



**"PLAN DE NEGOCIOS DE UN SERVICIO VIRTUAL DE
COACHING PARA MANEJAR EL ESTRÉS DE MANERA
POSITIVA"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Adela Cáceres del Carpio

Srta. Fátima Cortabraz Rivera

Srta. Vanessa Santos Salazar

Asesor: Profesora Gina Pipoli

2015

A Dios que con su bendición todo es posible, a mi madre por su incondicional apoyo durante todo el proceso, a mi hijo por su admirable comprensión a tan corta edad en cederme su tiempo de compartir con él para poder cerrar esta etapa, a la profesora Gina por su experiencia y conocimiento dados y a mis compañeras y amigas de tesis que sin el apoyo de cada una esto no hubiera podido ser posible.

Fátima Cortabraz

A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir esta experiencia, a mi familia por haberme impulsado y apoyado durante todo el proceso del MBA; y a mis compañeras y amigas por habernos unido en esta provechosa travesía.

Adela Cáceres

A Dios nuestro padre quien guía y bendice el camino de sus hijos, a mi madre que estuvo siempre a mi lado, a mi hermana, sobrino y familia por entender mis ausencias y a mis amigas tesisistas por arriesgarse en este lindo proyecto.

Vanessa Santos

Resumen ejecutivo

La presente investigación reúne el análisis situacional y desarrollo de planes funcionales de un servicio de *coaching* virtual para el manejo del estrés, llamado Positiva Esencia, con el fin de acercar a las mujeres una herramienta que ha dado buen resultado en cualquier ámbito que se ha empleado. Así mismo, el uso del medio virtual como canal busca reducir las barreras de disponibilidad y traslados, contribuyendo desde ahí con la reducción del estrés.

El análisis del entorno en que se desempeña esta industria presenta un escenario favorable, el macroentorno con oportunidades, el microentorno con fortalezas, y el análisis interno que contribuyó a identificar la ventaja competitiva, presentan una industria atractiva para el desarrollo de la propuesta. El estudio de mercado muestra la situación del servicio de *coaching* y comercio de servicios virtuales que se oferta en el Perú, pudiendo identificar el mercado objetivo y las características de diseño que este espera para su total satisfacción. Así, se diseña un programa que consta de cinco etapas y tiene una duración de 12 meses que utiliza como canal un aplicativo móvil.

El realizar el análisis de la matriz FODA permitió generar las estrategias, teniéndose como resultado que el servicio deberá desarrollar enfoque en diferenciación como estrategia competitiva y penetración del mercado como estrategia de crecimiento.

Los planes funcionales detallan las necesidades que debe cubrirse para asegurar el éxito de propuesta de negocio, buscando sostenibilidad y sustentabilidad. Las estrategias de marketing se orientan al crecimiento de ventas y posicionamiento teniendo como principal canal las redes sociales, siendo “Actitud Positiva” frase que concentra la propuesta de valor. El plan de operaciones orienta el diseño de los procesos internos a la flexibilidad, entrega y calidad del servicio, siendo insumos indispensables el *coach* y el aplicativo móvil. El plan de recursos humanos con enfoque en resultados busca el compromiso y logro de objetivos.

El plan financiero muestra que la realización de Positiva Esencia sería viable, obteniéndose un VANE de S/. 574.787 y un VANF de S/. 607.234; se identificó un lapso menor a 3 años como periodo de recupero del capital. Asimismo, se requerirían, como mínimo, 389 clientes para no incurrir en pérdidas, siendo el precio de la mensualidad y el costo del *coach* las variables más sensibles. Positiva Esencia se configura como una propuesta innovadora en el mercado del *coaching* peruano.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Introducción	xi
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	1
1.1 Entorno político y legal.....	1
1.2 Entorno económico	1
1.3 Entorno social	1
1.4 Entorno tecnológico.....	2
1.5 Entorno ecológico.....	2
1.6 Entorno global.....	2
1.7 Evaluación de factores externos – matriz EFE	3
2. Análisis del microentorno	4
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	4
2.2 Modelo de Negocio.....	5
2.3 Relación del coaching con el estrés	7
2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.4.1 Poder de negociación de los proveedores	8
2.4.2 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.4.3 Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	9
2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes	10
2.4.6 Evaluación de la actividad general de la industria.....	10
3. Análisis interno	11
3.1 Análisis de la cadena de valor.....	11
3.2 Análisis VRIO.....	12
3.3 Determinación de la ventaja competitiva.....	13
3.4 Evaluación de factores internos, matriz EFI	14
4. Conclusión del análisis y diagnóstico situacional.....	15

Capítulo II. Estudio de mercado.....	16
1. Definición del problema	16
2. Objetivos de investigación de mercado (OIM)	16
3. Metodología	16
3.1 Diseño de la investigación	16
3.2 Investigación exploratoria.....	16
3.2.1 Investigación concluyente.....	17
3.3 Resultados del estudio de mercado	17
3.3.1 Resultados de la investigación exploratoria.....	18
3.3.2 Resultados de la investigación concluyente.....	19
4 Selección de mercados.....	19
5 Estimación de la demanda	20
6. Conclusiones.....	20
Capítulo III. Planeamiento estratégico	21
1. Análisis FODA	22
2. Visión, misión y valores	23
2.1 Visión.....	23
2.2 Misión.....	23
2.3 Valores	23
3 Objetivos estratégicos	24
4 Estrategia competitiva.....	24
5 Estrategia de crecimiento.....	25
Capítulo IV. Plan de marketing.....	26
1. Descripción del servicio.....	26
2. Objetivos del plan de marketing	26
3. Formulación estratégica de marketing	28
3.1 Estrategia de segmentación.....	28
3.1.1 Mercado meta	28
3.1.2 Definición de crecimiento de ventas.....	28
3.2 Estrategias de posicionamiento.....	28
3.2.1 Determinación del marco de referencia	29
3.2.2 Creación del mantra de marca.....	29
3.2.3 Reconocer los puntos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca.....	29

3.2.4 Estrategia de marca.....	30
4 Estrategias de la mezcla de marketing	32
4.1 Servicio	32
4.2 Precio	34
4.3 Plaza.....	35
4.4 Promoción.....	35
4.4 Personas	37
4.4 Procesos	37
4.4 Evidencia física.....	37
5 Cronograma de actividades y presupuesto de marketing	37
Capítulo V. Plan de operaciones	38
1. Objetivos y estrategia de operaciones	38
2. Diseño del servicio.....	39
3. Diseño de los procesos.....	42
4. Diseño de las instalaciones	43
5. Programación de las operaciones de la empresa.....	44
6. Actividades preoperativas	44
7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	44
Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	45
1. Estructura organizacional:	45
2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles.....	46
3. Estrategias de administración de recursos humanos	47
3.1 Selección de personal.....	47
3.2 Inducción – capacitación.....	47
3.3 Reyección de personal	47
3.4 Remuneraciones.....	48
4. Presupuesto del plan de RR.HH.....	48
Capítulo VII. Plan financiero.....	49
1. Objetivo	49
2. Supuestos y políticas.....	49
2.1 Supuestos	49
2.2 Políticas.....	50

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	50
4. Estados financieros y flujo de caja.....	50
5. Estructura del financiamiento	54
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	54
7. Planes de contingencia.....	55
Conclusiones y recomendaciones	56
Conclusiones	57
Recomendaciones.....	58
Bibliografía	57
Anexos	61
Glosario	80
Nota biográfica	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz EFE	3
Tabla 2.	Poder de negociación de los proveedores.....	9
Tabla 3.	Poder de negociación de los clientes	9
Tabla 4.	Atractivo de las barreras de entrada	9
Tabla 5.	Disponibilidad de sustitutos	9
Tabla 6.	Atractivo de rivalidad entre competidores.....	10
Tabla 7.	Resumen de evaluación de factores del microentorno	10
Tabla 8.	Análisis VRIO	12
Tabla 9.	Matriz evolución de factores internos (EFI).....	14
Tabla 10.	Esquema utilizado para el estudio de mercado.....	16
Tabla 11.	Estimación de la demanda	19
Tabla 12.	Matriz FODA Cruzado.....	22
Tabla 13.	Elementos de la misión propuesta	23
Tabla 14.	Objetivos estratégicos.....	24
Tabla 15.	Matriz de Ansoff.....	25
Tabla 16.	Objetivos de marketing.....	26
Tabla 17.	Servicio virtual de <i>coaching</i> para manejar el estrés de manera positiva	27
Tabla 18.	Factores para la fijación de precios	34
Tabla 19.	Precios de competidores	35
Tabla 20.	Actividades de promoción.....	36
Tabla 21.	Objetivos de operaciones.....	38
Tabla 22.	Estrategia de operaciones	39
Tabla 23.	Objetivos de recursos humanos	46
Tabla 24.	Criterios para asignación de bonos	47
Tabla 25.	Objetivos financieros.....	49
Tabla 26.	Cálculo del COK y del WACC	51
Tabla 27.	Flujo de caja de Positiva Esencia (expresado en nuevos soles).....	52
Tabla 28.	Estado de pérdidas y ganancias (expresado en nuevos soles)	53
Tabla 29.	Balance general (expresado en nuevos soles).....	53
Tabla 30.	Análisis de sensibilidad	54
Tabla 31.	Plan de contingencia.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de Negocio	6
Gráfico 2.	Cadena de valor de McKinsey.....	11
Gráfico 3.	Mapa de posicionamiento para el servicio	30
Gráfico 4.	Propuesta de logo para el servicio virtual de manejo del estrés	31
Gráfico 5.	Flor del servicio de Positiva Esencia.....	32
Gráfico 6.	Matriz del servicio.....	42
Gráfico 7.	Diseño de procesos.....	43
Gráfico 8.	Análisis de sensibilidad del VAN financiero	55

Índice de anexos

Anexo 1.	Caracterización de las variables del macroentorno (PESTEG)	62
Anexo 2.	Preguntas para las entrevistas a profundidad.....	65
Anexo 3.	Listado de entrevistados	66
Anexo 4.	Definición del tamaño de muestra	66
Anexo 5.	Formulario de la encuesta a potenciales clientes.....	67
Anexo 6.	Principales variables de la encuesta a potenciales clientes.....	68
Anexo 7.	Horarios de atención y estimación de citas por <i>coach</i> (C)	69
Anexo 8.	Mantra de Positiva Esencia.....	70
Anexo 9.	Cronograma de actividades y presupuesto de marketing	71
Anexo 10.	Esquema del servicio.....	72
Anexo 11.	Identificación de macroprocesos y subprocesos.....	73
Anexo 12.	Diseño de los procesos de contratación y entrega del servicio.....	74
Anexo 13.	Presupuesto de inversión y capital de trabajo.....	75
Anexo 14.	Organigrama de Positiva Esencia	75
Anexo 15.	Perfiles y requerimientos de personal.....	76
Anexo 16.	Presupuesto del recursos humanos	77
Anexo 17.	Proyección de crecimiento de la demanda y ventas	78
Anexo 18.	Presupuesto de gastos generales.....	78
Anexo 19.	Cálculo del impuesto general a las ventas, depreciación y amortización.....	78
Anexo 20.	Cronograma de pagos de préstamo.....	79

Introducción

En la actualidad es muy escuchado el término coaching, que a nivel ejecutivo ha conseguido un impacto positivo sobre las personas a las que se le impartió, permitiendo lograr los objetivos y alcanzando resultados positivos que sus organizaciones buscaban, sin embargo pocos individuos en nuestro país conocen que también es una técnica que genera cambios positivos a nivel personal, logrando un efectivo cambio en la forma de pensar y actuar de las personas.

