



Trabajo de Suficiencia Profesional

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Negocios

Facultad de Ciencias Económico Empresariales y Humanas

Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales

Escuela Profesional de Administración de Negocios

Plan de negocios para la implementación del centro de salud mental AQPAZ: Psicoterapia para niños y adolescentes

Business plan for the implementation of the AQPAZ mentalhealth center:
Psychotherapy for children and adolescents

Autores:

Andre Sebastian Sepulveda Salazar

Bertin Edgardo Ballon Guillen

Asesor:

Mgr. Angel Leonardo Ramos Rodriguez

Arequipa, 2024

Plan de negocios para la implementación del centro de salud mental AQPAZ: Psicoterapia para niños y adolescentes

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%	15%	3%	3%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucsp.edu.pe Fuente de Internet	8%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
3	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
4	vsip.info Fuente de Internet	<1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1%
7	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%

RESUMEN

AQPAZ es un centro de atención médica especializado en psicoterapias, a través de estas sesiones se tiene como objetivo que personas que sufran de algún trastorno mental o requieran apoyo de algún especialista para potenciar habilidades participen con un especialista y mejoren su calidad de vida, la estrategia que se utilizará es de diferenciación ya que el seguimiento y tratamiento que tendrá cada paciente será único con la posibilidad de ofrecerle un plan con uno o más especialistas dentro del mismo proceso dependiendo de las necesidades que tenga, de esta forma el objetivo es lograr el mejor resultado en cada sesión, el nombre de la empresa hace referencia al lugar donde estará ubicada la empresa, en Arequipa, y la segunda palabra compone lo que se espera transmitir a partir de cada una de las sesiones, paz, tranquilidad y estabilidad emocional.

AQPAZ en el mercado arequipeño tendrá como socios clave a psicólogos y psiquiatras, se considera que en un centro médico el recurso más importante es el humano, ya que la actividad principal se da en cada sesión, para que el psicólogo o psiquiatra posteriormente pueda emitir un informe de seguimiento de cada paciente, por lo que tener profesionales capacitados y con experiencia que se adapten a los requerimientos por la empresa para dar un seguimiento cercano a cada paciente.

El centro médico se enfocará en brindar psicoterapias a personas del nivel socioeconómico A, B y C, dentro de ellos las terapias estarán destinadas para un público con un rango de edad hasta los 17 años, la mayoría de ellos en edad escolar o iniciando una etapa posterior que podría ser inicios de estudios técnicos, universitarios o alguna especialización corta, o probablemente con algunos inconvenientes para tomar una decisión sobre el siguiente paso, de acuerdo al estudio de mercado hay un público interesado, pero al brindar las terapias para menores de edad es necesario que los esfuerzos de promoción de AQPAZ sean dirigidos hacia padres de familia con hijos en edad escolar o menos de 17 años, estas psicoterapias se adaptan con facilidad, AQPAZ busca conseguir a los pacientes y a partir de esta necesidad se genera el contacto con el profesional adecuado que brinde el servicio o tratamiento.

Se ha definido que el centro esté ubicado en la Avenida Ejercito, es una zona de alto tránsito en la ciudad, como principales puntos a favor se definió que es una zona de alto tránsito, por lo que estar en una zona visible ayuda a que las persona que circulan por este lugar puedan identificar el centro especializado en psicoterapias, además la accesibilidad para los usuarios del servicio, ya que el centro tendrá una muy buena ubicación.

Para el análisis financiero se hizo una proyección a cinco años, la inversión inicial para AQPAZ es de S/ 84,061 soles, de los cuales se tomará un préstamo en el banco del 48%, es decir S/40,000 será la deuda inicial que se tendrá con el banco y los S/ 44,061 soles restantes será aporte de los dos socios.

Adicionalmente, el flujo de caja nos muestra resultados positivos, el VAN económico es de S/ 254,542 soles y la tasa interna de retorno económica (TIR) es del 70%, para el VAN financiero se tiene como resultado S/ 252,344 soles y una TIR financiera del 91%.

Finalmente, con los resultados expuestos anteriormente se puede decir que el Plan de Negocios para la implementación de un centro de salud AQPAZ es económicamente viable, además que se muestra que se puede adaptar a los distintos cambios y necesidades que se presenten.

Palabras clave: Proyecto de negocio, estudio de mercado, salud mental, psicoterapia.

ABSTRACT

AQPAZ is a specialized medical care center for psychotherapies. Through these sessions, the objective is for people who suffer from a mental disorder or require the support of a specialist to enhance skills to participate with a specialist and improve their quality of life, the strategy that will be used is differentiation since the follow-up and treatment that each patient will have will be unique with the possibility of offering a plan with one or more specialists within the same process depending on the needs they have, in this way the objective is to achieve the best result in each session, the name of the company refers to the place where the company will be located, in Arequipa, and the second word composes what is expected to be transmitted from each of the sessions, peace, tranquility and emotional stability.

AQPAZ in the Arequipa market will have psychologists as key partners. It is considered that in a medical center the most important resource is the human resource, since the main activity occurs in each session so that the psychologist can later issue a follow-up report on each patient, so having trained and experienced professionals who adapt to the requirements of the company to closely monitor each patient.

The medical center will focus on providing psychotherapies to people of socioeconomic level A, B and C, within them the therapies will be intended for a public with an age range up to 17 years, most of them of school age or starting a later stage which could be the beginning of technical studies, university or some short specialization, or probably with some inconvenience to make a decision about the next step, according to the market study there is an interested public, but by providing therapies for minors it is necessary that AQPAZ's promotion efforts are directed towards parents with children of school age or less than 17 years of age, these psychotherapies are easily adapted, AQPAZ seeks to find patients and, based on this need, contact with the appropriate professional is generated that provides the service or treatment.

It has been defined that the center is located on Av. Ejercito, it is a high-traffic area in the city, as main points in favor it was defined that it is a high-traffic area, so being in a visible area helps the person who circulates through this place can identify the center

specialized in psychotherapy, as well as accessibility for service users, since the center will have a very good location.

For the financial analysis, a five-year projection was made, the initial investment for AQPAZ is S/ 84,061 soles, of which a 48% loan will be taken from the bank, that is, S/40,000 will be the initial debt that will be with the bank and the remaining S/ 44,061 soles will be a contribution from the two partners.

Additionally, the cash flow shows us positive results, the economic VAN is S/ 254,542 soles and the economic internal rate of return (TIR) is 70%, for the financial VAN the result is S/ 252,344 soles and a financial TIR 91%.

Finally, with the results presented above, it can be said that the Business Plan for the implementation of an AQPAZ health center is economically viable, in addition to showing that it can be adapted to the different changes and needs that arise.

Keywords: business project, market research, mental health, psychotherapy.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	16
1.1. Descripción del proyecto	16
1.2. Formulación de objetivos.....	18
1.2.1. Objetivo general	18
1.2.2. Objetivos específicos.....	18
1.3. Justificación	18
1.4. Límites.....	19
1.5. Viabilidad.....	19
1.5.1. Viabilidad financiera	19
1.5.2. Viabilidad temporal	19
1.5.3. Viabilidad informativa	20
1.5.4. Viabilidad tecnológica.....	20
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA	21
2.1. Marco técnico.....	21
2.2. Marco normativo – legal.....	23
2.3. Marco económico.....	23
2.4. Marco tecnológico	26
2.5. Marco teórico – conceptual	27
2.5.1. Salud mental	27
2.5.2. Psicoterapia.....	27
2.5.3. Estudio del mercado.....	28
2.5.4. Plan de negocios.....	29
2.5.5. Plan financiero.....	34
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PROYECTO	36
3.1. Idea de negocio.....	36
3.1.1. CANVA	38
3.2. Plan estratégico	39

3.2.1. Factores del análisis del entorno	39
3.2.1.1. Políticos - legales	39
3.2.1.2. Económicos	42
3.2.1.3. Socioculturales	44
3.2.1.4. Ecológicos	45
3.2.1.5. Tecnológicos	45
3.2.2. Análisis de la industria (psicoterapias)	46
3.2.2.1. Barreras de entrada (nuevos participantes)	46
3.2.2.2. Rivalidad entre competidores	47
3.2.2.3. Poder negociador de los clientes.....	47
3.2.2.4. Poder negociador de los proveedores.....	48
3.2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	48
3.2.2.6. Conclusión.....	48
3.2.3. Estudio de mercado.....	49
3.2.3.1. Resultados estudio de mercado	49
3.2.3.2. Investigación y análisis de fuentes secundarias	55
3.2.4. Matriz FODA.....	58
3.2.5. Misión	59
3.2.6. Visión.....	59
3.2.7. Valores centrales e instrumentales.....	59
3.2.7.1. Valores centrales.....	59
3.2.7.2. Valores instrumentales	60
3.2.8. Competencias.....	60
3.2.8.1. Competencias técnicas	60
3.2.8.2. Competencias personales	61
3.2.9. Estrategia competitiva	61
3.2.9.1. Ventaja competitiva	61

3.3. Plan de marketing	62
3.3.1. Análisis del público objetivo.....	62
3.3.2. Segmentación de AQPAZ.....	62
3.3.3. Identificación y evaluación de la competencia.....	63
3.3.4. Matriz de perfil competitivo	63
3.3.5. Identidad corporativa	66
3.3.5.1. Nombre de la empresa	66
3.3.5.2. Isologotipo	66
3.3.6. Marketing Mix (4 p´s).....	67
3.3.6.1. Producto o servicio	67
3.3.6.2. Precio	69
3.3.6.3. Comunicación (promoción).....	70
3.3.6.4. Plaza	73
3.4. Plan organizacional.....	74
3.4.1. Organigrama.....	74
3.4.2. Funciones y perfiles de puesto	75
3.4.2.1. Gerente general.....	75
3.4.2.2. Secretaria	76
3.4.2.3. Psicólogos	77
3.4.2.4. Community Manager	78
3.4.2.5. Contador.....	78
3.4.3. Clima organizacional	78
3.4.4. Reclutamiento y selección de personal	79
3.4.5. Sueldos.....	80
3.5. Plan Financiero	80
3.5.1. Análisis financiero.....	81
3.5.2. Inversión	83
3.5.3. Costos	90
3.5.4. Punto de equilibrio.....	91

3.5.5. Costo de la deuda, costo de capital y WACC	92
3.5.5.1. Costo de la deuda	92
3.5.5.2. Costo de capital.....	92
3.5.5.3. Costo promedio ponderar de capital – WACC.....	92
3.5.6. Flujo de caja	93
3.5.6.1. WACC, VAN y TIR económico	95
3.5.6.2. WACC, VAN y TIR financiero	95
3.5.7. Análisis financiero: Escenario pesimista.....	95
3.5.7.1. Flujo de caja (escenario pesimista)	96
3.5.8. Análisis financiero: Escenario optimista	98
3.5.8.1. Flujo de caja (escenario optimista)	99
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
4.1. Conclusiones.....	102
4.2. Recomendaciones.....	104
ANEXOS	106
REFERENCIAS.....	108

Índice de tablas

Tabla 1 Indicadores económicos.....	25
Tabla 2 Distribución por rango de edades, Arequipa	26
Tabla 3 Distribución por rango de edades, Arequipa	26
Tabla 4 CANVAS.....	38
Tabla 5 Matriz FODA.....	58
Tabla 6 Análisis de competencia.....	64
Tabla 7 Matriz de perfil competitivo	65
Tabla 8 Público objetivo	82
Tabla 9 Proyección de ventas 5 años	83
Tabla 10 Precio de venta en soles por año	83
Tabla 11 Precio de alquiler.....	84
Tabla 12 Inversión en equipos	84
Tabla 13 Inversión en muebles y enseres.....	85
Tabla 14 Inversión de instalación en soles.....	85
Tabla 15 Trámites y licencias	86
Tabla 16 Publicidad.....	87
Tabla 17 Sueldos anuales y mensuales en soles.....	87
Tabla 18 Inversión total	88
Tabla 19 Financiamiento	88
Tabla 20 Pago préstamo anual	89
Tabla 21 Fuentes de financiamiento	89
Tabla 22 Depreciación	89
Tabla 23 Costos variables.....	90
Tabla 24 Gastos de venta y administración.....	91
Tabla 25 Flujo de caja	94
Tabla 26 WACC, VAN y TIR económico	95
Tabla 27 WACC, VAN y TIR financiero	95
Tabla 28 Escenario pesimista: Proyección de la demanda	96
Tabla 29 Escenario pesimista: Flujo de caja	97
Tabla 30 WACC, VAN y TIR económico	98

Tabla 31 WACC, VAN y TIR financiero	98
Tabla 32 Escenario optimista: Proyección de la demanda.....	99
Tabla 33 Escenario optimista: Flujo de caja.....	100
Tabla 34 WACC, VAN y TIR económico	101
Tabla 35 WACC, VAN y TIR financiero	101

Índice de figuras

Figura 1: Exportaciones	43
Figura 2: Asistencia a sesiones de psicoterapia.....	50
Figura 3: Conoce centros de psicoterapias	51
Figura 4: Hijos con problemas emocionales.....	51
Figura 5: Utilidad de las psicoterapias.....	52
Figura 6: Medios virtuales más usados	53
Figura 7: Psicoterapias virtuales	53
Figura 8: Atributos más valorados.....	54
Figura 9: Centros de salud mental comunitaria por millón de habitantes	56
Figura 10: Número de psicólogos del sector salud por cada 10,000 habitantes	57
Figura 11: Isologotipo AQPAZ.....	66
Figura 12: Banner AQPAZ.....	70
Figura 13: Publicación redes sociales	71
Figura 14: Publicación.....	72
Figura 15: Ubicación centro de psicoterapias AQPAZ	74
Figura 16: Organigrama	75

INTRODUCCIÓN

Las consecuencias de la pandemia ocasionada por el COVID-19 son apenas perceptibles en lo que concierne a la salud mental de la población. No solamente el aislamiento decretado por los diferentes gobiernos, que confinó a las personas en sus casas de modo estricto, sino también la inminencia de la enfermedad y otros factores han provocado en las personas una serie de situaciones límite que, en la mayoría de los casos, viene teniendo como consecuencia cuadros de ansiedad y depresión.

En el marco de esta penosa situación que hasta el momento impone diversas condiciones atípicas, como la no escolarización de los niños y adolescentes o la implementación de protocolos que promueven formas incómodas de socialización queda claro que los más afectados son precisamente los más pequeños, los niños en edad escolar. Se debe considerar que, su gran dosis de energía unida a la necesidad de construir lazos de amistad en ambientes distintos a los del hogar, hace de los niños y adolescentes una población muy vulnerable en lo referido a la salud mental, sobre todo porque es la experiencia de la enseñanza, más que la enseñanza en sí, la que significa para ellos alcanzar competencias de socialización y realización personal que les ayudarán más adelante a afrontar la vida de modo apropiado.

En tal sentido, resulta necesaria la conformación de organizaciones que promuevan la salud mental, de modo que colaboren con el Estado en la atención desconcentrada de la población. Si bien el Ministerio de Salud ha instalado en Arequipa y en todo el país diversos módulos de atención, no se dan abasto para satisfacer la inmensa demanda, sobre todo porque muchas personas vienen poco a poco tomando consciencia de la importancia de la salud mental, lo cual ha despertado un interés colectivo en atender dicho aspecto. Asimismo, no existen organismos especializados que se aboquen a malestares específicos, como el caso de los problemas de salud mental en niños y adolescentes.

Por ello, a el presente trabajo a través de AQPAZ se busca diseñar un proyecto de negocio que resulte además aportar en la salud mental de la población más joven, en

este caso niños y adolescentes en su mayoría en edad escolar, el apoyo a la sociedad civil, para atender no solamente los cuadros de estrés y ansiedad, que son los más comunes, sino también deficiencias en el aprendizaje, problemas de autoestima, cuadros de estrés, comportamientos inapropiados y otros padecimientos similares, a partir de psicoterapias específicas proporcionadas de modo virtual y presencial por especialistas en la materia, junto con la pandemia muchos servicios migraron a una atención virtual y poco a poco fueron mejorando a través de las plataformas con un mejor apoyo de herramientas que ayuden a lograr los resultados de manera más efectiva.

Un interés genuino por ayudar a tantas familias afectadas por la pandemia, y a los miles de niños y adolescentes que, forzados a subsistir en un entorno excesivamente digital llevarán consigo la marca de estos tiempos difíciles proporcionará al emprendimiento detallado en el siguiente plan una cuota de originalidad y de optimismo.

Desde AQPAZ lo que se busca es brindar el servicio de psicoterapias mejorando la calidad de vida de niños y jóvenes en edad escolar, muchas veces los padres de familia no son conscientes de los problemas a los que están expuestos sus menores hijos, por lo que se debe promover y resaltar los efectos de que estos problemas, que pueden parecer pequeños en un inicio pero en el mediano y largo plazo puede afectar el desarrollo del niño, además que a través de las psicoterapias los pacientes pueden mejorar sus habilidades sociales y resultados académicos, dos factores que con la pandemia fueron afectados, el primero debido a que las clases en el colegio migraron a ser virtuales y el segundo como consecuencia de este que originó que las clases pasen por un proceso de adaptación tanto para profesores como estudiantes que tuvieron que adecuarse a esta nueva modalidad con una limitación de herramientas en comparación de años anteriores.

Desde AQPAZ se buscará dar respuestas a muchos padres de familia que pueden tener desconocimiento de distintos factores que se puede tratar desde las psicoterapias que se proponen en el plan, inicialmente responde al porque se

recomienda estas sesiones para sus hijos, los resultados que se espera ver luego de algunas sesiones y el crecimiento que pueden tener, el número de sesiones y los especialistas que pueden tratar los distintos problemas, así como la frecuencia con la que tienen que asistir los pacientes a las psicoterapias, si es o no necesario que algunas de estas sesiones se lleven a cabo con algunos familiares, la forma o metodología que se utilizará para informar sobre los avances y resultados que se van obteniendo con cada paciente y finalmente el horizonte de tiempo en el que ya se pueden observar progresos.

Toda la información se proyecta en base al historial de cada paciente con un profesional calificado, este primer diagnóstico se puede ir corrigiendo y añadiendo profesionales con nuevas especialidades dependiendo del estado del paciente, además se debe buscar la comodidad de cada paciente, ya que lo que se quiere es que los menores tengan la motivación e iniciativa de asistir a estas terapias, que se sientan seguros y tengan la confianza de saber que son comprendidos para que puedan expresar con la mayor naturalidad posible sus pensamientos y el profesional a cargo de cada psicoterapia pueda aplicar sus mejores herramientas y de esta forma los resultados sean mejores de lo esperado.

