



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# CREACIÓN DE UNA CADENA DE CENTROS DE INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA PARA NIÑOS Y ADOLESCENTES

Luis Noriega-Chávez y Javier Céspedes-  
Schreiber

Lima, octubre de 2017

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Noriega, L. y Céspedes, J. (2017). *Creación de una cadena de centros de intervención psicológica para niños y adolescentes* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. P58!9gWYUXY8JfYWCE. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CREACIÓN DE UNA CADENA DE CENTROS DE  
INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA PARA NIÑOS Y  
ADOLESCENTES**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**LUIS ARIEL NORIEGA CHÁVEZ**  
**JAVIER GUSTAVO CÉSPEDES SCHREIBER**

Asesor: Luis Maraví

Lima, octubre de 2017

## Tabla de contenido

<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>II</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE ESQUEMAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE IMÁGENES</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> .....	<b>2</b>
1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD.....	2
1.1.1. <i>De acuerdo a estadísticas educativas</i> .....	2
1.1.2. <i>De acuerdo a estadísticas de salud</i> .....	3
1.1.3. <i>De acuerdo a las entrevistas realizadas</i> .....	4
1.2. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD .....	5
1.2.1. <i>Modelos de conceptualización de los desórdenes emocionales y problemas de comportamiento</i> .....	5
1.2.2. <i>Psicología positiva como herramienta de intervención</i> .....	6
1.3. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	8
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL SECTOR</b> .....	<b>11</b>
2.1. MERCADO DE CENTROS DE TRATAMIENTO PSICOLÓGICO EN PERÚ .....	11
2.1.1. <i>Centro Peruano de Audición, Lenguaje y Aprendizaje [CPAL]</i> .....	11
2.1.2. <i>Instituto para el Desarrollo Infantil – ARIE</i> .....	12
2.1.3. <i>Otros centros de atención</i> .....	12
2.2. MERCADO DE CENTROS DE TRATAMIENTO PSICOLÓGICOS EN SECTORES B Y C..	13
2.3. ATRACTIVIDAD DEL SECTOR.....	14
2.3.1. <i>Amenaza de nuevos entrantes</i> .....	14
2.3.2. <i>Poder de los proveedores</i> .....	16
2.3.3. <i>Amenaza de los sustitutos</i> .....	16
2.3.4. <i>Poder de negociación de compradores</i> .....	17
2.3.5. <i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	18
<b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE NEGOCIO</b> .....	<b>19</b>

3.1.	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	19
3.1.1.	<i>Selección del posicionamiento competitivo</i> .....	19
3.1.2.	<i>Tamaño del segmento</i> .....	23
3.1.3.	<i>Selección de las fuentes de la ventaja competitiva</i> .....	24
3.2.	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN: 'BLUE OCEAN STRATEGY' .....	24
	<b><i>¿Nos encontramos ante un Océano Azul?</i></b> .....	24
<b>CAPÍTULO 4. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....</b>		<b>27</b>
4.1.	EVALUACIÓN DE INGRESO.....	27
4.2.	ASIGNACIÓN DE GRUPO.....	28
4.3.	DESARROLLO DE LAS SESIONES .....	28
4.4.	ÁREA DE INTEGRACIÓN .....	28
4.5.	ÁREA PARA PADRES.....	29
4.6.	CASO ILUSTRATIVO .....	29
<b>CAPÍTULO 5. PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>32</b>
5.1.	PROPUESTA DE VALOR FRENTE AL PADRE DE FAMILIA .....	32
5.2.	PROPUESTA DE VALOR FRENTE AL COLEGIO .....	34
5.3.	PROPUESTA DE VALOR FRENTE A LOS ESPECIALISTAS .....	35
<b>CAPÍTULO 6. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>		<b>37</b>
6.1.	ORGANIGRAMA INICIAL DE LA EMPRESA .....	37
6.2.	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO GERENCIAL .....	38
6.2.1.	<i>Gerente General</i> .....	38
6.2.2.	<i>Gerente de Operaciones</i> .....	38
6.2.3.	<i>Gerente de Comercial</i> .....	39
6.2.4.	<i>Gerente de Administración y Finanzas</i> .....	39
6.2.5.	<i>Gerente de Gobierno de Personas</i> .....	40
6.3.	DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO OPERATIVO .....	40
6.3.1.	<i>Director Educativo</i> .....	40
6.3.2.	<i>Especialista</i> .....	41
<b>CAPÍTULO 7. DISEÑO DE LAS OPERACIONES.....</b>		<b>42</b>
7.1.	METODOLOGÍA OPERACIONAL .....	42
7.1.1.	<i>Enfoque de Teoría de Restricciones</i> .....	42
7.1.2.	<i>Enfoque de Lean Six Sigma</i> .....	44

7.2.	DISEÑO OPERACIONAL.....	44
7.2.1.	<i>Proceso de admisión al centro</i> .....	45
7.2.2.	<i>Proceso de ejecución del servicio</i> .....	45
7.3.	INFRAESTRUCTURA OPERACIONAL .....	47
7.3.1.	<i>Selección del local</i> .....	47
7.3.2.	<i>Presupuesto de acondicionamiento</i> .....	51
7.3.3.	<i>Presupuesto de operación</i> .....	52
<b>CAPÍTULO 8. ESCENARIOS FINANCIEROS.....</b>		<b>54</b>
8.1.	ESCENARIOS DE OPERACIÓN INICIAL.....	54
8.2.	ESCENARIO DE APRENDIZAJE.....	55
8.3.	ESCENARIO DE MADUREZ .....	57
8.4.	ESCALABILIDAD .....	59
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>62</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>66</b>
	ANEXO 1. ENTREVISTAS A PADRES .....	66
	ANEXO 2. ENTREVISTAS A PROFESORES .....	80
	ANEXO 3. ENTREVISTAS A DIRECTORES .....	87
	ANEXO 4. ENCUESTAS A PADRES.....	94

## Índice de tablas

Tabla 3.1. Data relevante sobre la cantidad de colegios y alumnos por distrito en Lima Metropolitana .....	20
Tabla 7.1. Costos de acondicionamiento de inmueble .....	51
Tabla 7.2. Costos mensuales de materiales .....	52
Tabla 7.3. Costos mensuales de staff .....	52
Tabla 7.4. Costos directos de personal .....	53
Tabla 8.1. Escenario de inicio de operación.....	54
Tabla 8.2. Escenario de aprendizaje .....	56
Tabla 8.3. Escenario de 50% de ocupabilidad .....	57
Tabla 8.4. Escenario de 100% de ocupabilidad .....	58

## Índice de esquemas

Esquema 2.1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....	14
Esquema 3.1. Distribución de hogares en Lima Metropolitana .....	20
Esquema 3.2. Categorización de desórdenes psicológicos .....	22
Esquema 3.3. La Secuencia de la Estrategia Blue Ocean .....	25
Esquema 5.1. Propuesta de nombre y eslogan .....	33
Esquema 6.1. Organigrama de la empresa.....	37
Esquema 7.1. Proceso de admisión al centro .....	45
Esquema 7.2. Proceso de ejecución de servicio .....	46

## Índice de imágenes

Imagen 7.1. Fachada del centro.....	48
Imagen 7.2. Características de la infraestructura .....	49
Imagen 7.3. Sala del inmueble que será convertida en 2 salones .....	50
Imagen 7.4. Sala del inmueble que será usada como Área de Integración .....	50

## **Introducción**

El presente trabajo plantea la creación de una cadena de centros de intervención psicológica, mediante un modelo de tratamientos grupales.

La idea nace a raíz de la necesidad insatisfecha de los padres por complementar la formación que el colegio brinda a sus hijos. Actualmente los colegios se enfocan en el aprendizaje tradicional, dejando poco espacio a los problemas psicológicos que cada niño puede traer.

Trastornos de hiperactividad, fenómenos como el bullying y la depresión son una realidad en la vida de una gran parte de los niños y adolescentes y es fundamental que exista un lugar formal en donde el foco del desarrollo no sea el aprendizaje tradicional, sino una buena formación emocional y psicológica.

‘Futuros Brillantes’ tiene como objetivo convertirse en el tercer lugar de formación de los niños y adolescentes, junto con el colegio y el hogar. Complementando y sosteniendo a los otros dos desde una perspectiva de desarrollo psicológico.

## Capítulo 1. Oportunidad de negocio

### 1.1. Identificación de la necesidad

#### 1.1.1. De acuerdo a estadísticas educativas

Actualmente el Perú se encuentra en uno de los lugares más bajos en el ranking de calidad educativa. Este tema tomó relevancia mediática a raíz de los resultados de la prueba PISA de matemática y comprensión lectora que nos colocó en el último lugar de 65 países evaluados en el 2013. (“Evaluación PISA”, 3 de diciembre de 2013).

Después de tres años, en los resultados emitidos en el 2016, Perú logró salir del último lugar, ubicándose en el puesto 62 de 70 (Alayo, 6 de diciembre de 2016). Este pequeño logro se consiguió en parte gracias al plan ejecutado por el estado, tal y como lo comenta el presidente Pedro Pablo Kuczynski en su Mensaje a la Nación en el día de la conmemoración de la Independencia del Perú:

En los últimos años se ha llevado a cabo un plan para poder llevar mayor educación a los niños y ha habido mejoras importantes desde aquella prueba del 2013, siendo el Perú el país latinoamericano de mayor crecimiento en dicha prueba, pero partiendo de puntajes muy bajos. (CIR Noticias, 29 de julio de 2017).

Dicho plan contempla distintas aristas, como aumentos salariales a los profesores, estandarización de los planes de estudios, evaluaciones a los profesores, entre otros. Si bien estas iniciativas son necesarias, consideramos que dejan de lado una oportunidad importante ligada al desarrollo psicológico de los niños y adolescentes.

Identificar y tratar desordenes emocionales y de comportamiento de los niños toma relevancia en el ámbito educacional, considerando que entre el 1% y el 5% de los estudiantes con desordenes de comportamiento consumen el 50% del tiempo de los profesores y administrativos del colegio. En particular, problemas como conducta

antisocial, impulsividad, agresividad e hiperactividad pueden resultar disruptivas y estresantes tanto para los alumnos como para los profesores. (Hinshaw, 1992).

Adicionalmente, estos problemas están asociados a una variedad de desenlaces negativos para los alumnos incluyendo expulsión del colegio, pérdidas de empleo y comportamiento criminal adulto. (Reichle, 1990; Wagner et al., 2006).

#### 1.1.2. De acuerdo a estadísticas de salud

Más allá del ámbito educacional, los desórdenes emocionales y de comportamiento tienen un impacto muy fuerte sobre la salud de las personas.

De acuerdo a estadísticas manejadas por el Ministerio de Salud, el 20% de limeños tiene necesidad de algún tratamiento de salud mental. (“Alrededor del 20% de peruanos necesita de atención en salud mental”, 20 de febrero de 2017).

Quizás la depresión es el desorden emocional con peores consecuencias. De acuerdo al Doctor Yuri Cutipé Cárdenas, Director de Salud Mental del Ministerio de Salud, MINSA, de cada tres casos de suicidio, dos se encuentran asociados con la depresión. (Ministerio de Salud, 11 de septiembre de 2016).

Asimismo, según Walter Castillo Martell, Director del Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi: “las conductas suicidas están asociadas a la depresión y se forman desde la infancia”. Además, el 18% de suicidios en el Perú son de niños y adolescentes. (Instituto Nacional de Salud Mental “Honorio Delgado – Hideyo Noguchi”, 22 de octubre de 2018).

Esta realidad se agudiza más según Patricia Giraldo, especialista del portal del Ministerio de Educación, teniendo en cuenta que en Perú actualmente existe tan solo 20 mil psicólogos para atender los más de 60 mil colegios que existen en el país (Fernández, 2 de mayo de 2017), por lo tanto, es imperativo encontrar maneras de mejorar la salud mental de los niños y adolescentes en un marco de oferta escasa.

### 1.1.3. De acuerdo a las entrevistas realizadas

De acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas en los alrededores de colegios en Los Olivos, distrito de Lima (véase el Anexo 1. Entrevistas a padres), los padres tienen conocimiento de que el colegio por sí mismo no es capaz de darle a su hijo la formación completa que éste requiere.

Son conscientes de que el colegio está enfocado principalmente en la formación en ciencias y humanidades y que carece de herramientas para corregir desordenes emocionales y de comportamiento.

De acuerdo a lo comentado por una madre, cuyo hijo fue diagnosticado con trastorno de hiperactividad leve, los profesores muchas veces retiran a su hijo del salón a manera de castigo, aduciendo mala conducta. Esta reacción, en vez de ayudar a la mejora del niño, tiene una repercusión doblemente negativa. En primera instancia, se le da el mensaje de que lo que hace está mal y, en segunda instancia, se le aísla socialmente. La reacción del profesor en este caso es equivocada, teniendo en cuenta que el niño no controla del todo su comportamiento debido al trastorno que padece.

Desde la perspectiva de los profesores entrevistados, los distintos desórdenes que presentan sus alumnos también representan un problema para el desenvolvimiento de la clase. Mencionan que mucho de su tiempo debe dedicarse a niños con algún tipo de desorden y que muchas veces no conocen la forma de ayudarlos. Asimismo, aseguran que estarían llanos a recibir asesoramiento para poder ser de mayor ayuda para estos niños.

Por el lado de los directores, explican que para los casos que requieren mayor atención, usualmente se solicita a los padres que lleven a sus hijos a algún centro de tratamiento psicológico. Los padres muchas veces no llevan a cabo esta solicitud, algunas veces por dejadez y otras por falta de recursos.

En los casos en los que el niño no asiste a ningún centro de tratamiento psicológico, pese al requerimiento del colegio, y persisten los problemas en el salón, el niño es separado del colegio al finalizar el año escolar.

## 1.2. Identificación de la oportunidad

### 1.2.1. Modelos de conceptualización de los desórdenes emocionales y problemas de comportamiento

Al igual que en la medicina, en la que el tratamiento médico se aplica de acuerdo al diagnóstico que da el médico, en psicología, el tratamiento psicológico se selecciona de acuerdo al desorden mental o problema de comportamiento que manifieste el individuo.

De acuerdo a Kolbert & Crothers (2013) existen tres maneras de conceptualizar los desórdenes emocionales y problemas de comportamiento:

- **Modelo Biomédico:** es actualmente el modelo prevalente para conceptualizar enfermedades mentales en los jóvenes, poniendo énfasis a las distintas patologías del cerebro y desbalances químicos. Si bien este modelo ofrece una contribución importante en enfermedades tales como esquizofrenia y psicosis, no ofrece un soporte definitivo a otros tipos de desórdenes, tales como depresión, ansiedad, déficit de atención, hiperactividad, entre otros. (Eaves, Silverg & Erkanli, 2003).
- **Modelo Sistemático – Ecológico:** este modelo presenta una alternativa para entender las enfermedades mentales y problemas de comportamiento en los niños. Propone que éstos son el resultado de una compleja interacción entre el niño y su medio ambiente, por lo tanto, rechaza la tradicional causalidad lineal del Modelo Biomédico, que conceptualiza el comportamiento como el resultado de una sola causa o tipo de causa. El modelo propone que el comportamiento de los niños es moldeado por la interacción con los padres, profesores y pares, donde ninguno de ellos, por sí solo, es causante del problema de comportamiento; pero sí, cada uno contribuyó en alguna proporción al mismo.

- Modelo de Comportamiento: se basa en distintos fundamentos teóricos, tales como el condicionamiento clásico, el condicionamiento operacional y la teoría del aprendizaje social (Hernández et al., jan./abr. 2007). Asume también una relación lineal de causa y efecto, tal como el Modelo Biomédico, pero se enfoca en causas relacionadas con el ambiente del individuo.

Los tres modelos proporcionan herramientas para intervenir a niños con algún tipo de desorden emocional o de comportamiento. La ventaja del Modelo Sistemático – Ecológico radica en la posibilidad de usar tratamientos grupales que tengan una demostrada efectividad en la evolución de los niños.

De acuerdo a todo lo mencionado, consideramos que existe una oportunidad importante en la creación de un centro de intervención psicológica para tratamiento de desórdenes emocionales y de comportamiento a través de terapias grupales.

Las terapias grupales proporcionan la ventaja de maximizar el tiempo del psicólogo o especialista. En consecuencia, permite que el costo por hora del tratamiento disminuya considerablemente, permitiendo el acceso a una población extensa.