Así mismo, a raíz de las actividades y constantes exigencias de nuestras labores, el individuo se somete constantemente a agentes estresores, los cuales concluyen en la generación de estrés, que inicialmente puede sentirse como una falta de satisfacción de lo que se hace hasta que en grado avanzado afecta la salud.

Siendo el estrés una afección que de acuerdo al Instituto Integración en el Perú afecta al 63% de las mujeres; y siendo el coaching una de las técnicas que evidencian efectividad en el cambio de los comportamientos, nace la idea del presente plan de negocio el cual busca solucionar la afección del estrés aprendiendo a manejarlo a través de herramientas del coaching. Por otro lado, el estilo de vida actual está gobernado por el uso de tecnología y exceso de actividades, conllevan a que el manejo del tiempo y desplazamiento se conviertan en agentes estresores, por lo que el servicio se oferta en forma virtual a través de un aplicativo móvil.

Es así que se propone un *e-business* enfocado en el manejo del estrés dirigido a mujeres, que emplea como canal un aplicativo móvil, como principal medio pasa su promoción el uso de redes sociales, y la asociación de un *coach* experto para asegurar la efectividad del servicio ofertado a través de citas virtuales. Dónde se presenta como principales costos los variables y los ingresos son captados a través de suscripciones mensuales.

Identificándose como factores claves la promoción intensiva en medios sociales, mantener la operatividad del servicio y la constante comunicación efectiva con todos nuestros *stakeholders*.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

El analizar las fuerzas externas permite identificar y evaluar oportunidades y amenazas que afectarían al desarrollo del servicio, las estrategias de posicionamiento y segmentación, así como las decisiones de adquisición y venta (David F. , 2013). A continuación el análisis de los factores.

1.1 Entorno político y legal

Existe alguna incertidumbre por las próximas elecciones presidenciales, sin embargo, aún existe confianza por las políticas mantenidas en los gobiernos; así mismo, no se identificaron políticas que regulen el servicio del *coaching*, lo cual origina una oferta diversa del servicio. El entorno político y legal presenta mayores amenazas que oportunidades, por lo que es poco favorable. El análisis de las variables del entorno político se muestra en anexo 1.

1.2 Entorno económico

El Perú, en los últimos años, destacó por ser una de las economías de rápido crecimiento y mejores índices de estabilidad macroeconómica en la región; sin embargo, actualmente pasa por un periodo de desaceleración y reducción de las inversiones; a pesar de ello, el sector servicios sigue siendo el más dinámico en el país. Por otro lado, se detectó que la oferta de servicio de *coaching* se ha incrementado con el ingreso de compañías internacionales. El entorno económico muestra más amenazas que oportunidades; no obstante, se considera oportuno el plan del negocio debido al aporte del sector servicio en el PBI. El análisis de las variables del entorno económico se muestra en anexo 1.

1.3 Entorno social

La clase media presenta mayor crecimiento e impulsa el consumo; en 2013, los sectores B y C pasaron de representar el 15,6 y 36,7% de Lima Metropolitana al 18,5 y 38,4% respectivamente (Perú 21, 2014); por otro lado, el 65% de las mujeres están trabajando o buscando empleo (Bardales, 2015). El entorno social muestra solo oportunidades: crecimiento de sectores B y C, cambios del ritmo de vida y rol más activo de la mujer; cambios que favorecen al presente plan de negocio. El análisis de las variables del entorno social se muestra en anexo 1.

1.4 Entorno tecnológico

La constante evolución tecnológica y disponibilidad de dispositivos multimedia, como *smartphones*, revolucionan el estilo de vida, incrementan el uso de redes sociales y demanda de aplicativos, y crece el *e-commerce*. El entorno tecnológico se presenta favorable para el plan de negocio propuesto; sin embargo, se debe considerar que las actualizaciones tecnológicas hacen necesarias mayores inversiones. El análisis de las variables del entorno tecnológico se muestra en anexo 1.

1.5 Entorno ecológico

Factores como la contaminación medioambiental¹ y sonora² desencadenan generación de estrés medioambiental³ en las personas en lugares no considerados, contribuyendo a su incremento. Además, existe preocupación por servicios o sistemas sustentables que reduzcan la demanda de energía no renovable. El entorno ecológico presenta oportunidad y amenaza, considerándolo favorable, dado que la oportunidad promovería la demanda y la amenaza se contrarrestaría con planes de contingencia. El análisis de las variables del entorno ecológico se muestra en anexo 1.

1.6 Entorno global

Los cambios en las tecnologías de la comunicación revolucionaron el estilo de vida convirtiéndola en digital, transformaron las expectativas de los consumidores y las formas de los negocios, se difuminaron las fronteras del entorno laboral y se incrementaron las exigencias; asimismo, aumentó la demanda de *coaching*. El entorno global presenta solo oportunidades, las tendencias descritas son favorables para el plan de negocios propuesto. El análisis de las variables del entorno global se muestra en anexo 1.

1.7 Evaluación de factores externos - matriz EFE

¹ Contaminación ambiental: es la pérdida del equilibrio natural que ocurre por la industrialización y mejora de la calidad de vida. (Fúquene Retamoso, 2007).

² Contaminación sonora: García – Caballero y Gonzáles-Meneses (2000) señala que son todos aquellos estímulos que directa o indirectamente interfieren desfavorablemente en el ser humano a través del sentido del oído.

³ Estrés medioambiental: Carcavilla Urqui *et al.* (2007) señalan que es el fenómeno que causa perturbación y que puede debilitar el ecosistema o rejuvenecerlo. En humanos se ha detectado el incremento de la presión arterial no solo de forma aguda sino crónica (David Jenkins, 2005).

La matriz EFE se genera de la evaluación de los factores externos y permite entender su efecto en el negocio (tabla 1). Esta facilita la identificación y generación de estrategias efectivas, permitiendo una respuesta a las oportunidades y amenazas. Se realiza asignando a las variables una ponderación (P) que indica su importancia relativa en la industria, siendo 1 muy importante, además de puntajes de 1 a 4 clasifica (C) el grado de importancia; el resultado es el promedio ponderado (PP) que señala lo favorable del macroentorno.

Tabla 1. Matriz EFE

Oportunidades	P	C	PP
Estabilidad política, jurídica y económica.	0,02	3	0,06
Importancia del sector servicio	0,04	4	0,16
Crecimiento de los NSE B y C.	0,06	4	0,24
Cambios en el ritmo de vida.	0,08	4	0,32
Rol más activo de la mujer.	0,10	4	0,40
Penetración de dispositivos multimedia.	0,04	4	0,16
Crecimiento del comercio electrónico en Perú.	0,08	4	0,32
Mayor disponibilidad de plataformas virtuales.	0,04	3	0,12
Mayor uso de <i>smartphones</i> .	0,08	4	0,32
Incremento del estrés.	0,08	4	0,32
Estilo de vida digital.	0,04	4	0,16
Mayor actividad laboral desde conexiones remotas.	0,02	4	0,08
Crecimiento de la demanda de <i>coaching</i> .	0,02	3	0,06
Total oportunidades			2,72
Amenazas	P	C	PP
Elecciones presidenciales	0,02	2	0,04
Ausencia de regulación en <i>coaching</i> .	0,02	2	0,04
Desaceleración de la economía peruana.	0,04	3	0,12
Apreciación de la moneda extranjera.	0,04	3	0,12
Incremento de la oferta de servicio de <i>coaching</i> en Perú.	0,08	3	0,24
Constantes actualizaciones e innovación acelerada en el rubro.	0,08	3	0,24
Demanda por uso de energía renovable.	0,02	2	0,04
Total de amenazas			0,84
Total	1,00		3,56

Fuente: Elaboración propia. Basada en (David F. , 2013)

En conclusión, del análisis de los factores externos y resultados de la matriz EFE, se obtuvo de ponderación 3,56, superior al promedio de 2,5, encontrando un macro entorno favorable si se establecen adecuadas estrategias para aprovechar oportunidades como: el rol más activo de la mujer en la sociedad, cambios en el ritmo de vida, mayor uso de *smartphones* e incremento del estrés; y saber enfrentar amenazas como: incremento de la oferta de servicio de *coaching* en Perú y constantes actualizaciones e innovación acelerada en el rubro.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

La definición adecuada del negocio permite formular las estrategias. La presente propuesta de negocio se enmarca dentro de los e-business; de acuerdo con Migliavacca (2003) los *e-business* tienen como punto común el uso de las tecnologías de la información y del internet, llevando a la transformación de la cadena de valor. Asimismo, dentro de la clasificación de *e-commerce* la propuesta de negocio se trata de un *e-commerce* dirigido a los consumidores finales (*business to consumer*), pues los servicios se ofrecen al consumidor final y a todos los clientes de la red, los pagos se realizan online, los importes de las transacciones son bajos y las ventajas residen en la velocidad, accesibilidad y personalización del servicio.

El giro del presente plan de negocio es el brindar servicio de *coaching* para manejar el estrés por medio de un aplicativo móvil (app). Para entender la competencia se emplea el modelo de Abell (1980), el cual a través de sus ejes: función, tecnología y clientes permite definir industria, negocio y mercado. Es así que en esta propuesta de negocio, el sector es servicios, la industria es servicios profesionales, la actividad es servicios profesionales de ayuda y el negocio vendría a ser servicios profesionales de ayuda para manejar el estrés. Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) se encuentra en la clase 7490 identificado como: "Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p. Esta definición del campo de acción del negocio permite enfocar como debe ser nuestra atención y acercamiento con el cliente final, se trata del *coaching* *apreciativo*, dado que este busca en base a lo que uno posee obtener un cambio positivo.