Finalmente AQPAZ a través de las psicoterapias que en algunos casos pueden ser aplicados junto a los padres o hermanos del niño o adolescente busca ayudar a resolver conflictos que pueda tener el paciente internamente en el hogar, en el colegio, o cualquier otro ambiente, entender lo que piensa y lo que siente el paciente y a partir de estas proponer nuevas soluciones que le permitan avanzar y superar estos problemas que se presentaban previo al inicio del tratamiento, y en estas terapias se deben plantear objetivos iniciales que pueden estar alineados a lograr algo muy específico o algo general, dependiendo de la complejidad del diagnóstico inicial.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1.1. Descripción del proyecto

La cuestión problemática parte de un hecho puntual, la situación de la salud mental en el Perú era alarmante desde antes de la pandemia, al punto que, de cada 100 personas, 20 padecían de algún tipo de trastorno mental (Garay, 2020). Este aspecto es refrendado por un especialista en la materia de la Universidad Católica San Pablo, quien precisa que, antes de la pandemia, en Perú el 90 % de pacientes con ansiedad y depresión, no recibe un tratamiento adecuado por las limitaciones en el diagnóstico, lo cual debe haberse agravado con la pandemia (Escobar, 2021).

En cuanto a niños y adolescentes en el país, un reciente estudio de la psiquiatra infante juvenil Fiorella Rusca especifica que el cambio de conducta reportado en niños y adolescentes en contexto COVID-19, revela que la irritabilidad en ese sector poblacional ha crecido un 210 %, problemas para dormir un 182 %, agresividad 125 %, inquietud motora 158%, entre otros indicadores preocupantes (Rusca et. al., 2020), lo cual evidencia una situación problemática innegable que debe abordarse con premura.

Está claro que las consecuencias de la pandemia por COVID-19, además de incluir las cuantiosas pérdidas de vidas humanas y las repercusiones económicas y educativas, incluyen también los problemas relacionados con la salud mental de la población a nivel mundial, lo cual, según testimonios, conformará graves problemas a corto plazo y en los próximos años, por lo traumático que significa pasar de un modo de vivir a otro.

Realizando un breve sondeo por algunas fuentes disponibles, cabe mencionar el trabajo titulado «Impacto psicológico de la COVID-19 en niños y

adolescentes» (Sánchez, 2020), en el que se destacan algunos factores psicosociales que han generado problemas mentales durante la pandemia, como la pérdida de hábitos saludables, la violencia familiar y el abuso de nuevas tecnologías. Sánchez también señala que los principales riesgos ocasionados por brotes de enfermedades infecciosas como el COVID-19, a nivel mental, son el estrés psicosocial y los problemas psicológicos. Precisa además que entre los principales efectos de la pandemia se encuentran los trastornos de sueño y apetito, la dificultad para atender, la hiperactividad y la irritabilidad.

Por su parte, el Ministerio de Salud del Perú, a través del Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas, publicó un importante recuento de las consecuencias mentales de la pandemia, así como una serie de pautas de gran ayuda para la población (2021). Las manifestaciones psicológicas negativas de mayor frecuencia mencionadas en dicha publicación son los trastornos emocionales, depresión, estrés, apatía, irritabilidad, insomnio, trastorno de estrés postraumático, ira y agotamiento emocional.

La pandemia ha traído un impacto psicológico en los niños y adolescentes, el hecho de estar mucho tiempo en casa sin tener un contacto físico externo ha generado que este grupo sea más propenso a desarrollar un trastorno agudo de estrés y adaptación, es así que el 30% de ellos lo desarrollan, y este se puede convertir en un trastorno postraumático donde los niños son los que están más propensos a desarrollarlos; existen otras reacciones que pueden agravar la situación que requieren un tratamiento más estricto y mayor cuidado.

Por lo mencionado anteriormente, se puede notar un incremento de casos que antes no eran muy comunes, a partir de la pandemia, es por ello que se encuentra una oportunidad de mercado atractiva que requiere atención especializada, que a pesar de parecer problemas pequeños, estos trastornos pueden agravarse.

1.2. Formulación de objetivos

1.2.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para implementar un centro de salud mental que brinde psicoterapia virtual y presencial para niños y adolescentes en Arequipa.

1.2.2. Objetivos específicos

Estimar la demanda de centros de salud mental para niños y adolescentes.

Describir el mercado en el que se encuentran los centros de salud mental para niños y adolescentes en Arequipa.

Establecer el modelo de negocio más indicado para satisfacer la demanda de nuestro mercado objetivo.

Determinar estrategias operacionales que permitan implementar el centro de salud mental AQPAZ.

Estudiar la viabilidad del negocio a partir de la rentabilidad, proyección de ingresos y costos y análisis de sensibilidad.

1.3. Justificación

Después de casi dos años desde el inicio de la pandemia, se tiene el suficiente respaldo científico como para afirmar que las consecuencias en la salud mental de las personas han sido dramáticas. León Trahtemberg señala que expertos en salud mental pediátrica en Estados Unidos han demostrado que la salud mental en niños se ha convertido en una emergencia nacional, debido al estrés que ocasionó la pandemia (2021).

Entre otros aspectos señala también que se han incrementado la cantidad de consultas y los intentos de suicidio en adolescentes, debido a la depresión, ansiedad, trauma, soledad y otras afecciones que tendrán “un efecto duradero en ellos” (Trahtemberg, 2021). Basados en estos estudios, podemos afirmar que el presente plan se justifica socialmente en todo sentido, pues hace falta contar con más centros de salud mental.

1.4. Límites

- Espacial: Distritos de Cayma y Yanahuara - ciudad de Arequipa.
- Temporal: Tres meses: abril 2022 – junio 2022.
- Temática: gestión de negocios, mercadeo, innovación.

1.5. Viabilidad

1.5.1. Viabilidad financiera

Los investigadores del desarrollo del presente plan se han comprometido a realizar los aportes económicos necesarios para la realización del mismo; considerando que, en esta primera etapa, no exige mayor inversión que los materiales propios de la investigación.

1.5.2. Viabilidad temporal

Si bien ambos investigadores ocupan un cargo en el ámbito laboral, el compromiso incluye destinar un par de horas de modo interdiario, vía plataforma virtual, para organizar los avances. En cuanto al trabajo de campo, se dispondrá de los fines de semana. Se tiene planificado concluir el proyecto hacia fines de junio.

1.5.3. Viabilidad informativa

Una de las grandes ventajas es contar con diversos contactos estratégicos que se desenvuelven en el ámbito de la psiquiatría y la psicología, pues a través de ellos se ha logrado recabar información tanto relacionada con las cuestiones propias de salud mental, como de los asuntos administrativos, ya que casi todos ellos laboran, o han laborado, en centros de salud mental, tanto estatales como particulares. En tal sentido, se cuenta con las fuentes de información necesarias para llevar adelante el proyecto.

1.5.4. Viabilidad tecnológica

En esencia, el único medio tecnológico que se debe desarrollar es la plataforma virtual del centro de salud mental, en la cual serán ofrecidos los servicios en psicoterapia infantil y para adolescentes. Asimismo, como se ofrecerá atención mixta, presencial y virtual, se debe elegir la plataforma de videoconferencias más idónea.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco técnico

Se requiere definir algunos conceptos que serán utilizados con regularidad a lo largo del plan de negocios:

- **Adolescente:** Etapa de la vida humana que sigue de la niñez y precede a la juventud.
- **Estrategia:** Acciones que se definen a partir de un análisis previo y están contienen un plan de acción que contiene una serie de pasos alineadas para cumplir con una meta u objetivo específico.
- **Indicadores:** Deben ser definidos con información precisa, confiable y medible, son datos numéricos que ser usados para hacer seguimiento y mostrar cambios positivos y progresos que se hacen para logran un objetivo.
- **Indicadores financieros:** Son métricas de seguimiento, que tienen como objetivo medir los cambios y el cumplimiento de metas de una empresa durante un periodo.
- **Infantil:** Pertenece o relativo a la infancia o a los niños. (RAE,2001)
- **Misión:** Es la razón de ser de una empresa, expresa el propósito que tiene esta de cara a la sociedad.
- **Paciente:** Persona que es o va a ser reconocida médicamente. (RAE,2001)

- **Plan:** Es un esquema que se utiliza para cumplir con un fin, este tiene que ser desarrollado y adecuado a las distintas circunstancias que se puedan presentar en este escenario.
- **Plan de Negocios:** Es un documento donde se muestran las distintas estrategias que se desarrollaran a lo largo de un periodo determinado, este plan es alimentado por información tanto de fuentes primarias como secundarias que son el sustento y la base para que las decisiones que se tomen tengan menor riesgo.
- **Psicólogo:** Especialista en el comportamiento humano.
- **Psicoterapia:** Utilización de técnicas psicológicas para evaluar y tratar enfermedades mentales, psicosomáticas y problemas de conducta. (RAE, 2001)
- **Terapeuta:** Persona que se dedica a la terapéutica. (RAE, 2001)
- **Terapia:** Tratamiento destinado a solucionar problemas psicológicos. (RAE,2001)
- **Visión:** Es la que permite que la empresa diseñe el lugar en el que espera estar en un periodo no menor de tres años, dadas las estrategias planteadas.

2.2. Marco normativo – legal

- **Constitución Política del Perú (CPP):**

Es el artículo 7 de la CPP la que garantiza que toda persona, sin discriminación alguna, tiene derecho a beneficiarse con el nivel más alto posible de salud mental.

- **Ley N° 26842, Ley General de Salud**

Siempre debe tenerse en cuenta la presente ley, que ofrece el marco legal más importante para la implementación de servicios de salud. Fundamentalmente desarrolla el elemento sanitario como un derecho universal que el Estado debe asegurar, con la participación de la sociedad.

- **Ley N° 30947, Ley de Salud Mental**

La norma de salud mental más importante, insoslayable para el éxito del presente proyecto, es la Ley N° 30947, Ley de Salud Mental, del 22 de mayo del 2019. Esta ley hace referencia a los derechos de las personas en el ámbito de la salud mental, así como a la atención por medio de seguros y particulares, que es el caso nuestro. Destaca además los aspectos operacionales más importantes, como especificaciones sobre atenciones ambulatorias y hospitalizaciones.

2.3. Marco económico

El contexto económico actual se encuentra sensiblemente vulnerado por las políticas improvisadas del Estado, lo cual ha generado una fuga de capitales, la más importante de toda nuestra historia¹, esto se da en el 2021 dada la incertidumbre política, en el banco de Miami se pasó de abrir de 20 a 30

¹ Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/fuga-de-capitales-peruanos-al-exterior-una-oportunidad-de-inversion-nndc-noticia/>

cuentas por peruanos a 200 por mes. Sin embargo, hay dos factores que resultan favorables para la realización del plan de negocio.

En primer término, se debe señalar que en los últimos años la importancia que la ciudadanía le da a la salud mental viene aumentando; si bien todavía no alcanzamos los estándares deseados, se ve un progreso significativo gracias a las instituciones laborales y educativas. En honor a la verdad, es necesario admitir que el sistema de salud mental implementada en Perú en la década del 90 tuvo resultados lamentables, fomentando a la larga un sistema precario sin ningún tipo de control (Palma, 2019, p. 352). Pero a partir del año 2005, con el *Plan General de la Estrategia Sanitaria Nacional de Salud Mental y Cultura de Paz 2005-2010*, documento técnico aprobado por el MINSA el 6 de enero de 2006, la situación ha mejorado notablemente, lo cual permite mirar hacia el futuro con esperanza.

El segundo factor a tener en cuenta para realizar el proyecto es la situación calamitosa que ha generado la pandemia del COVID-19 en cuanto a salud mental. Por un lado, los adultos mayores y ancianos han experimentado estados de crisis emocional debido a la inminencia de la enfermedad, sus síntomas y su potencial desenlace fatal; pero también se ha visto afectada la población infantil y juvenil, pues debido a los protocolos propios de la pandemia no han logrado realizar su vida social y académica del modo más adecuado, ocasionando problemas de estrés, ansiedad e irritabilidad, aspectos que han impulsado a padres de familia a recurrir a los profesionales de salud mental para resolver o prevenir ocasionales problemas psicológicos y psiquiátricos.

Tabla 1

Indicadores económicos

Indicadores	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Población (millones)	29.9	30.4	30.9	31.5	32.1	32.6	33.7	33.72
PBI per cápita (EUR)	5555	5609	6001	6082	6459	5528	5662	6839
PBI (miles de millones de EUR)	173	176	191	192	208	180	190	231
Variación interanual de PBI (%)	3.3	4	2.5	4	2.2	-11	13.6	2.7
Gasto público en Salud per cápita (EUR)	171	176	183	189	206	236	-	-

Como se observa en la tabla anterior el 2020 el PBI tiene un decrecimiento del 11% en comparación del año anterior, para el 2021 se tiene una recuperación, en gasto público en salud tuvo un incremento para el 2020 pero no para tratamientos en trastornos mentales, sino para el tratamiento de pacientes con Covid, la pandemia trajo consigo un incremento notable de personas que necesitan atención de psicólogos y psiquiatras especialistas en distintas áreas, existiendo una gran oportunidad para AQPAZ que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de sus pacientes.

Analizados tales aspectos, se puede estimar que el proyecto es posible gracias a la demanda de profesionales en salud mental en nuestro medio, sobre todo si priorizamos a los recién egresados de las universidades, que suelen ser menos puntillosos y positivamente abiertos a proyectos nuevos, y si ofrecemos un servicio de calidad dirigido por un especialista.

Según el INEI para el 2017, el último censo que se realizó, la distribución de la población por edades se daba de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución por rango de edades, Arequipa

Rango de edades	Cantidad	Participación
Menores de 1 año	15106	1%
1 a 5 años	86112	8%
6 a 14 años	148717	14%
15 a 29 años	282836	26%
30 a 44 años	244214	23%
45 a 64 años	209145	19%
65 y más años	94505	9%

Mientras que según APEIM la distribución para los niveles socioeconómicos (NSE) A/B y C, se da la siguiente manera:

Tabla 3

Distribución por rango de edades, Arequipa

NSE	Participación
A/B	16.30%
C	39.80%

El porcentaje restante, corresponde a los niveles socioeconómicos D y E.

2.4. Marco tecnológico

Lo más relevante en este punto será proponer un entorno virtual amigable con el usuario, donde los servicios en psicoterapia infantil y juvenil queden

favorablemente descritos. Además, se debe planificar una buena estrategia de gestión de redes sociales, para la difusión del centro de salud mental.

En cuanto al servicio en sí, como tiene las modalidades virtual y presencial, se necesita contar con una plataforma de videoconferencia efectiva, para lo cual será importante pagar una suscripción a un plan corporativo.

2.5. Marco teórico – conceptual

2.5.1. Salud mental

En el ámbito de la psiquiatría, la salud mental es aquel estado de equilibrio y adaptación activa y eficiente que capacita al individuo para interactuar con su entorno, de forma novedosa, de modo que tal interacción le permita crecer individualmente, generando también bienestar para su entorno cercano y lejano y contribuyendo con ello a mejorar el nivel de vida de la población (Vidal y Alarcón, 1986, como en Carrazana, 2002).

Por su parte, en psicología se entiende salud mental como un estado constante de sentirse adaptado, con un gusto general por la vida y en franco camino hacia la autorrealización, es decir, se trata de un estado positivo y no simplemente de la ausencia de padecimientos mentales (Carrazana, 2002).

2.5.2. Psicoterapia

En 1896, Lightner Witmer fundó la psicología clínica, cuyos aportes resultaron fundamentales para todo el periodo bélico del siglo XX que incluye las dos guerras mundiales. Posteriormente, cuando se generalizó la praxis de la “intervención” en Psicología, fue cuando tomó fuerza el término psicoterapia, que viene a ser precisamente una forma común de intervención en psicología

clínica y además un proceso útil para tratar diversos trastornos en las personas (Compás y Gotlib, 2002, como en Gómez 2010).

2.5.3. Estudio del mercado

El estudio de mercado es el encargado de conectar las necesidades del consumidor y el público objetivo con la estrategia de ventas, y esta información se debe utilizar para identificar las oportunidades que se encuentren en el mercado.

El estudio de mercado aclara y especifica la información que se requiere analizar para definir las estrategias que se llevaran a cabo a lo largo del Plan de Negocios, es importante resaltar que para lograr lo mencionado anteriormente, se diseña la técnica que se aplicará para recabar la información, se aplica el proceso para recopilar la información y finalmente se analiza y se expone los resultados.

Según Malhotra, el proceso de la investigación de mercados tiene 6 pasos:

- Definir el problema
- Desarrollar el enfoque del problema
- Formular el diseño de la investigación
- Recopilar datos
- Análisis de datos
- Presentación de resultados

Para la investigación de mercados, se debe tener en cuenta a cuatro actores que son el investigador, cliente, encuestado y el público objetivo.

A través del estudio de mercado se busca encontrar la oportunidades de crecimiento que existen, reducir el riesgo en las decisiones que se tomen y evaluar el impacto de estas, adicionalmente, permite adecuar el producto o servicio a las necesidades reales para ofrecer lo que el cliente realmente necesita y no lo que se cree que debería ser.

Es fundamental que el estudio de mercado se complemente con fuentes secundarios, inicialmente da un enfoque al estudio para orientar los aspectos

que se evaluarán durante la aplicación de encuestas o instrumento que se defina que se aplicará.

Las fuentes secundarias tienen algunas ventajas, entre ellas se puede decir que las dos más resaltantes es que son fáciles de localizar y son menos costosos que un estudio de mercado de solo fuentes primarias.

Lo importante de los criterios de segmentación es determinar cuáles son los más importantes para determinar correctamente el grupo de consumidores potenciales que abarcará el negocio: Demográficos y socioculturales, estilos de vida, hábitos y actitudes psicológicas.

2.5.4. Plan de negocios

El Plan de Negocios es un documento que muestra el resultado de la planeación, esta muestra la planeación financiera para la inversión y desarrollo del mismo, calidad de la idea y la oportunidad que se encuentra en el mercado.

2.5.4.1. Visión

Con la visión se define lo que la empresa quiere ser en el futuro, el espacio temporal en el que se define debe ser de 3 años o más y debe estar alineada al desarrollo y estrategias evaluadas a lo largo del Plan de Negocios.

2.5.4.2. Misión

La misión describe la razón de ser de la empresa y responde a algunas preguntas para poder definirla como quienes somos, que hacemos, como y donde lo hacemos y lo que creemos. La misión debe ser precisa para diferenciarse de la competencia.

2.5.4.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos mayormente se expresan en términos cuantitativos y deben ser a largo plazo, alineados con la visión y misión de la empresa, además que deben coincidir con 3 condiciones, adicionalmente a que deben ser expresados en términos cuantitativos, deben ser pilares para toda la organización y deben ser de manera permanente.