### 1.2.2. Psicología positiva como herramienta de intervención

Durante las últimas décadas han aparecido diversos autores resaltando las carencias de las intervenciones psicológicas convencionales, argumentando que están muy enfocadas en los problemas de las personas y muy poco en el potencial de las mismas. Martin Seligman, Phd, antiguo presidente de la Asociación Americana de Psicología y uno de los fundadores de la Psicología Positiva, lo explica de la siguiente manera en el vídeo de TED 2004 (febrero de 2004):

En base a los avances de la psicología y psiquiatría de los últimos 60 años, se puede afirmar que es posible hacer que las personas miserables sean menos miserables. Y creo que es genial. Estoy orgulloso de ello. Sin embargo, existen 3 consecuencias negativas al respecto.

La primera es moral; que los psicólogos y psiquiatras se convirtieron en victimólogos, patólogos; que nuestra opinión de la naturaleza humana es que si uno está en apuros, no hay nada que se pueda hacer. Y olvidamos que la gente toma decisiones, olvidamos la responsabilidad.

La segunda consecuencia es que nos olvidamos de las personas normales. Nos olvidamos de mejorar la vida normal. Nos olvidamos de nuestra misión de hacer más felices, más satisfechas y más productivas a las personas relativamente más sanas. Y las personas catalogadas como "genio" o "alto talento", fueron dejadas de lado.

Y la tercera consecuencia sobre el modelo es que en nuestra prisa por hacer algo acerca de las personas en problemas, en nuestra prisa por hacer algo para reparar el daño, nunca se nos ocurrió desarrollar intervenciones para hacer las personas más felices - intervenciones positivas.

Así que eso no es suficiente. Y eso es lo que llevó a gente como Nancy Etcoff, Dan Gilbert, Mike Csikszentmihalyi y yo a trabajar en algo que yo llamo "Psicología Positiva", que tiene tres objetivos. La primera es que la psicología debe preocuparse tanto de la fuerza humana como de la debilidad. La segunda es que debe estar tan preocupado con la construcción de la fuerza como con la reparación de daños, debe estar interesado en las mejores cosas de la vida. Y, finalmente, debe estar tan preocupado por mejorar la vida de la gente normal, como la del genio o de las personas talentosas. (Transcripción del vídeo).

Otros autores enfatizan la importancia de la necesidad de desarrollar la Psicología Positiva en las personas. Csikszentmihalyi (1990) en su libro 'Flow, the Psychology of Optimal Experience', argumenta que a pesar que hace 2300 años Aristóteles concluyó que lo que el hombre y la mujer buscan por sobre todas las cosas es la felicidad, se ha avanzado muy poco en técnicas para conducir al individuo a alcanzar esta felicidad.

Asimismo, Achor (2010) en su libro 'The Happiness Advantage, The seven principles of Positive Psychology that fuel success and performance at work' trata sobre la importancia que tiene la felicidad en las personas como contribución al éxito de las mismas. Menciona que existe un entendimiento erróneo muy común de la felicidad,

que implica que uno solo puede ser feliz logrando el éxito, cuando en realidad los estudios indican que la relación es inversa, que el éxito es más probable de conseguir para las personas que ya son felices. Achor (2010) muestra diversas técnicas en su libro para poder lograr una mayor felicidad en las personas.

En base a la bibliografía consultada, consideramos que la Psicología Positiva como método de intervención es la que tendrá mayor impacto en el servicio que ofrecemos. Si bien esta intervención no ataca la causa, raíz de la problemática de cada niño, proporciona herramientas para darle más fortaleza emocional a los menores y que éstos sean más capaces de desarrollar su máximo potencial y de superar sus propias trabas.

### **1.3. Descripción de la idea de negocio**

En base a la oportunidad encontrada se plantea la creación de una cadena de centros de tratamiento de desórdenes emocionales y de comportamiento, mediante un modelo de tratamientos grupales.

Estos centros estarán ubicados en los alrededores de colegios medianos y grandes, tales como Innova School y Trilce para facilitar el traslado entre el colegio y el centro.

Se ha determinado como objetivo a los sectores B- y C, debido a que el sector A y parte de B tienen actualmente una oferta disponible con centros tales como CPAL y ARIE, y consideramos que habría una barrera de entrada que no está presente en nuestro sector objetivo.

Asimismo, consideramos que los sectores de menores ingresos, o también llamados de 'Base de Pirámide', constituyen un mercado bastante atractivo y que aún no ha sido atendido de la manera en que sí lo han sido los segmentos superiores.

A continuación se muestra un extracto del texto 'Marketing at the bottom of the Pyramid' de Christian A. Vovouras en Baskovich (2010):

## La fortuna en la "Base de la Pirámide"

¿Qué tienes en mente cuando oyes los nombres de ciudades de Yakarta, Mumbai, Accra, Lima o La Paz? Tal vez usted acaba de imaginar un camino congestionado, un asentamiento de barrios de tugurios urbanos o un funcionario corrupto. ¡Correcto! Pero ¿también ha pensado que las mencionadas metrópolis podrían ser las capitales de negocios florecientes de mañana? C. K. Prahalad y Stuart L. H contestan con "sí" en su documento innovador "La fortuna en la base de la pirámide". Argumentan que las actividades pasadas del negocio dominante se han centrado ciegamente en los dos mil millones clientes en los mercados de altos ingresos de Norteamérica, de Europa o de Japón en la cima de la pirámide. Al hacerlo ignoraron una enorme oportunidad de negocio en la parte inferior de la pirámide: cuatro mil millones de clientes de bajos ingresos, que residen principalmente en el mundo en desarrollo, están llenos de ambiciosos deseos y esperan ser atendidos por el mercado privado. Pueden ser pobres en comparación con los estándares de "la cima de la pirámide", pero es un error general creer que las personas de bajos ingresos no tienen dinero para gastar. De hecho, televisores, teléfonos móviles y Coca Cola se venden muy bien entre estos segmentos de ingresos bajos. Los investigadores han calculado que los clientes con un ingreso inferior a US \$ 3000 / año constituyen un mercado mundial de cinco billones de dólares. Las oportunidades de negocios de mañana no se encontrarán en los mercados saturados de Nueva York, Londres o Tokio, sino entre los segmentos emergentes de clientes en Lima, Bombay o Yakarta.

Con respecto al precio, de acuerdo a las entrevistas en profundidad y encuestas realizadas a los padres que forman parte de nuestro sector objetivo, la mayoría de padres estarían dispuestos a pagar entre 30 y 50 soles por sesión, lo que implica que no puedan acceder a un tratamiento con un profesional especializado bajo un esquema uno a uno, cuyo precio está en el rango de 90 a 150 soles en centros como CPAL y ARIE.

Es importante mencionar, que no buscamos ser vistos como la opción barata, sino como una opción confiable de servicios de tratamientos psicológicos a un precio justo.

Los grupos serán de 6 niños como máximo; los rangos de edad que se manejarán por grupo son de 6 a 9, de 10 a 12 y de 13 a 15 años. Cada grupo será atendido por un especialista, quien será asistido por un auxiliar.

## Capítulo 2. Análisis del sector

### 2.1. Mercado de centros de tratamiento psicológico en Perú

Actualmente los principales centros de este tipo de terapias de Lima están ubicados en La Molina y Surco. Su ticket promedio está en el rango de 90 a 150 soles por hora y sus servicios son, en su mayoría, personalizados. Existen algunas dinámicas grupales conformadas por 5 a 8 niños pero se manejan como complemento al servicio personalizado.

#### 2.1.1. Centro Peruano de Audición, Lenguaje y Aprendizaje [CPAL]

CPAL (s. f.) fue la primera institución del Perú en ofrecer una atención integral bajo un enfoque clínico-interdisciplinario para la prevención, diagnóstico y tratamiento en las áreas de audición, lenguaje, habla, voz y aprendizaje en niños, adolescentes y adultos. Fue fundado en 1959 como una escuela para niños sordos, sin embargo conforme se abordaba la problemática surgieron otros requerimientos como diagnosticar y ofrecer tratamiento a personas que presentaban problemas de lenguaje y aprendizaje, pero que no tenían pérdida auditiva para lo cual se creó el Instituto de Diagnóstico y Tratamiento. Simultáneamente, y ante la necesidad de contar con profesionales especializados en estas áreas, en 1961 se fundó la Escuela de Estudios Superiores. Posteriormente, en 1995 se constituyó el Colegio Antares, un centro educativo a la vanguardia en la enseñanza de estrategias de aprendizaje. CPAL es una institución sin fines de lucro, cuya labor social está centrada en el Colegio Fernando Wiese Eslava, donde se ofrece una educación especializada para niños con deficiencias auditivas provenientes de diversos estratos socioeconómicos de todo el país.

### 2.1.2. Instituto para el Desarrollo Infantil – ARIE

El Instituto para el Desarrollo Infantil – ARIE (s. f.) es una institución de salud con más de 25 años de labor ininterrumpida, parte del Grupo FUNDADES, que brinda atención médica especializada en aspectos de desarrollo y rehabilitación para niños y adolescentes en los cinco locales que tiene distribuidos en Lima.

Cuenta con un equipo integrado por profesionales vinculados al tema de las alteraciones del desarrollo y discapacidad en aspectos preventivos y terapéuticos.

### 2.1.3. Otros centros de atención

Además de los centros descritos, existen especialistas que ofrecen servicios de terapia de manera independiente o en pequeños centros. Asimismo, en algunas clínicas y hospitales se da el mismo servicio de manera personalizada.

## **2.2. Mercado de centros de tratamiento psicológicos en sectores B y C**

De acuerdo a la información recolectada y a las entrevistas a profundidad realizadas, los sectores en mención acceden a tratamientos psicológicos de la siguiente manera:

- Seguridad Social: el seguro suministrado por el estado ofrece tratamientos psicológicos y psiquiátricos de bajo costo. Estos servicios son en su mayoría personalizados y usualmente se debe esperar cerca de un mes para conseguir una primera cita debido a la alta demanda y la poca oferta de profesionales.
- Centro de tratamiento pequeño: estos centros son en su mayoría casas de especialistas en las que algún ambiente ha sido acondicionado para dar tratamientos. Usualmente el especialista usa este medio como ingreso extra a alguna actividad principal, debido a que los ingresos que genera este esquema no son suficientes para cubrir sus necesidades.
- Profesionales independientes: estos profesionales son usualmente referidos por familiares o amigos y en su mayoría van a las casas de los niños debido a que carecen de un lugar para atender. El costo de este servicio varía de acuerdo a la relación que tengas los padres con el especialista.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, en los tres casos existe un nivel elevado de descontento por parte de los padres, consideran que la calidad de servicio no es adecuado y que debido a que no ven resultados terminan abandonando los tratamientos.

## 2.3. Atractividad del sector

Uno de los modelos más empleados para el análisis sectorial es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1990).

A continuación se presenta un análisis de cómo está configurado este esquema en el sector de interés y cuáles son las acciones que se tomarán para manejar cada una de las fuerzas.

Esquema 2.1. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Porter (enero de 2008)

### 2.3.1. Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos entrantes en un sector introducen presión sobre la rentabilidad potencial y la inversión necesaria para competir. Consideramos que existe una amenaza de entrada **alta** en nuestro modelo debido a la poca inversión que se requiere para iniciar, por lo tanto, se implementarán las siguientes acciones para mitigar esta amenaza.

- Desarrollo de economías de escala por el lado de la oferta: buscaremos desarrollar sesiones grupales que permitan mantener un precio bajo sin afectar la atraktividad económica hacia los especialistas y se ejecutará una expansión rápida luego de un año de funcionamiento del primer centro. Estas decisiones se dan, en primera instancia, debido a la disposición a pagar de los padres y, en segunda instancia, para desalentar la entrada de nuevos participantes, ya que requerirán un mayor volumen para poder tener márgenes atractivos.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda: estos beneficios, también conocidos como beneficios de red, aparecen en sectores en donde un comprador está más dispuesto a contratar un servicio si ya existe un número de compradores que ya lo está contratando. En nuestro caso, buscaremos generar alianzas con colegios que cuenten varias sedes, tales como Innova School y Trilce. Estas alianzas afianzarán la confianza de los padres hacia nosotros y dificultará el ingreso de nuevos competidores.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor: todo tipo de tratamiento psicológico involucra una relación cercana entre el psicólogo o especialista y el niño o adolescente. Por lo tanto, cambiar de centro trae consigo un costo alto para el padre, de romper ese vínculo entre psicólogo – niño para empezar de nuevo en otro centro.
- Requisitos de capital inicial: si bien consideramos que la inversión inicial será pequeña, planeamos un crecimiento rápido a partir del segundo año de funcionamiento. Esto elevará la barrera de entrada, ya que se requerirá una inversión inicial elevada para poder competir.
- Ventas de actores establecidos: más allá del tamaño y la rentabilidad, los actores establecidos tienen la ventaja del tiempo de operación en el mercado, lo que implica una cartera de clientes y una metodología de intervención ya establecida. Sin embargo, al no haber una penetración

importante de mercado tenemos la ventaja de poder capturar clientes no atendidos y, que el mediano plazo, esta afluencia y el valor del servicio que brindamos, permita que los clientes de los actores establecidos nos conozcan y prefieran.

### 2.3.2. Poder de los proveedores

Este negocio, al ser un servicio, tiene como proveedor principal a los especialistas y psicólogos que darán las sesiones de terapia. Consideramos que su poder es **bajo** debido a la cantidad de psicólogos jóvenes que existen en el mercado actualmente; sin embargo, hemos previsto dos contingencias para las que se implementarán las siguientes medidas:

- Es posible que al conocer el precio de la sesión por niño, consideren que ofrecer el servicio de manera independiente es más atractivo. Ante esto, reforzaremos el mensaje del valor que conlleva un salario fijo y que el riesgo de falta de ocupación es asumido por la empresa. En el punto 5.3 'Propuesta de valor frente a los especialistas' se profundiza sobre los beneficios que reciben los especialistas.
- Cabe la posibilidad de que los psicólogos o especialistas abran sus propios centros, esta contingencia es abordada en el acápite de 'Amenaza de entrada' y será desalentada con las acciones que se describen en ese punto.

### 2.3.3. Amenaza de los sustitutos

Un sustituto cumple la misma función, o de manera similar, que el producto o servicio de un sector mediante formas distintas (Porter, enero de 2008). En nuestro caso, los sustitutos son servicios que puedan ofrecer una propuesta similar a la nuestra. Entre los principales que encontramos están los siguientes: psicólogos y especialistas privados, familiares de los niños con algún tipo de conocimiento psicológico y el colegio mismo, si es que los padres no tuvieran conocimiento de que los tratamientos psicológicos no están dentro del alcance de los colegios.

También consideramos como sustituto, a la creencia de los padres de que estos desórdenes son normales y que se arreglan solos con el transcurrir del tiempo o que pueden ser solucionados haciendo que el niño realice diversas actividades para que se distraiga.

Consideramos que la amenaza es media. Es importante canalizar el rol del marketing en este aspecto, para dar a conocer a los padres cuál es el valor real que el niño recibirá en el centro, de tal manera que el padre sea capaz de tomar una decisión informada.

#### 2.3.4. Poder de negociación de compradores

Consideramos que el poder de los compradores es bajo debido a las siguientes razones:

- Cada comprador maneja un volumen de compra pequeño, que puede ser de uno o dos hijos, por lo tanto no es factible que adquiera relevancia individualmente.
- Los costos por cambiar de servicio son altos, como lo mencionamos en el acápite de 'Amenaza de entrada'. La decisión de retirar al menor para llevarlo a otro centro es difícil, debido a los vínculos que se forman cuando asiste de manera periódica al centro, no sólo con los psicólogos y especialistas, sino con los otros niños con los que interactúa en las dinámicas.
- En general, los compradores suelen ser más sensibles a los precios si los servicios que adquieren tienen diferenciación o son caros en relación con sus ingresos. En nuestro caso, buscamos ubicarnos en el nivel de precio que, de acuerdo a las entrevistas, los clientes están dispuestos a pagar y, el servicio de psicología que se prestará presentará importantes ventajas sobre las alternativas actuales que los padres manejan.

### 2.3.5. Rivalidad entre competidores existentes

Teniendo en cuenta que en el sector en el que nos enfocamos no existe una cantidad importante de competidores, consideramos que este punto tendrá un impacto bajo en los primeros meses de la empresa. Los cuatro puntos tratados en el punto a. 'Amenaza de nuevos entrantes' dificultarán el ingreso de nuevos competidores pero no podrá detenerlo del todo; por lo tanto, la rivalidad entre competidores existentes debe ser un tema que se revise periódicamente y se deben implementar acciones de acuerdo a las características de los competidores presentes.

