contarnos más sobre la organización en la que labora? Por favor, cuéntenos sobre el perfil de la organización, los objetivos,

#### A.3. Evaluación del Estado Actual y Percepciones (Objetivo Principal & Objetivo Secundario 2)

- ¿Puede compartírnos brevemente sobre su experiencia como gerente en su organización actual?
- ¿Cuál es su percepción sobre el estado del bienestar emocional de los empleados en su organización?
- ¿Considera que la gestión del bienestar emocional de los empleados es una prioridad en su organización? ¿Por qué sí o por qué no?

## 2. Prioridad y Estrategias Actuales (Objetivo Secundario 2 & 3):

- En su experiencia, ¿podría describir el "viaje" que usted o su organización siguen para gestionar el bienestar emocional de los empleados?
- Si tuviera que cambiar o mejorar algo sobre cómo se gestiona el bienestar emocional en su organización, ¿qué sería?

### A.4. Consecuencias, Causas y Efectividad (Objetivo Secundario 4)

- En su opinión, ¿qué consecuencias trae la falta o la mala gestión del bienestar emocional de los empleados en su organización?
- ¿A qué se debe ese problema? ¿Qué es lo que no está funcionando para encontrarnos en este problema?
- ¿Está usted de acuerdo con el enfoque actual de su organización hacia el bienestar emocional? ¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Por qué cree que los programas actuales podrían no ser efectivos?

### A.5. Cierre

- Agradecimientos y oportunidad para que el entrevistado comparta comentarios finales o preguntas.

## **Apéndice B: Entrevistas**



























### **B1. Lista de Reproducción de Entrevistas**

En el siguiente enlace se podrá visualizar las entrevistas realizadas:

- <https://youtube.com/playlist?list=PLnzIMktQBvTZoE5RiOYxsiyukmKevFMbG>



### Apéndice C: Mapa de Experiencia durante el problema

<b>Momentos</b>													
	1. Momento crítico en la vida del colaborador	2. Cambio en comportamiento del colaborador con el equipo	3. Abordar la situación con el colaborador	4. El líder busca herramientas aprendidas o disponibles	5. Colaborador es esquivo sobre temas personales	6. Mal comportamiento persiste en el equipo	7. Recursos Humanos aborda el problema	8. Colaborador insiste que no tienen ningún problema.	9. El colaborador está afectando al equipo	10. Retiro del colaborador de la organización	11. Selección de personal para la nueva vacante	12. Inducción del nuevo colaborador a la organización	13. El líder tiene que acoplar el nuevo colaborador al equipo
<b>Punto de vista de la organización</b>	Inconsciencia no voluntaria sobre estos momentos.	Incertidumbre sobre la causa del problema.	El líder es responsable de los resultados y rendimiento del equipo.	El líder está capacitado para abordar estos problemas.	Cuestionamiento sobre eficacia del líder.	Esto debe ser abordado por RRHH lo más pronto posible, la productividad ha disminuido.	¿Qué podemos hacer en estos casos? ¿Será mejor despedirlo?	El clima laboral es importante para los resultados positivos.	Se espera que la salida del colaborador no afecte al equipo.	Se invertirá en un nuevo talento para este puesto	Se espera que tenga una buena adaptación al equipo.	El líder tendrá que resolver esto en el menor tiempo posible.	
<b>Productividad</b>													
<b>Pensamientos del Líder</b>		"Me preocupa que el colaborador se encuentra mal emocionalmente."	"Siento responsabilidad de apoyar al colaborador emocionalmente."	"No tengo precisamente una herramienta que me permita abordar temas emocionales"	"Desearía conocer lo que afecta al colaborador, pero no me dice lo que está sucediendo."	"Me frustra la falta de mejora en el colaborador."	"No estoy seguro sobre cómo manejar está situación delicada."	"Muestra mucha resistencia a la mejora. Sigue sin apertura."	"Esto se está saliendo de control. El colaborador no tiene nada que perder."	"Fue difícil, pero, esto no estaba funcionando para ninguna de las partes."	"La desvinculación es necesaria. A buscar otro talento para este puesto."	"El nuevo colaborador tendrá que cumplir con las expectativas."	"Esto tomará su tiempo pero se logrará."
<b>Emociones Líder</b>		Empatía	Preocupación	Preocupación	Incertidumbre	Frustración	Confusión	Descontento	Impotencia	Descontento	Entusiasmo	Expectativa	Expectativa
<b>Pensamientos del personal de RRHH</b>							"Esta situación debe ser atendida de forma adecuada."	"Si no conocemos, no podremos darle un plan de mejora."	"Hemos recibido muchas quejas sobre el colaborador."	"Esto nos costará, pero no hay otra alternativa para este problema."	"No estaba previsto este gasto."	"El nuevo colaborador cumple con el perfil, pero no sabemos si se adaptará correctamente."	
<b>Emociones del personal de RRHH</b>							Preocupación	Descontento	Impotencia	Descontento	Entusiasmo	Expectativa	

---

## **Apéndice D: Guía de focus group**

### **Introducción (5 minutos)**

1. Presentación de moderadores y participantes.
2. Explicación del objetivo del focus group.
3. Confirmación de la confidencialidad de las respuestas.

### **Contexto (5 minutos)**

Presentar un resumen del MVP para asegurarse de que todos los participantes tengan un entendimiento claro del concepto.

### **Fase 1: Onboarding y Capacitación Personalizada (20 minutos)**

#### **Preguntas Específicas:**

1. ¿Qué les parece incorporar un test de personalidad para personalizar la capacitación?  
¿Creen que podría causar algún sesgo o problema?
2. ¿En qué medida el microlearning adaptativo se alinea con las demandas de tiempo en su trabajo actual?

#### **Aspectos Para Evaluar:**

- **Cosas Interesantes**
  - ¿Qué les llamó la atención sobre la adaptabilidad de la capacitación?
- **Críticas Constructivas**

- 
- ¿Piensan que la personalización puede llevar a la sobre-especialización y generar divisiones en el equipo?
  - **Nuevas Ideas**
    - ¿Qué otros métodos de capacitación considerarían útiles?
  - **Nuevas Preguntas**
    - ¿Tienen preguntas sobre cómo se gestionarían los datos de la personalidad?

### **Fase 2: Configuración Social y Colaborativa del Equipo en la App (20 minutos)**

#### **Preguntas Específicas:**

1. ¿El uso de un sistema de emoticonos para reflejar emociones les parece preciso o demasiado simplista?
2. ¿Qué opinan sobre la opción de permanecer anónimo al compartir estados emocionales? ¿Podría esto ser contraproducente?

#### **Aspectos Para Evaluar:**

- **Cosas Interesantes**
  - ¿Qué opinan sobre la posibilidad de crear “tribus emocionales” en función de estados emocionales similares?
- **Críticas Constructivas**
  - ¿Existe el riesgo de que la anonimidad en la app pueda llevar a un abuso del sistema?

- 
- **Nuevas Ideas**
    - ¿Cómo mejorarían el proceso de registro emocional?
  - **Nuevas Preguntas**
    - ¿Cómo se moderarían o gestionarían las tribus emocionales?

### **Fase 3: Dashboard de Bienestar Emocional (20 minutos)**

#### **Preguntas Específicas:**

1. ¿Qué métricas adicionales, aparte del estado emocional, considerarían útiles en un dashboard?
2. ¿Qué les parece la idea de poder segmentar las emociones por categorías (laboral, personal, etc.)?

#### **Aspectos Para Evaluar:**

- **Cosas Interesantes**
  - ¿Qué les parece el uso de inteligencia artificial para proponer acciones basadas en el estado emocional?
- **Críticas Constructivas**
  - ¿La IA podría interpretar erróneamente las emociones?
- **Nuevas Ideas**
  - ¿Qué otros elementos añadirían al dashboard?

---

- **Nuevas Preguntas**

- ¿Qué preocupaciones tienen acerca de la privacidad de los datos emocionales?

#### **Fase 4: Recomendaciones de Estrategias de Gestión (20 minutos)**

##### **Preguntas Específicas:**

1. ¿Qué tipos de estrategias de comunicación directa considerarían más efectivas para abordar estados emocionales?
2. ¿Cómo ven la propuesta de ajustar la carga laboral como una estrategia de gestión emocional?

##### **Aspectos Para Evaluar:**

- **Cosas Interesantes**

- ¿Qué opinan sobre el uso de recomendaciones automáticas basadas en el algoritmo?

- **Críticas Constructivas**

- ¿Cómo podríamos evitar que las recomendaciones automáticas sean demasiado genéricas o poco relevantes?

- **Nuevas Ideas**

- ¿Qué otros métodos de gestión emocional propondrían?

- **Nuevas Preguntas**

- ¿Existen dilemas éticos que considerar en esta fase?