2.5.4.4. Establecer estrategias para el negocio

La estrategia del negocio define como actuar para lograr los objetivos estratégicos definidos en el plan y como hacer frente a la competencia, además para la MYPE se tiene cuatro opciones:

- Estrategia de liderazgo en costos
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque en costos
- Estrategia de enfoque en diferenciación

2.5.4.5. Diagnóstico empresarial

A través de un diagnóstico empresarial, se conoce el entorno y las variables que afectan al sector, y ante posibles eventualidades que puedan afectar el desarrollo de este se puedan tomar acciones de mejora que permitan afrontar este panorama.

2.5.4.6. Análisis PESTEL

A través de este análisis se evalúan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legislativos y este se debe enfocar en conocer factores externos que pueden representar una oportunidad o amenaza para la empresa.

a. Fuerzas Políticas y gubernamentales

Son las leyes de la nación en que operará el negocio; este punto es crucial para evaluar a la luz de la industria en la que se desarrollarán las operaciones de la empresa. Por ejemplo, la estabilidad política es un factor crucial que puede afectar la decisión de si vale la pena o no invertir en este concepto.

b. Fuerzas económicas y financieras

Durante el análisis de las fuerzas económicas se evalúan algunas variables como la tendencia del tipo de cambio, inflación, el crecimiento del sector donde

se desarrolle la empresa, ingreso promedio familiar, niveles de desempleo, entre otras, es importante mencionar que las variables que se elijan deben ser importantes y relevantes para el estudio.

c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas

Los factores sociales, muestran variables relacionadas al tamaño de la población, analizar los niveles socioeconómicos que estén relacionados al sector de la población que se quiere evaluar, hábitos de consumo, distribución geográfica, entre otros.

d. Fuerzas tecnológicas y científicas

Los factores tecnológicos influyen en la innovación y el desarrollo tecnológico de I+D, por lo que es importante medir el ritmo del cambio. La tecnología puede contribuir con nuevas formas de fabricación y distribución al concepto de empresa.

e. Fuerzas ecológicas y ambientales

Este elemento está fuertemente conectado con el efecto ambiental; esto está influenciado por circunstancias externas, por lo que es crucial saber si los métodos sugeridos se pueden implementar sin problemas ya que, por ejemplo, pueden resultar en la creación de escasez de cierta materia prima o leyes de consumo.

f. Fuerzas legislativas

Se rigen por las leyes de cada nación, por lo que debemos considerar factores como requisitos de licencia, normas laborales, salud, entre otros. Esta sección examina exclusivamente el sistema judicial.

2.5.4.7. Las cinco fuerzas de Porter

Es una herramienta infaltable en el plan de marketing que ayudará a determinar la posible rentabilidad del negocio, fue descrita en el libro Estrategia competitiva de Michael Porter y se refiere precisamente a 5 fuerzas: el poder del cliente, el

poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, las amenazas de productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad (Equipo de The Power MBA, s. f.). Las fuerzas deben tenerse en cuenta para evaluar la posible rentabilidad a largo plazo, incluyendo en el análisis los objetivos y recursos de la empresa (Herrera y Baquero, 2010).

a. Amenaza de nuevos competidores

Si las barreras de entrada son altas, las empresas existentes en la industria se sienten protegidas porque será difícil que entren nuevas empresas. Las barreras de entrada que pueden encontrar los nuevos competidores incluyen barreras culturales, acceso limitado a financiamiento, altas economías de escala, alto capital para iniciar actividades comerciales y barreras de distribución.

b. Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizarán la misma tarea; cuando esta fuerza es alta, los factores que pueden causar que esta fuerza sea alta incluyen. Es posible medir el riesgo de esta fuerza y hacer una evaluación que algún consumidor tome como opción reemplazar el servicio por otro con características similares.

c. Poder de negociación de los compradores

Es el poder que tienen los consumidores sobre el mercado; estas situaciones deben ser examinadas, si hay pocos compradores pero compran cantidades muy grandes, o cuando hay productos muy similares y muchos disponibles; finalmente cuando cambiar entre uno u otro proveedor no significa ningún costo para el cliente, estos tres pocos consumidores o si compran en grandes cantidades, si los bienes disponibles en el mercado son uniformes y carecen de diferenciación, entre otros; Si hay consumidores intermedios, es igualmente crucial examinarlos, ya que pueden afectar las elecciones que hacen los usuarios finales al realizar una compra.

d. Poder de negociación de proveedores

Las empresas dependen de los proveedores para llevar a cabo sus operaciones, por lo que es crucial comprender qué tan poderosos son porque pueden controlar el precio y limitar la calidad del bien o servicio. Por ejemplo, los proveedores pueden volverse más poderosos si no dependen únicamente de una industria en particular para generar ingresos, si las empresas tienen tecnologías específicas para un proveedor en particular y cambiar sería costoso, o si no hay alternativas.

e. Rivalidad entre competidores

Evaluar a la competencia es un paso importante al momento de definir las estrategias de la empresa, es por ello que a través de este análisis se consolida lo evaluado a lo largo del Plan respecto a comportamiento de la competencia, campañas publicitarias, estrategias, entre otros.

2.5.4.8. Análisis FODA

El FODA es una herramienta que ayuda a la planeación de la empresa, revisa factores internos y externos, las letras de su nombre definen lo que se evaluará, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La evaluación durante el FODA debe estar alineada y enfocada en la idea de negocio, debe lograr que la empresa sea más competitiva y se debe desarrollar estrategias cruzadas.

Las fortalezas y debilidades son factores internos, es decir son controlados por la empresa, se puede desarrollar estrategias que minimicen o maximicen estas, por el contrario, las oportunidades y amenazas son factores externos que no dependen de las acciones que haga la empresa, no se pueden controlar, pero si se pueden tomar acciones de prevención.

2.5.4.9. Plan de marketing

Se trata de un método que puede ser utilizado por cualquier empresa o institución y que tiene como fin alcanzar la comercialización eficaz y rentable

de cualquier producto o servicio, sea fuera o dentro de la empresa (Amat, s. f.). A grandes rasgos es posible señalar que sirve de mapa, pues señala por dónde se debe ir para alcanzar los objetivos; es un control de la gestión, que ayuda a cotejar lo que sucede realmente con lo que se tenía planificado que suceda; informa a los participantes sobre su rol y funciones; permite obtener los recursos necesarios; fomenta el mejor uso de los recursos; deja en evidencia los problemas, oportunidades y amenazas; y brinda una posición competitiva de partida, pues se transforma en una ventaja con relación a quienes se aventuran intuitivamente a un negocio.

2.5.5. Plan financiero

En esta parte del Plan de Negocios se obtienen los resultados económicos, es por ello que se debe integrar todo lo desarrollado a lo largo del documento, de forma clara, cuantificando todas las acciones definidas por la empresa, para finalmente conocer la viabilidad de la idea de negocio.

Al desarrollar el Plan Financiero se definirá la inversión inicial del proyecto, costos fijos, costos variables de la operación, proyecciones y rentabilidad con una visión mínima de 5 años.

El documento donde se consolida toda la información es el Flujo de Caja, a partir de este se detallará la inversión inicial, los gastos que se tendrán año a año y los ingresos, finalmente a través de esta herramienta se podrá medir VAN y TIR del proyecto para definir su viabilidad.

El Plan financiero debe contener las siguientes partes:

- Presupuesto de capital, en donde se determinen los costos iniciales para el proyecto, tanto para equipos y terrenos como para capacitación y entrenamiento del personal.
- El plan de inversión ayudará a determinar la cantidad de dinero que se requiere para poner en marcha la idea de negocio, así como definir los

aportes y porcentajes en caso se requiera de socios, préstamos o inversionistas.

- Estados financieros, que son las herramientas necesarias donde se muestra el detalle de los resultados, se debe ejecutar un estado de ganancias y pérdidas, un balance general (activos, pasivos y patrimonio), flujo de caja y el retorno de la inversión.

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. Idea de negocio

Es conveniente recordar que el surgimiento de una idea puede generar grandes expectativas, pero en materia de emprendimiento es necesario formular una idea de negocio, que exige la determinación teórica de los medios materiales que harán posible satisfacer las necesidades detectadas (Aragonés, s.f.).

Para darle forma a la idea de negocio es importante tener presente la “cultura emprendedora” de las personas e instituciones, la misma que se entiende como el conjunto de habilidades y conocimientos adquiridos por un individuo que le permiten iniciar proyectos e identificar oportunidades de negocios (Aragonés, s.f.).

A partir de lo anterior, podemos afirmar que la idea de negocio planteada es aquella que consiste en la creación de un centro de salud que ofrezca psicoterapia para niños y adolescentes. La idea inicial surgió a consecuencia de la conmovedora situación de nuestro país respecto a la salud mental, y cómo el tiempo de pandemia por COVID-19 permitió que salieran a la luz una serie interminable de deficiencias en nuestro aparato de salud pública.

En todo caso se busca implementar un centro de salud mental que ofrezca psicoterapia para niños y adolescentes, el cual llevaría por nombre AQPAZ. Contaría con dos modalidades, una virtual y otra presencial. La modalidad virtual reemplazaría las atenciones ambulatorias que no requieran mayor cercanía con el paciente, además que muchos de ellos pueden verse afectados todavía por el temor al contagio. La modalidad presencial, en cambio, resulta necesaria para las atenciones que incluyan psicomotricidad o en las que resulte más efectivo el trato directo; de cualquier modo, la idea es contar con ambas modalidades, según lo requiera el usuario.

Se debe contar con una sede para la atención presencial, la cual puede ubicarse en una avenida con un entorno apacible y que cuente con una dinámica comercial creciente en los últimos años.

3.1.1. CANVA

Tabla 4
CANVAS

<p>Socios Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores (psicólogos y psiquiatras) • Colegios 	<p>Actividades Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección y capacitación de profesionales • Terapias • Planificación y ejecución de campañas publicitarias • Visitas a colegios 	<p>Propuesta de valor:</p> <p>AQPAZ brinda una atención personalizada a cada paciente, haciendo un seguimiento cercano a cada caso, asegurando la mejora a través de cada terapia, adicionalmente el centro busca la mejor opción de tratamientos, por lo que a través de un concepto innovador busca sinergias entre la evaluación, seguimiento y tratamiento en cada caso, por lo que existe la posibilidad de tener distintos tratamientos en un solo paciente priorizando resultados más efectivos.</p>	<p>Relación con los clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada y oportuna a través de todos los canales. • Seguimiento cercano a cada paciente. 	<p>Segmentos de clientes:</p> <p>Niños y jóvenes de hasta 17 años, con interés de tener ayuda profesional cuidando su salud mental y que pertenezcan a un nivel socioeconómico A, B y C, en su mayoría residentes de Arequipa.</p>
<p>Recursos Clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humanos: Profesionales de Psicología y Psiquiatría • Local físico (ubicación estratégica) 	<p>Canales de distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Local físico • Redes sociales (plataformas digitales) • Ferias a padres de familia con hijos en edad escolar 			
<p>Estructura de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salario o remuneración del personal • Costo de alquiler • Campañas publicitarias a través de redes sociales • Publicidad 		<p>Fuentes de Ingreso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa, a través de visitas al local físico • Venta de servicios online, a través de una plataforma digital 		

3.2. Plan estratégico

Los objetivos por cumplir son:

- Identificar y proponer estrategias para la empresa a partir las situaciones internas y externas evaluadas.
- Diseñar y definir las estrategias óptimas para cumplir con los objetivos del Plan de Negocios.

3.2.1. Factores del análisis del entorno

3.2.1.1. Políticos - legales

- **Coyuntura actual**

En el 2022, el gobierno peruano ha dispuesto la reapertura de las fronteras terrestres (cerradas el 2020 por medidas sanitarias), mediante la emisión del Decreto Supremo N° 015-2022-PCM (Peruano G. , 2022) en búsqueda de la integración social y reactivación económica con los países vecinos, incrementando el flujo de personas nacionales y extranjeros en la ciudad de Arequipa, acelerando la reactivación económica.

En el 2022, el pleno del Congreso aprobó anoche la ley que permite el retiro de hasta cuatro unidades impositivas tributarias (UIT) de los fondos de pensiones de las administradoras de fondos de pensiones (AFP), equivalente a 18,400 soles (Peruano E. , El Peruano, 2022) . Lo cual se buscó que las personas tengan mayor liquides y puedan dirigir el gasto a necesidades básicas no cubiertas anteriormente como alimentación, salud, vestimenta.

Al respecto podríamos mencionar dos aspectos. Primero, reconociendo lo evidente, se debe aceptar que el país atraviesa un momento de desaceleración

económica a consecuencia de dos aspectos externos: la guerra entre Rusia y Ucrania y el alza del interés del Banco Central de Reserva de Estados Unidos (FED).

La guerra ha perjudicado la oferta de fertilizantes por parte de dos grandes exportadores que son Rusia y Ucrania, lo cual ha encarecido el precio de los alimentos. Asimismo, Rusia cuenta con un potencial energético enorme, especialmente relacionado con la obtención del combustible, lo cual también incrementó el precio de la gasolina y el petróleo en nuestro país, afectando a todos los productos del mercado.

Por otro lado, durante la pandemia la FED redujo los intereses para evitar un colapso económico, pues esta acción hace más asequibles los préstamos y el consumo, permitiendo una circulación positiva de efectivo en Estados Unidos. Pero finalizada la crisis sanitaria, la inflación en Estados Unidos alcanzó picos no vistos en décadas, por lo cual la FED se vio obligada a ir incrementando el interés poco a poco, esto quiere decir, mayores tasas de interés para préstamos e hipotecas y menor consumo, todo lo cual reduce la inflación, pero a la vez perjudica la salud económica. Sin embargo, es más conveniente reducir la inflación, porque es más determinante para las familias con menores recursos económicos.

Al haber menor consumo y tránsito de dólares, la consecuencia del alza de interés en la FED a nivel de Latinoamérica y el Perú es que el precio del dólar se incremente, además que los bancos peruanos normalmente recurren a los bancos norteamericanos para conseguir préstamos, por ello, el interés de la FED afecta la economía peruana. Se sabe, además, que mientras la inflación en Estados Unidos siga bordeando el 8%, la tasa de interés será proclive a subir, lo cual afectará la tasa de cambio en Perú y todo el mercado interno.

Es cierto que el Banco Central de Reserva del Perú, al conocer el alza del interés de la FED, puede emitir dólares para controlar el tipo de cambio, pero

esta acción no es la regla sino la excepción, por tanto, no se puede saber en qué momento actuará el BCRP, dada su autonomía, que es saludable para la economía peruana.

Un segundo aspecto para considerar es el mercado peruano en sí. Como sabemos, el Perú es un país exportador, y en ese sentido la minería tiene una participación del 60 % del total de nuestras exportaciones, de lo cual, más del 30 % se concentra en la exportación de cobre. En el primer semestre del 2022 se alcanzaron buenos precios del cobre, lo cual en una situación normal debió significar un crecimiento económico notable, pero ante las trabas del gobierno a las iniciativas mineras, dejando que sectores minoritarios de la población impidan sus operaciones, aumentó la incertidumbre y contrajo la bonanza. Luego la guerra entre Rusia y Ucrania, debido al riesgo de desabastecimiento, aumentó la demanda del cobre, lo cual también debió resultar beneficioso, pero no fue así por el mismo motivo antes expuesto: la inacción del Estado.

Más recientemente, debido a la crisis sanitaria tardía de COVID-19 en China, el precio del cobre ha caído, por ser China el principal comprador, lo cual afecta considerablemente la demanda y baja el precio. Por tanto, en este aspecto vemos que la economía se sostiene de la eficiencia del Estado en promover una minería saludable, y en factores externos, como la economía China o la guerra. Sin embargo, en la medida que el gobierno siga con una política anti minera, retrasando proyectos como Quellaveco, el mercado interno también se verá afectado.

- **Remuneración mínima vital**

En el 2022, se promulgó en el diario El Peruano, el incremento del sueldo mínimo en la actividad privada, en mayo de ese año se definió que el nuevo monto sería de S/1,030 soles. La nueva ley además establecía que esta nueva remuneración mínima vital (RMV) aplica para trabajadores que tienen una

jornada laboral no menor a ocho horas diarias y en los casos que sea menos la jornada, se pagará el proporcional. (El Peruano, 2022)

3.2.1.2. Económicos

- **Producto bruto interno (PBI)**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el 2022 el PBI tuvo un crecimiento de 2.7%, este incremento se dio principalmente por en el consumo de las familias en 3.6%. (INEI, 2022)

- **Tasa de referencia**

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) menciona que de enero a marzo la tasa de referencia se incrementó en 150 puntos básicos, además el Bono del Tesoro Público también reportó un incremento de 69 puntos en el mismo periodo de tiempo, esta información nos ayuda para identificar las expectativas de inflación que hay en el corto plazo y la inestabilidad política que se mostró durante los últimos años en el país (Banco Central de Reserva del Perú, 2022)

- **Exportaciones**

La economía peruana del 2022, relacionada con la exportación, ha decaído respecto a la del 2021. Entre los llamados productos tradicionales, la exportación minera ha experimentado una caída de -39.2% si consideramos al mes de agosto de 2021 con respecto al del 2022, y una de -22% considerando a enero 2021 respecto a enero del presente año

Figura 1:

Exportaciones

Sector económico	(Millones de US\$ de 2007)		Variación porcentual	
	Ago. 21	Ago. 22	Ago.22 / Ene-Ago.22/ Ago.21	Ene-Ago.21
Total 1/	3 910,5	3 286,5	-16,0	-7,0
I Productos tradicionales	2 862,0	2 079,9	-27,3	-13,6
Pesquero	173,8	173,6	-0,1	-14,6
Agrícola	45,9	72,6	58,1	91,9
Minero	2 512,1	1 527,5	-39,2	-22,0
Petróleo y gas natural	130,2	306,1	135,1	90,8
II Productos no tradicionales	1 043,0	1 193,6	14,4	9,9
Agropecuario	489,8	600,7	22,6	6,7
Textil	112,3	121,1	7,8	19,2
Pesquero	74,1	73,1	-1,5	-4,6
Químico	127,4	138,8	9,0	12,8
Metalmecánico	48,6	52,5	8,0	12,0
Siderometalúrgico	100,2	88,7	-11,5	9,8
Minería no metálica	53,8	81,4	51,3	43,0
Resto	36,7	37,3	1,9	8,3

Es importante incluir estos aspectos “externos” en el análisis porque, como se sabe, la economía de Arequipa se sostiene gracias al aporte minero, que representa el 50% de sus ingresos, de modo que, a mayor prosperidad económica derivada de la minería, mayor capacidad de gasto en la gente, lo que hará posible que el acceso a los servicios como el de salud mental se viable para algunos sectores de la población.