## Capítulo 3. Estrategia de negocio

### 3.1. Definición de la estrategia

#### 3.1.1. Selección del posicionamiento competitivo

Para realizar la selección del posicionamiento competitivo tomamos en cuenta los siguientes factores: grupo de clientes a servir o segmentación y conjunto de servicios a ofrecer.

Con respecto a la segmentación, hemos seleccionado como potenciales clientes a las personas de los segmentos socioeconómicos B- y C, con hijos menores, ubicados en el rango de edad de 6 a 15 años. Son personas que trabajan, con ingresos promedio mensual de entre 2 mil y 4 mil soles por hogar.

Seleccionamos los segmentos socioeconómicos B- y C debido a que juntos representan más de la mitad de la población de Lima Metropolitana (ver Esquema 3.1) y, de acuerdo a las entrevistas realizadas, existe una cantidad importante de personas que conoce los beneficios de la intervención psicológica<sup>1</sup> pero que no tiene acceso a este tipo de servicios por diversas razones, entre las que destacan el alto costo durante un tiempo prolongado y la escasez de centros especializados.

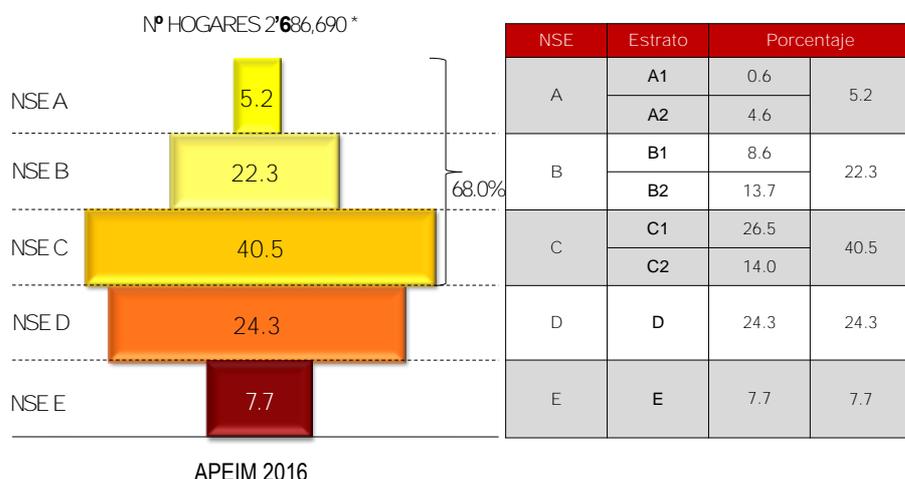
---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1. Entrevistas a padres

### Esquema 3.1. Distribución de hogares en Lima Metropolitana



DISTRIBUCIÓN DE HOGARES SEGÚN NSE 2016 - LIMA METROPOLITANA



APEIM 2016: Data ENAHO 2015  
\* Estimaciones APEIM según ENAHO 2015

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM] (2016)

Por otro lado, desde el punto de vista geográfico, se ha seleccionado el Distrito de Los Olivos como lugar para la primera sede. Los criterios para esta decisión se detallan a continuación:

- Cantidad de niños en edad escolar que asisten a un colegio privado: esta variable nos indica el potencial de mercado que tendrá el distrito de manera general.
- Costo de colegios privados: un costo muy bajo de colegios privados en el distrito nos daría indicios de que los padres no están dispuestos a pagar mucho por el desarrollo de sus hijos.
- Cantidad de colegios privados y área: la densidad de colegios en el distrito, es decir, la cantidad de colegios que se tienen por kilómetro cuadrado, nos permite tener más posibilidades de ubicar el centro en un lugar cercano a colegios, facilitando la llegada de los menores.

Tabla 3.1. Data relevante sobre la cantidad de colegios y alumnos por distrito en Lima Metropolitana

	DISTRITO	#ALUPRIV	#COLEPRIV	#COSTPRIV	ÁREA (KM2)	#COL/KM2
1	SAN JUAN DE LURIGANCHO	93,522.00	1092	183.98	131.25	8.32
2	ATE	68,321.00	730	189.82	77.72	9.39
3	SAN MARTIN DE PORRES	80,620.00	1041	173.35	36.91	28.20
4	COMAS	51,755.00	637	151.59	48.75	13.07
5	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	47,413.00	523	139.47	70.57	7.41
6	VILLA EL SALVADOR	41,896.00	502	162.66	35.46	14.16
7	LOS OLIVOS	48,805.00	558	208.18	18.25	30.58
8	SAN JUAN DE MIRAFLORES	39,990.00	447	188.72	23.98	18.64
9	PUENTE PIEDRA	36,540.00	429	133.64	71.18	6.03
10	CHORRILLOS	37,168.00	395	258.96	38.94	10.14

#### Glosario:

- #ALUPRIV. Cantidad de alumnos que estudian en un colegio privado en cada distrito.
- #COLEPRIV. Cantidad de colegios privados en cada distrito.
- #COSTPRIV. Costo promedio por alumno en los colegios privados del distrito.
- ÁREA. Cantidad de kilómetros cuadrados que posee cada distrito.
- #COL/KM2. Cantidad de colegios ubicados en cada kilómetro cuadrado del distrito, en promedio.

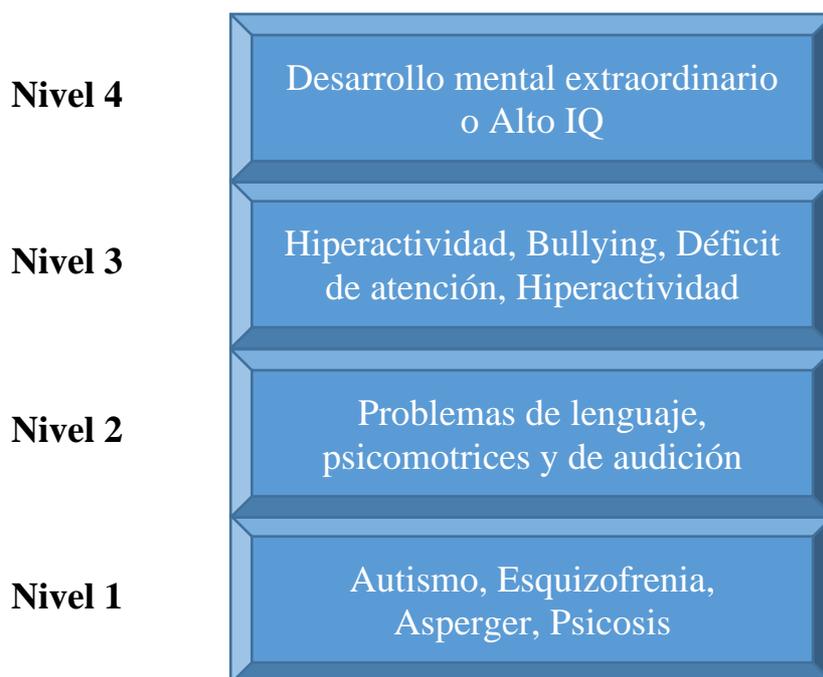
Fuente: Ministerio de Educación (2017)

De acuerdo a la información presentada, se observan 10 distritos con la mayor cantidad de alumnos en Lima. De estos distritos, se aprecia que Los Olivos y Chorrillos son los que tienen un promedio de costo de colegios privados mayor, fijados en 208.18 y 258.96 soles respectivamente. Por último, la densidad de colegios por kilómetro cuadrado nos da que Los Olivos representa casi 3 veces la densidad de Chorrillos.

Por lo tanto, la decisión de selección de distrito es Los Olivos, con un área de 18.25 kilómetros cuadrados. Es el distrito que muestra las mayores ventajas para abrir el primer centro.

El segundo punto importante para definir el posicionamiento competitivo es el conjunto de servicios a ofrecer. Para abordar este punto debemos considerar que el modelo que presenta el trabajo de investigación aborda los desórdenes mentales bajo el esquema de tratamientos grupales. Partiendo de esto, existe una cantidad de desórdenes que estarán fuera de nuestro alcance. A continuación se muestra el Esquema 2, en donde se agrupan los desórdenes mentales más representativos en los niños y se categorizan de acuerdo a su complejidad y métodos de intervención.

Esquema 3.2. Categorización de desórdenes psicológicos



Fuente: elaboración propia

El **Nivel 1** del esquema involucra trastornos que están relacionados con desbalances químicos en la persona (Kolbert & Crothers, 2013). por lo que es muy probable que requieran medicación. Los psicólogos y especialistas no están facultados para medicar; por lo que este nivel queda descartado de nuestro público objetivo.

El **Nivel 2** está asociado con problemas que tienen características muy particulares de acuerdo a cada persona, por los que los métodos de intervención varían de acuerdo al nivel de afectación de cada individuo. De acuerdo con Carmen Noriega, especialista en Terapia de Audición y Lenguaje, no es recomendable tratar estas

dolencias con terapias grupales (comunicación personal, 2017); por lo que este nivel también queda fuera de nuestro alcance.

El **Nivel 3** presenta desórdenes asociados con la interacción del niño con su entorno y pueden ser modelados bajo el Modelo Sistemático – Ecológico (ver 1.2 Identificación de la oportunidad, del presente documento, para más detalle). Este nivel puede ser abordado a través de terapias grupales.

El **Nivel 4** involucra a los niños que presentan habilidades superiores al del promedio para su edad. Este caso no es un problema en sí mismo, pero sí se convertiría en una pérdida de oportunidad para el menor si estas habilidades no son estimuladas. Existen técnicas grupales para potenciar estas habilidades, por lo que este nivel si es parte de nuestro público objetivo.

En conclusión, nos enfocaremos en personas de los sectores socioeconómicos B- y C, con sueldos promedio de 2 mil a 4 mil soles por hogar, que tengan hijos en edad escolar y que presenten desórdenes psicológicos de los niveles 3 y 4 del Esquema 2. Para implementación de la primera sede, se ha definido como ubicación el distrito de Los Olivos.

### 3.1.2. Tamaño del segmento

De acuerdo a la tabla 3.1., el distrito de Los Olivos cuenta con 48 805 alumnos en edad escolar y la mensualidad promedio de los colegios privados en este distrito es de 208.18 soles. Por lo tanto, el gasto anual de los padres en educación escolar es de 122 millones de soles.

Si consideramos que, de acuerdo al Instituto de Salud Mental Honorio Delgado – Hideyo Noguchi, el 26% de los peruanos sufren de algún trastorno mental (“INFORME: ¿Cuál es el estado de la salud mental en el Perú?”, 4 de junio de 2016) y teniendo en cuenta que la cantidad de alumnos en edad escolar en Los Olivos de acuerdo a la tabla 3.1., tenemos que existe un potencial de 12 689 niños que requieren atención.

Finalmente, partiendo de que la propuesta considera 2 sesiones por semana, a un costo mínimo de 30 soles por sesión, se concluye que existe un potencial anual de mercado, en el distrito de Los Olivos, de 39.6 millones de soles.

### 3.1.3. Selección de las fuentes de la ventaja competitiva

Las ventajas competitivas vendrán de dos fuentes principales: costo bajo y diferenciación.

- Costo bajo: el modelo de terapias grupales trae consigo la ventaja de que la retribución al especialista pueda ser repartida entre 4 a 6 clientes.
- Diferenciación: teniendo en cuenta que en el segmento que hemos elegido nuestra competencia está compuesta principalmente por especialistas independientes y centros de salud, nuestra propuesta destaca la buena ubicación, la estructurada comunicación con los distintos stakeholders y el nivel de visibilidad que tendrán los padres sobre el progreso de sus hijos.

## 3.2. Estrategia de implementación: 'Blue Ocean Strategy'

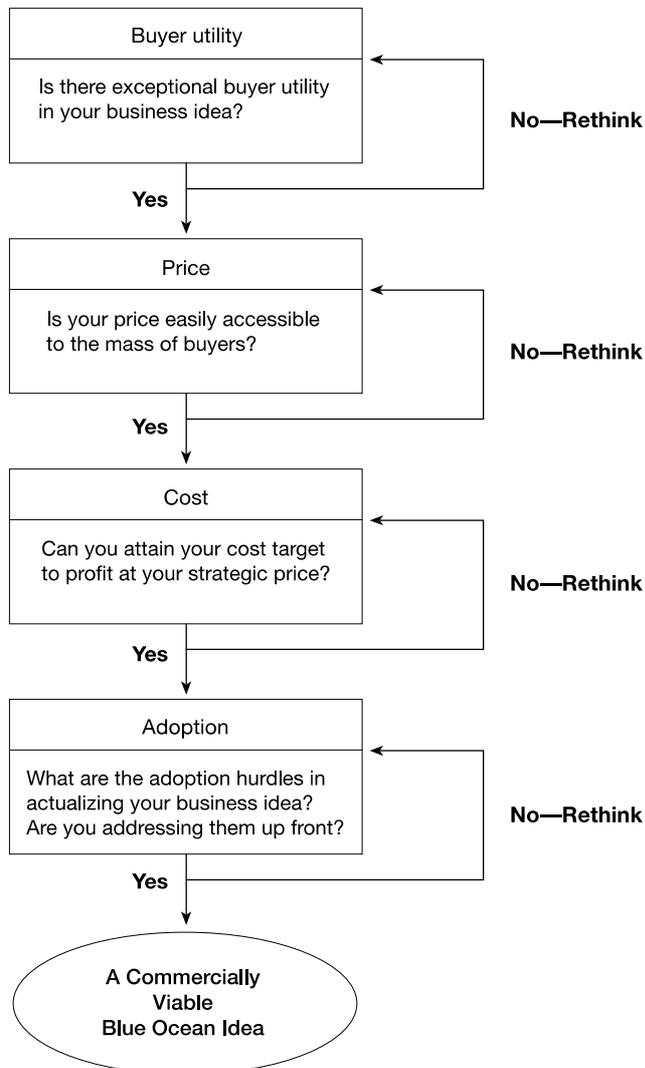
### ¿Nos encontramos ante un Océano Azul?

Blue Ocean es una teoría introducida por profesores de la escuela de negocios INSEAD (s. f.), W. Chan Kim and Renée Mauborgne, en la que demuestran que las empresas pueden ser exitosas en entornos que ellos denominan Blue Ocean, o Océano Azul. Según Chan Kim & Mauborgne (2005), estos entornos están definidos por "un espacio de mercado inexplorado, la creación de demanda y la oportunidad de un crecimiento altamente rentable". En contraste, el Red Ocean, u Océano Rojo, hace referencia al océano en donde existe mucha depredación, similar a los mercados con mucha competencia.

Existen un conjunto de pasos para determinar si el entorno representa un Blue Ocean, a continuación se muestra el ejercicio para nuestro caso:

Esquema 3.3. La Secuencia de la Estrategia Blue Ocean

### The Sequence of Blue Ocean Strategy



Fuente: Chan Kim & Mauborgne (2005)

- Consideramos que sí existe una utilidad excepcional que el cliente puede recibir de la idea de negocio, al permitirle acceder a un servicio de salud mental que en otro contexto no sería factible.

- De acuerdo a las entrevistas realizadas, nuestro segmento objetivo es capaz de manejar precios entre 30 y 50 soles por sesión, por lo que existe accesibilidad en el precio.
- Con respecto a la rentabilidad, el modelo de sesiones grupales permite tener una fórmula de rentabilidad adecuada.
- Finalmente, existen diversos obstáculos para poder implementar esta idea de negocio; sin embargo, parte del objetivo de este trabajo de investigación es encontrar estos obstáculos con anticipación para prever planes de acción.

El reconocer que nos encontramos en un entorno Blue Ocean nos brinda visibilidad sobre el potencial de la idea de negocio y las ventajas económicas que traerían consigo su implementación. Una parte importante del modelo es poder diseñar un servicio replicable y que permita explotar su escalabilidad a distintos lugares de Lima y el Perú.

## **Capítulo 4. Descripción del servicio**

El servicio que se prestará será de terapia psicológica grupal a niños en edad escolar. A lo largo de este capítulo se presentará la descripción del servicio como un proceso operativo. No es el objetivo de este trabajo de investigación plantear a detalle los modelos de terapias que se darán, pero sí dar claridad acerca de cómo los esquemas grupales soportan el modelo de negocio.

A continuación se muestran los pasos que se siguen para la incorporación de un nuevo alumno en el centro:

### **4.1. Evaluación de ingreso**

Esta fase del servicio involucra tres etapas. El objetivo de estas etapas es tener un panorama claro de las oportunidades del niño y poder construir un primer diagnóstico.

La primera etapa de evaluación consiste en una entrevista a los padres del niño. Esta entrevista tendrá como objetivo evaluar la visión que tienen los padres con respecto al comportamiento del niño, pero más importante aún, es evaluar el mismo comportamiento de los padres. Esta entrevista será con un psicólogo y las preguntas vendrán orientadas a cómo se desarrolla la interacción entre padres e hijos y, de esta manera, entender mejor cuáles pueden ser las causas de los desórdenes psicológicos del niño.