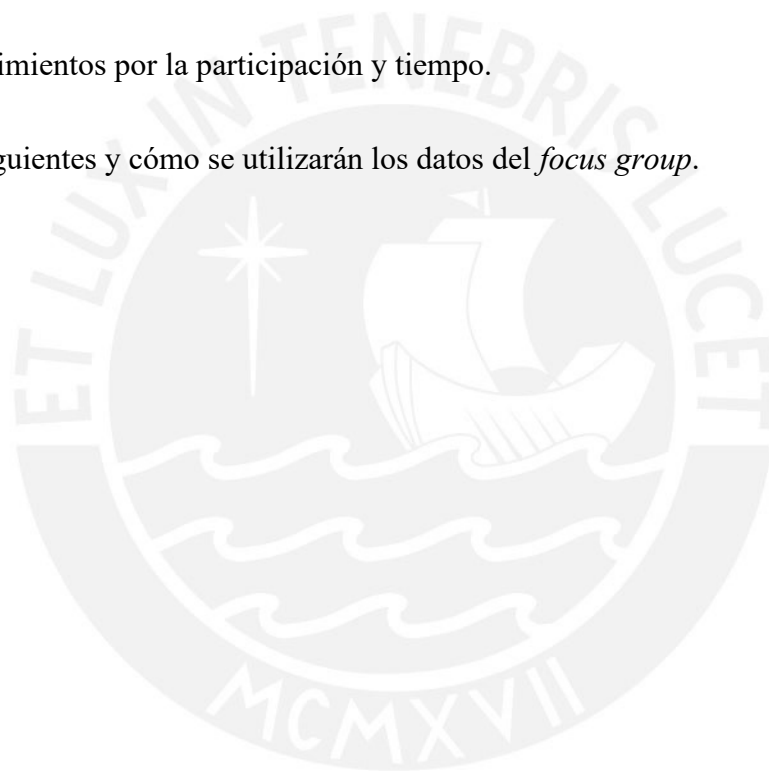
---

**Fase 5: Ronda de Conclusiones (15 minutos)**

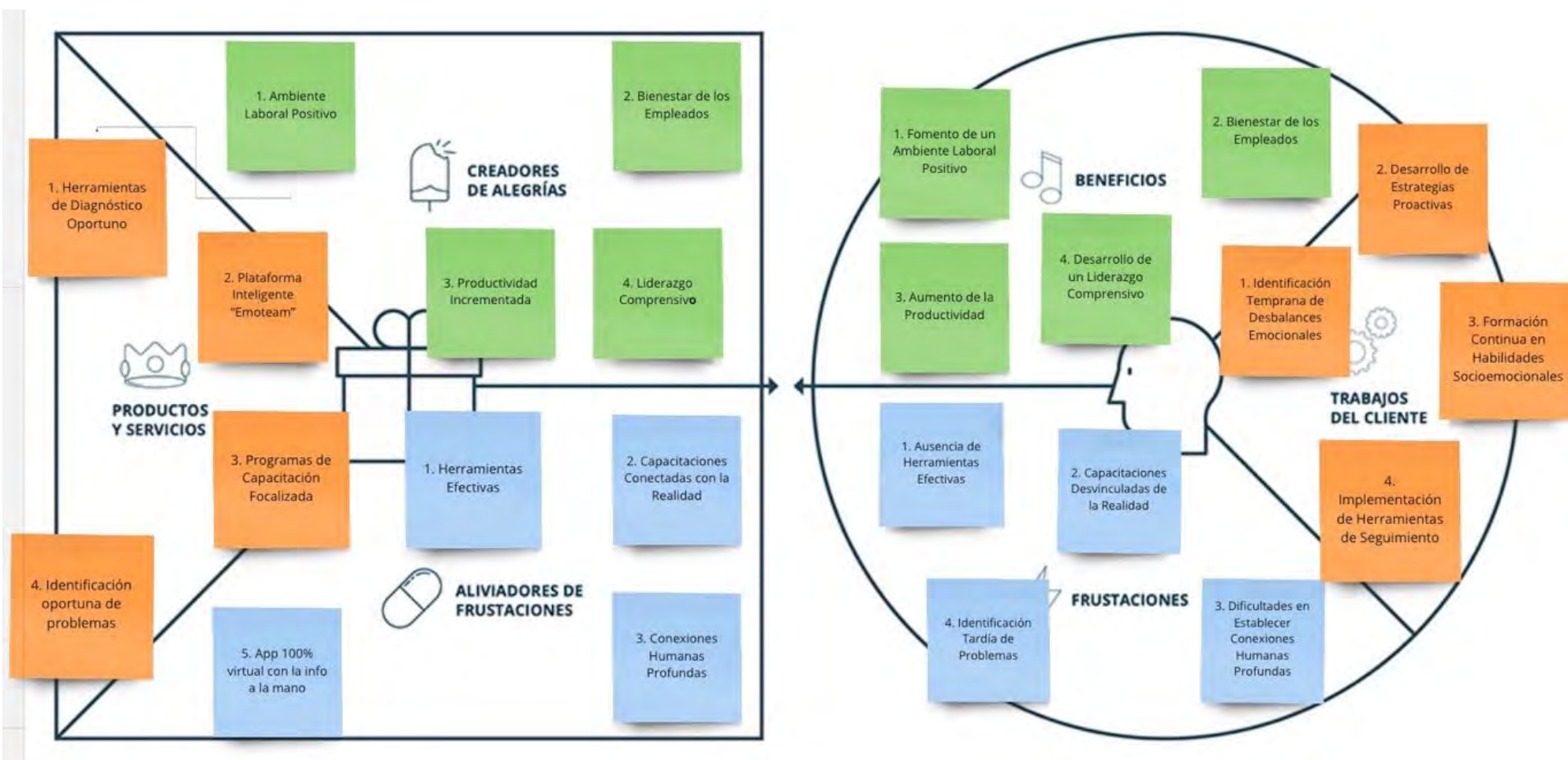
1. ¿Cuál es su impresión general del MVP?
2. ¿Hay algún tema o idea que les gustaría que se explorara más a fondo?

**Fase 6: Cierre (5 minutos)**

1. Agradecimientos por la participación y tiempo.
2. Pasos siguientes y cómo se utilizarán los datos del *focus group*.



Apéndice E: Lienzo propuesta de valor



## **Apéndice F: Encuesta de Indicadores para Emoteam**

Por favor, tómate unos minutos para responder las siguientes preguntas. Tu respuesta nos ayudará a mejorar y adaptar nuestra plataforma para satisfacer mejor las necesidades de nuestro equipo.

### **1. Rotación de personal**

En los últimos 3 meses, ¿has considerado dejar tu puesto actual en la organización?

- Sí
- No

### **2. Productividad**

En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu productividad general en las últimas semanas?

- 1 (Muy baja)
- 2
- 3
- 4
- 5 (Neutral)
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10 (Muy alta)

### **3. Satisfacción o recomendación del líder**

Basándote en tu experiencia hasta ahora, ¿recomendarías a tu líder actual a otros colegas?

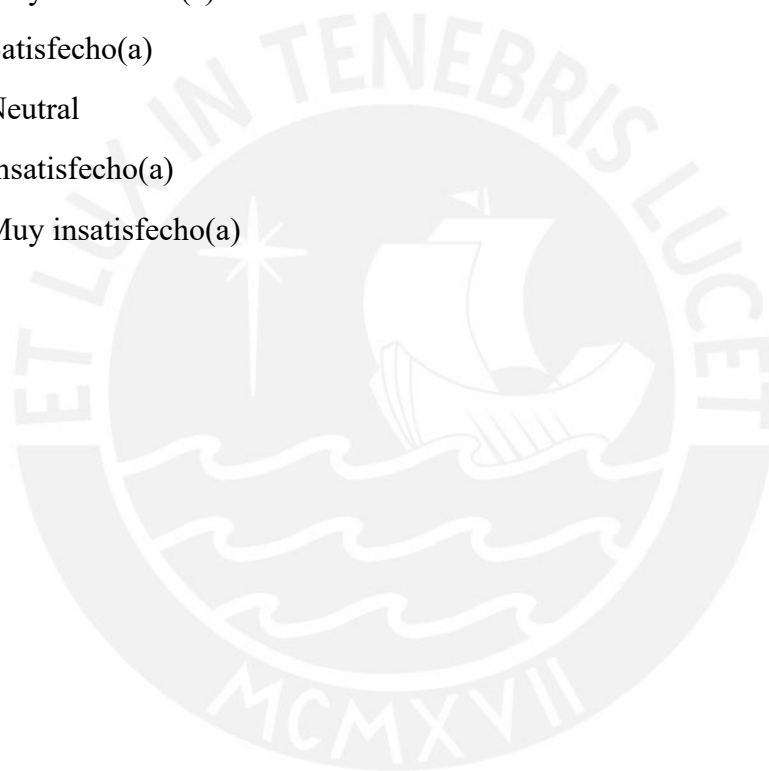
- Definitivamente sí
- Probablemente sí

- Neutral
- Probablemente no
- Definitivamente no

**4. Satisfacción laboral (relacionado con el clima laboral)**

¿Te sientes satisfecho(a) con el ambiente laboral actual en tu equipo o departamento?