3.2.1.3. Socioculturales

- **Demografía**

Según el último censo en el 2017, el INEI reportó que en Arequipa la población total es de 1,382,730 habitantes, la tasa de crecimiento poblacional en el Perú es de 1% y en Arequipa es de 1.8%, solo en la provincia de Arequipa, el número de habitantes es de 1,080,635, la tasa promedio de crecimiento anual del 2007 al 2017 es de 2.2%, en cuanto la población de Arequipa en zona urbana, se tiene al 98% y en cuanto a la distribución por género se tiene proporciones similares, el 49% son hombres y el 51% mujeres. (INEI, Compendio Estadístico Arequipa , 2018)

- **Niveles socioeconómicos**

Según APEIM, en el Perú para el año 2021, en el nivel socioeconómico (NSE) A solo se encuentra el 1.3% de la población, el 11,4% en el NSE B y 35.4% en el C; si solo evaluamos Arequipa porque es el mercado donde se desarrollará AQPAZ, el porcentaje se incrementa, en el nivel socioeconómico A/B se tiene al 16.3% de la población y el 39.8% en el NSE C, a pesar de ello, si este dato se compara con años anteriores, el número de familias que pertenecen a un NSE A/B se ha visto reducido. (APEIM, 2021)

- **Población económicamente activa (PEA)**

En un reporte del BCRP, para el segundo trimestre del 2020, que fue el inicio de la pandemia por el covid19, las empresas tomaron medidas, en algunos casos muy drásticas, para combatir financieramente, es por ello que el mercado laboral fue afectado y la tasa de empleo pasó de 70.5% a 49%; a finales del 2021 se incrementó incluso por encima de los niveles pre pandemia a 72.4%.

La tasa de desempleo y el número de personas sin trabajo se incrementó de 3.6 en el 2019 a 4.4 en el 2021 (Banco Central de Reserva del Perú, 2022)

Según el APEIM, la distribución del gasto de los peruanos para el 2021 era destinado para alimentos (44%), alojamiento, alquiler (14%) y para salud (7%), estos datos de manera general para toda la población, en el caso que se empiece a hacer una distribución del gasto por nivel socioeconómico este tiene variaciones (APEIM, 2021)

3.2.1.4. Ecológicos

Por otro lado, tenemos la crisis alimentaria ocasionada también por la guerra, pues la falta de fertilizantes deviene en altos precios de los alimentos, lo cual incrementa el costo de la canasta básica familiar. Es penoso que el gobierno haya visto frustrada por cuarta vez la compra de úrea, pues dicho abastecimiento será determinante en los costos de los alimentos para la actual temporada.

3.2.1.5. Tecnológicos

Según IPSOS, en el 2021, el 83% de la población en el Perú con edades entre 12 a 70 años cuentan con un Smartphone, entre los principales usos que le dan son el uso de whatsapp, acceso a redes sociales, búsqueda de información, llamadas, entre otros (IPSOS, 2021)

Además, se estima que en el 2022 hubo un incremento en las interacciones y publicaciones en plataformas y redes sociales, se tuvo un incremento de más del 300%, para el 2016 se tenía un promedio de 11.3 publicaciones en Facebook e Instagram, y para el 2021 este número se incrementó a 41.3 publicaciones. (Peruano, 2022)

3.2.2. Análisis de la industria (psicoterapias)

3.2.2.1. Barreras de entrada (nuevos participantes)

Las barreras de entrada de AQPAZ para ingresar al mercado local es media:

- **Requerimientos de capital**

El capital requerido para ingresar a la industria es medio considerando el sector, se requiere varios consultorios de un tamaño acorde a la necesidad del profesional y el paciente, bien implementados con todas las herramientas sugeridas por el psicólogo a cargo, los consultorios serán espacios alquilados.

- **Canales de distribución del servicio**

Se contará con un canal físico pero la exposición de la marca debe ser a través de ferias de salud, alimentación sana, ferias enfocadas en públicos de niños y adolescentes, adicionalmente se contará con la plataforma virtual, las redes sociales como Facebook e Instagram ayudaran a promocionar los servicios y por WhatsApp o llamada telefónica se brindará un asesoramiento detallado para cada paciente.

- **Barreras legales**

En cuanto a las barreras, tenemos un marco normativo que nos da pautas respecto a la necesidad, formalización y parámetros que se deben tener en cuenta, la Constitución Política del Perú en el artículo 7 nos dice que toda persona tiene derecho a beneficiarse con el nivel más alto posible de salud mental.

Además, se cuenta con la Ley General de Salud (N 26842) y la Ley de Salud Mental (N 30947) que nos dan el marco legal para la implementación de un centro de Salud y los derechos de las personas a ser atendidas incluso a través de seguros y centros particulares como AQPAZ; destacando también los aspectos operacionales más importantes.

3.2.2.2. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta, se podría dividir hasta en 3 tipos de competidores, se tiene los servicios del estado, cuentan con muchas debilidades y carencias, y los servicios privados que pueden ser a través de una clínica o profesionales en Psicología que ofrecen sus servicios de manera particular.

- **Cantidad de competidores**

En Arequipa, el Ministerio de Salud cuenta con 10 Centros de Salud Mental Comunitario (CSMC), para atender a las personas más necesitadas (Andina, 2021), distribuido de la siguiente manera, estos están distribuidos en distintos distritos y cuentan con un gran número de ciudadanos que son beneficiados con estos servicios que van entre 55,000 y 133,000 beneficiarios, distritos como Cerro Colorado, Jose Luis Bustamante y Rivero, Hunter, Paucarpata, entre otros.

Además, que se cuenta con instituciones privadas como la Clínica San Juan de Dios o el sanatorio Moisés Heresi con atenciones particulares.

3.2.2.3. Poder negociador de los clientes

El poder de negociación por parte de los clientes es medio:

- **Oferta de servicios similares**

Existen varios servicios sustitutos como ya se mencionaron anteriormente, pero no todos ofrecen la misma calidad en atención, disponibilidad, seguimiento y es en esa brecha donde se busca diferenciar el servicio, además que los precios a pesar tienen un intervalo marcado en la mayoría de los competidores, estos son discriminatorios para el cliente.

3.2.2.4. Poder negociador de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio/bajo:

Como proveedores se considera al capital humano que se requiere para la empresa, existe un número amplio de profesionales en Psicología y Psiquiatría, pero al momento de buscar algunas especializaciones este número se reduce, a pesar de ello, AQPAZ tiene que hacer esfuerzos por contar con los profesionales idóneos para que el resultado con los pacientes sea el esperado.

3.2.2.5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Existe una amenaza media de productos sustitutos, pero estos se irán disminuyendo a medida que AQPAZ tenga mejor posicionamiento en el mercado, ya que en temas de salud es muy importante brindar confianza al paciente.

3.2.2.6. Conclusión

A partir de la evaluación realizada se concluye que la idea de un centro de psicoterapias es atractiva, como se detalló, el número de personas que requieren atención de un profesional en Psicología y Psiquiatría se ha ido

incrementado en los últimos y a partir de la pandemia por el covid-19 se ha tenido un incremento mayor de personas que requieren atención.

Como menciona EsSalud Arequipa, depresión, esquizofrenia y el trastorno de ansiedad son los problemas más comunes, pero hay un tema que se debe trabajar mucho que es normalizar el asistir con un profesional de salud mental y no sentirse rechazado o discriminado, este es un aspecto por mejorar, eliminando estigmas negativos.

3.2.3. Estudio de mercado

Los objetivos por cumplir son:

- Identificar el conocimiento del público objetivo por las psicoterapias.
- Conocer el precio que estaría dispuesto a pagar el cliente por cada sesión.
- Definir los medios virtuales de comunicación apropiados para la estrategia de marketing.
- Evaluar las características que relevantes para el público objetivo al momento de tomar una sesión de psicoterapia.

3.2.3.1. Resultados estudio de mercado

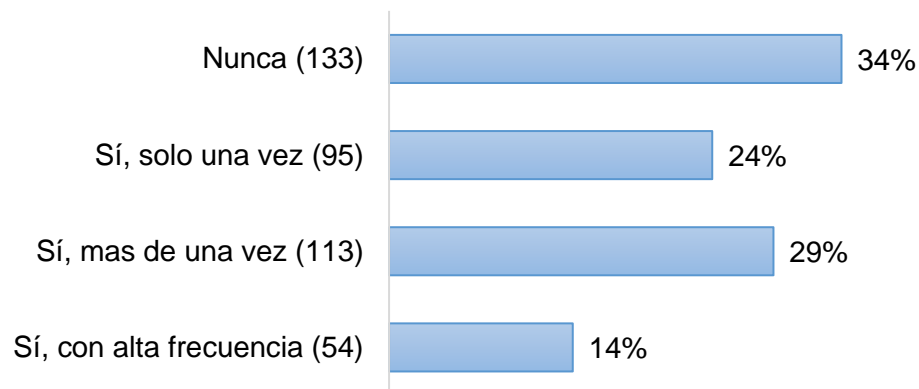
Se aplicó 395 encuestas para conocer el perfil del cliente potencial, el instrumento que se adaptó fue la Encuesta de interés en la Salud Mental de niños y adolescentes, el estudio estaba dirigido para personas de los niveles socioeconómicos A, B y C, esta encuesta fue aplicada afuera de colegios particulares previamente seleccionados en distintos distritos de la ciudad

Nos apoyamos en fuentes secundarias con el objetivo de tener más información de las necesidades del mercado además de hacer una segmentación correcta, por ello el Instituto Nacional de Estadística e

Informática (INEI) y APEIM nos dieron las herramientas para identificar el público al que nos dirigimos.

- La encuesta se aplicó a 395 personas con un margen de error de +/-4.91%.
- Padres de Familia con 1 o más hijos en etapa escolar, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C.
- El muestreo fue probabilístico aleatorio por conveniencia.

Figura 2
Asistencia a sesiones de psicoterapia



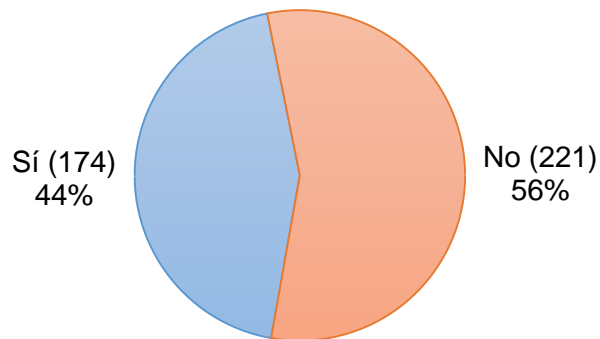
Nota. El gráfico corresponde a la asistencia de sesiones de psicoterapia por parte de los hijos de los encuestados.

A partir de los resultados obtenidos se tiene que el 34% de encuestados nunca llevaron a sus hijos a sesiones de psicoterapia, la segunda respuesta con mayor participación fue si, más de una vez con 29% de participación.

A pesar de que el 34% de encuestados no participaron de sesiones de psicoterapia, el 66% si lo hizo por lo menos una vez, es importante resaltar que la mayor parte de los encuestados hayan participado o tengan la iniciativa de contratar este servicio.

Figura 3:

Conoce centros de psicoterapias

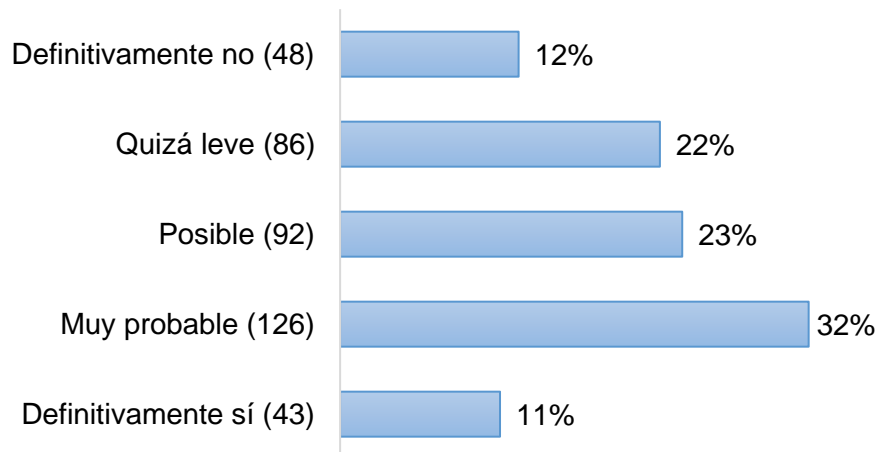


Nota. El gráfico muestra si los encuestados conocen centros de psicoterapias

Solo el 44% de encuestados conoce algún centro de psicoterapias, el resto mencionó que no conoce ningún centro, adicionalmente a los encuestados que si conocen centros de psicoterapias mencionaron algunos, los más conocidos por este grupo de personas fueron Moises Heresi, Carpe Diem, San Rafael, Clínica San Juan de Dios y psicólogos particulares.

Figura 4:

Hijos con problemas emocionales

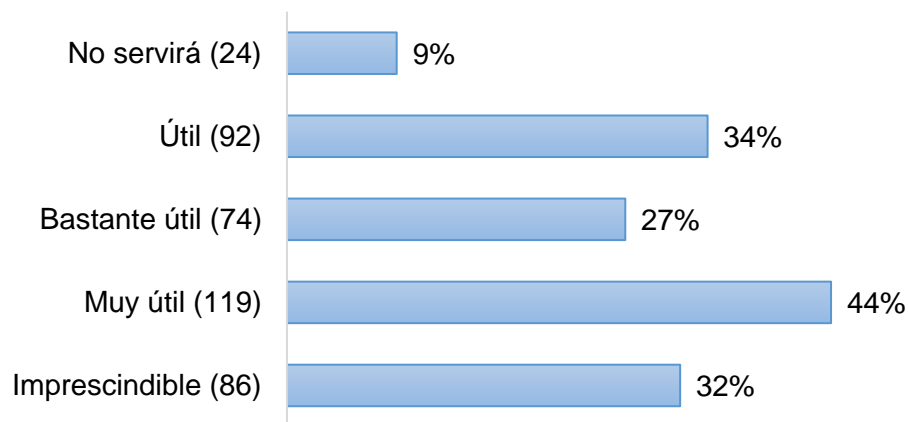


Nota. El gráfico muestra si los encuestados consideran si sus hijos tienen algún problema emocional

A los encuestados se les consultó si consideran si sus hijos tienen algún problema emocional, esto muestra si el padre de familia puede tener una primera intención de asistir a alguna sesión, es así que solo el 12% de encuestados negó esta posibilidad, el 88% restante considera que sí en distintas magnitudes.

Figura 5:

Utilidad de las psicoterapias

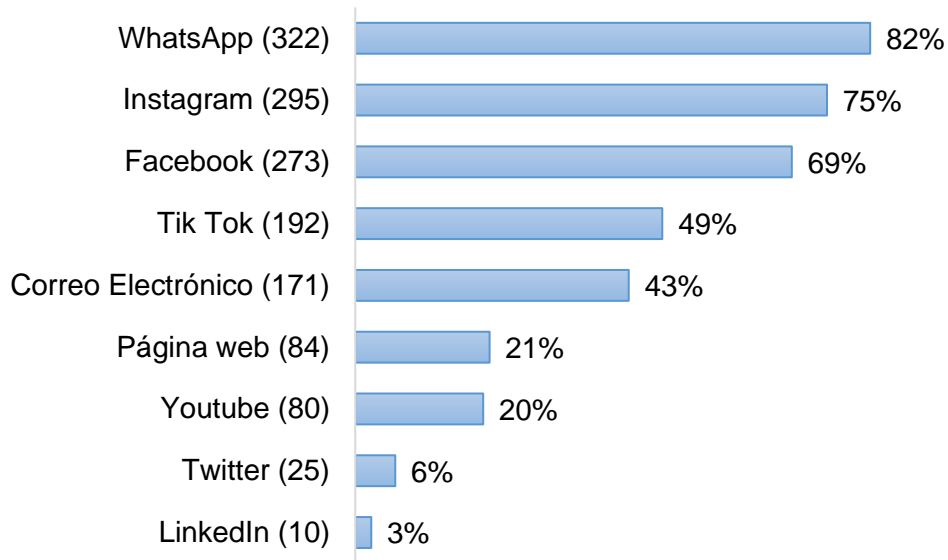


Nota. El gráfico muestra si los encuestados consideran la utilidad de las psicoterapias

Solo el 9% de encuestados considera que las psicoterapias no tienen utilidad, es decir que no mejorarán la condición de la persona, caso contrario el 32% considera que el resultado es muy efectivo, pero para ello el servicio debe mantener ciertas condiciones que las resaltan en otra pregunta.

Figura 6:

Medios virtuales más usados

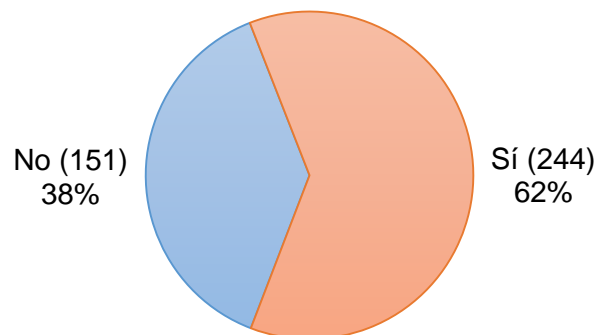


Nota. El gráfico muestra los medios virtuales más usados

Los medios virtuales más utilizados por los encuestados son el WhatsApp con 82% de respuestas positivas, seguido de Instagram con 75% y Facebook con 69%, en cuarto lugar, se encuentra TikTok con el 49% de respuestas.