Acerca de las características tenemos:

- Sobre el *coaching* en nuestro país este posee una baja oferta de coach, aún en nuestro país no existe empresa que ofrezca un servicio de *coaching* *on.line* siendo aún más específico dirigido a mujeres debido a que estas se dan como citas personales. Aún en nuestro país son las empresas las principales demandantes de *coaching* enfocado en el logro de resultados y liderazgo.
- Los e-business en nuestro país aún presenta un desarrollo incipiente, dado que muchos peruanos son aún renuentes a este tipo de servicios, siendo éste un mercado que aún falta explotar, es así que las cifras de crecimiento bordean el 200%. Es válido remarcar

que su principal crecimiento se encuentra en los servicios que ofrecen las tiendas por departamento así como la adquisición de pasajes aéreos o paquetes turísticos.

Con relación a la evolución del *coaching* cabe precisar que:

- El *coaching* es una técnica que cobró importancia en los años 80 (Bolivar, 2011); sin embargo, no existe un momento específico del inicio de su uso (International Coach Federation; Price Waterhouse Cooper Corporation, 2013); por tanto, es complejo determinar un punto de partida del uso de la técnica.
- Un estudio sobre la práctica del *coaching* en el mundo, realizado el 2012, revela que en América Latina y el Caribe existen 2600 *coach*, que es el 5,4% a nivel mundial. Asimismo, indica que es una industria multimillonaria (International Coach Federation España, 2012).
- La industria del *coaching* en cualquiera de sus ramas: de negocios, empresarial y personal, va en franco crecimiento, a tal punto que Paul Edwards, coautor del libro “The Best Home Business for the 21st Century” ubica a la profesión del *coach* como una de las grandes profesiones independientes de esta época (Action Coach, 2009).

Se puede concluir que el *coaching* es una herramienta de creciente uso en los últimos años a nivel mundial y que en el Perú no es la excepción, dado que en nuestro país han llegado compañías internacionales como TISOC (*The International School of Coaching*) de origen americano, empresa que se dirige al mercado de *coaching* ejecutivo, y Newfield, con una orientación al *coaching* ontológico; también se han formado empresas locales como Lideratum, de capitales peruanos, que manejan un mix de *coaching* ejecutivo y ontológico, además, se formó la Asociación Peruana de *coaching* (APCO), lo que demuestra que el mercado resulta atractivo.

2.2 Modelo de Negocio

De acuerdo a lo indicado por Osterwalder & Pigneur (2010) “*Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*”. Un modelo de negocio puede ser definido como la organización de un servicio, sus flujos de información, sus fuentes de ingresos y los beneficios para clientes y proveedores. El modelo de negocio planteado se muestra en el gráfico 1 y se describe en las siguientes líneas.

Gráfico 1. Modelo de Negocio

<u>Asociaciones clave</u>	<u>Actividades clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Relación con los clientes</u>	<u>Segmentos de clientes</u>
Coachs Empresas de soporte tecnológico Líderes de opinión Institutos formadores de <i>coaching</i>	Plataforma virtual operativa Flexibilidad de atención Continúo acompañamiento y asistencia. Actualización del App. Capacitación del personal. Publicidad.	Servicio de <i>coaching</i> virtual para manejar el estrés. Generar Actitud Positiva.	Asistencia personal Redes sociales	Mujeres de 25 a 45 años. Sector económico B y C. Mujeres que buscan servicio para manejar el estrés.
<u>Asociaciones clave</u>	<u>Recursos clave</u>	<u>Propuesta de valor</u>	<u>Canales</u>	<u>Segmentos de clientes</u>
Coachs Empresas de soporte tecnológico	Aplicativo Móvil Redes de profesionales	Servicio de <i>coaching</i> virtual para manejar el estrés.	Aplicativo Móvil Redes Sociales	Mujeres de 25 a 45 años. Sector económico B y C.
<u>Estructura de costos</u> Costos de operación principalmente variables Líderes de opinión Costos fijos: Actualización y mantenimiento de software (economía de escala). Institutos formadores de <i>coaching</i>		<u>Propuesta de valor</u> Generar Actitud Positiva	<u>Flujo de ingresos</u> Suscripciones, cuota mensual de S/. 400 Programa de 12 meses	Sector económico B y C. Mujeres que buscan servicio para manejar el estrés.

Fuente: Elaboración propia, 2015 basado en (Osterwalder & Pigneur, 2010)

El segmento del mercado ha sido enfocado en un nicho de mercado específico, mujeres de 25 a 45 años del sector socio económico B y C que buscan un servicio específico, en este caso manejar el estrés. La propuesta de valor se apoya en la accesibilidad del servicio de *coaching* para manejar el estrés que ofrece la empresa a través de una plataforma virtual, generando actitud positiva.

El canal de distribución principal es un *app*, accesible a la usuaria a través del *smartphone*. La compra y entrega del servicio se realiza por la misma plataforma, enviando a las usuarias todo el programa a seguir para la utilización del mismo. La comunicación con las usuarias es permanente tanto durante el servicio como al término de éste; y se da mediante: la asistencia personal con nuestra red de profesionales (*coachs*, personal administrativo) y la interacción a través del *app*.

La fuente de ingresos proviene de suscripciones al programa de 12 meses por un valor mensual de S/400.00. Los recursos claves que la empresa utiliza son: el *app* que es el canal por el cual se

entrega el servicio; y la red de profesionales, que son las personas que brindan el servicio como: *coachs* y personal administrativo que atenderán a la usuaria.

Las actividades claves son: mantener el aplicativo en óptima operación todo el año, el cual deberá actualizarse constantemente; flexibilidad de atención durante las 24 horas del día y en la programación de citas; acompañamiento continuo y asistencia a fin de monitorear el cumplimiento y efectividad del programa; capacitación del personal y publicidad.

Las asociaciones claves se apoyan en los líderes de opiniones, que difundan los beneficios del servicio ofrecido, instituciones formadoras de *coach*, las que se pueden convertir en proveedores de talentos, empresas de soporte tecnológico que aporten soluciones ante una probable caída de sistema, herramientas para actualización de software, nueva tecnología, etc. Finalmente, la estructura de costos se define por los costos operativos que son variables y costos fijos que corresponden a la actualización y mantenimiento del software los cuales se generan dentro de una economía de escala.

2.3 Relación del coaching con el estrés

El *coaching* es una disciplina que ha sido ampliamente utilizada en una extensa variedad de campos, dentro de los que se encuentra el manejo del estrés; ha sido especialmente utilizado en la reducción del estrés laboral; y en el manejo de la ira y el estrés. (Wright, 2007). Los estudios sobre coaching ontológico indican que el coaching puede mejorar y facilitar el logro de objetivos, mejora el bienestar y la resiliencia mientras reduce la depresión, el estrés o la ansiedad (Passmore, Peterson, & Freire, 2013). Estudios sobre *Cognitive Behavioural Coaching* remarcan que al basarse en la premisa que la forma en como uno piensa en los eventos, influencia profundamente en como uno se siente sobre ellos; y es así que su impacto se da principalmente en el estrés y desempeño (Neenan & Dryden, 2002). En relación al coaching ejecutivo, los temas tratados incluyen habilidades interpersonales, manejo del estrés, pensamiento estratégico, gestión del tiempo, manejo de conflictos, liderazgo y gestión estilos (Bono et al., 2009).

En un estudio aleatorio controlado en estudiantes de un curso de preparación para un examen de admisión en medicina, se encontró que el *coaching* tiene un efecto positivo en la reducción del estrés de los alumnos (Taylor, 1997). Asimismo, en un estudio cuasi experimental en 31 participantes de una organización financiera del Reino Unido, se halló que la ansiedad y el

estrés disminuyó en mayor medida en el grupo con sesiones de *coaching* que en el grupo control (Gyllensten & Palmer, 2005). En otro estudio aleatorio controlado en 41 ejecutivos de agencias de salud pública, quienes recibieron sesiones de *coaching* por 10 semanas; se encontró que el *coaching* mejora el logro de metas, la resiliencia, el bienestar en el lugar de trabajo, reduce la depresión y el estrés, y ayuda a los participantes a afrontar el cambio organizacional; cabe mencionar que para monitorear la evolución en el estrés se utilizó la escala de Depresión, Ansiedad y Estrés (DASS) (Grant, Curtayne, & Burton, 2009). A su vez, en un estudio experimental en 44 profesores de escuelas secundarias donde aleatoriamente se le asignaron sesiones de *Solution - Focused Cognitive - Behavioral (SF – CB) coaching*, se encontró que la participación en *coaching* estuvo asociada con el incremento de logro de objetivos, reducción del estrés y mejoró el bienestar del lugar de trabajo y la resiliencia; también se encontró que el *coaching* mejoró los logros autoreportados, y alentó los componentes de estilos constructivos de liderazgo. (Grant, Passmore, Cavanagh, & Parker, 2010). Así mismo, un estudio evalúa la técnica de *coaching* donde se promueve la evocación y concentración en positivas experiencias encontrando que se puede pasar de un estado de estrés a un estado de recuperación cardiovascular luego de experiencias difíciles (Fredrickson, 2006). Por otro lado, (Grbic & Palmer, 2007) desarrolló un manual de auto *coaching* para el manejo del estrés basado en el comportamiento cognitivo (Cox, Bachkirova, & Clutterbuck, 2010) lo que evidencia la difusión de la herramienta para manejar el estrés.

2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Este análisis define la estructura del sector; para cada fuerza, con la ayuda de las entrevistas a profundidad, se identificó los factores más relevantes que impactan la a la empresa, se les asignó un peso y se valoró el impacto del 1 al 5, luego se realizó un promedio ponderado de las valoraciones y pesos, el resultado revela el grado de atracción de la empresa.

2.4.1 Poder de negociación de los proveedores

Del análisis se tiene que la contribución de los proveedores a la calidad del servicio es alta y el riesgo de integración hacia atrás es baja; sin embargo, la oferta de *coachs* es limitada en el Perú, representando riesgo de integración hacia adelante. Los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores se muestran en la tabla 2.

El resultado muestra que el poder de negociación de los proveedores resulta bajo debido a que no existen muchos proveedores (*coachs*), y su contribución a la calidad del servicio es alta. Así

mismo, la disponibilidad de sustitutos es alta; sin embargo, es importante mencionar que la amenaza de que estos se integren hacia adelante es baja por la alta inversión en aplicativo.

Tabla 2. Poder de negociación de los proveedores

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20	Contribución de proveedores a la calidad del servicio.	Alta	1					Baja	0,20
20	Costo total de la industria contribuido por los proveedores.	Alta					5	Baja	1,00
15	Costos de cambio de proveedor	Alta			3			Baja	0,45
15	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Alta		2				Baja	0,30
10	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante.	Alta				4		Baja	0,40
10	Número de proveedores.	Escasos			3			Muchos	0,30
5	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Alta			3			Baja	0,15
5	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Pequeña		2				Grande	0,10
Puntuación promedio									2.90

Fuente: Elaboración propia, basada en (Hax & Majluf, 2008)

2.4.2 Poder de negociación de los clientes

Los factores que determinan el poder de negociación de los clientes se muestran en la tabla 3, en ella se aprecia el comportamiento de los clientes frente a un servicio diseñado a su medida.