- Muy satisfecho(a)
- Satisfecho(a)
- Neutral
- Insatisfecho(a)
- Muy insatisfecho(a)



## Apéndice G: Encuesta de Monitoreo Emocional en el Trabajo

### P1. En este momento, ¿cómo te sientes respecto a tu trabajo?

Por favor, selecciona la opción que mejor describa tu estado emocional actual en relación con tu trabajo:

- **Motivado(a):** siento entusiasmo y ganas de abordar las tareas y desafíos.
- **Satisfecho(a):** me siento contento(a) y complacido(a) con lo que estoy haciendo.
- **Neutro(a):** no siento emociones fuertes ni positivas ni negativas.
- **Agobiado(a):** siento que tengo demasiado que hacer o que las demandas son muy altas.
- **Desmotivado(a):** no siento ganas o entusiasmo por lo que estoy haciendo.
- **Frustrado(a):** siento que las cosas no están yendo como quisiera o que hay obstáculos difíciles de superar.
- **Desconectado(a):** no me siento involucrado(a) o comprometido(a) con lo que estoy haciendo.
- **Otro(s):** presento otros tipos de emociones

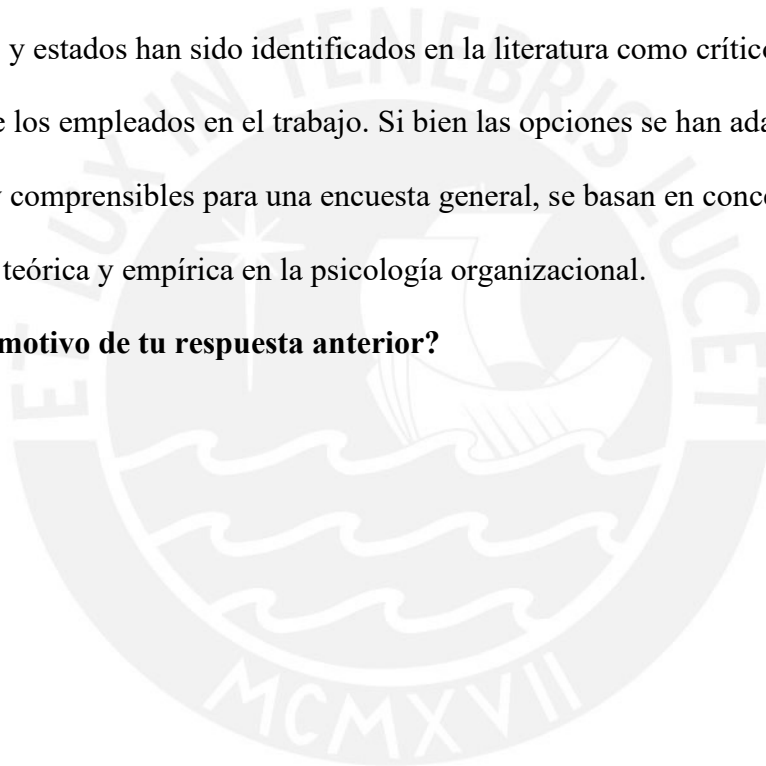
Las opciones proporcionadas están basadas en conceptos comunes en la psicología organizacional y en la investigación sobre bienestar laboral y satisfacción en el trabajo, pero no provienen directamente de una teoría específica. Sin embargo, varias de estas emociones se pueden relacionar con teorías y conceptos ampliamente estudiados en el campo. Por ejemplo:

1. **Motivación:** La Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 1985) sugiere que la motivación intrínseca (hacer algo porque es inherentemente interesante o placentero) es crítica para la satisfacción y el bienestar en el trabajo.
2. **Satisfacción:** La satisfacción laboral es un concepto ampliamente estudiado en la psicología organizacional y se refiere al grado en que los empleados tienen sentimientos positivos acerca de su trabajo o aspectos específicos del mismo.
3. **Agobio:** Relacionado con el concepto de burnout o desgaste profesional, que es un estado de agotamiento físico, emocional o mental, junto con dudas sobre la propia competencia y el valor del trabajo (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

4. **Desmotivación:** Podría relacionarse con la teoría de la equidad (Adams, 1965), que sugiere que los empleados se desmotivan cuando sienten que su relación esfuerzo-recompensa no es justa en comparación con la de otros.
5. **Frustración:** En el contexto laboral, la frustración a menudo surge de obstáculos percibidos para alcanzar un objetivo deseado, lo que está relacionado con teorías sobre metas y expectativas.
6. **Desconexión:** Se relaciona con el concepto de compromiso laboral, donde los empleados que están altamente comprometidos con su trabajo sienten una conexión emocional fuerte, mientras que aquellos menos comprometidos pueden sentirse desconectados.

Estas emociones y estados han sido identificados en la literatura como críticos para entender la experiencia de los empleados en el trabajo. Si bien las opciones se han adaptado para ser más accesibles y comprensibles para una encuesta general, se basan en conceptos que tienen una amplia base teórica y empírica en la psicología organizacional.

**P2. ¿Cuál es el motivo de tu respuesta anterior?**



## Apéndice H: Informe Emocional Emoteam - 1

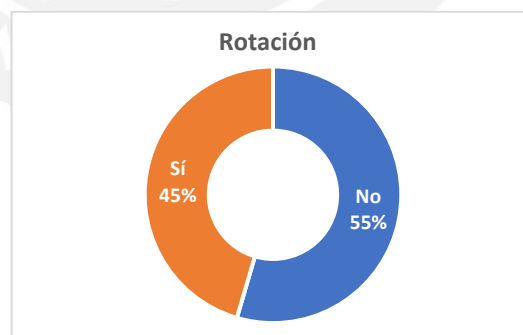
### 1. Introducción y objetivos:

- a. **Contexto:** el equipo en monitoreo está conformado por 9 consultores, desde los 23 hasta los 40 años. Estos integrantes tienen asignadas tareas independientes, pero que pueden estar relacionadas entre sí. Se puede considerar que todos comparten un nivel de presión y carga laboral alto, más aún cuando los indicadores de negocio están próximos a vencerse. Actualmente, todos son liderados bajo un estilo transaccional, donde el cumplimiento de los objetivos es lo más relevante.
- b. **Objetivo:** dotar al líder de información clave que permita interpretar y mejorar el desempeño emocional de cada uno de los integrantes o del equipo en conjunto.
- c. **Metodología:** registro emocional diario a través de encuestas anónimas.

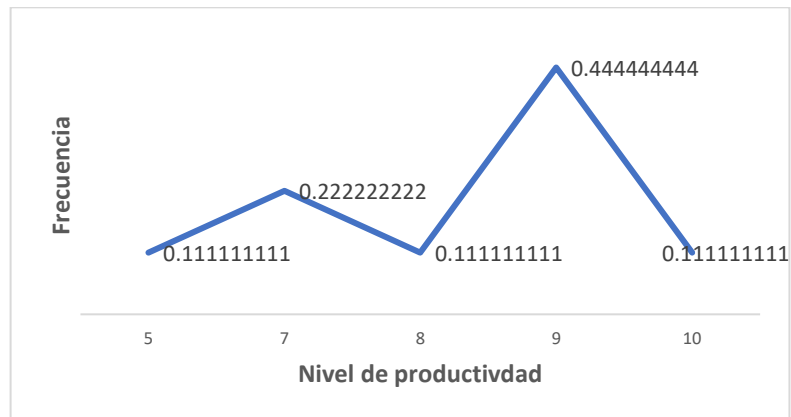
### 2. Resultados de monitoreo:

#### a. Sobre indicadores clave:

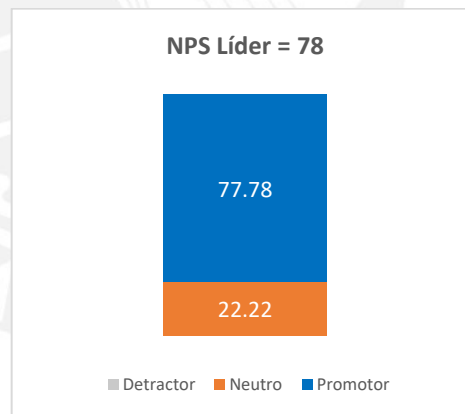
- Rotación: En los últimos 3 meses, ¿has considerado dejar tu puesto actual en la organización?



- Productividad: En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu productividad general en las últimas semanas?