Figura 7:

Psicoterapias virtuales

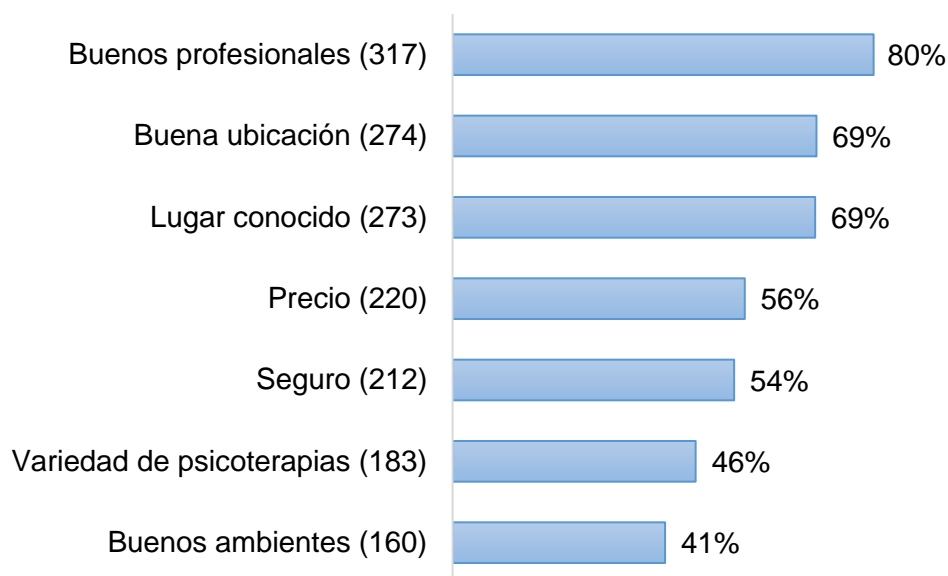


Nota. Psicoterapias virtuales en caso sea posible

En cuanto a la tasa de respuestas en la preferencia por psicoterapias virtuales, se tuvo que un 62% estuvo de acuerdo, esto considerando que solo se aplicarían en caso la situación o el tratamiento lo permitan, ya que en la mayoría de los casos tendrían que ser de manera presencial.

Figura 8:

Atributos más valorados



Nota. El gráfico muestra los atributos más valorados

Entre los atributos más valorados se tiene que buscan buenos profesionales, el tema de la salud mental es de mucho cuidado y muy importante, es por ello que tener buenos profesionales fue el atributo más mencionado, seguido de una buena ubicación del centro de salud, el reconocimiento es el tercer factor más importante, quizá el punto más débil de AQPAZ ya que recién iniciará sus actividades.

3.2.3.2. Investigación y análisis de fuentes secundarias

- **Situación actual de salud mental en el Perú**

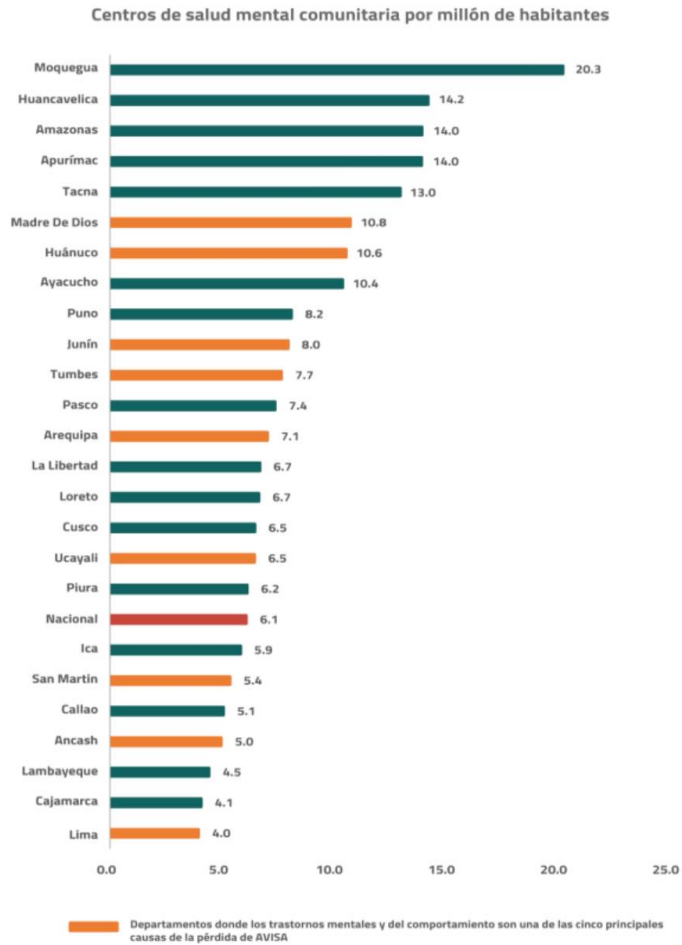
Asimismo, ya entrando en materia, la salud mental es uno de los aspectos que más debe ser atendido por el Estado. Las estadísticas señalan que solo en el primer semestre del 2022 se han atendido 759 209 casos de salud mental en los establecimientos del MINSA, sin contar la atención privada. Esta cantidad representa un incremento en atenciones en alrededor de 16.8% respecto al periodo pre-pandemia, con la peculiaridad de que el 30.1% de dichas atenciones corresponden a niños y adolescentes.

En esa línea de la alta demanda de servicios mentales que requiere el país, conviene tener presente algunos datos importantes, primero que la juventud se encuentra muy afectada, según señala un estudio del Consorcio de Universidades, que estimó que el 39 % de estudiantes a nivel nacional padeció síntomas de depresión durante la pandemia, y que el 31 % reportó pensamientos suicidas. Ante tal situación, el Estado creó los Centros de Salud Mental Comunitaria, que más allá de sus limitaciones han servido de mucho. A nivel nacional se cuentan con 205 centro, el 78.5 % de los cuales se ubican en provincia.

Otro indicio importante para medir la salud mental son los años de vida saludable (AVISA) que se pierden por muerte prematura o discapacidad. Un estudio reveló que en todos los departamentos del Perú los problemas de salud mental se encontraban en el top 10 de las principales causas de pérdidas de AVISA en la población, y que en lugares como Madre de Dios, Tumbes, Junín y Arequipa se encontraban, en el top 3.

Figura 9:

Centros de salud mental comunitaria por millón de habitantes



Arequipa, por tanto, requiere destinar esfuerzos notables en la promoción de centros de salud mental, tanto a nivel público como privado. Solo por citar una cifra escandalosa, se tiene que en promedio Arequipa cuenta con 7.1 establecimientos de salud por millón de habitantes (nos referimos a los Centros de Salud Mental Comunitaria, es decir, por parte del Estado), mientras que solo se cuenta con 2.2 psicólogos por cada 10,000 habitantes. Esto puede ilustrarse en el siguiente gráfico:

Figura 10:

Número de psicólogos del sector salud por cada 10,000 habitantes



A la información ofrecida por los gráficos anteriores, podemos esclarecer que el color naranja significa que se trata de un departamento en el que los trastornos mentales se encuentran en el top 5 de las causas que restan mayor cantidad de AVISA en la población.

3.2.4. Matriz FODA

Tabla 5

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <p>F1: Posibilidad de centralizar distintas psicoterapias en un solo tratamiento F2: Profesionales con especialidad y experiencia en su línea F3: Plataforma de e-commerce amigable (redes sociales)</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <p>D1: Sin posicionamiento de marca D2: Oferta limitada de algunas especialidades de terapeutas</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <p>O1: Incremento de personas con necesidad de terapias alternativas O2: Poca diferenciación de terapias en el mercado local O3: Aumento en el ingreso promedio mensual de las personas. O4: Recuperación de la población a partir de la pandemia</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Integración vertical hacia adelante (F3, O1, O3, O4)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>Posicionamiento y penetración de mercado (O2, D1, D2)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS (A)</p> <p>A1: Competidores grandes con posibilidad de aumentar su inversión en esta línea A2: Panorama político muy variable A3: Rechazo de una parte de la población a recibir este tipo de atención de salud mental</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Promoción enfocada a la importancia del servicio (A1, A3, F1, F2)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Estrategia vertical hacia atrás con el capital humano (A1, A3, D2)</p>

3.2.5. Misión

Somos una empresa arequipeña, que buscamos ayudar a niños y adolescentes con algún trastorno de salud mental con la intención de mejorar su calidad de vida.

3.2.6. Visión

Para el 2028 estar posicionados como un centro de salud mental reconocido en Arequipa, ofreciendo psicoterapias a niños y adolescentes mejorando su calidad de vida, aspectos emocionales e influyendo en su desarrollo académico.

3.2.7. Valores centrales e instrumentales

3.2.7.1. Valores centrales

- **Responsabilidad:** Los objetivos que tenga cada una de las áreas de AQPAZ deben cumplirse en el periodo establecido, además existe una responsabilidad con los pacientes que deben recibir el servicio con el mayor cuidado.
- **Orientación al cliente:** El paciente es lo más importante, por lo tanto, se debe hacer el máximo esfuerzo para adaptar el servicio que se brinda a la necesidad que tengan.
- **Honestidad:** Bajo este valor, se puede establecer las bases para mantener un buen clima laboral, además que es un pilar de la empresa, ya que la honestidad se debe dar entre colaboradores y también hacia el cliente.

- Respeto: Tener presente que todos los colaboradores realizan el trabajo de la manera más idónea, por lo que este debe ser considerado y seguir las indicaciones de los superiores.

3.2.7.2. Valores instrumentales

- Calidad en el servicio: Se ofrece un servicio de salud mental, con un público objetivo sensible, el cual debe recibir un diagnóstico y tratamiento adecuado, es por ello, que los profesionales encargados durante todo el proceso deben ser muy cuidadosos para que el servicio sea el más apropiado para cada paciente producto debe ser elaborado con el más alto de los cuidados, el servicio recibido debe ser igual o mayor al esperado por cada cliente.
- Motivación: Los colaboradores se deben mantener comprometidos con los objetivos de la empresa, de esta forma se logrará que cumplan con sus metas de forma eficiente.
- Liderazgo: Se debe influenciar de manera positiva en los colaboradores de tal forma que los objetivos y metas propuestas se logren a través del trabajo en equipo.

3.2.8. Competencias

3.2.8.1. Competencias técnicas

- Toma de decisiones en base a datos, es importante que estas tengan un sustento, ya que al tener mayor información y trabajar con esta información se tendrá menos riesgo de lo que pueda ocurrir en un futuro, además que tendrán una mejor orientación para el cumplimiento de objetivos.

- Comunicación efectiva, es una de las competencias que se debe desarrollar como empresa, ya que todos deben avanzar bajo una misma línea, donde este claro hacia donde apunta la empresa.

3.2.8.2. Competencias personales

- Trabajo en equipo: Los colaboradores deben estar dispuestos a trabajar con el resto de los colaboradores y comprender que los objetivos grupales ayudarán a conseguir la visión de la empresa.
- Iniciativa: Personal atento a resolver problemas con criterio y enfrentar situaciones con escenarios cambiantes día a día.
- Flexibilidad al cambio: Es importante que los psicólogos puedan adaptarse rápidamente a cada situación que enfrentarán con sus pacientes, de tal forma que puedan tener un tratamiento particular y especializado, adecuado a sus necesidades.

3.2.9. Estrategia competitiva

AQPAZ tendrá una estrategia de diferenciación, los servicios de terapias son especializados y personalizados, además que se detallará un programa de acuerdo con lo que requiere cada paciente; estas características y atributos otorgará valor agregado al servicio, no solo un tratamiento en cuanto al número de sesiones, sino que si el diagnóstico sugiere tener sesiones con dos o más profesionales de distintas especialidades se ofrecerá el servicio al paciente.

3.2.9.1. Ventaja competitiva

Es importante tomar decisiones en base a información, esta puede ser a través de fuentes primarias o secundarias, pero generarán que el impacto sea mayor

y el riesgo menor, tener un feedback de las terapias que se brinden será muy importante, porque se podrá corregir constantemente, buscando una mejora continua, además que se podrá encontrar nuevas oportunidades de mercado.

Además, crear programas especializados, donde el paciente tenga la opción de atenderse con más de un profesional, buscando atender de manera global el problema y no solamente focalizada en el primer diagnóstico.

3.3. Plan de marketing

Con el Plan de Marketing se logrará los siguientes objetivos:

- Desarrollar las características que generan valor agregado al servicio de terapias.
- Determinar el perfil del paciente o cliente potencial.
- Identificar a los competidores directos o más cercanos y establecer el mercado potencial.

3.3.1. Análisis del público objetivo

El público objetivo de AQPAZ son niños y jóvenes de hasta 17 años, en su mayoría en edad escolar, pertenecientes a los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C, que residan en Arequipa.

3.3.2. Segmentación de AQPAZ

Se aplicará una estrategia de segmentación personalizada (Weinberg, 2009) ya que AQPAZ se enfocará en ir analizando el mercado y a partir de la información recopilada lanzar campañas de marketing específicas para cada

segmento de acuerdo con la edad y NSE con terapias necesarias de acuerdo al grupo.

3.3.3. Identificación y evaluación de la competencia

A partir del análisis de la competencia se conocerá mejor y con detalles los atributos y características que ofrecen el resto de los competidores, al estar en el sector salud se compete con el sector privado y público, pero por las características del servicio que se plantea ofrecer en AQPAZ solo se tomará en cuenta empresas privadas.

3.3.4. Matriz de perfil competitivo

Para establecer los competidores que serán evaluados en la matriz de perfil competitivo, se consideró dos centros de salud como son la Clínica San Juan de Dios y el Centro Moisés Heresi, si bien estos centros no están enfocados exclusivamente en jóvenes y niños, tienen como parte de su servicio ofrecer distintos servicios que son comparables con AQPAZ, además que el posicionamiento de estos dos centros es alto en Arequipa; finalmente el tercer competidor a evaluar es un psicólogo independiente, existen muchos consultorios particulares que se encargan de dar el servicio de alguna especialidad, si bien tienen un nivel muy limitado, se considera que es una alternativa importante para los clientes potenciales.

- **Clínica San Juan de Dios**, está ubicada en el distrito de Cayma, cuenta con varias especialidades de medicina, es una clínica con muchos años en el mercado arequipeño y está muy bien posicionada, además tiene un presupuesto destinado para obras sociales; finalmente para la especialidad de psicología el costo de la cita es de S/ 100.00 soles.

- **Moisés Heresi**, ubicado en el distrito de Cerro Colorado, en donde las atenciones ambulatorias tienen un costo de S/ 60.00 soles para las especialidades de psiquiatría y psicología, y una segunda cita para Psicología llega a costar en S/ 40.00 soles.
- **Psicólogo independiente**, se realizó una pequeña serie de preguntas a un psicólogo en Arequipa, para tener un panorama del mercado, se concluye que una cita a través de un psicólogo independiente tiene un precio muy variable, dependiendo del reconocimiento y experiencia que tenga este, la cita puede costar de S/ 40.00 a S/ 100.00 soles, algunos de estos psicólogos además de trabajar en algún centro de salud también cuentan con un consultorio particular.

Tabla 6
Análisis de competencia

	Clínica San Juan de Dios	Moisés Heresi	Psicólogo independiente
Precio	S/. 100	S/.60	S/. 40 – S/ 100
Variedad de terapias	Muy variado	Variado	Limitado
Posicionamiento	Muy reconocido	Muy reconocido	Variable
Canal físico / virtual	Físico	Físico	Físico / virtual

Las 3 empresa evaluadas ofrecen una serie de alternativas que se adecuan a las necesidades del consumidor, tienen una base donde se da una primera sesión de consulta de diagnóstico y a partir de esta se define un programa para cada paciente, estos pueden ser muy variables, pero en su mayoría duración de dos meses, con varias sesiones a la semana, podrían ser 2 veces las 3 primeras semanas y luego una sesión semanal, y dependiendo del centro es el

costo de todo el programa, en el cuadro anterior solo se evaluó la primera sesión que es de diagnóstico.

A partir de los datos en la tabla anterior, se dio una calificación considerando la siguiente escala:

1. Nada importante
2. Poco importante
3. Regular
4. Muy importante
5. Completamente importante

Tabla 7
Matriz de perfil competitivo

N°	Factores	Ponderación	Clínica San		Moises Heresi		Psicólogo independiente	
			Juan de Dios					
1	Precio	0.2	3	0.6	4	0.8	4	0.8
2	Variedad de terapias	0.4	5	2	3	1.2	1	0.4
3	Posicionamiento	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
4	Canal físico / virtual	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
	Total			4		3.4		2.4

Luego de analizar los 3 servicios de terapias, podemos concluir que la Clínica San Juan de Dios es la que obtuvo la puntuación mas alta, ya que este centro no solo cuenta con varias especialidades y profesionales, sino que también ya se encuentra posicionado no solo a nivel local si no a nivel nacional por su buen prestigio, y es por eso que es el centro que tiene los precios mas

elevados, por otro lado el centro Moisés Heresi no cuenta con dicha variedad de terapias, su portafolio es mas limitado, si bien el precio es accesible, consideramos que no es una competencia directa, en el caso de los psicólogos particulares, si no cuentan con alianzas estratégicas entre si tampoco tendrán como brindar variedad de terapias y así un mismo psicólogo abordara distintas terapias, es por eso que consideramos que nuestra principal competencia es la Clínica San Juan de Dios.

3.3.5. Identidad corporativa

3.3.5.1. Nombre de la empresa

El nombre de AQPAZ nace como consecuencia que se quería recalcar que somos una empresa Arequipeña, identificada con la ciudad que lo que busca es transmitir paz mental hacia sus clientes, trabajando con ellos a partir de terapias.

3.3.5.2. Isologotipo

Figura 11

Isologotipo AQPAZ



El isologotipo de AQPAZ tiene de manera clara el nombre, porque busca recordación de la marca, en la parte inferior del nombre muestra la actividad que realiza la empresa y el público objetivo en el que está enfocada AQPAZ, adicionalmente tiene una imagen de un cerebro, que es el objetivo de las psicoterapias, que los pacientes tengan paz y tranquilidad mejorando su calidad de vida.

3.3.6. Marketing Mix (4 p's)

3.3.6.1. Producto o servicio

El servicio que ofrecerá AQPAZ son sesiones de psicoterapia de:

- Aceptación y compromiso
- Mindfulness (atención plena)
- Gestalt
- Gestión del miedo
- Motivación
- Desesperanza creativa
- Clarificación de valores
- Control de emociones
- Métodos de relajación

A partir de una búsqueda en portales como Ponte en carrera, SUNEDU y plataformas de trabajo se identificó perfiles de profesionales disponibles en el mercado laboral y que puedan atender la demanda de este tipo de terapias.

El servicio de AQPAZ es completo, parte desde una primera sesión con un diagnóstico y un plan para llevar el tratamiento de cada paciente, el profesional encargado de cada caso es responsable de hacer un seguimiento a cada caso,

no solo involucra el servicio recibido durante cada sesión sino se debe preparar herramientas y actividades, sin improvisación, de ser necesario complementarse con medicación será derivado a un psiquiatra particular con el cual tendremos colaboración y se trabajará de manera conjunta para una mejor atención del paciente.

- **Portafolio de servicios:** Las terapias que se plantean ofrecer tienen que mantener versatilidad y no ser estáticas, es decir, estas deben ir evolucionando y mejorando con el tiempo buscando que cada sesión tenga mayor efectividad, de esa forma el servicio ofrecido tendrá un mejor y mayor impacto en cada paciente.

Hay terapias que se van desarrollando o implementando, dependiendo de algunos aspectos externos que pueden estar influyendo negativamente en ciertos comportamientos de personas en el rango de edades que está el mercado objetivo, es por ello que se pueden incluir terapias en el camino consiguiendo los profesionales adecuados.