Tabla 3. Poder de negociación de los clientes

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
35	Grado de diferenciación del servicio	Baja					5	Alta	1,75
20	Sensibilidad del cliente al precio	Alta				4		Baja	0,80
15	Disponibilidad de cambio de proveedor	Alta	1					Baja	0,15
15	Importancia del negocio para el cliente	Bajo					5	Alto	0,75
10	Posibilidad de integración hacia atrás	Alta					5	Baja	0,50
5	Concentración de clientes	Baja	1					Alta	0,05
Puntuación promedio									4.30

Fuente: Elaboración propia, basada en (Hax & Majluf, 2008)

Del análisis se puede establecer que el poder de negociación con los clientes es alto, principalmente por el grado de diferenciación e importancia del servicio para el cliente es alta. Así mismo, la concentración de clientes es baja dado que no existe vínculo específico entre ellos.

2.4.3 Amenaza de nuevos competidores

Los factores que determinan la amenaza de nuevos competidores se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Atractivo de las barreras de entrada

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20	Diferenciación del producto	Escasa					5	Importante	1,00
20	Requerimiento de capital	Bajos				4		Altos	0,80
15	Economía de Escala	Pequeñas				4		Grandes	0,60
10	Costo del cambio	Bajo				4		Alto	0,40
10	Efecto de la experiencia.	Poco importante					5	Muy importante	0,50
5	Acceso a la nueva tecnología	Amplio		2				Restringido	0,10
5	Acceso a canales de distribución.	Amplio		2				Restringido	0,10
5	Identificación del mercados	Baja				4		Alta	0,20
5	Acceso a materia prima	Amplio				4		Restringido	0,20
5	Producción gubernamental	Inexistente		2				Alta	0,10
Puntuación Promedio									4.00

Fuente: Elaboración propia, basada en (Hax & Majluf, 2008)

El análisis resulta favorable para la propuesta de negocios, dado que el servicio de *coaching* es altamente diferenciado por la calidad del servicio ofrecido, la inversión en capital es alta y el costo de cambio es alto. Así mismo, el efecto de la experiencia es importante para la usuaria, además, la identificación de mercados es alta debido al servicio específico y el público al cual está dirigido.

2.4.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los factores que muestran la amenaza de servicios sustitutos se muestran en la tabla 5, para la evaluación se consideró todos los servicios actualmente usados para reducir o controlar el estrés.

Tabla 5. Disponibilidad de sustitutos

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
30	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante		2				Escasa	0,60
30	Precio/ valor del sustituto	Alto					5	Bajo	1,50
25	Costo de cambio de usuario	Bajos					5	Altos	1,25
15	Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas				4		Bajas	0,60
Puntuación promedio									3.95

Fuente: Elaboración propia, basada en (Hax & Majluf, 2008)

Si bien, la disponibilidad de sustitutos cercanos es importante como los centros de asesoría, consultoría, relajación, psicología y terapistas independientes para el desarrollo personal, el costo de cambio del usuario es alto. Así mismo, la relación precio / valor del sustituto para la usuaria es baja y debido a la gran oferta la rentabilidad de los sustitutos también es baja.

2.4.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Los factores que determinan la rivalidad de los competidores existentes se muestran en la tabla 6, en ella se puede apreciar como la actividad de estos impactan en la propuesta de negocio.

Tabla 6. Atractivo de rivalidad entre competidores

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
35	Características del producto	Genérico				4		Especial	1,40
30	Crecimiento relativo de la industria	Lento					5	Rápido	1,50
10	Número de competidores igualmente equilibrados	Importante					5	Bajo	0,50
10	Diversidad de competidores	Alta	1					Baja	0,10
5	Aumentos de capacidad	Grandes incrementos			3			Pequeños incrementos	0,15
5	Intereses estratégicos	Altos				4		Bajos	0,20
5	Costo fijo de almacenamiento	Alto				4		Bajo	0,20
Puntuación promedio									4,05

Fuente: Elaboración propia, basada en (Hax & Majluf, 2008)

El análisis resulta favorable para el plan de negocios propuesto, debido a que el servicio es especializado, el número de competidores equilibrados es bajo, los intereses estratégicos son bajos y el costo de almacenamiento también es bajo. Asimismo, en el contexto que se desarrolla el negocio los competidores se encuentran dispersos, por tanto existe el potencial de hacerlo masivo utilizando medios virtuales.

2.4.6 Evaluación de la actividad general de la industria

La evolución de lo atractivo de esta industria se presenta en la tabla 7.

Tabla 7. Resumen de evaluación de factores del microentorno

Peso %	Factores	Muy poco atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo	Valor
30	Rivalidad entre competidores.				4,05		1,215
20	Poder de negociación de los clientes.				4,30		0,86
20	Disponibilidad de sustitutos.			3,95			0,79
15	Poder de negociación con los proveedores		2,90				0,435
15	Atractivo de las barreras de entrada.				4,00		0,60
Puntuación Promedio							3,90

Fuente: Elaboración propia, basada en (Hax & Majluf, 2008)

De los resultados obtenidos, se tiene que la propuesta de negocio se desarrolla con un entorno favorable, teniendo como mayor fuerza el poder de negociación con los clientes básicamente por el grado de diferenciación del servicio a ofrecer. Así mismo, una de las fuerzas identificadas como débil es el poder de negociación con los proveedores, debido a que no existen muchos *coachs* certificados y la probabilidad de integración hacia atrás. Otro punto importante a observar es la disponibilidad de sustitutos, dado la oferta en el mercado de diferentes actividades que ayudan a mitigar el estrés por un momento específico, sin embargo, no se emplea acompañamiento en la vida cotidiana de las personas, es por ello que se deben enfocar actividades para reducir el riesgo. El poder de cada una de las fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, debido a que impactan en precios, costos y la inversión requerida para una propuesta de negocio (Porter, y otros, 1988). Del análisis, se obtiene una puntuación de 3,90 lo que indica que la industria es atractiva.

3. Análisis interno

3.1 Análisis de la cadena de valor

El análisis de cadena de valor de McKinsey & Company evidencia la mezcla de funciones internas, la visión global del sector se muestra en el gráfico 2. Existen empresas donde muchas de sus funciones están integradas dentro de su operativa, otras las tienen subcontratadas; el tomar una decisión depende de las inversiones necesarias que se vayan a realizar (García, 2010).

Gráfico 2. Cadena de valor de McKinsey



Fuente: Elaboración propia, basado en (García, 2010) y (Grant, 1996).⁴

El análisis de la cadena de valor permite entender las actividades estratégicas comprendiendo el comportamiento de costos y fuentes de diferenciación potenciales que, en este caso, la propuesta de negocio obtiene la ventaja competitiva debido al desempeño estratégico de estas actividades. (Porter, 2009). La identificación de los eslabones de la cadena de valor permite entender las fuentes potenciales de ventaja competitiva. Del análisis mostrado en el gráfico 2 se obtuvo:

- Tecnología: el *software* del *app* permite acceder y recoger información de los usuarios para generar base de datos que contribuye a gestionar la mejora continua.
- Diseño del producto: adaptable al cliente, de fácil acceso, con citas programables de acuerdo al requerimiento del cliente y atención virtual que evita desplazamientos.
- Producción: la calidad y eficacia del proceso de *coaching* se validará con el *coach* experto.
- Marketing: énfasis en el marketing directo en redes sociales y promociones innovadoras.
- Distribución: permite disponibilidad y flexibilidad, sin desplazamientos.
- Servicio: seguimiento y mantenimiento del programa.

3.2 Análisis VRIO

El análisis VRIO permite determinar el potencial de los recursos y capacidades para generar ventajas competitivas y, posteriormente, implementar estrategias eficientes; se aplicará la visión

⁴ Hace referencia a la cadena de valor de Mackensy & Company, que enfatiza el poder de redefinición de sistema de negocio para obtener ventajas competitivas. Sin embargo, el concepto de sistema de negocio trata las funciones amplias en vez de actividades sin distingue los tipos de actividades y como están relacionadas. El concepto no está unido específicamente a la ventaja competitiva ni al panorama competitivo” (Porter, 2004, pág. 54).

basada en los recursos en cuestiones de valor (V), rareza (R), inimitabilidad (I) y organización (O) (Griffin & Barney, 1992) (tabla 8).

Tabla 8. Análisis VRIO

Recurso o capacidad	V	R	I	O	Implicancias competitivas	Implicaciones económicas
App permite explotación y análisis de datos.	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Promedio
Servicio accesible, flexible y virtual	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva	Promedio
<i>Coach</i> experto que valida y respalda servicio y procesos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Sobre el promedio
Aplicativo móvil	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Sobre el promedio
Seguimiento y mantenimiento posventa	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Sobre el promedio

Fuente: Elaboración propia, basado en (Griffin & Barney, 1992) y (Peng, 2011)

En el análisis VRIO se determinó como ventaja competitiva sostenible la asociación estratégica con un *coach* experto certificado internacionalmente, que valide y respalde el proceso de *coaching* ofrecido; este recurso cumple con las cuatro condiciones del análisis. Se identificó como ventajas temporales la implementación del aplicativo móvil, el seguimiento y el mantenimiento posventa; que representan otras fuentes de ventaja competitiva hasta ser imitados.

3.3 Determinación de la ventaja competitiva

Se entiende por ventaja competitiva a la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria (Porter, 2009). Otros refieren a cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales, o cuando esta puede hacer algo que las empresas rivales no pueden o desean, eso representa una ventaja competitiva. Por tanto, constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, colocándola en una posición de preferencia ante el mercado. La ventaja competitiva es un factor diferencial en las características de una empresa o servicio percibida como único y determinante (David F. , 2013). Del análisis se determinó como ventaja competitiva la asociación estratégica con un *coach* experto con certificación internacional, que valida y respalda el proceso de *coaching* ofrecido.

3.4 Evaluación de factores internos, matriz EFI

La matriz EFI es una herramienta que sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de una empresa, es la base para identificar y evaluar las relaciones entre áreas, permitiendo la formulación de estrategias (David F. , 2013, pág. 122). La metodología consiste en asignar a las variables un factor de ponderación (P) asignando el valor de 0 como no importante y 1 como muy importante, indica la importancia relativa del éxito en la industria. Luego, se clasifican (C) las variables de la siguiente forma: 1 como debilidad importante; 2 si es debilidad menor; 3 si es una fortaleza menor, y 4 como fortaleza importante; del resultado se obtiene una puntuación ponderada (PP) de cada variable proveniente de la multiplicación de los factores mencionados (tabla 9).