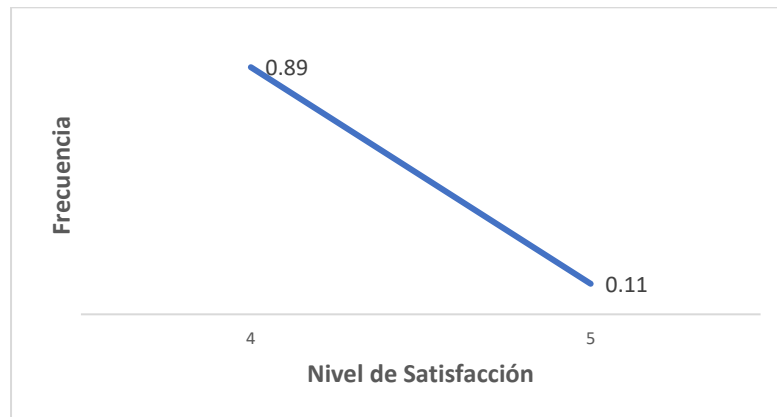


- Recomendación de líder: Basándote en tu experiencia hasta ahora, ¿recomendarías a tu líder actual a otros colegas?



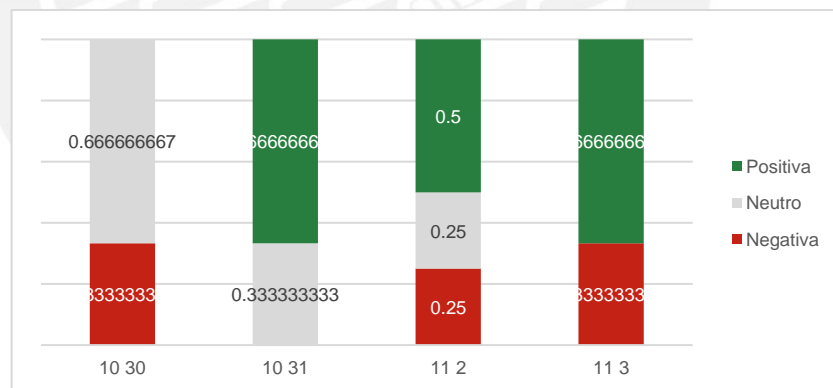
- Clima laboral: Del 1 al 5, ¿cuán satisfecho(a) te encuentras con el ambiente laboral actual en tu equipo o departamento?





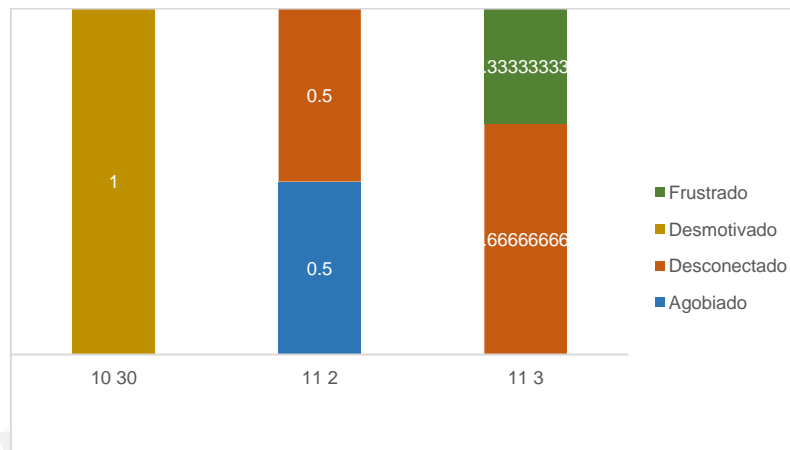
**b. Sobre el desempeño emocional diario:**

A continuación, se describe la evolución emocional para los días de registro efectivos, agrupados por familia de emoción:

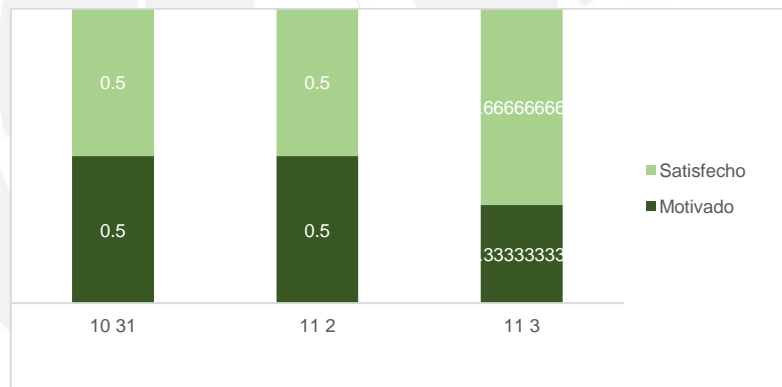


Del mismo modo, se desagrega cada familia de emoción para una mejor comprensión:

- Emociones negativas, con frecuencia promedio de 26%:



- Emociones positivas, con frecuencia promedio de 52%:



Finalmente, se listan algunas frases o sustentos del tipo de emoción registrada:

- **Negativas:**

- *Siento que no estoy aprovechando o desarrollando mis skills dada las funciones que tengo asignadas.*
- *No estoy seguro como iniciar este proyecto y no tengo mucho alcance o conocimiento del tema.*
- *Debido a la época del año, la carga laboral es bastante y el pedido de priorización para ciertas tareas, deja en pausa otras y se acumulan más y más.*

- **Neutras:**

- *Siento que puedo asumir mayor nivel de responsabilidad.*
- *Siento que si bien tengo motivación por la cercanía al cumplimiento de la meta que tiene el proyecto, me desmotiva que por el frente que tengo hay dependencias que no están permitiendo cumplir con el impacto que teníamos planeado.*
- *Todos los temas son prioridades*

○ **Positivas:**

- *He cerrado correctamente temas pendientes y se pudo avanzar parte de lo que tenía programado para la siguiente semana.*
- *Hoy realicé una tarea por segunda vez y considero que lo hice mucho mejor que la vez pasada, así que me motivó haber aprendido y haberlo hecho mejor que antes.*
- *He cerrado correctamente temas pendientes y se pudo avanzar parte de lo que tenía programado para la siguiente semana.*

### 3. Interpretación

#### a) Respecto a indicadores clave:

##### **Pregunta 1: Consideración de Cambio de Puesto**

- Un 44% de los consultores ha considerado dejar su puesto, lo cual es preocupante en el contexto de alta presión y carga laboral. Esto podría sugerir que, aunque la mayoría se mantiene estable, hay un grupo significativo que podría estar sintiendo los efectos negativos de este ambiente de alta exigencia. Las razones para considerar un cambio pueden variar desde la búsqueda de nuevas oportunidades hasta la necesidad de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

##### **Pregunta 2: Calificación de Productividad**

- La mayoría de los consultores se sienten productivos, lo que podría reflejar una adaptación efectiva a las demandas del trabajo y un posible alineamiento con el estilo de liderazgo transaccional que enfatiza el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, las calificaciones más bajas podrían indicar que algunos miembros del

equipo están experimentando estrés o fatiga, lo que podría estar relacionado con la estructura de tareas independientes que, aunque relacionadas, pueden no proporcionar suficiente sentido de colaboración o apoyo mutuo.

### **Pregunta 3: Recomendación del Líder**

- El NPS de 78 muestra que la mayoría de los consultores valoran y respetan a su líder, lo que es notable en un entorno de alta presión. Esto sugiere que el líder es capaz de mantener un nivel de motivación y compromiso incluso en un entorno transaccional. Sin embargo, es posible que la ausencia de detractores se deba a una cultura donde la disidencia no es bien vista o a una posible preocupación por las repercusiones de expresar descontento.

### **Pregunta 4: Satisfacción con el Ambiente Laboral**

- La alta satisfacción con el ambiente laboral es un punto fuerte, especialmente en un contexto de alta carga laboral. Esto podría indicar que, a pesar de la presión, el equipo ha desarrollado un buen clima de trabajo o que las condiciones del entorno laboral (como el espacio físico, las herramientas proporcionadas o las políticas de la empresa) son adecuadas. No obstante, la falta de puntuaciones perfectas podría reflejar una oportunidad para mejorar aspectos del ambiente laboral que aún no están optimizados.
- Integrando el contexto con los resultados, se puede deducir que el equipo de consultores muestra signos de robustez en términos de productividad y satisfacción con el liderazgo y el ambiente laboral. Sin embargo, la consideración de un cambio de puesto por parte de casi la mitad de los consultores es un indicador de que el estilo transaccional y la alta carga de trabajo no están siendo bien recibidos por todos. La variabilidad en las etapas de la carrera profesional de los consultores sugiere que las necesidades y las respuestas al entorno laboral pueden ser muy diferentes entre los miembros del equipo. Esto subraya la importancia de abordar las necesidades individuales y de considerar ajustes en el estilo de liderazgo y en la gestión de la carga de trabajo para mantener un equipo de consultoría comprometido y satisfecho.

### **b) Respecto al monitoreo diario de las emociones:**

#### **Emociones Positivas (Motivación y Satisfacción)**

- Los consultores que experimentan emociones positivas destacan aspectos del trabajo que les generan entusiasmo y satisfacción, tales como el aprendizaje continuo y la sensación de contribuir significativamente al equipo. Esto refleja un entorno que, en sus mejores momentos, es capaz de proporcionar desafíos estimulantes y reconocimiento, lo cual es esencial para la motivación y la moral. Sin embargo, la interpretación holística sugiere que estos momentos positivos podrían ser más una consecuencia de esfuerzos individuales y logros puntuales que de una cultura de trabajo consistentemente positiva. La presencia de emociones positivas en medio de neutras y negativas indica que los consultores son resilientes y capaces de encontrar o crear significado y satisfacción a pesar de las dificultades.