La segunda etapa involucra un cuestionario que deberá ser llenado por el profesor que tenga más cercanía al niño en el momento de la consulta. La responsabilidad de que este cuestionario sea completado por el profesor será asumida por el padre del menor. El objetivo de este cuestionario es entender cómo se desarrollan las interacciones del niño con su entorno en el colegio, conocer cómo se comporta en el aula y cómo interactúa con sus compañeros y profesores.

La tercera etapa involucra un conjunto de pruebas y una entrevista que se le hará al menor. Estas pruebas dependerán de la edad del niño, de los resultados de la entrevista a los padres y del cuestionario que se le entregará al profesor.

Al finalizar el proceso de evaluación de ingreso, se tendrá una idea clara de las oportunidades del menor y de acuerdo a eso se definirá un plan de acción para él mismo.

#### **4.2. Asignación de grupo**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Evaluación de Ingreso, se definirá un grupo al cual incorporar al menor. Los criterios para definir esta asignación incorporan variables tanto de la evaluación del menor ingresante, como la evaluación de los niños que ya están en el centro. Es importante resaltar, que en estas terapias grupales una de las principales variables es la interacción entre los participantes del grupo, es importante manejar grupos con cierta heterogeneidad para que el menor pueda aprovechar de mejor manera el tratamiento.

#### **4.3. Desarrollo de las sesiones**

Las sesiones se desarrollarán en grupos máximos de 6 menores, la diferencia de edad entre el mayor y el menor será de máximo 3 años para facilitar la integración del grupo.

La duración será de 45 minutos por sesión y cada sesión empezará 15 minutos después de haber concluido la anterior. El especialista y el auxiliar asignado al salón serán los responsables tener el salón listo para el inicio de su siguiente sesión.

#### **4.4. Área de integración**

Se contará con un área libre, en la que se encontrarán los niños cuya sesión aún no haya iniciado o que ya haya culminado.

El objetivo de esta área es realizar actividades libres pero con ciertas pautas definidas por el especialista. Por ejemplo, los días lunes se realizarán actividades libres pero basadas en dibujo, por lo que se proveerá de materiales para este fin. Los martes se realizarán actividades basadas en construcción de formas, para lo cual se usarán cajas de cartón.

Con respecto a la supervisión, existirá en todo momento al menos un especialista a cargo de esta área y, adicionalmente, se asignarán responsabilidades a los niños de más edad sobre los de menor edad. De esta manera se podrán crear nuevos vínculos a través de aprendizajes cruzados.

#### **4.5. Área para padres**

El centro no contará con un área destinada a los padres de familia. El ingreso de los padres se dará en casos particulares, como reuniones con los especialistas o el director.

Es importante mencionar que el centro contará con cámaras de grabación en cada uno de los ambientes, cuya información será almacenada y descartada de manera periódica en un servidor ubicado en la nube. Esta herramienta permitirá tener visibilidad del desenvolvimiento de los especialistas en las aulas, así como sustento ante algún incidente con alguno de los menores.

#### **4.6. Caso ilustrativo**

A continuación se muestra un caso para ilustrar el proceso operacional:

José es un niño de 12 años de edad que actualmente cursa el primer año de secundaria en un colegio de Los Olivos. Su salón está compuesto por 30 alumnos, muchos de ellos viven cerca al colegio; sin embargo, este no es el caso de José que debe hacer un viaje de cerca de una hora para llegar a su colegio.

Durante los últimos meses el tutor de José, el profesor Genaro, había observado conductas extrañas en él. A diferencia de la mayoría de sus compañeros, José tiende

a alejarse del grupo y prefiere andar solo. Adicionalmente, el profesor Genaro ha podido percibir que José muchas veces es objeto de burla por algunos de sus compañeros.

El profesor Genaro ha recibido varias charlas del centro Futuros Brillantes y sabe que esta conducta de José tiene una razón de ser y que si no interviene es posible que la situación de su alumno empeore con el tiempo. Asimismo, es consciente de que los padres no van a poder percibir lo mismo que él ve, debido primero al poco tiempo que pasan con José y, segundo, a que él, como profesor, es capaz de comparar comportamientos y darse cuenta de manera más clara qué niños actúan de manera extraña.

El profesor Genaro decide citar a los padres de José, para expresarles su preocupación y plantearles un plan de acción. Genaro sabe que si bien José no tiene ninguna alteración grave, sí es necesario intervenir en la situación que está afrontando.

La reacción del padre es inicialmente dura, argumentando que su hijo no tiene nada y que no necesita ninguna intervención psicológica. De acuerdo a su criterio, esos asuntos son normales en los niños y que se le va a pasar con el tiempo. La madre, por otro lado, tiene una reacción distinta. Comenta que ha percibido un cambio en José. Si bien su hijo no le ha comentado nada, últimamente lo veía cansado y sin ganas de salir con sus amigos. Pensaba que tal vez el hecho de ser hijo único podría generar que se sintiera solo o tal vez, las constantes peleas que tenía con su esposo le estaban afectando. En cualquier caso, ella no tenía idea como actuar frente a este comportamiento de su hijo.

El profesor Genaro les cuenta sobre la existencia del centro, les habla sobre el precio moderado que se maneja y del gran impacto que podría tener sobre José.

Los padres acuerdan llevar a José al centro. El padre es el menos convencido, pero debido al bajo costo y a la insistencia de su esposa accede a inscribirlo.

Tuvieron una buena impresión en su primera reunión en el centro; su expectativa era encontrar una casa en donde una psicóloga daba tratamientos, pero se encontraron con un centro bien establecido, con varios profesionales y niños.

La primera reunión fue conducida por el Director, quien les comentó sobre la metodología que usaban. Les dejó claro que la cantidad de sesiones que se requerirán para ayudar a José dependerá del grado de problemas que él esté

afrontando. Sin embargo, les aseguró que es un proceso incremental, que José poco a poco se iría sintiendo mejor.

El proceso de inscripción fue rápido, involucró el llenado de una encuesta por el profesor Genaro, una entrevista a ellos como padres y unas pruebas a José. En el transcurso de una semana José estaba asistiendo a su primera sesión.

Si bien ellos no podían entrar a ver las sesiones, se sintieron más seguros al saber que había cámaras en los salones. Asimismo, les fue bastante útil saber que existía un lugar para que José pudiera esperar su sesión; teniendo en cuenta que el local está cerca del colegio y el colegio está lejos de su casa, les sería muy difícil recoger a su hijo y luego volverlo a dejar.

Después de las primeras sesiones notaron que José regresaba de mejor ánimo cuando volvía de las sesiones y con el tiempo su ánimo en general iba mejorando.

Las sesiones que recibía José estaban enfocadas en su salud emocional a través de una intervención con herramientas de Psicología Positiva, reforzando el potencial de José y logrando que se dé cuenta que a pesar de los problemas que había en su casa y colegio, existían más cosas en las que se podía enfocar. Con el tiempo José fue fortaleciendo su salud mental y emocional y fue capaz de enfrentar de mejor manera los problemas que le aquejaban.

Los papás de José quedaron muy contentos con la mejora de su hijo y les hablaron a sus amigos sobre el tema. Les contaron que no era un lugar para niños enfermos, sino un lugar que ayudaba a los niños a su desarrollo emocional y finalmente, a ser más felices.

## Capítulo 5. Plan de marketing

Se utilizará la fórmula de equilibrio dinámico comercial para definir la propuesta de valor a cada stakeholder:

$$PV = \frac{\textit{Marca x Diseño x Prestaciones}}{\textit{Precio x Tiempo}}$$

### 5.1. Propuesta de valor frente al padre de familia

La marca tendrá un valor muy importante, sobre todo frente a los padres. Es importante que la marca dé el mensaje de que el principal objetivo del centro es maximizar el potencial en el desarrollo psicológico del niño y tener una persona adulta con mayores posibilidades de tener éxito en la vida y ser feliz.

Según la especialista en terapia clínica, la psicóloga Graciela Sánchez “es importante alejarse de la idea de que el centro acogerá a niños enfermos, ya que está comprobado que esto asusta y ahuyenta a muchos padres” (comunicación personal. 2017), sobre todo en el caso de nuestro centro que acogerá a niños con desórdenes que no son catalogados como graves.

El nombre que se ha decidido para el centro es ‘Futuros Brillantes’ y el eslogan será ‘Desarrollando el máximo potencial de nuestros niños’.

## Esquema 5.1. Propuesta de nombre y eslogan



Fuente: elaboración propia

Con respecto al diseño, consideramos que el uso del logo fortalecerá la identidad del centro y proporcionará a los menores de sentido de pertenencia. Es importante manejar una personalidad propia, que facilite la recordación de la marca.

Con respecto a las prestaciones, se consideran las siguientes variables:

- **Local:** el local será alquilado, idealmente una casa de alrededor de 300 m<sup>2</sup> en el distrito de Los Olivos, los ambientes serán remodelados en base a tres criterios: Estética, a través del uso de colores y muebles adecuados para los niños. Funcionalidad, cada mueble tendrá una función dentro del aula, de tal manera que se optimice el uso del espacio. Rápido Set-Up, los ambientes estarán diseñados de tal manera que facilite el set-up entre sesiones, teniendo en cuenta que sólo se contará con 15 minutos para el acondicionamiento.
- **Profesionales:** se contará con especialistas recién egresados, de buenas universidades y con notas sobresalientes. Se reservarán horas de entrenamiento dentro de la jornada laboral para lograr un aprendizaje continuo de los especialistas.
- **Ubicación:** la ubicación del centro será cercana a colegios existentes, para facilitar el desplazamiento del colegio al centro.

Con respecto al tiempo, se manejará un 'Área de integración', como se detalla en el punto 4.4, que servirá también como un área para que los niños esperen su sesión, en caso lleguen antes al centro. De esta manera los padres no requieren llevar a sus hijos a sus casas y luego volver a salir al centro.

Uno de los principales retos de este centro y del servicio psicológico en general, es el manejo de expectativas de los padres sobre los problemas que ellos ven en sus hijos. A diferencia de otras ciencias, el impacto del tratamiento será distinto en cada individuo y la mejora se verá en mayor o menor tiempo. Es importante darle claridad al padre sobre este tema desde el inicio, para evitar impaciencia en el proceso.

Finalmente, sobre el costo del servicio, respetaremos el rango de 30 a 50 soles, que es lo que los padres en este segmento están dispuestos a pagar de acuerdo a las entrevistas y encuestas realizadas.

## **5.2. Propuesta de valor frente al colegio**

El colegio tendrá un rol importante dentro de nuestra implementación, por un lado, el modelo de terapia en grupo incorpora dentro de la dinámica la interacción del niño con su entorno y, a esa edad, el colegio representa gran parte del entorno del menor. Por otro lado, comercialmente, el colegio es el lugar en donde se encuentran concentrados nuestros potenciales clientes.

Por estas razones, consideramos que debemos incluir en el diseño de la propuesta de valor que contenga prestaciones que sean dirigidos al colegio y que ayuden a complementar el servicio que prestamos.

A continuación se detallan estas prestaciones:

- Dictado de charlas bimestrales acerca de métodos para detectar indicios de algún tipo de desorden psicológico en los niños. Es importante, dentro de nuestro modelo, que los profesores tengan herramientas para detectar

problemas en los niños, ya que ellos son los adultos que pasan más tiempo con los menores y, además, tienen la posibilidad de comparar comportamientos en una población amplia de niños. Los profesores tienen el deber de informar a los padres cuando consideren que algo anda mal.

- Dictado de charlas bimestrales acerca de las maneras de reaccionar frente a desórdenes de menores dentro del aula. Es necesario que los profesores cuenten con herramientas para garantizar que los niños que estén en su aula puedan recibir el máximo beneficio posible de la educación pese a los desórdenes que puedan sufrir. Parte de la información que recabamos de las entrevistas en profundidad fue que muchos profesores prefieren retirar a los menores del aula para poder continuar con la clase, generando un impacto negativo en estos menores.

### **5.3. Propuesta de valor frente a los especialistas**

Si bien los especialistas no son considerados como nuestros clientes, el modelo de negocio exige que la atractividad del centro esté orientado a factores que no necesariamente sean económicos.

Debido a esto, el centro contará con prestaciones que permitan que sea considerado como una buena opción de trabajo y que reduzca el riesgo de alta rotación.

A continuación se detallan las prestaciones orientadas a los especialistas:

- Entrenamientos semanales durante la jornada laboral. La configuración de tiempo de las sesiones permite separar espacios para que los especialistas puedan realizar seguimiento a los menores que tienen asignados, así como desarrollar entrenamientos.

El diseño de estos entrenamientos estará a cargo de la Gerencia de Gobierno de Personas y manejará en su mayoría entrenamientos cruzados,

intercambiando experiencias entre especialistas, así como entrenamientos externos, a cargos de especialistas más experimentados.

- Se considerará un sistema de bonificación en base a la rotación de los niños que tienen a cargo. Esta bonificación se manejará a partir del primer trimestre de permanencia e irá variando a lo largo del tiempo. Es importante que los especialistas tengan claro la importancia de la permanencia de los menores para que se puedan generar los vínculos emocionales que son la base de las terapias grupales.

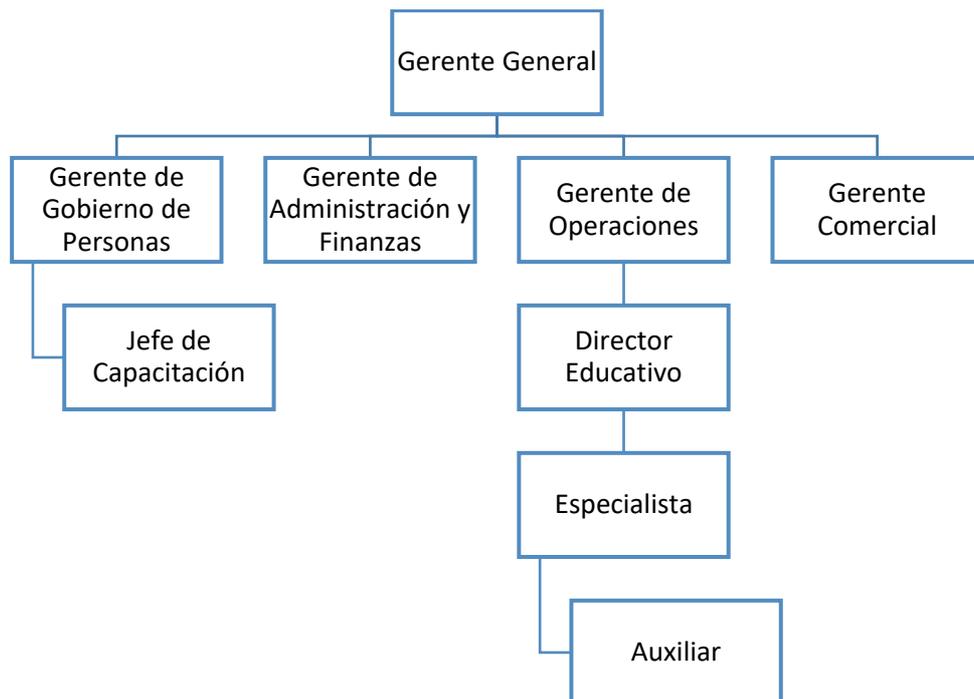
## Capítulo 6. Diseño de la organización

### 6.1. Organigrama inicial de la empresa

A continuación se muestra el organigrama con el que la empresa dará inicio, cada uno de los roles será detallado a continuación.

Es importante mencionar que al inicio se prevé que el Gerente General abarque los roles de las demás gerencias y de la dirección del centro. Esto irá cambiando conforme la organización madure y la estructura de costos permita incorporar más personal.

Esquema 6.1. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

## 6.2. Descripción del equipo gerencial

### 6.2.1. Gerente General

- Responsabilidades: será el primer responsable de la dirección general de la empresa y de la implementación de la estrategia. Asimismo, tendrá a cargo la creación e implementación de políticas para garantizar un crecimiento sostenible con estándares bien establecidos.
- Capacidades: el Gerente General debe poseer un espíritu emprendedor y orientado al crecimiento. Debe tener conocimientos claros de negocios y experiencia en empresas de rápido crecimiento.

No es necesario que tenga experiencia en el sector educativo pero sí en sectores de bajos precios. Es importante que el Gerente General sea el primer impulsor del control de costos, lo cual es parte fundamental de la estrategia de la empresa.