De acuerdo al resultado de la matriz EFI para el análisis interno, se obtiene una puntuación final de 3,02, por tanto, la propuesta de negocio poseería buenas bases que podrían asegurar su éxito y potencial permanencia en el tiempo. Así mismo, posee características que contribuyen a la generación de valor; sin embargo, se requiere poner foco a las políticas y procedimientos del negocio para lograr su sostenibilidad y sustentabilidad.

Tabla 9. Matriz evolución de factores internos (EFI)

Factores internos claves				
Fortalezas		P	C	PP
1	Socios estratégicos pertenecientes al sector.	0,20	4	0,80
2	Conocimientos en evaluación financiera, económica y gestión de negocios	0,14	4	0,56
3	Alto nivel de compromiso para el logro y éxito del negocio.	0,09	3	0,27
4	Conocimiento en la gestión de mejora continua, productividad y manejo de indicadores.	0,09	4	0,36
5	Amplio conocimiento en el proceso de investigación y desarrollo en productos de consumo masivo.	0,06	4	0,24
Debilidades		P	P	C
1	Servicio con poca difusión en el mercado local.	0,09	2	0,18
2	Dependencia de <i>coach</i> externos.	0,08	2	0,16
3	Escases de profesionales <i>coach</i> certificados peruanos.	0,06	2	0,12
4	Requerimiento de alto nivel de financiamiento.	0,06	2	0,12
5	Reputación de gerentes y posicionamiento aún no reconocida en el mercado.	0,05	1	0,05
6	Falta de definición de derechos y obligaciones entre socios.	0,05	2	0,10
7	Falta de experiencia en el desarrollo de aplicativos móviles.	0,03	2	0,06

Total	3,02
--------------	-------------

Fuente: Elaboración propia, 2015. Basado en (David F. , 2013)

4. Conclusión del análisis y diagnóstico situacional

De acuerdo al análisis situacional del macroentorno, microentorno e interno, se tiene un entorno favorable para el desarrollo de la propuesta de negocio.

El macro entorno permitió entender que la tendencia de la población al uso de *Smartphone* y la constante interacción con estos, asegura la demanda de mayor cantidad de servicios electrónicos que se den por este medio, lo que incrementa la participación en esta clases de comercio; bajo este marco, la puesta en marcha del presente plan de negocio tendría vigencia en el tiempo. Sobre el microentorno se tiene un resultado favorable que soporta las oportunidades detectadas en el macroentorno, dado que beneficia la situación con respecto al poder de negociación con los proveedores, ya que actualmente existe gran disponibilidad de estos fuera del país, la rivalidad entre competidores es atractiva por la falta de estos en modelos similares y el poder de negociación con los clientes, por tratarse de un servicio de modelo único en Perú, lo que resulta a favor de la propuesta, sin embargo, deberán de establecerse adecuadas estrategias para poder mantener barreras que impidan el potencial ingreso de competidores.

Por último, el soporte de las fortalezas internas e identificación de la ventaja competitiva, permite respaldar el sistema mostrando un entorno favorable para el buen desempeño, sostenibilidad y sustentabilidad de la propuesta de negocio.

Capítulo II. Estudio de mercado

1. Definición del problema

En nuestro país el uso del *coaching* como herramienta para manejar el estrés es una actividad poco difundida por lo que resulta necesario conocer las características que este servicio debe brindar.

2. Objetivos de investigación de mercado (OIM)

OIM 1: conocer la dinámica del sector para la identificación de oportunidades y amenazas.

OIM 2: comprobar la existencia de demanda del servicio de *coaching* para manejar el estrés.

OIM 3: conocer las características de clientes potenciales del servicio ofertado.

OIM 4: obtener información que dé soporte en la identificación de las características que debe tener el servicio para la satisfacción de las clientes.

OIM 5: obtener información que dé soporte a la formulación de la estrategia competitiva, marketing y de operaciones.

OIM 6: definir el rango de precio que el público estaría dispuesto a pagar por el servicio.

3. Metodología

3.1 Diseño de la investigación

Existen tres tipos de investigación de mercados: exploratoria, concluyente y de monitoreo. En el presente estudio se realiza investigación exploratoria y concluyente, no es posible realizar de monitoreo debido a que la presente propuesta no contempla la ejecución (García, 2010).

3.2 Investigación exploratoria

El objetivo es el permitir comprender el problema que se enfrenta (Malhotra, 2008). En la primera etapa se utilizaron fuentes de información secundaria (IS) cualitativa y cuantitativa, proporcionando información del comportamiento y tamaño del mercado. En la segunda etapa se realizó investigación cualitativa, se empleó fuentes de información primaria con entrevistas de profundidad (EP) a expertos del sector de *coaching*, la prestación de servicios digitales y servicios asociados al manejo del estrés. Las entrevistas se realizaron empleando una guía de

preguntas (anexo 2), estas se realizaron de forma personal a los entrevistados (Anexo 3). Las entrevistas permitieron: identificar la potencial competencia, los factores críticos del proceso operativo, el crecimiento del mercado, la disposición a pagar por parte de los clientes, los precios de la competencia, entender la potencial rentabilidad del negocio y la situación del entorno; todo ello contribuyó a la definición de oportunidades y amenazas.

3.2.1 Investigación concluyente

La investigación concluyente está diseñada para la toma de decisiones en la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción (Malhotra, 2008). En la tercera etapa se realizó la investigación descriptiva mediante encuesta a potenciales clientes (EPC); para que sea considerada estadísticamente significativa se empleó la fórmula presentada por McDaniel & Gates (2011), obteniendo un tamaño de muestra de 384 individuos (anexo 4); sin embargo, para efectos prácticos se logró alcanzar 396 encuestadas.

Las encuestas otorgaron información cuantitativa y cualitativa que permitió entender la potencial demanda del servicio, las características del mercado (comportamiento y necesidades), las características que debe tener el servicio y la estimación de rango de precios permitiendo estimar la selección de mercados. El formulario de la encuesta se encuentra en el anexo 5.

El esquema utilizado en la investigación de mercado que muestra el tipo de información y etapa de investigación de acuerdo a los objetivos de mercado se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 10. Esquema utilizado para el estudio de mercado

Etapa de la Investigación	Exploratoria		Concluyente
Objetivos específicos	Entrevista de profundidad (EP)	Información secundaria (IS)	Encuestas potenciales clientes (EPC)
OIM 1	x	x	
OIM 2	x	x	x
OIM 3			x
OIM 4	x		x
OIM 5	x	x	x
OIM 6	x	x	x
Tipo de información	Cualitativa		Cuantitativa

Fuente: Elaboración propia 2015, basado en (Malhotra, 2008)

3.3 Resultados del estudio de mercado

Los más resaltantes resultados del estudio de mercado asociados a cada objetivo de la investigación, sobre los que se han desarrollado las estrategias se detallan a continuación:

3.3.1 Resultados de la investigación exploratoria

Los resultados de esta fase de investigación se presentan relacionados con cada objetivo a continuación:

OIM 1

- El estrés se ha convertido en uno de los principales problemas del nuevo milenio, existe demanda por servicios para mitigarlo, entre estos están las terapias corporales o las cognitivas, las que han ido incrementándose. Las terapias corporales contrarrestan las reacciones fisiológicas del estrés a través de técnicas de relajación o meditación. Las terapias cognitivas usan procedimientos orientados a modificar la conducta del individuo (Benito Lahuerta, Simón Sáiz, Sánchez Moreno, & Machachana Falagán, 2010), (IS, EP).
- Con respecto al crecimiento del mercado de *Coaching* se obtuvo: Ibis indica un crecimiento en USA del 8% a pesar de ser un mercado maduro; la IFC México señala un crecimiento del 12%; de las entrevistas se recoge un crecimiento del 16% de sus negocios y una tasa de crecimiento de la competencia del 19% (IS, EP).
- La competencia en el manejo del estrés es variada: desde centros de relajación o de técnicas orientales (*shiatzu, tai-chi*), hasta atención en psicología o psiquiatría y, debido a que no se encuentra regulado, existen oportunistas sin especialización que indican reducir el estrés (EP).
- Sobre el modelo de negocio, se encontró que existen servicios virtuales de *coaching* muy poco difundidos en el mercado peruano (IS). Asimismo, los competidores extranjeros no tienen la misma forma de atención que de la presente propuesta (EP).
- Existe gran oferta de aplicativos móviles en servicios de *coaching*, con diferentes enfoques, los cuales, en su mayoría, han sido desarrollados en EE.UU., Reino Unido y España (IS, EP).
- Los programas sobre manejo del estrés que existen actualmente no ofertan como promesa de valor el cambio de actitud, estas son acciones para contrarrestar en el momento la carga de estrés, sin embargo, en el tiempo, el estrés vuelve a incrementarse (EP).
- Aún existe gran falta de conocimiento sobre el *coaching* personal, las personas continúan considerando al *coaching* como una herramienta solamente dirigida a empresas, el conocimiento del *coaching* personal es incipiente y queda mucho por explotar (EP).

OIM 2

- El *coaching* es una disciplina nueva que presenta un rápido crecimiento en el mercado peruano (EP).

- Actualmente, el *coaching* se ha convertido en una tendencia y se cuenta con pocos ofertantes en el mercado peruano, por lo que el precio actual es superior al de las regiones con mayor penetración de la disciplina (EP, IS).
- Las mujeres, en comparación con los hombres, asisten con mayor regularidad las sesiones de *coaching*. Es importante resaltar que la mayor proporción de clientes son hombres, estos, usualmente, son clientes de una sola sesión en comparación con las mujeres que suelen cumplir un cronograma de sesiones (EP).
- Las personas con mayor conciencia sobre un adecuado balance de su vida y estado psicológico son aquellas que buscan servicios relacionados con reducir el estrés (EP).
- Las mujeres reportan mayores niveles de estrés los cuales se incrementan pasados los 25 años de edad (Integración Instituto de Análisis y Comunicación, 2015), (IS, EP).
- Acerca del uso de *smartphone*, este representa el 18% del Perú, de acuerdo con IPSOS (2014), siendo este la pieza clave para el modelo de negocio que se busca (IS).

OIM 4

- El proceso de *coaching* requiere cercanía entre el *coach* y *coachee*, las situaciones son tan particulares que el proceso debe desarrollarse de forma periódica y no en serie (EP).
- Las empresas dedicadas al servicio de *coaching* presentan claro enfoque en el tipo de *coaching* a impartir, volviendo esto su fortaleza (EP).
- El *coaching* no avanzó al mismo ritmo que la tecnología, por lo que debería aprovecharse la revolución tecnológica que permite conectividad constante. La cual se dejó de lado en el modelo de *coaching* en el Perú (EP).
- El logro de objetivos en el *coaching* no solo implica el contar con las herramientas y ejercicios, sino es básico el compromiso en la realización de los mismos (EP).