### **Emociones Negativas (Agobio, Desmotivación, Frustración y Desconexión)**

- Las emociones negativas reportadas por los consultores son indicativas de puntos de tensión dentro de la organización. Estos incluyen la sobrecarga de trabajo, la falta de alineación entre las tareas y las habilidades personales, y la ausencia de claridad y dirección. La desconexión, en particular, sugiere una falta de compromiso emocional que puede ser el resultado de no sentirse parte integral de los objetivos de la empresa o del equipo. Holísticamente, estas emociones negativas apuntan a la necesidad de una revisión de las prácticas de gestión de proyectos y de recursos humanos, ya que parecen ser síntomas de problemas más profundos en la estructura y la cultura de la organización.

### **Emociones Neutras**

- La neutralidad emocional puede ser interpretada como un estado de equilibrio o como un indicador de complacencia o desensibilización ante el estrés laboral. Estos consultores no están activamente insatisfechos, pero tampoco se sienten particularmente motivados o comprometidos. En un contexto holístico, esto podría reflejar una cultura organizacional que no fomenta activamente el entusiasmo o la pasión por el trabajo, o que no proporciona suficientes oportunidades para que los empleados se sientan desafiados o inspirados de manera regular. La presencia de emociones neutras junto a las positivas y negativas sugiere que los consultores pueden estar navegando por un entorno que tiene elementos tanto de apoyo como de desafío, pero que carece de consistencia en la promoción del compromiso y la satisfacción del empleado.

### **Conclusión**

- La diversidad de emociones refleja un entorno laboral que es dinámico y multifacético, donde los consultores se enfrentan a una variedad de experiencias que afectan su bienestar emocional. La coexistencia de emociones positivas, negativas y neutras sugiere que hay factores dentro de la organización que están funcionando bien y otros que requieren atención y mejora. La variabilidad en las respuestas emocionales indica que las experiencias de los consultores no son uniformes y que la gestión del talento debe ser sensible a las necesidades individuales y a las dinámicas del equipo. La interpretación holística de estos resultados subraya la importancia de una estrategia de gestión que aborde tanto los desafíos estructurales como los emocionales para mejorar la salud organizacional y el rendimiento del equipo.

#### 4. **Recomendaciones:**

- **Gestión y equilibrio de la carga de trabajo:**
  - Acción: implementar revisiones periódicas de la carga de trabajo durante las reuniones de desarrollo personal y profesional. Utilizar estas sesiones para ajustar y redistribuir las tareas, asegurando que ningún consultor esté sobrecargado y que haya un equilibrio entre el trabajo independiente y las oportunidades de colaboración.
  - Impacto: esto puede aliviar el agobio y la presión, permitiendo a los consultores manejar mejor sus responsabilidades y reducir el estrés laboral.
- **Fomento de la colaboración y el apoyo mutuo:**
  - Acción: a pesar de que los consultores trabajan de manera independiente, se pueden establecer sistemas de mentoría o parejas de rendición de cuentas entre ellos para fomentar la colaboración. Además, se pueden organizar sesiones de trabajo en equipo para proyectos específicos, lo que puede ayudar a disminuir la sensación de aislamiento.
  - Impacto: Estas acciones pueden mejorar la conexión entre los consultores, fomentando un sentido de comunidad y apoyo mutuo que puede mitigar la desconexión y la desmotivación.
- **Claridad en roles y crecimiento profesional:**
  - Acción: aprovechar las reuniones individuales para establecer no solo claridad en las responsabilidades actuales, sino también para discutir y

planificar trayectorias de crecimiento personalizadas. Esto implica identificar oportunidades dentro de los proyectos actuales que se alineen con los intereses de desarrollo profesional de cada consultor y establecer metas a corto y largo plazo.

- Impacto: al vincular directamente las tareas y proyectos actuales con los objetivos de desarrollo profesional de los consultores, se puede aumentar su motivación intrínseca y compromiso con el trabajo. Esto también puede ayudar a los consultores a visualizar un futuro prometedor dentro de la organización, lo que es crucial para su satisfacción laboral y retención a largo



## Apéndice I: Informe Emocional Emoteam - 2

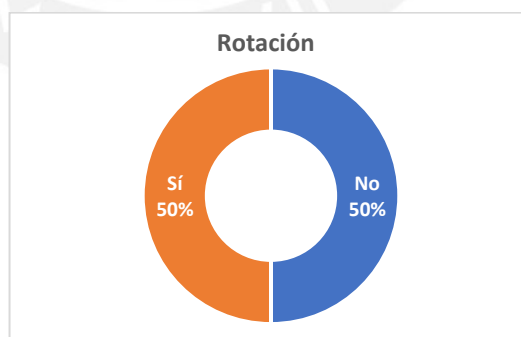
### 1. Introducción y objetivos:

- a. **Contexto:** el equipo en monitoreo está conformado por 12 asesores, desde los 20 hasta los 28 años. Estos integrantes desempeñan el papel de atender las solicitudes y/o reclamos de los clientes que llaman al banco. Su papel de asesores de centro de atención telefónica demanda que constantemente se adecúen a nuevas pautas, mantengan un alto nivel de empatía y control emocional. Actualmente, todos son liderados bajo un estilo transaccional, donde el cumplimiento de los objetivos es lo más relevante. No obstante, dentro del día a día existen actividades de integración que cohesionan al equipo.
- b. **Objetivo:** dotar al líder de información clave que permita interpretar y mejorar el desempeño emocional de cada uno de los integrantes o del equipo en conjunto.
- c. **Metodología:** registro emocional diario a través de encuestas anónimas.

### 2. Resultados de monitoreo:

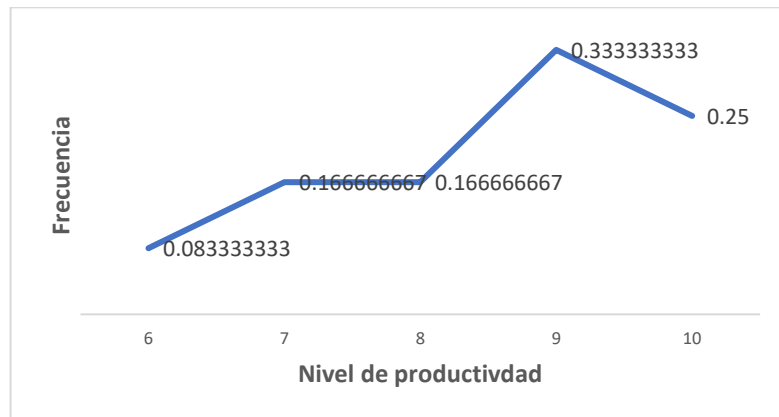
#### a. Sobre indicadores clave:

- Rotación: En los últimos 3 meses, ¿has considerado dejar tu puesto actual en la organización?

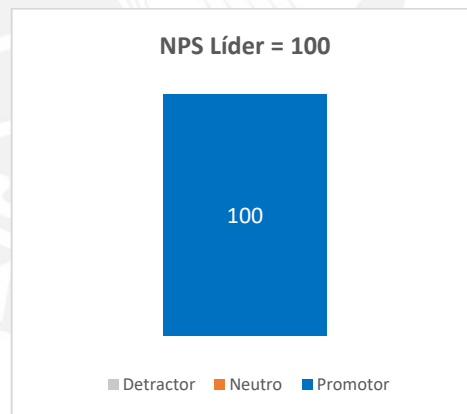


- Productividad: En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías tu productividad general en las últimas semanas?





- Recomendación de líder: Basándote en tu experiencia hasta ahora, ¿recomendarías a tu líder actual a otros colegas?

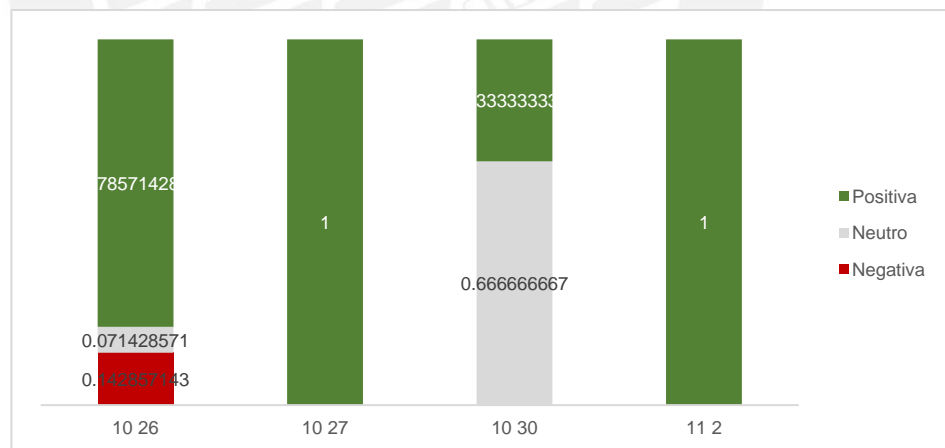


- Clima laboral: Del 1 al 5, ¿cuán satisfecho(a) te encuentras con el ambiente laboral actual en tu equipo o departamento?