- **Niveles de servicio**

- Servicio básico:** Una terapia que satisface una necesidad de subsistencia, que es desarrollada por profesionales en psicología, ayudando a los pacientes a tener una mejor calidad de vida a través de cada sesión.
- Servicio real:** Psicoterapias para niños y adolescentes, que incluyen una primera cita de evaluación y diagnóstico, para posteriormente pasar al tratamiento y seguimiento de cada paciente.
- Servicio esperado:** Curar a los pacientes de cada trastorno psicológico que presente, aumentando su calidad de vida.

- d. Servicio aumentado:** Los profesionales con los que contará AQPAZ cuenta con experiencia y están en la capacidad de generar diagnósticos y que estos no sean focalizados a la consulta del paciente, sino que se vean de manera global y brindar la opción de bajo una sola propuesta de tratamiento combinar distintas especialidades, de tal forma que el paciente tenga un servicio completo y el resultado este por encima del esperado.
- e. Servicio potencial:** El servicio es amplio y a medida que se haga una evaluación completa se puede conocer más detalle de las necesidades de cada paciente e ir incorporando nuevas especialidades en AQPAZ, es así que se pueda brindar especialidades poco desarrolladas en la ciudad.

3.3.6.2. Precio

Para definir el precio de nuestro servicio, tomaremos en cuenta dos aspectos fundamentales; el primero será el precio de la competencia que, gracias a la matriz de perfil competitivo nos centraremos en la clínica San Juan de Dios que sus precios asilan entre los 100 y 120 soles depende la especialidad y el tipo de terapia, como podemos ver es el precio mas alto, pero es porque ya cuentan un prestigio y un posicionamiento ganado a nivel nacional, sin embargo no podemos olvidarnos que estamos enfocados en un segmento A, B y C, por lo cual el precio no se puede tomar en referencia a los mas altos por ello se tiene un intervalo promedio.

El segundo aspecto y no menos importante que tomaremos en cuenta es el instrumento, ya que en la pregunta realizada de ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por cada psicoterapia?, la respuesta que tuvo una de la mayor tasa de respuesta es la que va en un intervalo de 65 a 80 soles por tal motivo basándonos en estos dos aspectos concluimos que si bien no podemos cobrar en un inicio el mismo precio que la clínica san juan de Dios, debido a que ellos ya tienen un posicionamiento y un respaldo ganado, consideramos y estamos seguros que a través de nuestra estrategia de diferenciación lograremos quitarle posicionamiento en el mercado por ello al empezar tomaremos un precio promedio entre el resultado de la encuesta que será de 60 soles y los 100 soles del precio de la clínica en este promedio podemos concluir que nuestro precio de introducción seria de 80 soles.

3.3.6.3. Comunicación (promoción)

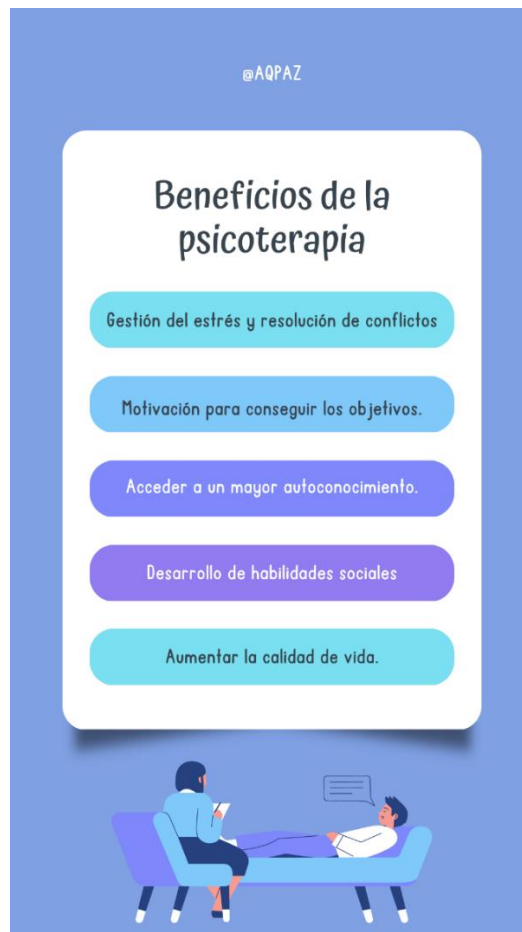
a. Publicidad

- **Banners**

Se colocarán banner en los exteriores del local, en un inicio ayudarán a que las personas que transitan por la zona empiecen a conocer de la clínica y los servicios en los que se enfoca; adicionalmente se diseñará banners para tener presencia en ferias que tengan como público niños y adolescentes, o padres con hijos en edad escolar, ferias escolares, fiestas familiares de algunos colegios, entre otros.

Figura 12:

Banner AQPAZ



- **Redes Sociales**

En redes sociales se encuentra contenido e información de todos los temas y como se vio anteriormente el impacto que tienen es muy importante para las empresas, es por ello que se destinará un presupuesto para publicaciones y promoción de psicoterapias, segmentado a padres de familia con hijos en edad escolar o recién egresados, a través de la plataforma se comunicará las ventajas de tomar estas sesiones, recomendaciones o tips que se logran a través de las sesiones de psicoterapias, se tiene como objetivo generar de 6 a 8 publicaciones nuevas semanales además de generar contenido a través de historias diarias.

Una aplicación que ha tomado mucha fuerza es TikTok y las empresas han empezado a generar posicionamiento a través de videos informativos y temas de coyuntura actual sin dejar la seriedad y el ámbito donde se desarrolla la empresa, también se desarrollará contenido para esta plataforma, pero con menos participación, se estima de 3 a 5 videos mensuales.

Figura 13:

Publicación redes sociales



A partir de las publicaciones en redes sociales también se desarrollan los servicios de AQPAZ, uno de ellos son las psicoterapias online, que no tienen que ser al 100%, es decir todo el tratamiento, pero se puede generar un programa híbrido donde algunas sesiones sean presenciales y otras virtuales, estas solo se desarrollan si el diagnóstico previo lo permite sin influir en los resultados que se espera de cada sesión.

Figura 14:
Publicación



b. Promoción de ventas

Las psicoterapias que se ofrece en AQPAZ, además de trabajar en trastornos psicológicos a sus pacientes, también buscan ayudar en el desarrollo de la persona, es por ello que en cuanto a las promociones se activará una promoción algunas semanas en las terapias de control de emociones, métodos de relajación y motivación, dando un 15% de descuento en la segunda persona, es decir un primer paciente pagará el 100% de su tratamiento y la segunda persona con la que llegue acompañado puede acceder a este descuento.

c. Ferias

Como se mencionó anteriormente, AQPAZ tendrá presencia en distintas ferias enfocadas a adolescentes y padres de familia con hijos en edad escolar, es por ello que se tiene la intención de hacer un primer diagnóstico en ferias, identificando ciertos patrones o tendencias en algunos pacientes, es así que junto al equipo de trabajo se debe desarrollar un instrumento que ayude a definir si la persona requiere o no pasar a una segunda cita para tener con más certeza el tratamiento que necesita, de esta forma los padres podrán confirmar ciertos comportamientos que pueden parecer normales o parte de la edad pero en realidad deben ser tratados por un especialista y prevenir que este se agrave o tengan alguna consecuencia para recién actuar, mostrando el mensaje que es mejor prevenir y tratar este tipo de enfermedades desde el inicio.

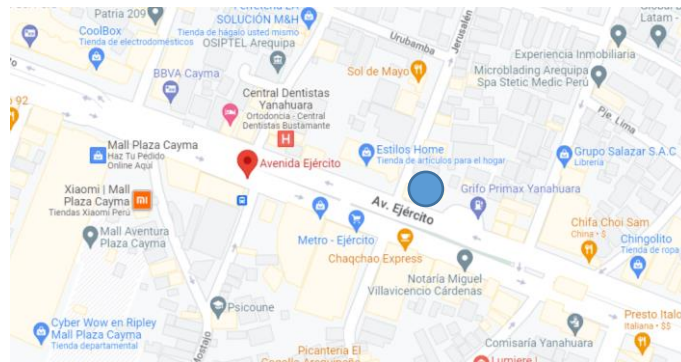
3.3.6.4. Plaza

AQPAZ tendrá un local en la Avenida Ejercito, luego del análisis del público objetivo que se tendrá se consideró como opción tomar el local en esta zona, además que el espacio cuenta con espacios habilitados para equipar los consultorios y un área de recepción, el costo está por encima de otros que se evaluaron, pero se considera que está ubicado estratégicamente en un lugar

altamente transitado donde ayudará a tener una promoción AQPAZ por estar posicionados en una de las avenidas principales de la ciudad.

Figura 15

Ubicación centro de psicoterapias AQPAZ



Nota: Corresponde a una captura de Google Maps

3.4. Plan organizacional

En el Plan Organizacional se definieron los siguientes objetivos:

- Definir las funciones necesarias para el inicio de operaciones de AQPAZ.
- Desarrollar las funciones, responsabilidades y metas a cumplir por cada colaborador, así como las políticas de la empresa.
- Identificar los procesos para la contratación y selección de personal.

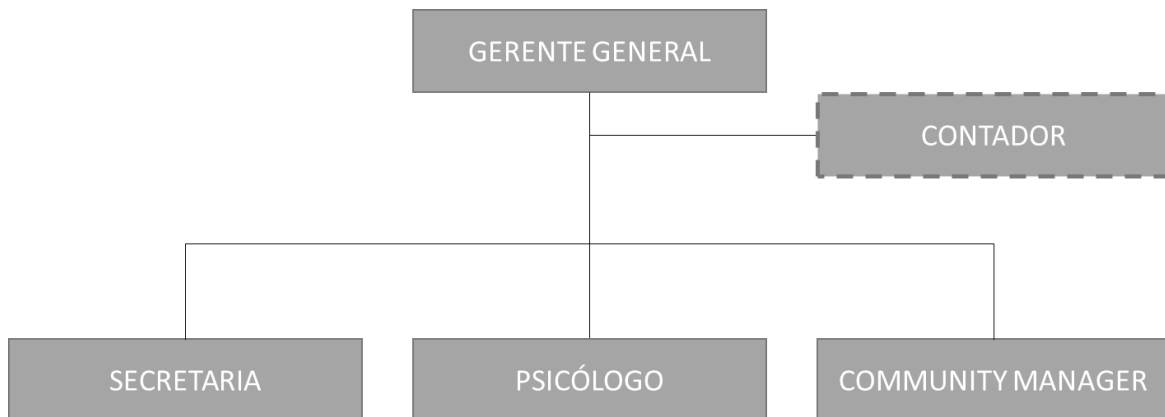
3.4.1. Organigrama

El organigrama que se propone para AQPAZ es corto, pero busca atender las necesidades de la empresa, optimizando costos y tercerizando algunas actividades.

AQPAZ contará con un Gerente General que tiene como principal tarea planificar y ejecutar estrategias que lleven a la empresa hacia la visión

propuesta, cumpliendo con el Plan desarrollado, este se encargará de supervisar y controlar que el resto de los colaboradores cumplan con sus funciones entregando un servicio de calidad donde se cumplan los objetivos por áreas. Además, se tendrá una secretaria, es un puesto clave porque es la primera cara visible de AQPAZ, por lo que esta persona debe tener una capacidad óptima para tratar con los clientes, seguidamente de un psicólogo que dará acompañamiento a tiempo completo, y finalmente el Community Manager que llevará a cabo el plan diseñado por el Gerente General.

Figura 16:
Organigrama



3.4.2. Funciones y perfiles de puesto

3.4.2.1. Gerente general

La persona responsable de la gerencia general de AQPAZ deberá encargarse de gestionar las estrategias para posicionarse en el mercado arequipeño como una clínica de salud mental, este debe adaptar sus estrategias de acuerdo al presupuesto con el que se cuente, además debe impulsar y orientar la empresa de acuerdo a lo desarrollado a lo largo del Plan de Negocios.

El gerente general es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades y tareas de la empresa, de tal manera que estén orientadas a las metas de cada línea, él es el responsable de evaluar la opción de contratar algún profesional externo que ayude con algunas tareas de la empresa, ya que al estar iniciando no es recomendable tener el personal a tiempo completo sino que ir adaptándose de acuerdo a las necesidades y crecimiento de la empresa, por ejemplo para la promoción a través de redes sociales se debe elegir a un Community Manager que se encargue de estas y la interacción con el público, este debe maximizar el presupuesto de la empresa buscando los mejores resultados en el corto y largo plazo.

Debe fijar y compartir con el resto de los colaboradores los objetivos generales de AQPAZ y estos deben ser medidos a través de indicadores, se deben implementar procedimientos para que la adaptación del nuevo personal que se pueda incorporar y sea más sencillo, además debe evaluar que los profesionales encargados de los tratamientos a cada paciente sean las personas idóneas para dar un diagnóstico y llevar cada caso.

Respecto al perfil o requisitos mínimos que se exigirá que cumpla el Gerente General de AQPAZ, debe ser titulado de Administración de Negocios u otra carrera a fin, en caso de ser un profesional en Psicología deberá tener un MBA, ya que de esta forma podemos justificar que cuenta con conocimientos de gestión y administración; además debe tener experiencia mínima de 4 años; con la entrevista y dinámicas que se aplicarán en el proceso de selección se evaluará las habilidades de gestión, liderazgo, comunicación, pensamiento crítico, entre otros.

3.4.2.2. Secretaria

La persona que se contrate para este puesto será la encargada de llevar la agenda de Gerencia, además de la coordinación con los psicólogos, psiquiatras y los pacientes para cuadrar horarios de cada atención, brindará soporte a la

logística o pedido que sea necesario para cada sesión, tramitará pagos por servicios y gastos, además de cualquier necesidad de Gerencia General, será la responsable de contestar y canalizar las llamadas telefónicas, además de proporcionar la información por algún miembro de la AQPAZ.

En cuanto a los requisitos del puesto, se pedirá que la persona sea egresada de la carrera de secretariado o alguna carrera técnica similar, además debe contar con un mínimo de dos años de experiencia y tener habilidad de comunicación efectiva, oportuna y adecuada, amabilidad, entre otros. Conocimiento de Office y adecuado nivel de redacción ya que será la encargada de la atención al público.

3.4.2.3. Psicólogos

Se contará con un psicólogo encargado de asistir a los potenciales clientes, además de dar asesoramiento en algún canal interno sobre la necesidad de algún paciente previo al contacto con cada especialista. Ese psicólogo se encargará de armar campañas y actividades recreativas, sociales y de salud que impulsen y den posicionamiento a la marca.

Para el perfil de esta persona es un profesional en Psicología con un mínimo de dos años de experiencia, conocimiento general y apoyo en distintas áreas, manejo de Excel a nivel intermedio.

Adicionalmente se tendrá psicólogos y psiquiatras especialistas que tendrán a su cargo las terapias, este será un trabajo solo por sesión o paciente, es por ello que se puede identificar un nuevo perfil que será dado por la necesidad de AQPAZ y evaluado por el psicólogo que se tiene contratado a tiempo completo.

3.4.2.4. Community Manager

Este será un puesto a medio tiempo, la persona encargada será la encargada de la creación, planificación e implementación del contenido relacionado a las psicoterapias y campañas en las 3 redes sociales que se utilizarán, además tendrá que entregar un análisis de indicadores de cada campaña, encargado de tomar fotos y videos, además tendrá como una tarea responder los mensajes a través de redes sociales.

Es importante que el Community Manager sea egresado de la carrera de Marketing, Publicidad o alguna carrera a fin, con experiencia mínima de 1 año, y conocimiento de herramienta como Adobe, Illustrator, Google ads, Facebook e Instagram a nivel intermedio y diferentes herramientas digitales.

3.4.2.5. Contador

Se contratará el servicio de contabilidad a un tercero y este se encargará de recepcionar las ventas y gastos mensuales, a partir de esa información generar la declaración mensual y anual de impuestos.

3.4.3. Clima organizacional

El clima organizacional es fundamental para todas las empresas, es un indicador que mostrará con precisión las relaciones que se tienen dentro de la organización, por tal motivo es importante encontrar las herramientas que ayuden a mantenerlo en un escenario positivo, ya que este además ayudará a que se tengan mejores resultados grupales, ya que los resultados colectivos son mayores a los individuales.

Para que este clima organizacional se pueda desarrollar de manera óptima es importante que tenga algunas características y se siga un plan para su desarrollo:

- Es importante el nivel de liderazgo del Gerente General, la autoridad que imponga sobre los colaboradores, como llega a implantar y transmitir sus ideas para que se tengan mejores resultados y mayores beneficios.
- Se debe revisar la influencia que hay sobre los colaboradores, que va dirigido al apoyo que sienten los trabajadores por parte de la empresa, sentirse reconocidos, valorados e importantes.
- Actividades de integración, a pesar de tener una estructura corta, se tiene varios colaboradores que trabajan durante un corto tiempo o solo por actividades específicas, es por ello que se deben integrar rápidamente al equipo de trabajo para seguir bajo una misma idea.

3.4.4. Reclutamiento y selección de personal

Al tener los perfiles de cada colaborador se puede iniciar con la búsqueda a través de plataformas digitales, para el reclutamiento se utilizarán las bolsas de trabajo como Bumeran, Computrabajo, Indeed, bolsas de universidades, LinkedIn, y se mantendrá una convocatoria activa constantemente, ya que se quiere tener una lista amplia de profesionales, para poder comparar los perfiles y tener al mejor talento.

Teniendo el primer filtro, donde los profesionales evaluados cumplen con los requisitos que se definieron para cada puesto, se agendarán entrevistas con los mejores perfiles para evaluar nuevas habilidades y capacidades, además que se ajusten al presupuesto, luego de ese proceso se seleccionará a las personales más calificadas que postularon a AQPAZ.

3.4.5. Sueldos

El pago estipulado para cada colaborador de acuerdo a las actividades y responsabilidades que se definieron será de la siguiente manera; los sueldos se definieron en base a las ofertas laborales que existen en el mercado de acuerdo a portales como computrabajo y bumeran; para el caso del psicólogo que tendrá un trabajo a tiempo completo, el sueldo se definió en base al portal ponte en carrera, donde un egresado de psicología entre los años 2017 y 2019, percibe un ingreso promedio de S/ 1871 soles, de tal forma, los sueldos serían de la siguiente manera:

- Gerente General	S/. 4,500
- Secretaria	S/. 1,600
- Psicólogo	S/. 1,800
- Community Manager	S/. 750
- Psicólogos y psiquiatras (especialistas)	S/. 45 (promedio variable)
- Contador	S/. 150

AQPAZ estará en un régimen MYPE ya que cuenta con 3 trabajadores en planilla y los ingresos no superan las 1700 UIT según el portal de la SUNAT.