OIM 5

- Mediante las herramientas de *coaching* se puede crear un “escudo antiestrés” (EP).
- Debido que el *coaching* posee varios enfoques, es necesaria la canalización hacia un solo enfoque a través del uso de herramientas y ejercicios que permitan un adecuado seguimiento. Por tanto, el diseño del proceso del servicio es fundamental para el éxito del negocio (EP).
- El *coaching* se puede considerar como una brújula para orientar el yo interior al máximo de sus capacidades (EP).
- El acceso a servicios de mejora personal es creciente, sobre todo entre los jóvenes de clase media, con mayores ingresos y con un grado académico, ellos son los que más invierten en la mejora del ser (EP).

OIM 6

- Existen dos precios claramente diferenciados: i). El primero representado por la oferta individual, bajo el esquema tradicional de citas donde el *coachee* cancela cada cita atendida; suelen bordear precios similares a los psicoterapeutas y psiquiatras, dependiendo de la reputación del profesional; el Perú aún se encuentra en la etapa de descreme, encontrándose precios cercanos a los USD 100 por sesión. ii). El segundo es representado por la oferta masiva vía aplicativos para dispositivos inteligentes que ofrecen intercambio de textos con *coaches* por precios de alrededor de USD 15 por semana, otros ofertan citas virtuales con precio promedio de USD 50 por sesión (IS, EP).
- El modelo de uso de aplicativo móvil permitiría que el *coach* se encuentre al alcance del cliente, a su vez, cubrir una mayor porción del mercado, originando potencialmente una reducción de los precios actuales que existen para una sesión de *coaching* personal o crear un mercado exclusivo de asiduos al servicio a través de multimedia (EP).

3.3.2 Resultados de la investigación concluyente

OIM 2

- Existe una alta proporción de mujeres interesadas en gastar en servicios de *coaching* (EPC).

OIM 3

- Las edades de mujeres de nuestro mercado objetivo se encuentra concentrado entre los 25 a 45 años (EPC).
- El mercado que demanda este servicio, en su mayoría, son los profesionales (EPC).
- Sobre el mercado, se obtuvo que la mayoría de las mujeres trabajan de manera dependiente, se encuentran llevando algún curso superior o de especialización y practican deporte (EPC).
- Alrededor del 90% de la población encuestada se encuentra conectada a través de un *smartphone*, un 85% se conecta más de una vez al día y alrededor del 72% utiliza su *smartphone* para ingresar y navegar en las redes sociales (EPC).
- El 81% de los encuestados emplearía una aplicación en el *smartphone* para manejar el estrés y, de este, el 68% se suscribiría al programa de *coaching* para manejar el estrés (EPC).
- Se tiene que un 19% de los encuestados pagaría más de S/. 300 al mes (EPC).

OIM 4

- Se detectó que existe preferencia de las clientas a tener una cita por semana (EPC).
- El interactuar únicamente con el aplicativo no es suficiente para las clientas, pues el 80% de las encuestadas señalaron tener la necesidad de interactuar con un *coach* (EPC).

OIM 5

- Las potenciales clientas buscan que este tipo de servicio no solo pueda ofertar actividades adicionales que contribuyan a la reducción de estrés y que no solamente sea a través de las citas con los *coach*.

OIM 6

- Solo el 19% de las clientas potenciales están dispuestas a pagar un rango de precio de cita virtuales al mes entre S/. 301 y S/. 400 nuevos soles.

En el anexo 6 se muestran los principales variables de la encuesta a potenciales clientes.

4. Selección de mercados

La propuesta de negocio consiste en implementar un servicio de *coaching* virtual. Para la selección de mercado se determinaron los siguientes criterios: mujeres, entre los 25 y 45 años de edad, que presentan estrés y pertenecientes a los sectores socioeconómicos B y C. Se entiende por mercado potencial al conjunto de individuos que presentan un nivel de interés suficientemente elevado; por mercado disponible a aquellos que además tienen acceso a una oferta en particular (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

Las proporciones sobre las que se sustentan la determinación del mercado disponible provienen de organismos dedicados a la estadística e investigación de mercados como lo son el Instituto Nacional de Estadística (INEI), el instituto Integración e IPSOS Perú. Cabe notar que, Integración es un instituto de investigación, análisis y comunicación ligado a la calidad de vida de los peruanos y la búsqueda de una visión compartida de país; pertenece al grupo Radio Programas del Perú (RPP) como un espacio de RSE, inició operaciones en 2013.

Para la estimación del mercado potencial, se utilizó la proyección de población mujeres entre 25 y 45 años dado por el INEI⁵, la que asciende a 4.626.775 personas; se identificó la proporción que pertenece a los NSE B y C, el INEI estima 16,2% para el sector B y 35,2% para el sector C; contrayendo la cifra a 2.378.162 personas. Finalmente, se identificó la proporción de mujeres que reportan niveles de estrés en Perú que, de acuerdo con estimaciones del Instituto Integración, asciende a 63%⁶, obteniendo 1.498.242 mujeres como mercado potencial. Dicha proporción recoge el “nivel de estrés” como respuesta de la pregunta “¿Cómo describiría su vida en los últimos 12 meses?”, donde las opciones contempladas propuestas son: “muy estresante”, “algo estresante”, “poco estresante” y “nada estresante”. El valor de 63% corresponde a la adición de los niveles “muy estresante” (32%) y “algo estresante” (31%). La encuesta se realizó a 2,200 personas en 19 regiones del

⁵ Portal institucional del INEI visitado el 20 de febrero de 2015; en: <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

⁶ Informe de Integración Instituto de Análisis y Comunicación, 2015 sobre los Porqués del estrés? Basado en el estudio realizado por cpi para Integración Instituto de Análisis y Comunicación <http://files.gruporpp.info/integracion/254468247-los-porques-del-estres-v1.pdf>

país. El campo fue realizado en mayo/junio del 2014 por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI).

El servicio se oferta a través de un aplicativo móvil, para la estimación del mercado disponible se utilizaron variables de comportamiento del consumidor; IPSOS (2014) indica que el 18% de la población peruana tiene un *smartphone*. Ajustando por este factor se obtiene que el mercado disponible ascienda a 269.684 individuos. Los detalles del cálculo se muestran en la tabla 11.

5. Estimación de la demanda

La demanda es una función de condiciones de mercado, las cuales son dinámicas (Kotler & Keller, 2012). Para estimar la demanda potencial se utilizó los resultados de las encuestas a potenciales clientes; lo que se muestra en la tabla 11.

Tabla 11. Estimación de la demanda

Mercado	Descripción	Fuente	Factor	Total
	a. Mujeres de 25 a 45 años de edad en Perú	INEI 2015		4.626.775
Mercado	b. NSE B (16,2%) y C (35,2%)	INEI 2015	51,4%	2.378.162
potencial Mercado	c. Proporción de mujeres que reportan niveles de estrés.	Instituto Integración 2014	63%	1.498.242
potencial Mercado potencial	d. Mercado Potencial: mujeres de 25 a 45 años de los NSE B y C, que reportan niveles de estrés		= a*b*c	1.498.242
Mercado potencial Mercado	e. Comportamiento del consumidor: Población con <i>Smartphone</i> .	IPSOS 2014	18%	269.684
disponible Mercado disponible	f. Mercado Disponible: mujeres de 25 a 45 años de los NSE B y C, que reportan niveles de estrés; que poseen un <i>smartphone</i> .		= d*e	269.684
disponible Mercado disponible	g. Proporción que descargarían y usarían el app	Estudio de mercado	81%	218.444
Mercado objetivo	h. Proporción que se suscribiría a un servicio de <i>coaching</i> virtual	Estudio de mercado	68%	148.542
Mercado objetivo Mercado	i. Mercado Objetivo: mujeres de 25 a 45 años de los NSE B y C, que reportan niveles de estrés; poseen <i>Smartphone</i> , que descargarían el app y suscribirían a un servicio de <i>coaching</i> virtual.		= f*g*h	148.542
objetivo Demanda potencial	j. Proporción que pagaría más de 300 soles por una suscripción mensual	Estudio de mercado	19%	28.223

	k. Demanda Potencial: mujeres de 25 a 45 años de los NSE B y C, reportan niveles de estrés; poseen un <i>Smartphone</i> , que descargarían el app, se suscribirían a un servicio de <i>coaching</i> virtual y tiene disposición de pago mensual mayor a 300 soles	= i*j	28.223
--	--	-------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2015

Es así que se infiere que el 81% del mercado disponible descargaría el aplicativo, resultando 109.372 individuos; de los cuales el 54% se suscribiría a un servicio de *coaching* virtual, resultando 59.061 individuos, de estos, el 16% estaría dispuesto a pagar más de 300 soles por una suscripción mensual. Es así que, multiplicando por este factor se obtiene que 9.450 mujeres de 25 a 45 años de los NSE B y C, que reportan niveles de estrés, que poseen un *smartphone*, que descargarían el aplicativo, que se suscribiría a un servicio de *coaching* virtual y que tiene predisposición de pago mensual mayor a S/. 300, representarían la demanda potencial del servicio.

6. Conclusiones

- El estudio de mercado permitió comprender la situación actual de *coaching*, conocer los competidores indirectos que ofertan servicios para contrarrestar los efectos del estrés, así también como el marco del entorno en el cual el servicio se desarrolla, esto permitió entender las potenciales oportunidades de negocio y riesgos durante su ejecución y puesta en marcha, a partir de ello permitir formular adecuadas estrategias para reducir los impactos negativos sobre el presente plan de negocio.
- Conocer las variables claves para la definición del servicio y formulación de estrategias permitirá poder lograr la satisfacción del cliente, entendiendo las necesidades que esperan y traducirlas en el servicio de *coaching* que el presente plan de negocio busca ofertar.
- Entender cómo se comporta el negocio de *coaching* personal y lo poco explotado que este se encuentra en nuestro país, conduce a tener expectativas altas de ventas, lo cual se tiene apalancado por el canal a través del cual se llegará a la usuaria, así mismo, contribuye al desarrollo del servicio.
- Identificar claramente la demanda potencial de 28.223 mujeres de 25 a 45 años, que reportan niveles de estrés, que poseen un *smartphone* y descargarían el aplicativo móvil, que se suscribirían a un servicio de *coaching* virtual, esto permite enfocar las estrategias de marketing en este grupo originando un eficiente uso de los recursos.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

El análisis del capítulo I permitió obtener la información básica necesaria para formular las estrategias. Esa sección se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de los factores claves internos y externos (David F. , 2013).

1. Análisis FODA

Se debe entender que las estrategias internas que se desarrollan a partir del FODA son para que soporten a las externas, así mismo, este análisis busca combinar los factores críticos de éxito entendiendo la situación en la que se encuentra la organización (D'Alessio Ipinza, 2012). La matriz de análisis FODA se muestra en la tabla 12.