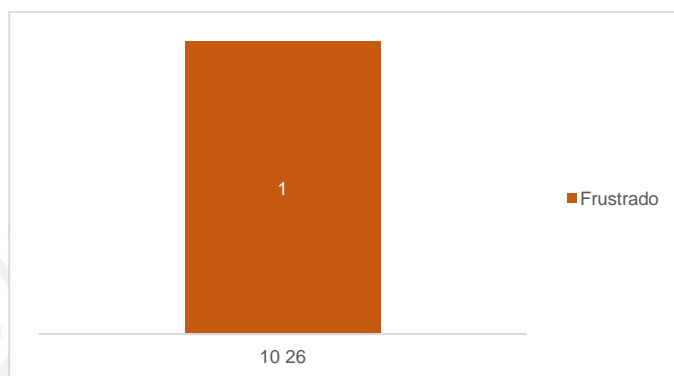
**b. Sobre el desempeño emocional diario:**

A continuación, se describe la evolución emocional para los días de registro efectivos, agrupados por familia de emoción:

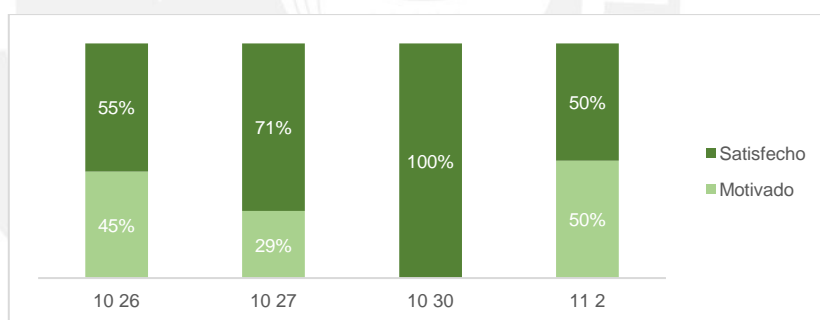


Del mismo modo, se desagrega cada familia de emoción para una mejor comprensión:

- Emociones negativas, con frecuencia promedio de 7%:



- Emociones positivas, con frecuencia promedio de 82%:



Finalmente, se listan algunas frases o sustentos del tipo de emoción registrada:

- **Negativas:**

- *Distancia a la oficina.*
- *Temas personales.*

- **Neutras:**

- *Siento que puedo mejorar.*
- *El fin de semana me quedó corto.*
- *Me siento estresada.*

○ **Positivas:**

- *Porque el clima laboral es bueno y se siente que el equipo se apoya orientado a los resultados.*
- *Porque siempre hay una nueva oportunidad para mejorar y avanzar.*
- *Porque son funciones que ya se hacen costumbre por el tiempo en la línea y no hay algo nuevo que abordar o desafíos, pero me siento bien con ello.*
- *Porque siento que esto cumpliendo mis objetivos trazados.*
- *Mis líderes y compañeros son bellas personas.*
- *Me gusta mi trabajo y he ayudado a lograr muchas cosas.*

### 3. Interpretación

c) **Respecto a indicadores clave:**

**Pregunta 1: Consideración de Cambio de Puesto**

La mitad de los asesores han considerado dejar su puesto, lo cual es un hallazgo crítico que parece estar en desacuerdo con los otros indicadores positivos. A pesar de que los asesores parecen estar satisfechos con su liderazgo y ambiente laboral, y se consideran productivos, aún existe la posibilidad de que estén buscando otras oportunidades. Esto podría deberse a factores como:

- **Compensación y Beneficios:** aunque estén satisfechos en ciertas áreas, los asesores podrían sentir que pueden obtener un mejor paquete de compensación y beneficios en otro lugar. Esto es especialmente relevante en trabajos de call center, donde la diferencia en la compensación puede ser un factor decisivo.
- **Desarrollo de carrera:** puede que los asesores vean limitadas las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización. Aunque estén contentos con su productividad y el ambiente, la falta de perspectivas de avance podría llevarlos a considerar otras opciones.
- **Monotonía y desafío laboral:** A pesar de la alta productividad, los asesores podrían estar buscando trabajos que ofrezcan mayores desafíos o más variedad en sus tareas diarias. La monotonía puede llevar a la desmotivación a largo plazo.

- **Cultura organizacional y estilo de liderazgo:** aunque el liderazgo es bien valorado, el estilo transaccional puede no ser el más adecuado para todos los empleados. Algunos podrían preferir un enfoque más participativo o democrático que les permita tener una mayor voz en las decisiones y operaciones del día a día.
- **Balance vida-trabajo:** el trabajo en un call center puede ser exigente y estresante, lo que afecta el equilibrio entre la vida laboral y personal. Los asesores podrían estar buscando roles que ofrezcan un mejor balance.

### **Pregunta 2: Calificación de Productividad**

- La alta productividad reportada podría estar influida por el deseo de los asesores de cumplir con las expectativas en un entorno transaccional, donde el rendimiento está estrechamente monitoreado y recompensado. Sin embargo, esto no necesariamente se traduce en satisfacción laboral a largo plazo.

### **Pregunta 3: Recomendación del Líder**

- El NPS de 100 para el liderazgo es notablemente alto, lo que sugiere que los líderes son efectivos en motivar a su equipo y obtener su apoyo. Sin embargo, este estilo de liderazgo podría no estar abordando todas las necesidades de los asesores, especialmente aquellas relacionadas con el desarrollo personal y profesional.

### **Pregunta 4: Satisfacción con el Ambiente Laboral**

- La alta satisfacción con el ambiente laboral indica que las actividades de integración y la cohesión del equipo son efectivas. No obstante, este bienestar en el ambiente laboral no necesariamente compensa otros factores que pueden influir en la decisión de un empleado de buscar empleo en otro lugar.
- En conclusión, aunque los asesores parecen estar contentos con varios aspectos de su trabajo, hay factores subyacentes que podrían estar impulsándolos a considerar otras oportunidades. Estos factores podrían incluir la búsqueda de mejor compensación, deseo de desarrollo profesional, necesidad de un trabajo más desafiante o variado, preferencia por un estilo de liderazgo diferente, o la búsqueda de un mejor balance vida-trabajo. Es esencial que la organización investigue más a fondo estas posibles causas para abordarlas de manera efectiva y mejorar la retención de empleados.

#### **d) Respecto al monitoreo diario de las emociones:**

##### **Emociones Positivas (Motivación y Satisfacción)**

- Los asesores que reportan emociones positivas mencionan factores como el clima laboral, el cumplimiento de objetivos, y el apoyo del equipo como fuentes de su motivación y satisfacción. Sin embargo, es importante considerar críticamente si estas emociones positivas reflejan una verdadera satisfacción o si pueden estar influidas por la conformidad con la rutina y la estabilidad, lo que podría ocultar una falta de desafío o crecimiento personal. La motivación derivada de factores externos, como las necesidades familiares, sugiere una posible vulnerabilidad; cambios en la situación personal podrían afectar directamente su motivación laboral. Además, la satisfacción con la rutina puede ser cómoda pero también puede llevar a la complacencia y a una menor resistencia al cambio.

##### **Emociones Neutras**

- La neutralidad puede ser interpretada como un estado de contentamiento o equilibrio, pero también puede indicar una desconexión o falta de compromiso emocional con el trabajo. Los asesores que se sienten neutros y reconocen la necesidad de mejorar podrían estar en una posición donde el potencial de desarrollo no está completamente aprovechado. La neutralidad también podría ser un indicador de incertidumbre o de una falta de claridad en cuanto a las expectativas de su rol, lo que podría requerir una comunicación más efectiva y definición de objetivos.

##### **Emociones Negativas (Agobio, Desmotivación, Frustración y Desconexión)**

- Las emociones negativas como la frustración y el agobio son críticas para entender los puntos de dolor dentro de la organización. La frustración relacionada con factores externos, como el desplazamiento, destaca cómo las condiciones fuera del control inmediato del trabajo pueden tener un impacto significativo en la experiencia laboral. Esto sugiere que las políticas de trabajo flexibles o el apoyo para el desplazamiento podrían ser áreas de intervención. Además, el hecho de que un asesor se sienta agobiado y frustrado simultáneamente podría indicar una sobrecarga de trabajo o expectativas poco claras, lo que requiere una revisión de las cargas de trabajo y posiblemente una mejor distribución de tareas.