### 6.2.2. Gerente de Operaciones

- Responsabilidades: el Gerente de Operaciones tendrá a cargo el funcionamiento de los centros. Sus dos principales *drivers* serán el control del progreso de los menores y el control de costos de cada centro.
- Capacidades: se espera que la persona que desempeñe este rol tenga experiencia en el rubro de educación o psicología, así como en cargos que involucren manejos de indicadores de gestión. Es importante que sea capaz de ejercer control sobre variables que en muchos casos son difíciles de definir, como por ejemplo el progreso de los menores, por lo que deberá ser creativo y orientado a resultados objetivos.

### 6.2.3. Gerente de Comercial

- Responsabilidades: el Gerente de Comercial tiene como misión principal garantizar la ocupabilidad de los centros en niveles altos. Debe asegurar que la propuesta de valor a los distintos *stakeholders* se esté cumpliendo a cabalidad y debe ser el principal gestor de crecimiento de la organización, luego del Gerente General.
- Capacidades: debe poseer espíritu emprendedor y comprender las características de escalabilidad del negocio. Debe poder ponerse en los zapatos de los clientes y ser el principal gestor de cambios dentro de la organización.

Su experiencia no se espera que sea del rubro educativo o psicológico, pero se espera que sea una persona con la capacidad de retar el *status quo* constantemente.

### 6.2.4. Gerente de Administración y Finanzas

- Responsabilidades: el Gerente de Administración y Finanzas tendrá a cargo el control financiero de la empresa, así como la búsqueda de inversionistas que permitan la expansión de los centros, en principio a nivel Lima y luego a nivel nacional.  
Tendrá una labor muy cercana con el Gerente de Operaciones para que juntos puedan dar a la organización una clara visibilidad de los costos operativos.
- Capacidades: se requiere una persona que haya estado en el entorno de las *startups*, que comprenda las ventajas de las características de escalabilidad del modelo de negocio y oriente las finanzas hacia un crecimiento rápido.

### 6.2.5. Gerente de Gobierno de Personas

- Responsabilidades: esta posición es clave dentro del modelo de negocio, tiene como primera responsabilidad soportar la propuesta de valor frente a los especialistas, véase punto 5.3 'Propuesta de Valor' frente a los especialistas, asegurándose de que ésta se cumpla a cabalidad.

Asimismo, el Gerente de Gobierno de Personas, es el primer responsable de la ejecución de los entrenamientos y del plan de capacitación que tendrá cada especialista.

- Capacidades: debe ser una persona capaz de manejar un buen entorno interno dentro de la organización, dentro de un contexto de costo bajo y rápido crecimiento. Asimismo, se espera que tenga experiencia en el rubro educativo.

## 6.3. Descripción del equipo operativo

### 6.3.1. Director Educativo

- Responsabilidades: El Director Educativo tiene a cargo la gestión del centro y debe velar por el cumplimiento de las políticas fijadas por la gerencia. Responderá por indicadores relacionados al progreso de los menores, costos y rotación de los especialistas.

Asimismo, deberá velar por la formación de los especialistas que tiene a su cargo, y servir de asesor cuando acontezcan problemas asociados con las sesiones.

- Capacidades: se buscará que estas posiciones sean tomadas por los especialistas con mejor desempeño. De esta manera aseguramos que la persona tenga un conocimiento claro de la posición de especialista y, por otro lado, dará un incentivo adicional a los especialistas que deseen crecer en la organización.

### 6.3.2. Especialista

- Responsabilidades: esta posición es especialmente clave dentro de la organización, al ser la que tiene el contacto directo con nuestro cliente final, el niño.

A diferencia de los otros roles, en donde se requieren conocimientos de negocio, el especialista tiene la responsabilidad de generar lazos con los niños, que es la base del tratamiento grupal. Si bien existen técnicas para generar estos lazos, se requiere además de un genuino interés de buscar el progreso y el bienestar de los niños.

- Capacidades: para esta posición buscaremos profesionales jóvenes, psicólogos, psicoterapeutas o especialistas en alguna rama particular del comportamiento, que sean recién egresados de universidades o institutos de prestigio. Se requerirá que hayan tenido un desempeño sobresaliente en su centro de estudio y que tengan disposición para el aprendizaje individual y grupal.

## Capítulo 7. Diseño de las operaciones

### 7.1. Metodología Operacional

El modelo de negocio propuesto está sustentado en una propuesta de valor con un precio que nuestro público objetivo está dispuesto a pagar. Esta decisión de precio impone restricciones de costo a nuestra operación, por lo que se deberá implementar una estrategia sólida de manejo de recursos para garantizar la rentabilidad deseada.

Las terapias grupales son el mecanismo ideal para tratar los desórdenes a los que nuestra propuesta de valor está dirigida y tiene coherencia con la decisión de precio que se ha tomado. Sin embargo, las terapias grupales por sí mismas no garantizan una rentabilidad en nivel óptimo ni costos sin variabilidad.

Teniendo en cuenta las características operacionales del servicio que brindamos, entre las que destacan, formación de colas, *set-up* rápido de salones, especialista como recurso escaso o cuello de botella; se ha decidido modelar la operación a manera de línea de manufactura.

Entre las ventajas que trae este modelamiento, resaltan la posibilidad de usar herramientas modernas de optimización de costos en producción, tales como la Teoría de Restricciones del Dr. Goldratt y Lean Six Sigma en Goldratt (1990).

A continuación se abordan los procesos operativos de nuestra propuesta de valor, explicados bajo el enfoque de las metodologías mencionadas.

#### 7.1.1. Enfoque de Teoría de Restricciones

Esta teoría fue formulada por Goldratt (1990), un físico israelí que orientó el método científico hacia los negocios. El componente principal de la Teoría de Restricciones (TOC) que sustenta todas las demás partes de la metodología es su Proceso de Pensamiento, introdujo un método denominado Los cinco pasos de enfoque en un proceso de mejora continua. (Mabin, julio de 1999).

En las siguientes líneas se abordarán los 5 pasos de la TOC dentro del contexto del centro.

1. **Identificar la restricción:** la restricción está dada por aquella parte del proceso que determina la velocidad de la línea de producción. En nuestro caso, la restricción viene dada por el especialista, ya que, en un escenario de alta demanda, la cantidad de niños que podrán ser tratados en el centro será determinado por la cantidad de terapias grupales que pueda dar un especialista en un día y la cantidad de alumnos que participen en cada sesión.
2. **Explotar la restricción:** este paso involucra asegurar los recursos necesarios para que la restricción, en este caso el especialista, pueda ejecutar su sesión sin interrupciones. Como mencionamos en el punto anterior, la velocidad de atención estará definida por la velocidad del especialista, por lo que cada interrupción sobre el especialista repercutirá directamente en el desempeño total. Para poder garantizar este punto, se debe asegurar que todos los elementos estén listos al iniciar la sesión, estos elementos incluyen a los niños, así como los materiales necesarios.
3. **Subordinar las demás actividades a la restricción:** teniendo en cuenta la importancia de la restricción dentro del proceso, es necesario subordinar todas las demás actividades para que la restricción pueda operar a su máximo potencial. Para este proceso se desarrollarán procedimientos de *quick changeover*<sup>2</sup> para garantizar que el tiempo de 15 minutos entre sesiones sea suficiente para tener todos los elementos listos para el inicio de la sesión.
4. **Elevar la restricción:** en situaciones en que la restricción no puede alcanzar los niveles de velocidad requeridos, se deberá invertir en aumentar su eficiencia. En nuestro caso, la velocidad de atención por cada especialista ya está determinada, sin embargo, podemos aumentar la velocidad total del sistema al contratar más especialistas.

---

<sup>2</sup> Metodología dentro del toolset de Lean Six Sigma que involucra minimizar el tiempo transcurrido entre que el proceso deja de ser productivo y empieza de nuevo a serlo.

5. **Si algo cambia, volver al punto 1:** Estos pasos involucran un proceso de mejora continua, por lo tanto, se espera que cuando se realicen cambios en el proceso se examine si la restricción sigue siendo la misma y evaluar nuevas políticas para manejar el cambio.

#### 7.1.2. Enfoque de Lean Six Sigma

La metodología Lean es de origen japonés, la primera empresa en incorporar sus buenas prácticas fue Toyota, bajo el liderazgo de Taiichi Ohno, en la década de 1940 y luego se diseminó por distintas empresas del mundo, tales como Motorola y General. Posteriormente, en Motorola, el Ingeniero Senior Bill Smith, introduce la metodología de Six Sigma como método complementario a Lean. (“About Motorola University: The Inventors of Six Sigma”, s. f.).

Lean se enfoca en reducir el tiempo de entrega y reducir los costos a través de la eliminación de residuos, utilizando sistemas de trabajo estandarizado.

Six Sigma se centra en la mejora de la calidad y la reducción de los costes mediante la reducción de la variación y la eliminación de los defectos definidos por los clientes.

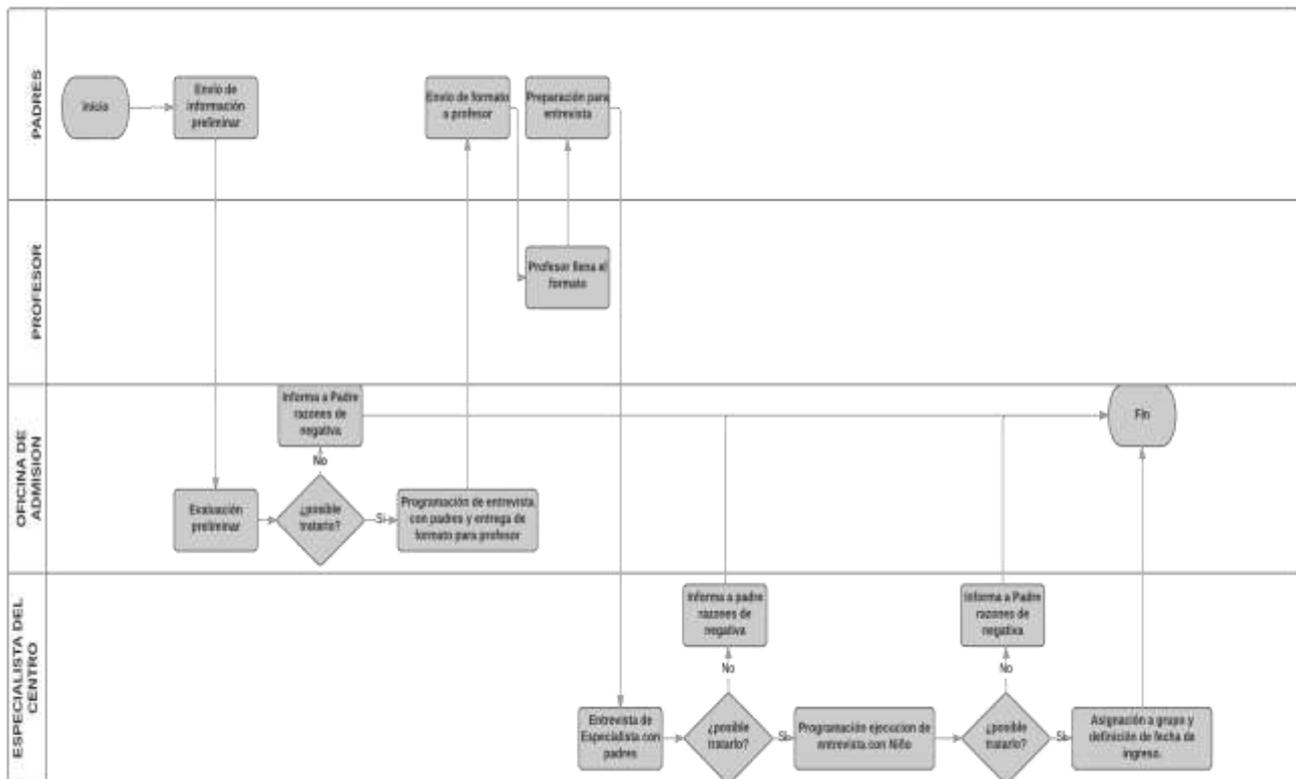
Esta metodología involucra 5 pasos, Definición, Medición, Análisis, Mejora y Control. La idea de estos pasos es incorporar en la organización una cultura de mejora continua y orientar a que las decisiones estén siempre basadas en data y no en supuestos no comprobados.

#### 7.2. Diseño Operacional

Se manejan dos procesos macro principales en la operación, a continuación se describen ambos, usando Mapas de Procesos divididos por los actores protagonistas.

## 7.2.1. Proceso de admisión al centro

Esquema 7.1. Proceso de admisión al centro



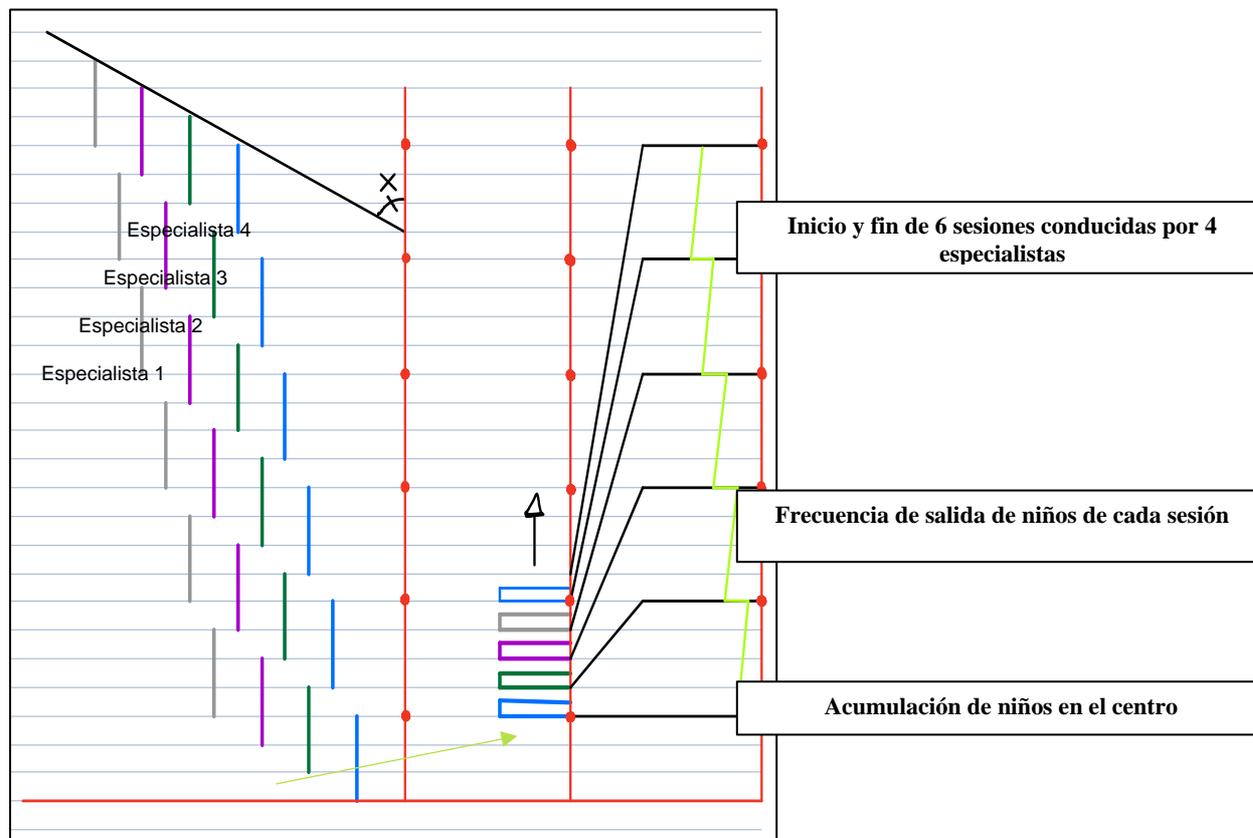
Fuente: elaboración propia

Como se aprecia, el proceso de Admisión involucra a 4 actores principales: el padre, quien es el que inicia el proceso, también es responsable de conseguir que el profesor llene el formato para el proceso de admisión, el profesor, quien debe llenar el formato de acuerdo a la percepción que tiene del niño, la Oficina de Admisión, encargada de la gestión administrativa del centro y el especialista, responsable de la evaluación psicológica y final decisor.

## 7.2.2. Proceso de ejecución del servicio

A continuación se muestra el proceso de ejecución del servicio. Para este punto se han utilizado diagramas de tiempo para mostrar la complejidad del manejo de sesiones grupales y las distintas acciones que se implementarán para mitigar los riesgos en la ejecución.