2. Visión, misión y valores

Para responder qué es la empresa, qué hace y dónde quiere llegar, se define la visión y misión. Ambas deben contener características de necesidad de los clientes, sector al que se dirige y tecnologías (D'Alessio Ipinza, 2012).

2.1 Visión

Se entiende por visión aquello que refleje el deseo de lo que la organización quiere llegar a ser, mostrando un enfoque de largo plazo, considerando la situación actual y futura de la industria. (D'Alessio Ipinza, 2012).

La visión formulada para el plan de negocio propuesto es: “Ser la principal empresa en Perú de servicio de *Coaching* virtual a mujeres para tener una actitud positiva. Ser reconocidos por el compromiso, calidad y la contribución con la mejora de la sociedad. Convertirnos en un aliado esencial para quienes buscan el crecimiento personal”.

Tabla 12. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas – F (aprovechar)	Debilidades – D
	<p>F1: socios estratégicos pertenecientes al sector. F2: conocimientos en evaluación financiera, económica y gestión de negocios F3: alto nivel de compromiso para el logro y éxito del negocio. F4: conocimiento en la gestión de mejora continua, productividad y manejo de indicadores. F5: amplio conocimiento en el proceso de investigación y desarrollo en productos de consumo masivo.</p>	<p>D1: servicio con poca difusión en el mercado local. D2: dependencia de <i>coach</i> externos. D3: escasez de profesionales <i>coach</i> certificados peruanos. D4: requerimiento de alto nivel de financiamiento. D5: reputación de gerentes y posicionamiento aún no reconocida en el mercado. D6: no existe una definición de derechos y obligaciones clara entre los socios. D7: falta de experiencia en el desarrollo de aplicativos móviles.</p>
Oportunidades – O (utilizar)	Estrategias – FO (explote)	Estrategias – DO (busque)
<p>O1: estabilidad política, jurídica y económica. O2: importancia del sector servicio. O3: crecimiento de los NSE B y C. O4: cambios en el ritmo de vida. O5: rol más activo de la mujer. O6: penetración de dispositivos multimedia. O7: crecimiento del comercio electrónico en Perú. O8: mayor disponibilidad de plataformas virtuales. O9: mayor uso de <i>smartphone</i>. O10: incremento del estrés. O11: estilo de vida digital. O12: cambios en el entorno laboral. O13: crecimiento de la demanda de <i>Coaching</i></p>	<p>FO1: implementar una estrategia de diferenciación acorde con los cambios en el comportamiento de los usuarios (F2, F4, O2, O3, O4, O5, O6, O7). FO2: diseño orientado a la mejora continua (F2, F4, F5, O8, O11, O12, O13). FO3: diseñar un servicio flexible de acuerdo al estilo de vida del cliente (F1, F5, O4, O11, O12). FO4: implementar estrategias de marketing, de manera innovadora, adaptable al ritmo de vida de los clientes, y orientada a captar nuevos clientes (F4, F5, O6, O9).</p>	<p>DO1: realizar asociaciones con profesionales, empresarios y casos de éxito reconocidos en el sector (D2, D3, O3, O11). DO2: diseñar una estrategia que permita incorporar a los <i>coachs</i> como socios del negocio a fin de reducir riesgos en la estructura de costos (D2, D3, O8, O13). DO3: difundir y promover el uso de <i>Coaching</i> para manejar el estrés (D1, O10, O13).</p>
Amenazas – A	Estrategia – FA (confronte)	Estrategia – DA (evite)
<p>A1: elecciones presidenciales 2016, cambios de gestión. A2: no existen regulaciones para los profesionales <i>coachs</i>. A3: desaceleración de la economía peruana A4: apreciación del dólar A5: incremento de la oferta de servicio de <i>Coaching</i> en Perú. A6: constantes actualizaciones e innovación acelerada en el rubro. A7: demanda por uso de energía renovable.</p>	<p>FA1: uso de políticas que aseguren manejo de información reservada, protegiendo con ello la seguridad de nuestros clientes y desarrollando una imagen de institución confiable (F2, F3, A2). FA2: generar un plan financiero que permita contrarrestar la fluctuación del tipo de cambio (F2, A3). FA3: socio estratégico reconocido en el medio que avalará los procesos de <i>Coaching</i> que la empresa ofrece (F1, A2).</p>	<p>DA1: hacer alianzas con instituciones reconocidas que forman <i>coachs</i> que permitan mantener la fidelización de nuestros colaboradores y la constancia del servicio que generará mayor confianza en nuestros clientes (D3, D5, A5). DA2: lograr el respaldo de un aval que de soporte a las actividades financieras del negocio (D4, A1, A3).</p>

Fuente: Elaboración propia. Basado en (David F. , 2013) y (D'Alessio Ipinza, 2012)

2.2 Misión

La misión es el propósito que permitirá lograr la visión, esta debe de especificar los mercados y productos que manejará la organización (D'Alessio Ipinza, 2012). La misión formulada para el plan de negocio propuesto es: «Tenemos como propósito fundamental brindar herramientas de *coaching* a mujeres, logrando con nuestra constante asistencia cultivar una actitud positiva para la vida. Nuestros profesionales están comprometidos en lograr los objetivos de la empresa y a contribuir a la mejora de la sociedad».

Tabla 13. Elementos de la misión propuesta

Componentes	Análisis de la misión
Clientes	Mujeres peruanas con estrés.
Productos y servicios	Servicio de <i>coaching</i> para manejar el estrés de manera positiva.
Mercado	Dirigido al mercado global.
Tecnología	Servicio virtual a través de aplicativo móvil.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Dirección y fortalecimiento de aquellas actividades que permiten desarrollar estrechas relaciones con nuestros clientes las cuales generaran la confianza necesaria para que estos demanden los demás servicios a futuro.
Filosofía	Contribuir a manejar el estrés mediante el uso de herramientas de <i>coaching</i> permitiendo desarrollar una actitud positiva en el cotidiano.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Propuesta moderna e innovadora en servicios de <i>coaching</i> para manejar el estrés, cuenta con excelentes profesionales.
Preocupación por su imagen pública	Ser la empresa referente del rubro, con principios y valores, orientada a contribuir con el desarrollo personal de la mujer.
Preocupación por los empleados	Impulsamos el desarrollo personal y profesional. Procuramos un grato clima laboral basado en respeto y desarrollo de intelecto e ingenio.

Fuente: Elaboración propia. Basada en (D'Alessio Ipinza, 2012)

2.3 Valores

Los valores representan la personalidad de la empresa y se configuran como la base para definir los objetivos, los propósitos y las intenciones estratégicas (D'Alessio Ipinza, 2012). Se propone:

- Confianza y honestidad. La empresa desarrolla sus actividades y procesos siendo conscientes que cada acción impacta en las relaciones con nuestro entorno.
- Confidencialidad. El respeto de la información proporcionada por el *coachee* genera confianza y fortalece la relación con nuestros clientes.
- Satisfacción del cliente. Nuestro compromiso es que nuestras usuarias manejen el estrés.
- Tecnología e innovación. El uso de la tecnología permite acercarnos a nuestras usuarias eliminando las barreras de tiempo y espacio.

- Incubadora del cambio positivo en la sociedad. Nos comprometemos a desarrollar personas que mantengan actitud positiva y controlen acciones de manera gradual y favorable.

3 Objetivos estratégicos

Los objetivos manifiestan los resultados que se esperan al implementar estrategias; deben ser medibles, realistas, específicos, alcanzables y programados (David F. , 2013). Los objetivos estratégicos y su prioridad varían de acuerdo a la dimensión de la empresa; una empresa nueva busca primero la consolidación con un nivel de rentabilidad a corto plazo; pues no tiene capacidad de abarcar toda la demanda potencial. A largo plazo, como consecuencia de posicionamiento, debe buscar el crecimiento y superar sus niveles de rentabilidad (Sainz de Vicuña, 2003).

Tabla 14. Objetivos estratégicos

Categoría	Objetivo	Indicadores
Consolidación	Lograr la identificación diaria, por parte de los consumidores, en redes sociales.	Medición de los números de vistas.
	Afianzar las relaciones con nuestros colaboradores para tener equipo humano con habilidades, conocimientos y valores que hagan posible la misión y la visión.	Permanencia en el equipo Satisfacción de los clientes Evaluación de <i>coach</i> por clientes
Rentabilidad	Mantener resultados positivos al finalizar el ejercicio contable de cada periodo.	Estados financieros
	Tener una utilidad neta no menor al 5%	Utilidad neta
Crecimiento	Incrementar la cantidad de clientes en al menos 10% anualmente a partir del segundo año.	Crecimiento de clientes
	Lograr anualmente ofrecer un nuevo servicio relacionados con <i>coaching</i> o el manejo del estrés.	Cantidad de servicios ofertados
Responsabilidad Social	Comunicar de manera clara y transparente toda la información de la empresa, del servicio y calidad de los profesionales.	Proporción de clientes informados
	Desarrollar talleres colectivos de <i>coaching</i> orientado a mujeres de bajos recursos	Cantidad de talleres desarrollados anualmente

Fuente: Elaboración propia, 2015

Estos objetivos están directamente relacionados con la misión y visión, los cuales deberán ser soportados dentro del desarrollo de cada área funcional para lograr el objetivo.

4. Estrategia competitiva

De acuerdo con Porter: «La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor» (Porter, 2009, pág. 76). La esencia de la estrategia competitiva consiste en relacionar la

empresa con el macroentorno y luego el microentorno para determinar la mejor estrategia para superar a la competencia (Weinberger, 2009).

Utilizando el modelo de estrategia competitiva genérica de Porter, se identificó que la estrategia a desarrollar sería la estrategia de **Enfoque en Diferenciación** debido a la concentración en atender un mercado específico caracterizado por atributos similares como el ser mujeres y necesitar de aprender a manejar el estrés, brindando, a su vez, un servicio adaptado a la disponibilidad de la usuaria. Asimismo, se busca desarrollar estrategias que mitiguen los potenciales riesgos de esta elección, tales como: aparición de imitadores, dominio del segmento de empresas no especializadas o que otras empresas especializadas subdividan el segmento (Editorial Vértice, 2004).

5. Estrategia de crecimiento

Utilizando la matriz de Ansoff (tabla 15) se identificó que la estrategia de corto plazo es **Penetración de Mercado**, donde se aprovecha que el mercado es tradicional, amplio y se encuentra en expansión. Adicionalmente, es recomendable utilizar esta estrategia al iniciar una empresa (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010).