##### **Conclusión**

- Al integrar estas observaciones, se hace evidente que las emociones positivas no necesariamente equivalen a una ausencia de problemas. Por ejemplo, la satisfacción con el cumplimiento de objetivos y el buen ambiente laboral puede coexistir con una falta de desafío o crecimiento, lo que podría llevar a problemas a largo plazo como la desmotivación o la salida del personal. La motivación basada en factores externos es otro punto crítico; aunque proporciona un impulso inmediato, puede no ser sostenible sin un compromiso interno y un sentido de propósito en el trabajo. La neutralidad emocional, por otro lado, puede ser un área de oportunidad para fomentar un mayor compromiso y pasión por el trabajo. Y las emociones negativas, aunque menos frecuentes, son una señal de alarma que requiere atención inmediata para prevenir problemas más graves como el agotamiento o la rotación de personal.
- En conclusión, una interpretación crítica de estas emociones sugiere que la gestión emocional en el lugar de trabajo es compleja y multifacética. Es esencial no solo celebrar las emociones positivas sino también entender y abordar las neutras y negativas, ya que proporcionan pistas valiosas sobre cómo mejorar la experiencia laboral y el bienestar de los empleados.

#### 4. **Recomendaciones:**

- **Desarrollo de Carrera y Planes de Crecimiento Personalizado:**
  - Acción: implementar sesiones de mapeo de carrera trimestrales, acompañadas de programas de mentoría y oportunidades de capacitación alineadas con las aspiraciones individuales de los asesores.
  - Impacto: esta acción está diseñada para aumentar la retención de empleados al proporcionarles una visión clara de su futuro dentro de la empresa. Los asesores se sentirán más valorados y motivados al ver que la organización invierte en su crecimiento personal y profesional, lo que puede disminuir su deseo de buscar oportunidades fuera de la empresa.
- **Fomento de movilidad interna y desarrollo profesional:**
  - Acción: crear un programa de "Pasantes Internos" que permita a los asesores, especialmente a los estudiantes universitarios, aplicar para pasantías o proyectos en otras áreas de la empresa. Este programa puede incluir:
    1. **Rotaciones departamentales:** ofrecer a los asesores la oportunidad de trabajar en diferentes departamentos por un período determinado.

2. **Proyectos de colaboración interdepartamental:** involucrar a los asesores en proyectos que requieran la colaboración entre diferentes áreas, permitiéndoles aplicar y expandir sus habilidades.
  3. **Mentoría de carrera:** asignar mentores de las áreas de interés de los asesores para guiarlos en su desarrollo profesional y proporcionarles una visión más amplia de la organización.
  4. **Sesiones informativas de carrera:** organizar charlas y talleres donde líderes de diferentes áreas presenten sus departamentos, proyectos y oportunidades de carrera.
- Impacto: Este programa puede tener múltiples beneficios para los asesores y la organización:
1. **Desarrollo de habilidades diversas:** los asesores pueden adquirir una variedad de habilidades y conocimientos que enriquecen su experiencia y los hacen más valiosos para la empresa.
  2. **Aumento de la retención:** al ofrecer caminos claros para el crecimiento dentro de la empresa, los asesores pueden estar menos inclinados a buscar oportunidades externas.
  3. **Cultivo de talento interno:** la organización puede beneficiarse al identificar y desarrollar talentos internos para futuros roles de liderazgo y especialización.
  4. **Mejora de la moral y la motivación:** la posibilidad de explorar diferentes carreras dentro de la misma empresa puede aumentar la satisfacción laboral y la lealtad a la organización.
- **Equilibrio Vida-Trabajo y Bienestar:**
    - Acción: evaluar y mejorar los programas de bienestar existentes basándose en el feedback directo de los asesores. Esto podría incluir la expansión de los servicios de apoyo psicológico, la introducción de programas de bienestar físico más variados y la adaptación de los horarios flexibles para satisfacer mejor las necesidades individuales.
    - Impacto: al ajustar los programas de bienestar para que se alineen más estrechamente con las necesidades y deseos de los asesores, la organización puede mejorar la salud y la satisfacción general. Esto puede llevar a una reducción en el estrés laboral y personal, y a un aumento en la percepción de que la empresa valora y cuida a sus empleados, lo que puede disuadirlos de buscar empleo en otro lugar.

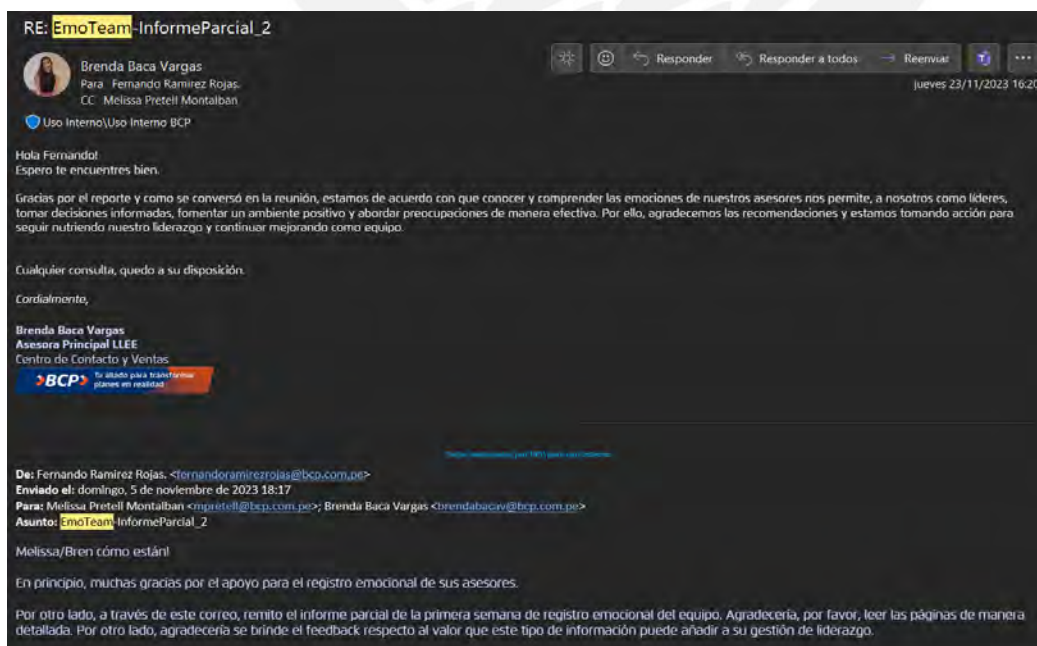
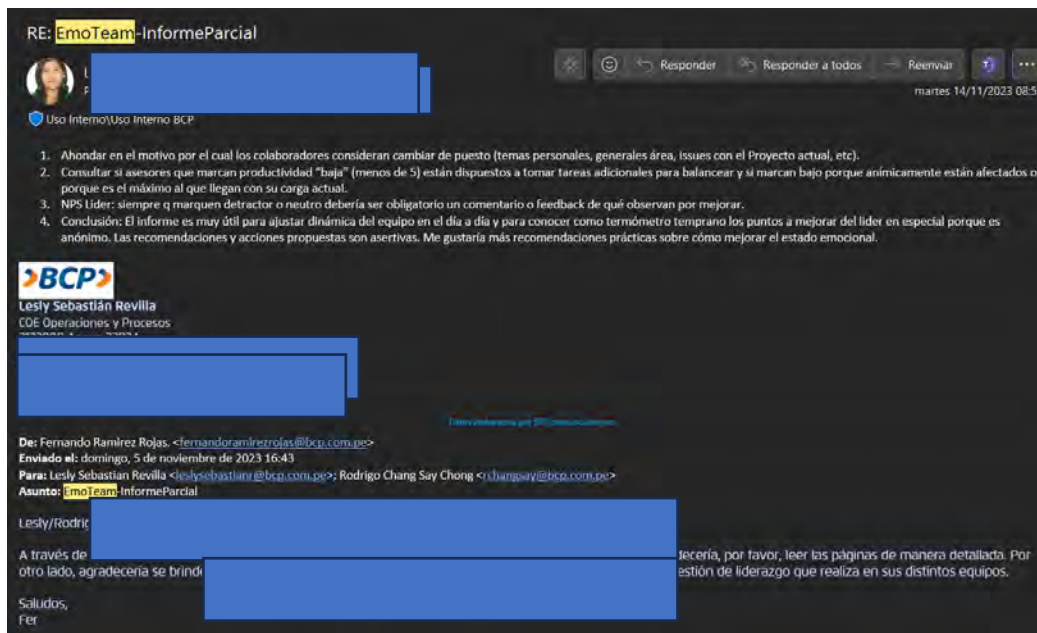


## Apéndice J: Respuesta de Líderes después de haber recibido los resultados y estrategias

En las siguientes figuras se muestra la comunicación por e-mail con los líderes que participaron en el experimento.