Esquema 7.2. Proceso de ejecución de servicio



Fuente: elaboración propia

**Inicio y fin de sesiones:** como se muestra en el eje superior del esquema, se ha decidido que las sesiones de diferentes especialistas no inicien al mismo tiempo. De esta manera, el flujo de los niños a la salida de sus sesiones podrá ser más controlable.

En el esquema cada color representa un especialista distinto, ejecutando un total de 6 sesiones, que es la cantidad que se espera que ejecute cada uno por día.

Por otro lado, el ángulo  $x$  representa el ritmo de ejecución de las sesiones, es decir, mientras más pequeño sea  $x$ , las sesiones estarán más espaciadas y mientras más grande sea  $x$ , el intermedio será más corto. Este variable se ha considerado debido a que dependiendo del centro, la ocupabilidad variará y es innecesario estresar la operación con espaciamientos cortos entre sesiones si la operación no lo requiere.

**Frecuencia de salida de los niños de cada sesión:** al finalizar cada sesión se tendrá un flujo de niños salientes, es necesario que la salida de los niños de los salones sea coordinada para evitar congestiones con los niños ingresantes.

**Acumulación de niños en el centro:** la curva verde representa la acumulación de niños en el centro. En este ejemplo se asume que el 50% de los niños permanece en el centro luego de su sesión, por lo que la cantidad de niños se irá incrementando conforme transcurren las horas.

El tiempo que los niños permanecerán en el centro posteriormente o antes de sus sesiones debe ser coordinado con los padres de los mismos, de tal manera que la acumulación de niños no consiga colmar el Área de Integración.

### **7.3. Infraestructura Operacional**

#### **7.3.1. Selección del local**

Para la creación del primer centro se ha considerado la opción de alquiler debido a la oferta existente en el distrito de Los Olivos de casas que pueden ser acondicionadas al centro que implementaremos.

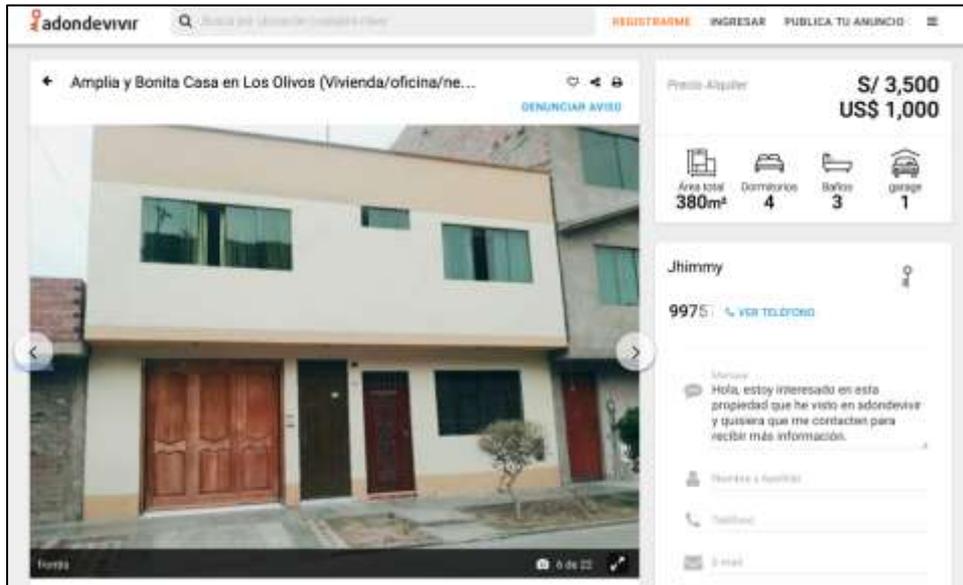
Como se menciona en el punto 5.1, 'Propuesta de valor frente al padre de familia', la ubicación del centro es un atributo importante en nuestra propuesta de valor. Como criterios principales para la selección del local están las siguientes variables:

- Precio de alquiler.
- Cercanía a colegios.
- Cercanía a medios de transporte masivos, tales como el tren o sistema de transporte Metropolitano.
- Contar con al menos 6 ambientes que puedan ser acondicionados como aulas.
- Contar con patio o jardín para ser usado como Área de Integración.
- Contar con segundo piso para la implementación de una oficina administrativa y un salón de pruebas.

- Cercanía a parques, para tener opción de realizar sesiones al aire libre.

Luego de revisar las y los distintos portales de comercio de viviendas, tales como urbana.com y adondevivir.com, seleccionamos la que mostramos a continuación:

Imagen 7.1. Fachada del centro



Fuente: Adondevivir (s. f.)

Las características de la infraestructura son detalladas por el propietario a continuación:

Imagen 7.2. Características de la infraestructura

<b>Datos principales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Casa</li><li>Precio Alquiler S/ 3,500</li><li>Precio en Dólares US\$ 1,000</li><li>380m² Área total</li><li>270m² Área techada</li><li>4 Dormitorios</li><li>3 Baños</li><li>1 garage</li><li>Antigüedad: 15 años</li></ul>	<b>Descripción</b> <p>En primer piso cuenta con sala - comedor, baño completo, cocina amoblada, lavandería, cochera (2 autos) con puerta eléctrica, terraza y amplio jardín interior. 2 accesos en el frontis y 1 acceso posterior a parque.</p> <p>En segundo piso, 4 habitaciones, 2 con baño completo. En tercer piso, cuarto de servicio con baño incorporado y azotea.</p> <p>Zona tranquila, cerca a universidades, supermercados y cerca a av. principales /línea metropolitana.</p>
<b>Datos del anunciante</b> <p>Jhimmy</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Código del anunciante: 2574MM</li><li>Código AdondeVivir: 52843282</li><li>Publicado hace 19 días</li></ul>	<b>Servicios</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Area de lavandería</li></ul> <b>Características generales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Portero Eléctrico</li><li>✓ Jardín(es)</li><li>✓ Terraza</li><li>✓ Baño de servicio (1)</li><li>✓ Cuartos de servicio</li><li>✓ Centros Comerciales Cercanos</li><li>✓ Cerca a colegios</li><li>✓ Niveles construidos (2)</li><li>✓ Reposteros en cocina</li><li>✓ Número de pisos (3)</li><li>✓ Closet</li><li>✓ Walk in closet</li></ul>

Fuente: Adondevivir (s. f.)

Las características del lugar cumplen con casi todos los criterios de decisión, con excepción de la cantidad de ambientes, solo cuenta con 4 de los 6 que se requieren. Sin embargo, cuenta con una sala amplia que puede ser usada para la implementación de las 2 aulas faltantes.

A continuación se muestra una foto de la sala y una del área no techada del inmueble:

Imagen 7.3. Sala del inmueble que será convertida en 2 salones



Fuente: Adondevivir (s. f.)

Imagen 7.4. Sala del inmueble que será usada como Área de Integración



Fuente: Adondevivir (s. f.)

Es relevante mencionar, con respecto a la imagen 4, que la puerta ubicada al final del jardín da acceso a un parque posterior, cumpliendo de esta manera con el criterio establecido de cercanía a parque.

### 7.3.2. Presupuesto de acondicionamiento

A continuación se muestra un listado de los costos asociados al acondicionamiento del inmueble:

Tabla 7.1. Costos de acondicionamiento de inmueble

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Papelería	S/.1,000.00
Mobiliario	S/.2,000.00
Luces	S/.300.00
Permisos y licencias	S/.1,000.00
Registro empresa	S/.600.00
Remodelación	S/.5,000.00
Computadoras	S/.3,000.00
Proyector	S/.1,000.00
Impresoras	S/.500.00
	S/.13,400.00

Fuente: elaboración propia

El principal driver de costos de acondicionamiento está dado por la remodelación del local, esto incluye el pintado de la fachada e interiores e instalación de muros de drywall donde corresponda.

Adicionalmente se ha considerado la compra de 2 laptop: una para ser asignada al Director y la otra para utilizar en las capacitaciones, junto con el proyector.

### 7.3.3. Presupuesto de operación

A continuación se detallan los costos asociados a la operación mensual del centro. Estos costos se han dividido en tres campos: Costos mensuales de materiales, Costos mensuales de staff y Costos directos de personal.

Tabla 7.2. Costos mensuales de materiales

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Alquiler de local	3,200.00
Agua	100.00
Luz	300.00
Internet	100.00
Teléfono	100.00
Celular	70.00
Mantenimiento	400.00
Economato	500.00
Total	4,770.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.3. Costos mensuales de staff

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Director	2,000.00
Contador	300.00
Total	2,300.00

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.4. Costos directos de personal

<b>Concepto</b>	<b>Totales</b>
Especialista en terapias	1200
Auxiliar	850
<b>Total</b>	<b>2050</b>

Fuente: elaboración propia

Los costos mostrados han sido obtenidos del mercado. En el caso de los costos de personal, tanto los directos como los de staff, se ha considerado como referencia los sueldos promedio de especialistas a los que hemos consultado.

## Capítulo 8. Escenarios financieros

El modelo de negocio seleccionado no contempla inversiones relevantes en activos fijos y consideramos que la inversión inicial puede ser asumida con recursos propios. Por lo tanto, los escenarios mostrados a continuación se centran principalmente en el Estado de Resultados, asumiendo los costos financieros y la depreciación como despreciables.

### 8.1. Escenarios de operación inicial

Como se menciona en el punto 7.1.1, 'Enfoque de Teoría de restricciones', la restricción operativa de nuestro modelo es el especialista, por lo tanto la operación completa debe apuntar a maximizar su ocupación; por lo tanto, como criterio para variar los escenarios de ocupabilidad tomaremos al especialista como actor operativo más relevante.

Tabla 8.1. Escenario de inicio de operación

Sensibilización	6%	Ocupabilidad	
Costo/niño	40		
			<b>total #niños</b>
# Niños/sesión	5		40
# Sesiones/día	4		
# Días/semana	2		
# Especialistas	2		
	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Ingreso	3,200.00	13,760.00	165,120.00
Costo Especialista+ Auxiliar	883.72	3,800.00	45,600.00
Margen Bruto	2,316.28	9,960.00	119,520.00
Gastos Generales	1,644.19	7,070.00	84,840.00

UAIT	672.09	2,890.00	34,680.00
Impuestos	188.19	809.20	9,710.40
Utilidad Neta	483.91	2,080.80	24,969.60
ROS	15%		

Fuente: elaboración propia

Consideramos que las campañas iniciales en los colegios y los medios digitales nos permitirán lanzar el centro con 40 menores matriculados. Para poder satisfacer esta demanda consideramos la participación de 2 especialistas, que realizarán 4 sesiones al día, 2 días a la semana. Cada sesión contará con la participación de 5 menores.

Se decide manejar 4 sesiones por día, a pesar de generar días de inactividad de los especialistas, debido a que es necesario que desde el inicio de la operación se introduzca el concepto de sesiones grupales seguidas durante el día. Esto ayudará con el aprendizaje de los especialistas y todos los actores dentro del centro.

## 8.2. Escenario de aprendizaje

Los dos especialistas inicialmente contratados irán incrementando su carga laboral durante los siguientes meses y consideramos que a partir del sexto mes se podría alcanzar a llevar 6 sesiones por día, con la participación de 6 menores.

Tabla 8.2. Escenario de aprendizaje

<b>Sensibilización</b>	<b>33%</b>	<b>Ocupabilidad</b>	
Costo/niño	40		
			<b>total #niños</b>
# Niños/sesión	6		216
# Sesiones/día	6		
# Días/semana	6		
# Especialistas	2		
	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Ingreso	17,280.00	74,304.00	891,648.00
Costo Especialista+ Auxiliar	883.72	3,800.00	45,600.00
Margen Bruto	16,396.28	70,504.00	846,048.00
Gastos Generales	1,644.19	7,070.00	84,840.00
UAIT	14,752.09	63,434.00	761,208.00
Impuestos	4,130.59	17,761.52	213,138.24
Utilidad Neta	10,621.51	45,672.48	548,069.76
ROS	61%		

Fuente: elaboración propia

### 8.3. Escenario de madurez

Después de los primeros 6 meses de operación se incrementará el número de especialistas; se considera que habrá meses de disminución de rentabilidad a causa del entrenamiento de los nuevos especialistas.

Se espera que al finalizar el primer año podríamos alcanzar niveles de ocupabilidad de entre 50% y 100%. A continuación mostramos ambos escenarios:

Tabla 8.3. Escenario de 50% de ocupabilidad

<b>Sensibilización</b>	<b>50%</b>	<b>Ocupabilidad</b>	
Costo/niño	40		
			<b>total #niños</b>
# Niños/sesión	6		324
# Sesiones/día	6		
# Días/semana	6		
# Especialistas	3		
	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Ingreso	25,920.00	111,456.00	1,337,472.00
Costo Especialista+ Auxiliar	1,325.58	5,700.00	68,400.00
Margen Bruto	24,594.42	105,756.00	1,269,072.00
Gastos Generales	1,644.19	7,070.00	84,840.00
UAIT	22,950.23	98,686.00	1,184,232.00
Impuestos	6,426.07	27,632.08	331,584.96
Utilidad Neta	16,524.17	71,053.92	852,647.04
ROS	64%		

Fuente: elaboración propia

Tabla 8.4. Escenario de 100% de ocupabilidad

<b>Sensibilización</b>	<b>100%</b>	<b>Ocupabilidad</b>	
Costo/niño	40		
			<b>total #niños</b>
# Niños/sesión	6		648
# Sesiones/día	6		
# Días/semana	6		
# Especialistas	6		
	<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Ingreso	51,840.00	222,912.00	2,674,944.00
Costo Especialista+ Auxiliar	2,651.16	11,400.00	136,800.00
Margen Bruto	49,188.84	211,512.00	2,538,144.00
Gastos Generales	1,644.19	7,070.00	84,840.00
UAIT	47,544.65	204,442.00	2,453,304.00
Impuestos	13,312.50	57,243.76	686,925.12
Utilidad Neta	34,232.15	147,198.24	1,766,378.88
ROS	66%		

Fuente: elaboración propia

Se aprecia que ambos escenarios presentan eficiencias expresadas en ROS cercanas al 65%; esto se da debido a que el principal driver de costo es el especialista, que varía también con la ocupabilidad del centro.

Es importante mencionar que los escenarios del 50% y 100% de ocupabilidad, representan una penetración de mercado de 2.5% y 5.1% respectivamente, tomando en cuenta el tamaño del sector, en el Distrito de Los Olivos, tal y como se muestra en

la sección b del punto 3.1, 'Definición de la estrategia', en donde se aprecia que existe un aproximado de 12 689 menores que requieren algún tipo de intervención psicológico en el mencionado distrito.

#### **8.4. Escalabilidad**

A partir del segundo año se buscará ampliar la cantidad de centros dentro de Lima. La primera opción para la apertura del segundo centro será el distrito de Los Olivos, debido al conocimiento conseguido con la operación del primer centro.

Durante el segundo año se espera abrir un centro cada trimestre, terminando el período con un total de cinco centros. Este crecimiento será orgánico y financiado por las operaciones de los centros que estén generando dividendos. Dependiendo de la demanda se evaluará la necesidad de acceder a financiamiento bancario o incorporación de nuevos inversionistas.

A partir del tercer año, con el nivel de estandarización y el conocimiento adquirido del negocio, iniciaremos un modelo de franquicia. Con este esquema buscaremos llegar a una mayor cantidad de provincias y empezaremos a explorar mercados similares al peruano en el extranjero.

## Conclusiones

- Existe una demanda insatisfecha en lo que respecta a la salud mental de los peruanos y el mundo en general. Tener niveles de 26% de personas con desórdenes mentales representa una gran oportunidad de desarrollo para nuestro país si el problema es abordado de manera adecuada.
- Solamente en el distrito de Los Olivos se tiene una demanda potencial de más de 12 500 niños y adolescentes en edad escolar que requieren algún tipo de ayuda.
- El colegio seguirá siendo un eje importante dentro de la vida del niño; sin embargo, consideramos que la creación del centro dará un soporte adicional a la labor del colegio, incrementando el potencial de los menores y dándole más herramientas para que tengan éxito.
- El centro de terapias explicado en el presente trabajo de investigación tiene como objetivo convertirse en el tercer lugar para el niño, luego de la casa y el colegio. Este lugar tendrá como principal objetivo proporcionar herramientas a los menores para afrontar las causas que generan los desórdenes que los aquejan.
- La situación económica actual empuja a los padres a trabajar cada vez más horas para poder solventar los distintos gastos a los que se enfrentan. Esta ausencia causa un impacto negativo en los niños, que pierden parte del soporte que necesitan para poder crecer emocionalmente de manera adecuada. El centro no reemplazará la labor de los padres, pero proporcionará una alternativa de formación emocional que, en muchos casos, los padres ya no son capaces de dar.
- El modelo de negocio presentado en este trabajo de investigación busca democratizar el uso de la intervención psicológica, permitiendo a un mayor

número de personas acceder a sesiones de terapia que tengan un impacto importante en sus vidas. Como se aprecia, es factible implementar un servicio de costo bajo a través de las terapias grupales y un diseño operacional organizado.