3.5. Plan Financiero

- Evaluar los recursos económicos que serán necesarios para el desarrollo del proyecto.
- Valuar la necesidad de distintas herramientas o equipos necesarios para el desarrollo del Plan de Negocios.
- Definir la inversión necesaria para AQP, así como las fuentes de financiamiento.
- Establecer escenarios financieros para AQP, escenario optimista, pesimista y moderado.
- Definir la rentabilidad y viabilidad de AQPAZ.

3.5.1. Análisis financiero

Para iniciar con el análisis financiero es importante que se defina el público objetivo, es por ello, que se utilizará la información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM), se consideró la información del último censo por el INEI en el 2017, se tomó un grupo reducido debido a los intervalos que se manejaron para mostrar los resultados, se consideró el grupo de 0 a 14 años, actualmente este grupo de personas deben tener de 6 a 20 años aproximadamente, este segmento de personas representa el 23% de la población, es decir 249,935 personas, además se utilizó un segundo criterio de segmentación como el nivel socioeconómico (NSE), AQPAZ está enfocado en el A, B y C, estos representan el 56.1%, aplicando este segundo criterio de segmentación, la población estimada es de 140,214.

El siguiente paso luego de aplicar los dos primeros filtros al total de la población es definir mejor el mercado y es por ello que nos ayudaremos del estudio de mercado, se escogerán dos preguntas de la encuesta aplicada, la primera está enfocada en la asistencia de sesiones de psicoterapias donde se tuvo una tasa de respuestas positivas del 66% y la segunda pregunta está relacionada a la necesidad que consideran los padres de familia que creen que sus hijos necesitan, éstas pueden ser a partir de un problema crítico o simplemente acompañamiento para mejorar resultados, para esta pregunta se tuvo una tasa de respuestas positivas del 92%.

Luego de reducir el mercado de 140,214 con las dos preguntas del estudio de mercado, nos da como resultado un mercado potencial de 85,138 en un escenario moderado, es un mercado donde se tiene competencia, pero sobre todo hay un pensamiento o resistencia de buscar este tipo de ayuda, que poco a poco va mejorando sus resultados y las personas buscan ayudan profesional, además que se tuvo un incremento de las personas que requieren este tipo de

ayuda debido a los efectos post pandemia, es por ello que se estima llegar al 1.75% para el primer y segundo año, además se proyecta un crecimiento de 0.1% para el 2024 y 2025, es decir tener un participación del 1.85% del mercado potencial para estos años; y finalmente para el 2026 tener un crecimiento de 0.1% nuevamente.

Finalmente, resaltar que el promedio de sesiones es de 8 por pacientes, estas pueden incrementar tanto en número de sesiones o precio, dependiendo del caso, pero se trabajó con una base que ayude a hacer una estimación moderada del proyecto.

Tabla 8
Público objetivo

Criterio de segmentación	%	Cantidad
Asistencia a psicoterapias	66%	92,541
¿Considera que es oportuno que su hijo/a se someta a una consulta de diagnóstico de algún padecimiento o problema psicológico? ¿Por lo menos de modo preventivo?	92%	85,138
Población estimada a ser atendida	1.75%	1,490

Como se mencionó anteriormente en cuanto a la participación de mercado en el tercer y quinto año se proyecta un crecimiento en la participación de mercado del 0.1% en cada uno, además en la proyección de la demanda también se registra un incremento del 1%, esto debido a la tasa de crecimiento poblacional que nos da el INEI, considerando estos datos, el mercado potencial para los próximos 5 años está dado de la siguiente manera:

Tabla 9

Proyección de ventas 5 años

Año	Demanda proyectada	Participación %	Proyección
2022	85,138	1.75	1,490
2023	85,989	1.75	1,505
2024	86,849	1.85	1,607
2025	87,717	1.85	1,623
2026	88,595	1.95	1,728

El precio establecido de cada terapia de acuerdo al estudio de mercado se definió en S/ 65 soles, es un precio competitivo de acuerdo a lo analizado en el Plan de Marketing, adicionalmente se considera un incremento del 5% cada año, este incremento es mínimo ya que en 5 años el precio sube en S/ 14 soles de S/ 65 a S/ 79 pero nos ayuda en caso se tenga algún gasto adicional durante alguna terapia o implementación futura. Además, se consideró que los tratamientos tienen en promedio una duración de 8 sesiones, es por ello que se detalla de la siguiente manera para los próximos 5 años:

Tabla 10

Precio de venta en soles por año

Año	Precio	Precio Por Paciente
2022	80	640
2023	92	736
2024	106	846
2025	116	931
2026	128	1024

3.5.2. Inversión

Para la atención a los pacientes se contará con un local con distintos ambientes y salas de atención, el alquiler de este local es de 1,500 dólares, con un tipo de cambio de S/ 3.80, el alquiler del local es de S/5,700 mensuales, está ubicado

en la avenida Ejército, en el siguiente cuadro se muestra el costo mensual y anual del alquiler:

Tabla 11
Precio de alquiler

Actividad	Precio mensual	Precio anual
Alquiler local	5,700	68,400
Total de inversión en infraestructura	5,700	68,400

Además, se tiene que invertir en algunos equipos, esto para el desarrollo correcto de las funciones de los colaboradores de AQPAZ, además de algunos equipos o herramientas que pueden ser solicitados por algunos psicólogos o psiquiatras para las psicoterapias como un equipo de música, impresora, laptops para el desarrollo de informes, entre otros.

El detalle de esta inversión se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 12
Inversión en equipos

Artículo	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Laptops	4	1,800	7,200
Refrigeradora	1	1,600	1,600
Equipo de música	3	250	750
Impresora	1	800	800
Celulares	4	700	2,800
Total de inversión en maquinaria y equipos		5,150	13,150

La inversión que AQPAZ plantea hacer en equipos es de S/ 13,150, es una inversión baja ya que el valor de cada sesión está en el trabajo de lo que puede transmitir cada psicólogo y psiquiatra, y los equipos que se utilicen son solo de apoyo para cada sesión.

Tabla 13

Inversión en muebles y enseres

Artículo	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Extintor	2	60	120
Armario (papelería)	2	300	600
Escritorios	5	400	2,000
Módulo de atención	1	750	750
Sillones	5	600	3,000
Sillas	8	50	400
Tacho de basura	3	12	36
Total de inversión		2,172	6,906

Los muebles serán necesarios para la implementación del local, tanto para la recepción como para la atención de pacientes, además que cada sala es independiente y se necesita brindar las comodidades y espacio necesario para las terapias sin interrupciones externas.

Tabla 14

Inversión de instalación en soles

<u>Actividad</u>	Precio total
Arreglo del local: refacciones, instalaciones eléctricas, mantenimiento, etc.	900
Total de inversión en instalaciones	900

A pesar de que las instalaciones se encuentran en perfecto estado, ya que hay un contrato donde se especifica el estado en el que se están recibiendo el local, se considera necesario tener un presupuesto para adaptar o hacer algunos cambios pequeños que nos permitan un mejor orden de los muebles que se tiene.

Tabla 15

Trámites y licencias

Descripción	Total
Constituir empresa	800
Contrato de arrendamiento	120
Trámites legales	550
Licencias	420
Total de inversión	1,890

Para obtener la licencia se tendrá una inversión de S/1890 entre la constitución de la empresa, el contrato de alquileres, trámites legales y el pago por la licencia de funcionamiento.

La inversión para la promoción de AQPAZ es de S/ 3,215 inicialmente, en el detalle de la publicidad se considera S/ 600 para pagos a través de la aplicación, es importante mencionar que este pago es mensual, las herramientas como redes sociales, además se tendrá rollscreen, banners, letrero y volantes, todos enfocados con lograr el posicionamiento de la marca y mostrar los servicios y beneficios de las terapias.

Tabla 16
Publicidad

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Publicidad impresa (banners)	4	500	2,000
Rollscreen + impresión	4	110	440
Publicidad impresa (volantes)	5,000	0.035	175
Promoción redes sociales	1	600	600
Total de inversión			3,215

Se contará con 4 personas, 3 tiempo completo y el Community Manager tendrá un horario reducido, además se consideró media gratificación en julio y diciembre, el resto de los profesionales trabajarán por sesiones previamente coordinadas, y se les abonará dependiendo del número de sesiones mensuales desarrolladas, es por ello que este pago se detalla como un costo variable más adelante.

Tabla 17
Sueldos anuales y mensuales en soles

Puesto	Cantidad	Sueldo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	4,500	63,000	66,150	69,458	72,930	76,577
Secretaria	1	1,600	22,400	23,520	24,696	25,931	27,227
Psicólogo	1	1,800	25,200	26,460	27,783	29,172	30,631
Community Manger	1	750	9,000	9,450	9,923	10,419	10,940
Contador	1	150	1,950	2,047	2,150	2,257	2,370
Total en sueldos		8,800	121,550	127,627	134,009	140,709	147,745

*Se considera media gratificación en Julio y media en Diciembre

La inversión que tendrá AQPAZ para el proyecto es de S/ 84,061 soles, dentro de los costos más elevados resaltan los pagos de garantía, primer mes de alquiler y los dos meses de adelanto solicitado por el propietario del local, además del sueldo de los 4 primeros meses, de esta forma asegurarnos de

tener el capital necesario para pagar la planilla mientras nos insertamos en el mercado.

Tabla 18

Inversión total

Descripción	Costo Total
Alquileres (2 Meses De Adelanto, Garantía Y Primer Alquiler)	22,800
Inversión Maquinaria y Equipos	13,150
Inversión Muebles	6,906
Inversión Trámites	1,890
Inversión Publicidad	3,215
Inversión Instalación y Mantenimiento	900
Sueldos (4 Primeros Meses)	35,200
Inversión Total	84,061

Se contará con un préstamo, este tendrá una tasa efectiva anual del 24% o 1.809% mensual (TEM), el préstamo se pagará en 4 años, dando un monto de S/16,637 soles a pagar por año, las cuotas se pagarán mensualmente, el resto de la inversión es capital propio.

Tabla 19

Financiamiento

Descripción	Cantidad
Préstamo (capital)	40,000
Tasa de interés efectiva anual (TEA)	24%
Periodo del préstamo (meses)	48
Monto anual a pagar	S/ 16,637.02

A continuación, se muestra el detalle de los pagos, descontando el monto amortizado y el interés restante después de cada periodo (anual):

Tabla 20

Pago préstamo anual

Capital	Amortización	Interés	Cuota
S/32,962.9	S/7,037	9,600	S/16,637.02
S/24,237.1	S/8,725	7,911	S/16,637.02
S/13,416.9	S/10,820	5,816	S/16,637.02
S/0.00	S/13,416	3,220	S/16,637.02

El préstamo del banco representará el 48% del total de la inversión, el saldo restante será aporte propio, de las dos personas que desarrollan el presente plan.

Tabla 21

Fuentes de financiamiento

Fuentes de Financiamiento	Participación	Aporte
Préstamo bancario	48%	40,000
Aporte de socios	52%	44,061
Total	100%	84,061

La depreciación que se considera es del 10%, tanto en maquinarias y equipos como para muebles y enseres.

Tabla 22

Depreciación

Depreciación	Valor inicial	%	Valor Residual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total depreciación
Maquinaria y equipos	13,150	10%	6,575	-1,315	-1,315	-1,315	-1,315	-1,315	-6,575
Muebles y enseres	6,906	10%	3,453	-691	-691	-691	-691	-691	-3,453
Total	20,056		10,028	-2,006	-2,006	-2,006	-2,006	-2,006	-10,028

3.5.3. Costos

Los costos variables de cada terapia incluye el pago para el profesional en psicología o psiquiatría que llevará a cabo la sesión, que tiene un pago base de S/50 soles, este es dependiendo del tipo de problema que se vaya a tratar, pero el margen de ganancia es muy similar en todas las terapias, además hay un gasto de herramientas que se pueden o no pedir en cada terapia dependiendo del caso que se esté evaluando, por ejemplo puede ser mediante alguna dinámica que utilice algunos artículos de escritorio, música de fondo, entre otras que sean solicitadas, se consideró un gasto promedio de S/5 soles, pero este podría cambiar, son los únicos costos evaluados para este punto como se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 23

Costos variables

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago a psicólogo	45	50	54	60	66
Útiles - herramientas	5	5	5	5	5
Total	50	55	59	65	71

También se evaluaron los gastos de venta y de administración, en este caso se consideraron los sueldos que aumentarían porcentualmente año tras año de la mano del precio, pagos de promoción por redes sociales, alquiler, agua y luz, que también consideramos un aumento promedio.

Tabla 24
Gastos de venta y administración

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total de sueldos	121,550	127,628	134,009	140,709	147,745
Publicidad por redes sociales	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Agua y luz	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
Alquiler	68,400	68,400	68,400	68,400	68,400
Total	198,950	205,118	211,593	218,393	225,533

3.5.4. Punto de equilibrio

Se ofrecen diferentes tipos de terapias y tratamientos, todos llevados por profesionales en psicología y psiquiatría, pero en todos los casos el margen de ganancia es del 50%, con topes en cuanto al monto monetario, por lo que se calculó con este criterio el punto de equilibrio para el presente Plan de Negocios, el precio de cada tratamiento en promedio de 8 sesiones es de S/ 640 soles.

- Costo variable por paciente (Cv) = S/ 400
- Precio por paciente (P) = S/ 640
- Costo fijo (CF) = S/ 198950

Como resultado, se tiene que el punto de equilibrio para AQPAZ es de 829 pacientes que se deben atender en un año, considerando las características mencionadas anteriormente.

3.5.5. Costo de la deuda, costo de capital y WACC

3.5.5.1. Costo de la deuda

Para el cálculo del WACC se deben definir algunas variables previamente, empezando por el costo de la deuda (k_d), en AQPAZ tenemos una tasa de interés anual efectiva (TEA) del 24% y el impuesto a la renta que es el 29.5%. Obteniendo como resultado que el costo de la deuda es de 16.8% como se expresa con el detalle de la fórmula a continuación:

$$K_d = i(1-t)$$

3.5.5.2. Costo de capital

Para determinar el costo de capital se utilizó la fórmula que evalúa el rendimiento de los bonos del tesoro americano en los últimos 30 años (4.05%), el riesgo de la inversión de acuerdo a la bolsa de valores de Estados Unidos (10.73%) y el riesgo país (1.90), se utilizó la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + R_p + R_{país}$$

Luego de identificar y analizar los datos de cada una de las variables, tenemos como resultado que el costo de capital está representado por 16.68%.

3.5.5.3. Costo promedio ponderar de capital – WACC

Para calcular el WACC se utilizó la siguiente fórmula:

$$WACC = k_d \cdot (D/V) + k_e(1-i) \cdot (P/V)$$

Donde:

K_d = Costo de la deuda (16.8%)

K_e = Costo de capital propio (16.68%)

D = Préstamo (S/ 40,000)

P = Patrimonio (S/ 44,661)

V = Suma de la deuda y patrimonio

I = Impuesto a la renta

Finalmente, luego del análisis realizado, identificamos que el WACC para el proyecto de AQPAZ es de 14.20%.

3.5.6. Flujo de caja

Los resultados del flujo de caja se pueden ver en la siguiente tabla, el escenario moderado nos muestra resultados positivos desde el segundo año, es importante resaltar que incluso en este escenario se proyectó con los planes de terapias más básicos ya que son a su vez los más comunes o recurrentes, pero existe la posibilidad de ir incorporando nuevas fuentes de ingreso los siguientes años.

Tabla 25
Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
				Cantidad		
Terapias (pacientes)		1,490	1,505	1,607	1,623	1,728
				Precio		
Precio		640	736	846	931	1,024
				Costo variable unitario		
Costo Variable unitario		-400	-436	-476	-519	-567
				Gastos operativos		
Total ventas		953,542	1,107,539	1,359,915	1,510,866	1,769,306
IGV 18%		-	-168,947	-207,445	-230,471	-269,894
		145,456				
Total costos variables		-	-656,096	-764,149	-842,478	-979,677
		595,964				
Gastos de venta y administrativos		-	-205,118	-211,593	-218,393	-225,533
		198,950				
Maquinaria y equipos		-1,315	-1,315	-1,315	-1,315	-1,315
Muebles y enseres		-691	-691	-691	-691	-691
Utilidad antes de impuestos		11,167	75,373	174,723	217,518	292,196
Impuesto a la Renta (29.5%)		-3,294	-22,235	-51,543	-64,168	-86,198
Utilidad despues de impuestos		7,873	53,138	123,179	153,350	205,998
Maquinaria y equipos		1,315	1,315	1,315	1,315	1,315
Muebles y enseres		691	691	691	691	691
Inversión en maquinarias y equipos	-13,150					
Inversión en muebles y enseres	-6,906					
Inversión capital de trabajo	-64,005					
Recuperación de Valor Residual						10,028
Flujo de caja económico	-84,061	9,878	55,143	125,185	155,356	218,032
Préstamo	40,000					
Amortización del préstamo		-7,037	-8,726	-10,820	-13,417	
Intereses		-9,600	-7,911	-5,817	-3,220	
Ahorro fiscal interéres		2,880	2,373	1,745	966	
Flujo de caja financiero	-44,061	-3,879	40,880	110,293	139,685	218,032

3.5.6.1. WACC, VAN y TIR económico

Tabla 26

WACC, VAN y TIR económico

Indicador	Valor
WACC	14.20%
VAN	254542
TIR	70%

3.5.6.2. WACC, VAN y TIR financiero

Tabla 27

WACC, VAN y TIR financiero

Indicador	Valor
WACC	14.20%
VAN	252344
TIR	91%

Analizando los resultados obtenidos, se tiene que la tasa de retorno de inversión (TIR) está por encima de la tasa de descuento, por lo que se puede decir que es atractivo invertir en AQPAZ, además se tiene un VAN económico y financiero por encima de 0, este valor también representa que el proyecto genera rentabilidad, por lo que se puede aceptar.

3.5.7. Análisis financiero: Escenario pesimista

Para el escenario pesimista se consideró una reducción en el mercado potencial que se alcanzará, para el primer y segundo año solo se llegará al 1.50% del público objetivo, y se tendrá un incremento de la participación a partir

del tercer año y solo será del 0.1%, este crecimiento se dará bienal, es decir tendremos un tercer crecimiento para el quinto año y la participación será del 1.7% para este año.

El resto de costo se mantienen como en el escenario moderado, además que el crecimiento poblacional se mantiene anualmente.