**Figura 22**

*Comunicación por vía e-mail con los líderes del experimento.*

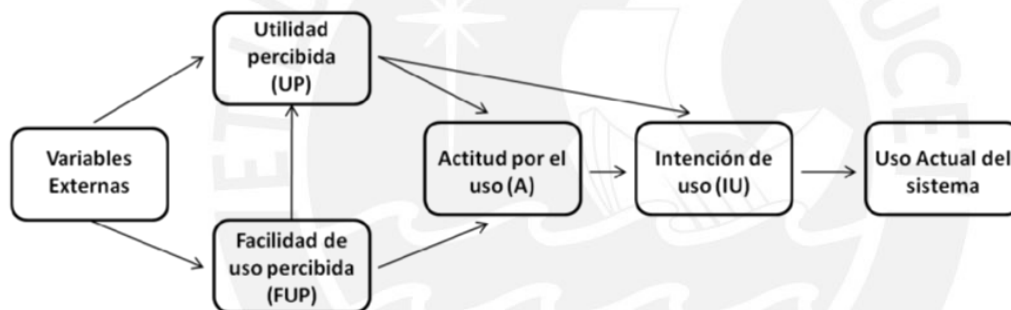


### Apéndice K: Marco conceptual del Modelo de Aceptación Tecnológica

En la literatura abierta sobre investigación del comportamiento del consumidor se destaca un modelo para medir el nivel de aceptación de una nueva tecnología (producto o servicio que es relativamente novedoso para el usuario meta). Este modelo se conoce como Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM, por sus siglas en inglés), fue desarrollado por Davis (1989). En la figura 1 se puede ver la operacionalización de las variables del modelo TAM.

**Figura 23**

*Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) planteado por Davis (1989)*



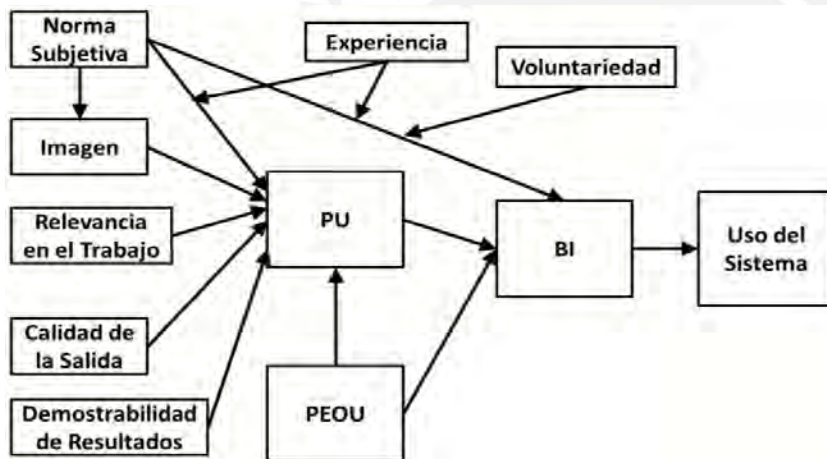
*Nota: Adaptado de Davis (1989).*

Este modelo postula que la intención de uso de una nueva tecnología se puede explicar mediante una serie de variables predictoras. Estas variables se miden en función de la percepción que tienen los usuarios cuando interactúan con una tecnología, principalmente, los atributos y beneficios que brinda este. El modelo TAM indica que las variables predictoras son la percepción de utilidad o la utilidad percibida (UP), la percepción de facilidad de uso o la facilidad de uso percibida (FUP) y la actitud por el uso (A), y la variable respuesta es la intención al uso (IU).

El modelo se renueva con Venkatesh y David (2000), quienes incluyeron mayor detalle de las variables externas y que éstas afectaban sobre la percepción de utilidad, pero no, a la percepción de facilidad uso, ya que está solo se vería influenciada por los atributos de la tecnología. Asimismo, se elimina la variable de actitud por el uso (A), porque, no demostró ser relevante en resultados de investigaciones aplicando el modelo TAM original. En ese sentido, el modelo de TAM2 queda rectificado como muestra la figura 2.

**Figura 24**

*Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM2) planteado por Venkatesh y Davis (2000)*



*Nota: Adaptado de Venkatesh y Davis (2000).*

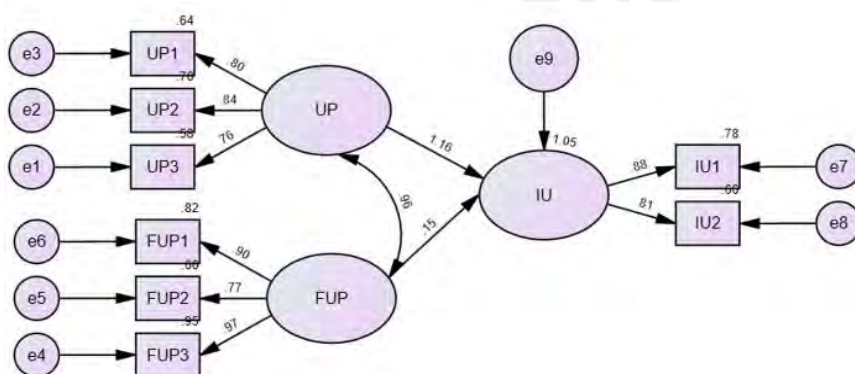
En este modelo aparecen las variables de norma subjetiva, la voluntariedad y la imagen, que se refieren las formas sociales que se relacionan con su utilidad y la intención de uso de la tecnología. Asimismo, los autores determinan las variables de determinantes cognitivos de la percepción de la utilidad en TAM2 podrían explicarse como facilidad de uso percibida, relevancia en el trabajo, calidad de la salida (de la producción) y demostrabilidad de resultados (producción). Sin embargo, las investigaciones que aplican esta metodología mayormente utilizan: facilidad de uso percibida, utilidad percibida e intención de uso de la tecnología.

## Apéndice L: Resultados y análisis estadístico del experimento 3

Se utiliza el Modelo de Ecuaciones Estructural (SEM, por sus siglas en inglés) para relacionar las variables de acuerdo con el TAM2.

### Figura 25

Diagrama del modelo SEM del experimento 3



Nota. Tomado del modelo en el software IBM SPSS Statistics de IBM®.

Los indicadores para aceptar el modelo se muestran en la siguiente figura tomada de Rodríguez (2023).

### Figura 26

Indicadores de aceptación del modelo SEM

Index	Cutoff	
$\chi^2 = 292.503, df = 81, p = .00$	$p > \alpha = .05$ Good fit	Model Chi-square statistic (CMIN in SPSS-Amos*)
$\frac{\chi^2}{df} = 3.611$	$\leq 2$ or 3 acceptable fit	Normed Chi-square statistic *Several authors suggest do not use this index
RMSEA = .089 90% CI (.078, .100)	$\leq .06$ Acceptable $\leq .05$ Excellent	Steiger-Lind Root mean square error of approximation
CFI = .961	$\geq .90$ Acceptable $\geq .95$ Excellent	Bentler Comparative Fit Index
SRMR = .0411	$\leq .10$ Acceptable $\leq .08$ Excellent	Standardized Root Mean Square Residual
TLI (NNFI) = .949	$\geq .90$ Acceptable $\geq .95$ Excellent	Tucker-Lewis Index (Non-normed Fit Index)
GFI = .899	$\geq .90$ Acceptable $\geq .95$ Excellent	Jöreskog-Sörbom Goodness of Fit Index
PNFI = .730	$\geq .50$ Acceptable	Parsimonious Normed Fit Index
PRATIO = .771	$\geq .50$ Acceptable	Parsimony ratio

Nota. Tomado de Rodríguez (2023).

Al realizar la corrida de los resultados de la encuesta al modelo se obtuvieron los siguientes estadísticos sobre el ajuste del modelo:

- Chi-square = 25.715
- Degrees of freedom = 17
- Probability level = .080

Un nivel de probabilidad mayor a 0.05 rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que el modelo es aceptable y tiene un buen ajuste. El estadístico de chi-cuadrado normalizado resulta menor que 2, por lo que el modelo presenta un ajuste aceptable. Los p-valor resultan menores que 0.05 en todos los casos, esto quiere decir, que las influencias de ambas variables independientes, UP y FUP, sobre la intención de uso de manera positiva sobre la intención de uso (IU) de EmoTeam. En la siguiente tabla se muestran los resultados de los pesos de la regresión del experimento H3.

**Tabla 55**

*Resultados de los pesos de regresión del modelo del experimento H3.*

			Estimate	S.E.	C.R.	P
IU	<---	UP	1.560	1.395	1.118	.026
IU	<---	FUP	.121	.846	.143	.008
UP3	<---	UP	1.000			
UP2	<---	UP	1.266	.250	5.060	***
UP1	<---	UP	1.213	.251	4.827	***

	<b>Estimate</b>	<b>S.E.</b>	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
FUP3 <--- FUP	1.000			
FUP2 <--- FUP	.700	.108	6.485	***
FUP1 <--- FUP	.921	.088	10.479	***
IU1 <--- IU	1.000			
IU2 <--- IU	.778	.122	6.396	***

*Nota.* Tomado del software IBM SPSS Statistics de IBM® al correr el modelo.