- Es relevante mencionar que la decisión de enfocarnos en niños y adolescentes parte del hecho de que en esta etapa de la vida es en la que una intervención psicológica puede tener mayor impacto sobre las personas. Un impacto positivo en la niñez, perdura por toda la vida.
- Finalmente, con este emprendimiento buscamos mejorar la salud mental en el país, permitiendo a más personas entender sus emociones y poder ser más felices a lo largo de su vida.

## Bibliografía

- About Motorola University: The Inventors of Six Sigma. (s. f.). Recuperado de <https://web.archive.org/web/20051106025733/http://www.motorola.com/content/0,,3079,00.html>
- Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The seven principles of Positive Psychology that fuel success and performance at work*. New York, United States of America: Broadway Books
- Adondevivir. (s. f.). Recuperado de [https://www.adondevivir.com/casas-en-venta-en-piura-provincia.html?gclid=EAlalQobChMIpqSN-oSc3glV3LXACH03uwDpEAAYASAAEgJvnfD\\_BwE](https://www.adondevivir.com/casas-en-venta-en-piura-provincia.html?gclid=EAlalQobChMIpqSN-oSc3glV3LXACH03uwDpEAAYASAAEgJvnfD_BwE)
- Alayo, F. (6 de diciembre de 2016). Perú sale del último lugar en la prueba PISA 2015. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/peru-sale-lugar-prueba-pisa-2015-152124>
- Alrededor del 20% de peruanos necesita de atención en salud mental. (20 de febrero de 2017). *Canal N*. Recuperado de <https://canaln.pe/actualidad/alrededor-20-peruanos-necesita-atencion-salud-mental-n266157>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Baskovich, M. R. (2010). *Promoting sanitation markets at the bottom of the pyramid in Peru: a win-win scenario for government, the private sector, and communities* (IFC. November 2010. Smartlessons). Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/160541468296415717/pdf/601940BRI0Box31keting0in0Peru1FINAL.pdf>
- Centro Peruano de Audición, Lenguaje y Aprendizaje [CEPAL]. (s. f.). Recuperado de <http://cpal.edu.pe/>
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Cambridge, United States of America: Harvard Business School Press.
- CIR Noticias. (29 de julio de 2017). PPK: mensaje a la Nación “completo” – 29 de julio 2017 – CIR Noticias [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=G0sIZq1pSFC>

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow, the Psychology of Optimal Experience*. New York, United States of America: HarperPerennial.
- Eaves, L., Silberg, J. & Erkanli, A. (November 2003). Resolving multiple epigenetic pathways to adolescent depression. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 44(7), pp. 1006-1004.
- Eley, T., Bolton, D., O'onnor, T., Perrin, S., Smith, P. & Plomin, R. (2003). A twin study of anxiety-related behaviours in pre-school children. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, (44), pp. 945–960.
- Evaluación PISA: el ranking completo en el que Perú quedó último. (3 de diciembre de 2013). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/amp/sociedad/lima/evaluacion-pisa-ranking-completo-que-peru-queda-ultimo-noticia-1667838>
- Fernández, L. (2 de mayo de 2017). Solo hay 20 mil psicólogos para atender bullying en escuelas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/hay-20-mil-psicologos-atender-bullying-escuelas-418163>
- Goldratt, E. (1990). *What is this thing called Theory of Constraints and how it should be implemented?* Indiana, United States of America: North River.
- Hernández, P., Ibáñez, M., Valdez, G. y Vilches, C. (Jan./abr. 2007). Análisis de modelos de comportamiento en la búsqueda de información. *Ciência da Informação*, 36(1). Pp. 136-146. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a10v36n1.pdf>
- Hinshaw, S. (1992). Externalizing behavior problems and academic underachievement in childhood and adolescence: Causal relationships and underlying mechanisms. *Psychological Bulletin*, 111(1), 127-155.
- INFORME: ¿Cuál es el estado de la salud mental en el Perú? (4 de junio de 2016). *Altavoz*. Recuperado de <https://altavoz.pe/2016/06/04/16114/informe-cual-es-el-estado-de-la-salud-mental-en-el-peru/>
- INSEAD. (s. f.). *Who we are*. Recuperado de <https://www.insead.edu/about/who-we-are>
- Instituto Nacional de Salud Mental “Honorio Delgado – Hideyo Noguchi”. (22 de octubre de 2018). *El 18% de la población suicida en el Perú corresponde a niños y adolescentes*. Recuperado de <http://www.insm.gob.pe/oficinas/comunicaciones/notasdeprensa/2013/013.html>

- Instituto para el Desarrollo Infantil – ARIE. (s. f.). Recuperado de <http://www.arie.org.pe/>
- Kolbert, J. & Crothers, L. (2013). *Understanding and Managing Behaviors of Children with Psychological Disorders. A Reference for Classroom Teachers*. Norfolk, United States of America: Bloomsbury.
- Mabin, V. (Julio de 1999). Goldratt's 'Theory of Constraints' thinking processes: a systems methodology linking soft with hard, systems thinking for the next millennium. Proceedings of the *17th International System Dynamics Conference and 5th Australian and New Zealand Systems Conference*, July 20-23. Wellington, New Zealand: Victoria University. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/239612035\\_Goldratt's\\_Theory\\_of\\_Constraints\\_Thinking\\_Processes\\_A\\_Systems\\_Methodology\\_linking\\_Soft\\_with\\_Hard](https://www.researchgate.net/publication/239612035_Goldratt's_Theory_of_Constraints_Thinking_Processes_A_Systems_Methodology_linking_Soft_with_Hard)
- Ministerio de Educación. (2017). Recuperado de <https://www.gob.pe/minedu>
- Ministerio de Salud. (11 de septiembre de 2016). *Minsa: Cerca de 1000 muertes por suicidio pueden evitarse por año si se detecta oportunamente*. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51&nota=18754>
- Porter, M. (1990). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York, United States of America: Free Press.
- Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Reichle, J. (1990). *National working conference on positive approaches to the management of excess behavior: final report and recommendations*. Minneapolis: University of Minnesota. Institute on Community Integration.
- TED2004. (Febrero de 2004). The new era of positive psychology [Archivo de vídeo]. Recuperado de [https://www.ted.com/talks/martin\\_seligman\\_on\\_the\\_state\\_of\\_psychology/up-next](https://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology/up-next)
- Urbania. (s. f.). Recuperado de [https://urbania.pe/?gclid=EAlaIQobChMIrfPJ7oSc3gIV1rXACH0rHAUGEAAAYASAAEgJaZPD\\_BwE](https://urbania.pe/?gclid=EAlaIQobChMIrfPJ7oSc3gIV1rXACH0rHAUGEAAAYASAAEgJaZPD_BwE)

- Wagner, U., Hallschmid, M., Rasch, B. & Born J. (2006). Brief sleep after learning keeps emotional memories alive for years. *Biol Psychiatry*, 60(7), pp. 788–790.
- Wilson, T. D. (2000). Human information behavior. *Information Science*, 3(2), pp. 49-55.

## Anexos

### Anexo 1. Entrevistas a padres

- Tipo de encuesta: entrevista personal.
- Número de entrevistados: 10 padres.
- Fechas en que se realizó: 30 de junio del 2017 – 30 de agosto del 2017.
- Colegios: en la puerta de ingreso de INNOVA SCHOOL y Trilce.
- Distrito: Los Olivos.

#### Entrevista 1

- Se dice que cada niño es único y que su felicidad y realización futura dependen de que desarrolle sus propias potencialidades y que a la vez, en el proceso, supere ciertas debilidades que podría tener. ¿Qué opina de esto?  
Estoy de acuerdo con esto.
- ¿Creen que su hijo necesita apoyo para desarrollar sus potencialidades o superar algunos aspectos para desarrollarse de la mejor manera?  
Sí, considero que con ayuda podría mejorar algunas fortalezas mi hijo.
- ¿Siente que usted y su cónyuge están preparados para manejar el desarrollo de su hijo al 100%?  
No al 100%, pero creo que podemos a un 90%.
- ¿Si sienten que necesitan algún tipo de ayuda, de quién sería?  
De un especialista, podría ser un psicólogo.
- ¿Considera que en el colegio su hijo encuentra toda la ayuda que necesita para maximizar su desarrollo?  
No, solo lo básico que está en la malla curricular del colegio, que es lo mismo para todos, a pesar de que no todos son iguales.

- Si detecta que su hijo tiene problemas como hiperactividad, agresividad, ansiedad y depresión ¿a quién confiaría su tratamiento?
  - a) Al colegio
  - b) Se resolvería en el hogar, no buscaría ayuda externa.**
  - c) Recurriría a algún especialista en estos temas
  - d) No haría nada, estos temas se van resolviendo con el tiempo
  
- ¿Asistiría a alguna charla sobre temas relacionados con el desarrollo de sus niños?
 

Sí, ya asisto a las que el colegio hoy brinda gratuitamente, con algún especialista.
  
- ¿Le gustaría que su hijo dé un examen para evaluar su real potencial y sus áreas de mejora?
 

Sí, por su puesto.
  
- ¿Fomentaría que su hijo tome un programa para maximizar su potencial y corregir sus áreas de mejora?
 

Sí, claro.
  
- ¿Dónde preferiría que se dé este programa: cerca de su casa o al colegio?
 

Me es indiferente porque vivo cerca al colegio.
  
- Si las sesiones duraran 45 minutos, ¿qué horarios preferiría?
 

De 5 p.m. – 6 p.m.
  
- ¿Cuánto pagaría por cada sesión de un servicio de asesoría para su niño que ofrezca potenciar sus capacidades y corregir sus dificultades?
 

S/. 30.

## Entrevista 2

- Se dice que cada niño es único y que su felicidad y realización futura dependen de que desarrolle sus propias potencialidades y que a la vez en el proceso supere ciertas debilidades que podría tener. ¿Qué opina de esto?  
Plenamente de acuerdo.
- ¿Creen que su hijo necesita apoyo para desarrollar sus potencialidades o superar algunos aspectos para desarrollarse de la mejor manera?  
Sí, creo que podría mejorar más.
- ¿Siente que usted y su cónyuge están preparados para manejar el desarrollo de su hijo al 100%?  
No, tal vez al 80%.
- ¿Si sienten que necesitan algún tipo de ayuda, de quién sería?  
De un especialista, podría ser un psicólogo.
- ¿Considera que en el colegio su hijo encuentra toda la ayuda que necesita para maximizar su desarrollo?  
No, solo lo básico.
- Si detecta que su hijo tiene problemas como hiperactividad, agresividad, ansiedad y depresión, ¿a quién confiaría su tratamiento?
  - a) Al colegio
  - b) Se resolvería en el hogar, no buscaría ayuda externa.
  - c) Recurriría a algún especialista en estos temas**
  - d) No haría nada, estos temas se van resolviendo con el tiempo
- ¿Asistiría a alguna charla sobre temas relacionados al desarrollo de sus niños?  
Por supuesto.
- ¿Le gustaría que su hijo dé un examen para evaluar su real potencial y sus áreas de mejora?

Sí, por su puesto.

- ¿Fomentaría que su hijo tome un programa para maximizar su potencial y corregir sus áreas de mejora?

Sí.

- ¿Dónde preferiría que se dé este programa: cerca de su casa o al colegio?

Cerca de la casa.

- Si las sesiones duraran 45 minutos, ¿qué horarios preferiría?

De 6 p.m. – 7 p.m.

- ¿Cuánto pagaría por cada sesión de un servicio de asesoría para su niño que ofrezca potenciar sus capacidades y corregir sus dificultades?

S/. 50 por sesión hasta 3 veces por semana.

### Entrevista 3

- Se dice que cada niño es único y que su felicidad y realización futura dependen de que desarrolle sus propias potencialidades y que a la vez en el proceso supere ciertas debilidades que podría tener. ¿Qué opina de esto?  
Correcto, los papas tenemos esa responsabilidad, de apoyar las habilidades de nuestros hijos, pero a la vez el colegio debería trabajar de una forma más personalizada.
- ¿Creen que su hijo necesita apoyo para desarrollar sus potencialidades o superar algunos aspectos para desarrollarse de la mejor manera?  
Sí, creo que mi hijo necesita apoyo.
- ¿Siente que usted y su cónyuge están preparados para manejar el desarrollo de su hijo al 100%?  
No, al 60%.
- ¿Si sienten que necesitan algún tipo de ayuda, de quién sería?  
El Estado debería de ayudar, ¿los pobres a quienes recurren?  
Yo tengo un hijo con TDAH y una hija con depresión; me he separado de mi esposo y creo que eso ha generado en mis hijos estos problemas.  
Yo voy a ESSALUD para que nos ayuden pero es muy difícil sacar una cita y no hay constancia en el tratamiento y tampoco veo mejora en mis hijos, lo único que hacen es darles pastillas.
- ¿Considera que en el colegio su hijo encuentra toda la ayuda que necesita para maximizar su desarrollo?  
No, debe de mejorar. Hay bullying y violencia verbal.

- Si detecta que su hijo tiene problemas como hiperactividad, agresividad, ansiedad y depresión ¿a quién confiaría su tratamiento?
  - a) Al colegio
  - b) Se resolvería en el hogar, no buscaría ayuda externa.
  - c) Recurriría a algún especialista en estos temas**
  - d) No haría nada, estos temas se van resolviendo con el tiempo

- ¿Asistiría a alguna charla sobre temas relacionados con el desarrollo de sus niños?

Sí, por supuesto.

- ¿Le gustaría que su hijo dé un examen para evaluar su real potencial y sus áreas de mejora?

Sí, sería interesante.

- ¿Fomentaría que su hijo tome un programa para maximizar su potencial y corregir sus áreas de mejora?

Sí, claro.

- ¿Dónde preferiría que se dé este programa: cerca de su casa o al colegio?

Cerca de la casa.

Si las sesiones duraran 45 minutos, ¿qué horarios preferiría?

De 4 p.m. – 5 p.m.

- ¿Cuánto pagaría por cada sesión de un servicio de asesoría para su niño que ofrezca potenciar sus capacidades y corregir sus dificultades?

S/. 30 – S/. 40 por sesión, hasta 1 vez por semana.

#### Entrevista 4

- Se dice que cada niño es único y que su felicidad y realización futura dependen de que desarrolle sus propias potencialidades y que a la vez en el proceso supere ciertas debilidades que podría tener. ¿Qué opina de esto?  
Es cierto, tengo un hijo con autismo.
- ¿Creen que su hijo necesita apoyo para desarrollar sus potencialidades o superar algunos aspectos para desarrollarse de la mejor manera?  
Sí, mi hijo necesita apoyo.
- ¿Siente que usted y su cónyuge están preparados para manejar el desarrollo de su hijo al 100%?  
No, al 95%.
- ¿Si sienten que necesitan algún tipo de ayuda, de quién sería?  
El Estado debería de ayudar, ¿los pobres a quienes recurren?  
Sí, un psicólogo.
- ¿Considera que en el colegio su hijo encuentra toda la ayuda que necesita para maximizar su desarrollo?  
No, debe de mejorar.
- Si detecta que su hijo tiene problemas como hiperactividad, agresividad, ansiedad y depresión ¿a quién confiaría su tratamiento?  
a) Al colegio  
b) Se resolvería en el hogar, no buscaría ayuda externa.  
**c) Recurriría a algún especialista en estos temas**  
d) No haría nada, estos temas se van resolviendo con el tiempo
- ¿Asistiría a alguna charla sobre temas relacionados con el desarrollo de sus niños?  
Sí, por supuesto.

- ¿Le gustaría que su hijo dé un examen para evaluar su real potencial y sus áreas de mejora?  
Sí, me encantaría.
  - ¿Fomentaría que su hijo tome un programa para maximizar su potencial y corregir sus áreas de mejora?  
Sí, claro.
  - ¿Dónde preferiría que se dé este programa: cerca de su casa o al colegio?  
Me es indiferente.
- Si las sesiones duraran 45 minutos, ¿qué horarios preferiría?  
De 7 p.m. – 8 p.m.
- ¿Cuánto pagaría por cada sesión de un servicio de asesoría para su niño que ofrezca potenciar sus capacidades y corregir sus dificultades?  
S/. 30 – S/. 40 por sesión, hasta 1 vez por semana.