Tabla 28

Escenario pesimista: Proyección de la demanda

Año	Proyección demanda	Participación de mercado	Mercado potencial
2022	85,138	1.50%	1,277
2023	85,989	1.50%	1,290
2024	86,849	1.60%	1,390
2025	87,717	1.60%	1,403
2026	88,595	1.70%	1,506

3.5.7.1. Flujo de caja (escenario pesimista)

Para el flujo de caja pesimista, los resulta al término del primer año son negativos, se tiene una pérdida de S/ 2,957, los siguientes se tiene utilidades por encima de los S/ 25,242 soles, a continuación, se muestran los resultados:

a. WACC, VAN y TIR económico (escenario pesimista)

Tabla 30

WACC, VAN y TIR económico

Indicador	Valor
WACC	14.20%
VAN	140457
TIR	46%

b. WACC, VAN y TIR financiero (escenario pesimista)

Tabla 31

WACC, VAN y TIR financiero

Indicador	Valor
WACC	14.20%
VAN	138259
TIR	55%

Dados los resultados del flujo de caja, el VAN económico y financiero son mayores a 0, entonces se puede concluir que el proyecto se debe aceptar porque es rentable.

En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR), para el flujo económico se tiene un valor de 46%, mientras que para el flujo financiero el resultado asciende a 55%, esto significa que los dos resultados al ser mayores que la tasa de descuento, resulta atractivo invertir en AQPAZ.

3.5.8. Análisis financiero: Escenario optimista

Para el escenario optimista se consideró una participación de mercado inicial del 1.75% con crecimiento bienales del 0.25%, este crecimiento se debe a las

campañas y captación de nuevos clientes, además de la evaluación de ingresar a nuevos segmentos o la incorporación de nuevas terapias:

Tabla 32

Escenario optimista: Proyección de la demanda

Año	Proyección demanda	Participación de mercado	Mercado Potencial
2022	85,138	1.75%	1,490
2023	85,989	1.75%	1,505
2024	86,849	2.00%	1,737
2025	87,717	2.00%	1,754
2026	88,595	2.25%	1,993

3.5.8.1. Flujo de caja (escenario optimista)

Los resultados del flujo de caja se pueden ver en la siguiente tabla, el escenario optimista nos muestra resultados positivos desde el primer año, incluso siendo muy cuidadosos con la segmentación del mercado los resultados son ampliamente positivos, dado lo expuesto anteriormente, con las características del mercado mencionadas se obtuvo los siguientes datos:

a. WACC, VAN y TIR económico (escenario optimista)

Tabla 34

WACC, VAN y TIR económico

Indicador	Valor
WACC	14.20%
VAN	313,191
TIR	77%

b. WACC, VAN y TIR financiero (escenario optimista)

Tabla 35

WACC, VAN y TIR financiero

Indicador	Valor
WACC	14.20%
VAN	310,992
TIR	100%

Analizando los resultados obtenidos, se tiene que la tasa de retorno de inversión (TIR) está por encima de la tasa de descuento, por lo que se puede decir que es atractivo invertir en AQPAZ, además se tiene un VAN económico y financiero por encima de 0, este valor también representa que el proyecto genera rentabilidad, por lo que se puede aceptar.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- A través de fuentes secundarias, se concluye que hay un incremento de niños y jóvenes con necesidad de un tratamiento a través de psicoterapias, el número de casos tuvo un mayor incremento dada la pandemia por el covid-19, adicionalmente, apoyado a través de la investigación de mercados, hay una demanda creciente que considera que es necesario que sus hijos tomen estas terapias, pero se deben cumplir características en el servicio para que sean atractivos al mercado potencial y logrando mejorar la calidad de vida de los pacientes.
- Se define una estrategia de diferenciación, en AQPAZ el paciente tiene la oportunidad de llevar un tratamiento a través de psicoterapias con distintos especialistas, previa evaluación, generando un proceso más adecuado a lo que necesita y generando mejores resultados, la evaluación inicial y el acompañamiento en las primeras terapias son muy importantes.
- Las psicoterapias están dirigidas a niños y adolescentes, la mayoría en etapa escolar, pero las campañas de marketing están dirigidas a padres de familia con al menos un hijo de hasta 17 años, adicionalmente el paciente no tiene que estar en un estado delicado o crítico, las psicoterapias también permiten un mejor desarrollo de este.
- La estrategia de marketing es muy importante para el posicionamiento de AQPAZ, como se mencionó el uso de plataformas digitales ha tenido incremento en los últimos años, la pandemia impulsó a que estas tengan mayor tiempo de uso, es por ello que se considera un factor clave hacer uso adecuado de estas y que el servicio en cada paciente este a la altura de lo

ofrecido, además que a partir de las ferias y el módulo de primer diagnóstico los padres de familia podrán conocer algún trastorno o apoyo que puedan ayudar a mejorar las habilidad de sus hijos.

- Todos los colaboradores de AQPAZ cumplen un rol importante dentro de la empresa, es por ello que el reclutamiento es una actividad que debe tomar el tiempo necesario, pero los psicólogos y psiquiatras que llevarán a cabo las terapias deben tener un mayor cuidado al momento de ser seleccionados, ya que ellos serán los encargados de llevar las terapias y seguimiento a cada paciente.
- La inversión inicial es de S/ 84,061, de este monto se tendrá un financiamiento por S/ 40,000 y el restante será aporte de los socios S/44,061.
- Se concluye que el proyecto es económicamente viable, el VAN económico de S/ 254,542 soles y la tasa de interno de retorno económica (TIR) es de 70%; dados estos resultados se puede decir que es atractivo invertir en AQPAZ.

4.2. Recomendaciones

- Evaluando el crecimiento y el escenario en el que se encuentre AQPAZ al término de cada cierre de año, se recomienda evaluar la necesidad de un estudio de mercado, para incorporar un nuevo segmento para atender a través de psicoterapias, ya que el incremento de casos que requieren atención se dio en todos los rangos de edad y niveles socioeconómicos.
- Identificar las plataformas que tienen mayor interacción y que según los indicadores tengan mayor cierre de ventas, a partir de esa información aumentar el presupuesto destinado a esa red.
- Evaluar la posibilidad de alquilar o tomar espacios en co-workings para las terapias, ya que de esa manera se podrían acercarse al cliente y tener un segundo punto de atención en Arequipa para ciertas terapias.
- Es recomendable que se dé un seguimiento al flujo de ventas que va generando AQPAZ, de esa forma se puede ir corrigiendo o alineando la estrategia inicial planteada en el Plan de Negocios.
- La salud mental es un tema muy delicado que ha sido muy afectado durante los últimos años a personas de todas las edades a nivel mundial, con un mercado bastante grande y desatendido, es por ello que se debe hacer campañas de concientización que busque informar a la población de los resultados y beneficios de las psicoterapias no solo en niños y jóvenes sino también en adultos.
- Evaluar el mercado internacional de profesionales en psicología y psiquiatría, ya que en otros países manejan distintas herramientas que pueden lograr mejores resultados, al tener la posibilidad de tener psicoterapias virtuales, se puede tener un mercado más grande que solo

Arequipa con profesionales más calificados en caso de no encontrarlos en el mercado nacional.

ANEXOS

Encuesta

Sexo: Masculino :: Femenino

Edad: _____

Distrito:

Situación laboral: Trabajador independiente

Trabajador dependiente

Ama de casa

Jubilado

Otro

1. Sus hijos, ¿asistieron a alguna sesión de psicoterapia?
 Nunca → ¿por qué? _____
 Sí, solo una vez → pasar a la p.2
 Sí, más de una vez → pasar a la p.2
 Sí, con alta frecuencia → pasar a la p.2
2. ¿Cumplió sus expectativas?
 No
 Sí, fue lo que esperaba
 Sí, fue mas de lo que esperaba
3. ¿Conoce algún centro mental que ofrezca psicoterapias?
 Sí → ¿Cuál? _____
 No
4. ¿Considera que su hijo/a no tiene ningún tipo de problema emocional?
 Definitivamente no
 Quizá leve
 Posible
 Muy probable
 Definitivamente sí
5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada sesión de psicoterapia?
 S/
6. De la siguiente lista, ¿qué plataformas utiliza? (puede marcar más de una opción)
 Facebook
 Twitter

- Whatsapp
- TikTok
- Youtube
- LinkedIn
- Instagram
- Correo electrónico
- Página web

7. Estaría de acuerdo, en los casos que sea posible, ¿Qué las sesiones sean virtuales?

- Sí
- No

8. ¿Cree que la psicoterapia será útil para que tu hijo/a mejore en su desempeño?

- No servirá
- Útil
- Bastante útil
- Muy útil
- Imprescindible

9. De la siguiente lista, ¿Cuál o cuáles de los siguientes atributos considera que son importantes para elegir centro para la psicoterapias de su menor hijo?

- Lugar conocido
- Precio
- Seguridad
- Buenos profesionales
- Buena ubicación
- Variedad de psicoterapias
- Buenos ambientes

REFERENCIAS

Amat, Oriol (S/F). El plan de marketing. *Effective Managment. Resúmenes de gestión*, año VI, N° 139, pp. 1-8.

American Academy of Pediatrics (2021). La salud mental durante el COVID-19: señales de que su hijo pudiera necesitar más ayuda. Healthy children.org.

<https://www.healthychildren.org/Spanish/health-issues/conditions/COVID-19/Paginas/Signs-your-Teen-May-Need-More-Support.aspx>

Andina (2019). Arequipa cuenta con 10 Centro de Salud Mental Comunitario.

<https://andina.pe/agencia/noticia-arequipa-cuenta-10-centros-salud-mental-comunitarios-para-atender-a-poblacion-779598.aspx>

Andina (2021). Covid-19: nuevos psiquiatras se suman al servicio de la salud mental del MINSA.

<https://andina.pe/agencia/noticia-covid19-nuevos-psiquiatras-se-suman-al-servicio-de-salud-mental-del-minsa-852938.aspx>

Anaya, J. y Triana, Álvaro (2012). Plan de empresa para la implementación de una clínica de salud mental en el municipio de Popayán. Universidad ICESI.

Aragonés, Luis (S/F). Plan de negocios: Empresa de servicios de salud. Universidad Nacional de Córdoba.

Arellano. (2011). Los 6 estilos de vida y sus principales características.

Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Reporte de inflación.

Boza, J., Hellmund, J. y Leith, Percy (2020). Plan de marketing para la apertura de un centro integral de neurociencias. Universidad del Pacífico.

Carrazana, Valeria (2002). El concepto de salud mental en psicología humanista-existencial. *Revista de la Universidad Católica Boliviana*, vol. 1, n° 1.

Chauny, C. y Vigil, M. (2019). Plan de negocios para implementar una empresa de servicios de mindfulness. Universidad de Lima.

Da Silva, Douglas (2021). *Guía completa para entender qué es el estudio de mercado y para qué sirve*. Blog de Zendesk.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/>

Delgado, Laura (s. f.). *Análisis PESTEL: qué es, cuándo y cómo hacerlo*. Pensemos.

<https://gestion.pensemos.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>

Equipo de The Power MBA (s. f.). Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. The Power business school.

<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20riv%20alidad%20entre%20competidores.>

Defensoría del Pueblo (2021). Defensoría del Pueblo: urge intensificar atención en salud mental para pacientes con COVID-19 en Arequipa.

<https://www.gob.pe/institucion/defensoria-del-pueblo/noticias/340590-defensoria-del-spueblo-urge-intensificar-atencion-en-salud-mental-para-pacientes-con-covid-19-en-arequipa>

Garay, Karina (2020). *Pandemia agravó los problemas de salud mental que ya existían en el país*. Andina.

<https://andina.pe/agencia/noticia-pandemia-agravo-los-problemas-salud-mental-ya-existian-el-pais-828235.aspx>

Garay, Karina (2021). Exclusivo: trastornos mentales se duplicaron y hasta triplicaron en pandemia. Andina: agencia peruana de noticias.

<https://andina.pe/agencia/noticia-exclusivo-trastornos-mentales-se-duplicaron-y-hasta-triplicaron-pandemia-video-850255.aspx>

Gary Amstrong, P. K. (s.f.). Fundamentos de Marketing. Pearson.

Gestión. (2022). PBI de seis regiones seguirían por debajo del nivel prepandemia.

Gómez, Maricela (2010). Concepto de psicoterapia en psicología clínica. Revista de psicología de la universidad de Antioquía, vol. 2 Nro. 4, pp. 19-32.

Hamui, A., Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, núm. 5.

Herrera, R. y Baquero, B. (2010). Las 5 fuerzas de Porter. Slideshare.

<https://es.slideshare.net/Locotemi/5-fuerzas-de-porter-5853570>

Huarcaya, Jeff (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia del COVID-19. Rev Perú Med Exp Salud Pública, 37(2), pp. 327-334.

Doi: <https://doi.org/10.17843/rpmesp.2020.372.5419>

INEI. (2017). Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017. Arequipa.

INEI. (2018). Compendio Estadístico Arequipa . Arequipa.

INEI. (23 de Mayo de 2022). Obtenido de

<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/3004948-comportamiento-de-la-economia-peruana-en-el-primer-trimestre-de-2022>

Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas (2021). La pandemia y su impacto psicológico en la población. Ministerio de Salud.

<https://www.incn.gob.pe/2021/04/30/pandemia-y-su-impacto-psicologico-en-la-poblacion/>

Inter-Agency Standing Committee – IASC (2020). Habilidades Psicosociales Básicas. Guía para personal de primera línea de respuesta a la COVID-19. IASC.

IPSOS. (2021). USOS DEL SMARTPHONE EN LA VIDA COTIDIANA 2021.

Malhotra, N. K. (2008). Investigación de Mercados 5ta edición. Prentice Hall.

Martínez, Claudio (2020). Intervención y psicoterapia en crisis en tiempos del coronavirus. Centro de Estudios en psicología clínica y psicoterapia UDP, pp. 2-18.

Ministerio de Salud (2020). Plan de Salud Mental Perú, 2020-2021 (En el contexto de covid-19). República del Perú.

Ministerio de Salud (2020b). La salud mental de niñas, niños y adolescentes en el contexto de la COVID-19. Estudio en Línea. República del Perú.

Organización Mundial de la Salud (2020). COVID-19: cronología de la actuación de la OMS.

<https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

Palma, Patricia (2019). Neoliberalismo, violencia política y salud mental en Perú (1990-2006). *Rev Cienc Salud*. 2019, 17(2), pp. 352-372.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/revsalud/a.7954>

Parada, Pascual (2013, 10 de enero). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Pascual Parada.

<https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Peruano, E. (13 de Abril de 2022). Crece interacción de audiencia digital en el Perú.

Peruano, E. (04 de Mayo de 2022). *El Peruano*. Obtenido de [https://www.elperuano.pe/noticia/151726-congreso-aprobo-sexto-retiro-de-las-afp-los-pasos-pendientes-para-solicitar-hasta-s-18400#:~:text=04%2F05%2F2022%20El%20pleno,\)%2C%20equivalente%20a%2018%2C400%20soles.](https://www.elperuano.pe/noticia/151726-congreso-aprobo-sexto-retiro-de-las-afp-los-pasos-pendientes-para-solicitar-hasta-s-18400#:~:text=04%2F05%2F2022%20El%20pleno,)%2C%20equivalente%20a%2018%2C400%20soles.)

Peruano, G. (15 de Febrero de 2022). Gobierno Peruano. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/583797-gobierno-dispone-abrir-sus-fronteras-terrestres-para-la-integracion-social-y-economica-con-paises-vecinos>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.

Riesco Lind, G., & Arela Bobadilla, R. (2021). Economía y empleo en Arequipa: Diagnóstico y perspectivas en el Bicentenario. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

¿Qué es un estudio de mercado? (s. f.). *Question Pro*.

<https://www.questionpro.com/es/estudio-de-mercado.html#:~:text=Un%20estudio%20de%20mercado%20es%20una%20investigaci%C3%B3n%20utilizada%20por%20diversos,momento%20de%20realizar%20sus%20operaciones.>

Ramírez, J., Castro, D., Lerma, C., Yela, F. y Escobar, F. (2020). Consecuencias de la pandemia de COVID-19 en la salud mental asociadas al aislamiento social. *Revista Colombiana de Anestesiología*, 48(4), pp. 1-8.

Retamozo, M., Valencia, V. y Zamora, M. (2019). Plataforma virtual de asistencia de salud mental *Mente sana*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Ribot, V., Chang, N. y González, A. (2020). Efectos de la COVID-19 en la salud mental de la población. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 19(Suplemento), pp. 1-11.

Rondón, Marta (2006). Salud mental: un problema de salud pública en el Perú. *Rev Perú Med Exp Salud Pública*, 23(4), pp. 237-238.

Ruiz, C. y Gómez, J. (2021). Efectos de la pandemia por COVID-19 en la salud mental de la población trabajadora. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 24(1), pp. 6-11.

Ruiz, Milagros (2020, 21 de julio). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Ejemplo*. Ruiz Barroeta.

<https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>

Rusca, F., Cortez, C., Tirado, B. y Strobbe, M. (2020). Una aproximación a la salud mental de los niños, adolescentes y cuidadores en el contexto de la COVID-19 en el Perú. *Acta Med Perú*, 37(4), pp. 556-558.

Sánchez, Isabel (2020). Impacto psicológico de la COVID-19 en niños y adolescentes. En *MEDISAN*, 2021, 25(1), pp. 123-141.

<http://scielo.sld.cu/pdf/san/v25n1/1029-3019-san-25-01-123.pdf>

Sánchez, Rodrigo (2016). Apertura de sucursal de un centro de salud mental “Nueva vida”. Universidad de Chile.

Siachoque, Cristina (s/f). Terapia psicológica para ayudar a pacientes y familiares con COVID 19.

<https://tuterapiapsicologicaonline.com/terapia-psicologica-para-ayudar-a-pacientes-y-familiares-con-covid-19/>

Trahtemberg, León (2021). *La salud mental de niños en emergencia*. El Correo.

<https://www.trahtemberg.com/articulos/3849-2021-11-03-12-58-03.html>

Unicef (2021). Los efectos nocivos de la COVID-19 sobre la salud mental de los niños, niñas y jóvenes son solo la punta del iceberg.

<https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/efectos-nocivos-covid19-salud-mental-ninos-ninas-jovenes-punta-iceberg>

Urzúa, A., Vera-Villaruel, P., Caqueo-Úrizar, A., Polanco-Carrasco, R. (2020). La psicología en la prevención y manejo del COVID-19. Aportes desde la evidencia inicial. *Terapia psicológica*, vol. 38, nº 1, pp. 103-118.

Zárate, Pamela (2020). *Ansiedad, depresión y estrés: El deterioro de la salud mental en Arequipa*. El Búho.

<https://elbuho.pe/2020/07/salud-mental-en-arequipa-deterioro-producto-del-coronavirus/>