### **Entrevista 5**

- Se dice que cada niño es único y que su felicidad y realización futura depende, de que desarrolle sus propias potencialidades y a su vez en el proceso supere ciertas debilidades que podría tener. ¿Qué opina de esto?  
Estoy de acuerdo.
- ¿Creen que su hijo necesita apoyo para desarrollar sus potencialidades o superar algunos aspectos para desarrollarse de la mejor manera?  
Sí, considero que con ayuda mi hijo podría mejorar más, para que más adelante pueda tener más éxito en su vida adulta.
- ¿Siente que usted y su cónyuge están preparados para manejar el desarrollo de su hijo al 100%?  
Creo que podemos a un 60%.

- ¿Si sienten que necesitan algún tipo de ayuda, de quién sería?  
De un psicólogo.
- ¿Considera que en el colegio su hijo encuentra toda la ayuda que necesita para maximizar su desarrollo?  
Sí, porque es un colegio dedicado a niños con TDAH y otros problemas.
- Si detecta que su hijo tiene problemas como hiperactividad, agresividad, ansiedad y depresión ¿a quién confiaría su tratamiento?
  - Al colegio
  - Se resolvería en el hogar, no buscaría ayuda externa.
  - **Recurriría a algún especialista en estos temas**
  - No haría nada, estos temas se van resolviendo con el tiempo
- ¿Asistiría a alguna charla sobre temas relacionados al desarrollo de sus niños?  
Sí, constantemente en el colegio brindan gratuitamente charlas con algún especialista que ellos contratan.
- ¿Le gustaría que su hijo dé un examen para evaluar su real potencial y sus áreas de mejora?  
Sí, por su puesto.
- ¿Tomaría un programa para maximizar el potencial de su hijo y corregir sus áreas de mejora?  
Sí, claro.
- ¿Dónde preferiría que este ubicado el centro, cerca de su casa o al colegio?  
Cerca de mi casa.
- ¿Si las sesiones duraran 45 minutos, que horarios preferiría?  
De 4 p.m. – 5 p.m.

- ¿Cuánto pagaría por cada sesión de un servicio de asesoría para su niño que ofrezca potenciar sus capacidades y corregir sus dificultades?  
S/. 40, tres veces por semana.

## Entrevista 6

- Se dice que cada niño es único y que su felicidad y realización futura depende, de que desarrolle sus propias potencialidades y que a su vez en el proceso supere ciertas debilidades que podría tener. ¿Qué opina de esto?  
Plenamente de acuerdo.
- ¿Creen que su hijo necesita apoyo para desarrollar sus potencialidades o superar algunos aspectos para desarrollarse de la mejor manera?  
Sí, creo que podría mejorar más.
- ¿Siente que usted y su cónyuge están preparados para manejar el desarrollo de su hijo al 100%?  
No, tal vez al 75%.
- ¿Si sienten que necesitan algún tipo de ayuda, de quién sería?  
De un psicólogo.
- ¿Considera que en el colegio su hijo encuentra toda la ayuda que necesita para maximizar su desarrollo?  
No, solo lo básico.
- Si detecta que su hijo tiene problemas como hiperactividad, agresividad, ansiedad y depresión ¿A quién confiaría su tratamiento?
  - Al colegio
  - Se resolvería en el hogar, no buscaría ayuda externa.
  - **Recurriría a algún especialista en estos temas**
  - No haría nada, estos temas se van resolviendo con el tiempo

- ¿Asistiría a alguna charla sobre temas relacionados con el desarrollo de sus niños?  
Por supuesto.
- ¿Le gustaría que su hijo dé un examen para evaluar su real potencial y sus áreas de mejora?  
Sí, por su puesto.
- ¿Tomaría un programa para maximizar el potencial de su hijo y corregir sus áreas de mejora?  
Sí.
- ¿Dónde preferiría el centro, cerca de su casa o al colegio?  
Cerca al colegio.
- ¿Si las sesiones durarán 45 minutos, que horarios preferiría?  
De 5 p.m. – 6 p.m.
- ¿Cuánto pagaría por cada sesión de un servicio de asesoría para su niño que ofrezca potenciar sus capacidades y corregir sus dificultades?  
S/. 30 por sesión hasta 2 veces por semana.

### **Entrevista 7**

- Se dice que cada niño es único y que su felicidad y realización futura depende, de que desarrolle sus propias potencialidades y que a su vez en el proceso supere ciertas debilidades que podría tener. ¿Qué opina de esto?  
Es correcto.
- ¿Creen que su hijo necesita apoyo para desarrollar sus potencialidades o superar algunos aspectos para desarrollarse de la mejor manera?  
Sí, creo que podría mejorar sus debilidades.

- ¿Siente que usted y su cónyuge están preparados para manejar el desarrollo de su hijo al 100%?  
No, solo al 70%.
- ¿Si sienten que necesitan algún tipo de ayuda, de quién sería?  
De un psicólogo.
- ¿Considera que en el colegio su hijo encuentra toda la ayuda que necesita para maximizar su desarrollo?  
No, debe mejorar.
- Si detecta que su hijo tiene problemas como hiperactividad, agresividad, ansiedad y depresión ¿a quién confiaría su tratamiento?
  - Al colegio
  - Se resolvería en el hogar, no buscaría ayuda externa.
  - **Recurriría a algún especialista en estos temas**
  - No haría nada, estos temas se van resolviendo con el tiempo
- ¿Asistiría a alguna charla sobre temas relacionados con el desarrollo de sus niños?  
Sí, por supuesto.
- ¿Le gustaría que su hijo dé un examen para evaluar su real potencial y sus áreas de mejora?  
Sería bueno.
- ¿Tomaría un programa para maximizar el potencial de su hijo y corregir sus áreas de mejora?  
Sí.
- ¿Dónde preferiría el centro, cerca de su casa o al colegio?  
Cerca de la casa.

- ¿Si las sesiones duraran 45 minutos, que horarios preferiría?  
De 3 p.m. – 4 p.m.
- ¿Cuánto pagaría por cada sesión de un servicio de asesoría para su niño que ofrezca potenciar sus capacidades y corregir sus dificultades?  
S/. 30 – S/. 40 por sesión, hasta 2 veces por semana.

### **Entrevista 8**

- Se dice que cada niño es único y que su felicidad y realización futura depende, de que desarrolle sus propias potencialidades y que a su vez en el proceso supere ciertas debilidades que podría tener. ¿Qué opina de esto?  
Es cierto, tengo un hijo con autismo.
- ¿Creen que su hijo necesita apoyo para desarrollar sus potencialidades o superar algunos aspectos para desarrollarse de la mejor manera?  
Sí, mi hijo necesita apoyo.
- ¿Siente que usted y su cónyuge están preparados para manejar el desarrollo de su hijo al 100%?  
No, tal vez al 65%.
- ¿Si sienten que necesitan algún tipo de ayuda, de quién sería?  
Sí, un psicólogo.
- ¿Considera que en el colegio su hijo encuentra toda la ayuda que necesita para maximizar su desarrollo?  
No, se necesita reforzar en casa.
- Si detecta que su hijo tiene problemas como hiperactividad, agresividad, ansiedad y depresión ¿a quién confiaría su tratamiento?
  - Al colegio
  - Se resolvería en el hogar, no buscaría ayuda externa.

- **Recurriría a algún especialista en estos temas**
- No haría nada, estos temas se van resolviendo con el tiempo
  
- ¿Asistiría a alguna charla sobre temas relacionados con el desarrollo de sus niños?  
Sí, por supuesto.
  
- ¿Le gustaría que su hijo dé un examen para evaluar su real potencial y sus áreas de mejora?  
Sí.
  
- ¿Tomaría un programa para maximizar el potencial de su hijo y corregir sus áreas de mejora?  
Sí.
  
- ¿Dónde preferiría el centro, cerca de su casa o al colegio?  
Cerca de casa.
  
- ¿Si las sesiones duraran 45 minutos, que horarios preferiría?  
De 4 p.m. – 5 p.m.
  
- ¿Cuánto pagaría por cada sesión de un servicio de asesoría para su niño que ofrezca potenciar sus capacidades y corregir sus dificultades?  
S/. 30 – S/. 40 por sesión, hasta 3 veces por semana.

## Anexo 2. Entrevistas a profesores

- Tipo de encuesta: entrevista personal.
- Número de entrevistados: 6 profesores.
- Fechas en que se realizó: 30 de junio del 2017 – 30 de agosto 2017.
- Colegios: en la puerta de Ingreso de INNOVA SCHOOL y Trilce.
- Distrito: Los Olivos.

### Entrevista 1

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.  
Sí, había escuchado que las cifras eran altas.
- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
40%
- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:
  - ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?  
Sí.
  - ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?  
Sí.
  - ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?

Sí.

- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?  
Sí.

- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?  
No sé

## **Entrevista 2**

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.  
De acuerdo.

- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
10% - 20%

- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:

- ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?

Sí.

- ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?

Sí.

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?

Sí.

- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?

Sí.

- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?

S/. 30 – S/. 35

### Entrevista 3

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.

De acuerdo.

- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?

40%

- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:

- ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?

Sí.

- ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?

Sí.

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?

Sí.

- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?  
Sí.
- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?  
S/. 30 – S/. 35

#### **Entrevista 4**

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.  
De acuerdo.
- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
30%
- Teniendo en cuenta que el ministerio de educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:
  - ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?  
Sí.
  - ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?  
Sí.
  - ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?

Sí.

- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?

Sí.

- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?

S/. 40 – S/. 45

## Entrevista 5

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.

De acuerdo.

- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?

30%

- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:

- ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?

Sí.

- ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?

Sí.

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?  
Sí.
- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?  
Sí.
- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?  
S/. 50 – S/. 60

### **Entrevista 6**

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.  
De acuerdo.
- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
25%
- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:
  - ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?  
Sí.
  - ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?  
Sí, es necesario.

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?

Nuestro departamento de psicología no lo hace, solo lo deriva. Hay psicólogos que vienen a presentarse para ser recomendados.

- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?  
Sí, pero solo en caso de que lo conozca.
- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?  
S/. 50

### Anexo 3. Entrevistas a directores

- Tipo de encuesta: entrevista personal.
- Número de entrevistados: 6 Directores.
- Fechas en que se realizó: 30 de junio del 2017 – 30 de agosto 2017.
- Colegios: en la puerta de Ingreso de INNOVA SCHOOL y Trilce.
- Distrito: Los Olivos.

#### Entrevista 1

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.
- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
1%
- Teniendo en cuenta que el ministerio de educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:
  - ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?  
No
  - ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?  
No
  - ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?  
No

- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?  
Si
- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?  
Dependerá de tratamiento a seguir, zona, ubicación y poder adquisitivo de los padres.

## Entrevista 2

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.  
De acuerdo.
- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
5%
- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:
  - ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?  
Sí
  - ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?  
Sí

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?  
Sí
- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?  
Sí
- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?  
S/. 40.

### Entrevista 3

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.  
De acuerdo a la última información me parece que es el 20%.
- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
10%
- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:
  - ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?  
Sí
  - ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?  
Sí

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?

Sí

- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?

Sí

- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?

Va depender de la capacidad de la familia, pero creo podrían pagar S/. 50.

#### **Entrevista 4**

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.

De acuerdo.

- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?

10%

- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:

- ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?

Sí

- ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?

Sí

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?  
Sí
- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?  
Sí
- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?  
S/. 45.

### **Entrevista 5**

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.  
De acuerdo.
- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
5%
- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:
  - ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?  
No
  - ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?  
Sí

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?  
No
- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?  
Sí
- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?  
S/. 40.

### **Entrevista 6**

- Según el MINSA el 20% de los peruanos tienen algún tipo de problema de salud mental. Según el Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EEUU más del 13% de los niños entre 8 y 13 años han sido diagnosticados con algún tipo de desorden mental durante el último año.  
De acuerdo.
- ¿Qué porcentaje de los niños en su colegio considera que necesita alguna ayuda externa?  
10%
- Teniendo en cuenta que el Ministerio de Educación limita la labor del profesor fuera del entorno psicológico:
  - ¿Estaría dispuesto a ofrecer un servicio de diagnóstico preliminar a los alumnos?  
No
  - ¿Estaría dispuesto a recibir asesoramiento de especialistas para enfrentarse a situaciones complejas con niños con trastornos psicológicos?  
Sí

- ¿Considera que este servicio agregaría valor a su propuesta como colegio frente a los padres?

No

- ¿Recomendaría un instituto a los padres de familia que necesiten ayuda?

Sí

- ¿Cuánto considera que los padres pueden pagar por 45 min de asesoría para los niños?

S/. 35.

## Anexo 4. Encuestas a padres

- Tipo de encuesta: encuesta vía web.
- Número de entrevistados: 63 padres.
- Fechas en que se realizó: 05 de agosto del 2017 – 15 de agosto 2017.
- Distrito: Los Olivos.

### Pregunta 1:

<b>¿Qué nombre le gusta más para un centro de terapia psicológica para niños?</b>	
<b>Nombres</b>	
<b>Futuros Brillantes</b>	<b>26</b>
<b>Horizontes</b>	
<b>Brillantes</b>	<b>17</b>
<b>Semillitas</b>	<b>10</b>
<b>Angelitos</b>	<b>7</b>
<b>La casa del saber</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>63</b>

### Pregunta 2:

<b>¿Tiene conocimiento de que en el Perú el 20% de las personas necesita alguna ayuda psicológica según el MINSA?</b>	
<b>Respuesta</b>	
No	22
Sí	41
<b>Total</b>	<b>63</b>

### Pregunta 3:

<b>¿Tiene conocimiento de que los colegios no están facultados para brindar ayuda psicológica a sus hijos?</b>	
<b>Respuesta</b>	
No	13

Sí	50
<b>Total</b>	<b>63</b>

**Pregunta 4:**

Respuesta	Si el profesor de su hijo recomienda una ayuda externa a la del colegio con un psicólogo, ¿usted estaría dispuesto a llevarlo para que su hijo pueda desarrollarse mejor?
Sí	63
<b>Total</b>	<b>63</b>

**Pregunta 5:**

Respuesta	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una sesión de 45 minutos de terapia para su hijo?
35	26
40	17
45	9
50	11
<b>Total</b>	<b>63</b>

**Pregunta 6:**

Respuesta	¿Cuál es el monto mensual que estaría dispuesto a invertir en potenciar el desarrollo de la salud mental de su hijo?
45	1
50	1
80	1
100	4

120	1
150	7
200	19
250	8
300	6
350	2
400	6
500	5
600	1
900	1
<b>Total</b>	<b>63</b>

**Pregunta 7:**

<b>Respuesta</b>	<b>¿Estaría de acuerdo de llevar a su hijo a sesiones grupales para mejorar su desempeño?</b>	
Sí		63
<b>Total</b>		<b>63</b>

**Pregunta 8:**

<b>Lugar</b>	<b>¿Dónde preferiría que se ubique el instituto?</b>	
Cerca a su casa		39
Cerca al Colegio		20
Le es indiferente		4
<b>Total</b>		<b>63</b>

**Pregunta 9:**

<b>Horario</b>	<b>¿Qué horario tomaría ( 2 opciones)</b>
1:00 pm, 5:00 pm	2
1:00 pm, 6:00 pm	2
11:00 am	2
11:00 am, 12:00 pm	1
11:00 am, 4:00 pm	2
11:00 am, 6:00 pm	2
11:00 am, 7:00 pm	1
12:00 pm, 3:00 pm	1
12:00 pm, 4:00 pm	1
12:00 pm, 5:00 pm	2
3:00 pm, 4:00 pm	3
3:00 pm, 5:00 pm	10
3:00 pm, 6:00 pm	4
4:00 pm	1
4:00 pm, 5:00 pm	9
4:00 pm, 6:00 pm	9
4:00 pm, 7:00 pm	2
5:00 pm	1
5:00 pm, 6:00 pm	2
5:00 pm, 7:00 pm	2
6:00 pm, 7:00 pm	3
7:00 pm	1
<b>Total</b>	<b>63</b>

**Pregunta 10:**

<b>Si tuviera que seguir una sesión de 2 días a la semana, ¿qué días preferiría?</b>	
<b>Días</b>	
Jueves, Sábado	4
Jueves, Viernes	6
Lunes, Jueves	1
Lunes, Martes	2
Lunes, Miércoles	1
Lunes, Sábado	3
Martes, Jueves	6
Martes, Sábado	3
Martes, Viernes	13
Miércoles, Jueves	4
Miércoles, Viernes	11
Viernes	1
Viernes, Sábado	8
<b>Total</b>	<b>63</b>