Tabla 15. Matriz de Ansoff

	Productos tradicionales	Productos nuevos
Mercados tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia. Adaptado de (Ansoff, 1988). Basado en (Johnson, Scholes, & Whittington, 2010)

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Descripción del servicio

Producto es todo aquello que se puede ofrecer, sea tangible o no, buscando satisfacer un deseo o necesidad (Kotler & Keller, 2012), siendo el conjunto de atributos percibido como un todo ante el mercado haciéndolo diferente (Mayorga & Araujo , 2013). Sobre el *coaching*, es un proceso de acompañamiento individualizado donde el cliente se empodera y potencia habilidades; permitiendo liberar su talento, utilizando herramientas para identificar oportunidades de mejora, así como elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto (Villa Casal & Caperán Vega, 2010).

El presente plan de negocio propone la creación de un servicio virtual de *coaching* para manejar el estrés de manera positiva, se brindará sesiones y herramientas de *coaching* a través de un aplicativo móvil. El servicio se clasifica como una aplicación transformadora, por el uso del medio virtual como impulsor de la estrategia (Lovelock, Reynoso, D'Andrea , Huete, & Wirtz, 2011).

2. Objetivos del plan de marketing

Tabla 16. Objetivos de marketing

Objetivos de marketing	Indicadores	CP	MP	LP	Herramienta de medición
		Año 1	Años 2 y 3	Años 4 y 5 ⁷	
Ventas ⁸	Crecimiento de ventas	-	18%	16%	Estado de resultados
Recordación	<i>Page Rank</i> ⁹	2	4	6	<i>Google pagerank</i>
Presencia en medios	Cantidad de <i>likes</i> ¹⁰	5.000	6.000	7.000	<i>Facebook</i> oficial
	Cantidad <i>retweet</i> ¹¹	2.000	3.000	4.000	<i>Twiter</i> oficial
Satisfacción del servicio.	Crecimiento de usuarias satisfechas.	-	26%	36%	Encuesta de satisfacción
Alcance	Crecimiento de descargas.	-	20%	15%	Estadísticos del sistema operativo

Fuente: Elaboración propia, 2015

⁷ Para que los objetivos sean de naturaleza estratégica deben tener una orientación de largo plazo (Schroeder, 2005).

⁸El crecimiento anual de la industria del *coaching* de vida en EE.UU. entre 2009 y 2014 fue de 7,8% (Ibis World, 2014). Pese a que en EE.UU. esta industria se encuentra en maduración; en Perú se encuentra en crecimiento, se puede utilizar esta tasa como referencia, pues el negocio debe crecer más que el mercado.

⁹ *Page Rank*: marca registrada y patentada por Google que ampara una familia de algoritmos utilizados para asignar la relevancia a páginas web, registrado por un motor de búsqueda (Google, 2015).

¹⁰ *Like* significa gustar (Cambridge Dictionaries , 2015), refiere a cuantas personas gusta el servicio en Facebook.

¹¹ *Retweet* significa copiar y pegar un *tweet*, nombre inventado por usuarios de Twitter (Google, 2015).

El servicio de *coaching* consta de un programa dividido en cinco etapas, con una duración total de 12 meses, que van desde el autoconocimiento hasta la puesta en práctica de herramientas dirigidas al manejo del estrés (tabla 17).

Tabla 17. Servicio virtual de *coaching* para manejar el estrés de manera positiva

Etapas del servicio	
Herramientas para el autoconocimiento	Esta etapa da inicio al programa, la usuaria empieza a conocerse y entender claramente los rasgos de su carácter, utilizando herramientas del <i>coaching</i> para el autoconocimiento. Duración 3 meses con 1 sesión por semana.
Análisis e identificación de estresores	Tras comprender mejor cómo es, la usuaria continúa el proceso de identificar qué le genera estrés, dado que las características de su carácter y hábitos influyen en el nivel de estrés que pueda tener. La etapa dura 2 meses con 1 sesión por semana.
Establecimiento de plan de acción	En esta etapa permite a la usuaria a establecer en conjunto con el <i>coach</i> metas claras de cambio para manejar el estrés. Tiempo de duración 1 mes de 1 sesión por semana.
Herramientas para manejar el estrés	Con actividades claras, en esta etapa se entrega a la usuaria herramientas para el manejo del estrés. En conjunto se desarrollan para que ella aprenda cómo emplearla. Tiempo de duración: 3 meses, con una sesión semanal y actividades.
Monitoreo de evolución y aprendizaje	Con todas las herramientas desarrolladas, se requiere un tiempo de verificación de uso y efectividad de cada una. Las sesiones de seguimiento evalúa la evolución en la misma bajo una evaluación final. Duración: 3 meses con una cada 2 semanas.
Características del servicio	
Duración	12 meses.
Canal del servicio	-Atención virtual a través del <i>app</i> ¹² . -Sesiones con los <i>coach</i> son dadas a través de video conferencia. -Chat interno con <i>coach</i> para el soporte de inquietudes. -Seguimiento de actividades a nuestras usuarias a través de alertas.
Horario de atención	-De lunes a domingo de 6 h a 23 h. El viernes se considera el día de la usuaria, no se programaran citas. -Se definen tres turnos en bloques para las citas: 6 h – 11 h, 12 h – 17 h y 18 h – 23 h. Se detalla en el anexo 7.
Aplicativo móvil	- La descarga del <i>app</i> es gratuita y se encuentra activo los 7 días/24 h. - La descarga permite recibir frases motivacionales y consejos. - La programación de citas y sesiones con <i>coach</i> se da a través del aplicativo.
Equipo profesional	
Líder <i>coach</i>	-Es nuestro socio estratégico. -Posee amplio conocimiento sobre las herramientas y proceso de <i>coaching</i> , diferenciándolo del mercado por las innovaciones a nivel local en el proceso.
<i>Coachs</i>	-Profesionales formados en <i>coaching</i> que se destacan por su trato amable, empatía, comunicación efectiva, hábiles en generar entorno cálido y de confort.
Centro de asistencia	- <i>Coachs</i> disponible durante 18 horas en tres turnos al día. -Si durante la madrugada existiera fallas con el sistema, el centro de atención <i>on line</i> canaliza los reclamos o necesidades a través de una mesa de ayuda.

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Formulación estratégica de marketing

¹² *App* es la abreviatura utilizada para la aplicación, *software* que se instala en aplicativos móviles para ayudar al usuario a realizar una actividad concreta (Google, 2015).

3.1 Estrategia de segmentación

Segmentar el mercado consiste en dividirlo en fragmentos homogéneos de acuerdo a gustos y necesidades (Kotler & Keller, 2012). Las características de segmentación utilizadas son:

- Demográficas. Sexo: mujeres. Edad de 25 a 45 años que residan en el Perú.
- Psicográfico. Nivel socioeconómico B y C.
- Conductual. Beneficio buscado: mujeres que buscan un servicio para manejar el estrés.

3.1.1 Mercado meta

Permite especializar y enfocar las estrategias para satisfacer completamente al mercado que se ha elegido atender (Kotler & Amstrong, Fundamentos del Marketing, 2003). La presente propuesta de negocio plantea alcanzar, con la estrategia de marketing, al 10% del mercado objetivo que está representado por mujeres entre 25 y 45 años de edad, de los NSE B y C que reportan niveles de estrés, que poseen *smartphone* y que se suscribirían aun servicio de *coaching* virtual. Es así que el mercado meta se estima en 14.854 potenciales usuarias.

3.1.2 Definición de crecimiento de ventas

De acuerdo con la información tomada de la investigación de mercado, los *coach* estiman una tasa de crecimiento del 16%, mientras que el crecimiento de los clientes de la competencia se establece en un 19%. Así mismo, se espera que las estrategias de marketing tengan un grado de efectividad del 20% en el primer año, consiguiendo 565 miembros, y el crecimiento del año 2 al 5 estará de acuerdo a los objetivos de marketing (anexo 17).

3.2 Estrategias de posicionamiento

El posicionamiento es el diseño de la oferta e imagen de la empresa para ocupar un lugar específico en la mente del mercado meta logrando la maximización de los beneficios para la empresa (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Para realizar el posicionamiento de nuestra marca se ha tomado en consideración:

3.2.1 Determinación del marco de referencia

- Empresa y producto: servicio virtual de *coaching* para manejar el estrés de manera positiva.
- Consumidores metas: mujeres entre 25 y 45 años que necesitan el servicio de *coaching on line* dado que su tiempo es escaso.
- Beneficios clave: disponible, flexible y motivador.
- Propuesta de valor: servicio de *coach* disponible en cualquier lugar, flexible a tus horarios y motivador, de una actitud positiva para el manejo del estrés.

3.2.2 Creación del mantra de marca

Desarrollar el mantra permite identificar el propósito del servicio y los atributos exclusivos que este puede ofrecer, así como la promesa central de la marca (Kotler & Keller, 2012). La presente propuesta posee como mantra la frase actitud positiva, la cual resume la esencia de la empresa y la característica más importante de la marca, vinculado a la promesa de servicio; el mantra se presenta en el anexo 8.

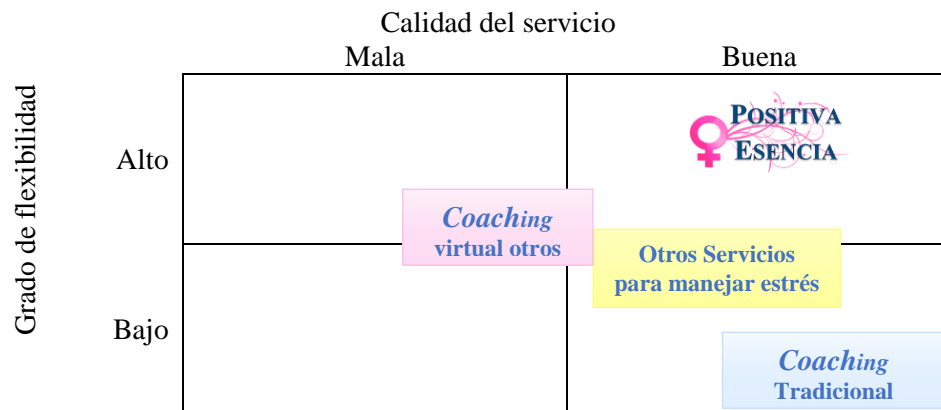
3.2.3 Reconocer los puntos de paridad y diferenciación de las asociaciones de marca

- Puntos de paridad.** Son los atributos generales que presenta el servicio del presente plan de negocio los cuales son ofrecidos al cliente de manera confiable, como:
 - Especialización, seriedad y profesionalismo.
 - Manejo de información con suma profesionalidad.
 - Confort y calidad durante la atención.
- Puntos de diferencia.** Son los atributos propios de la empresa que se diferencian de la competencia en el servicio ofrecido, como:
 - Atención adaptada a la disponibilidad de la usuaria.
 - Exclusividad de género.
 - Seguimiento constante para el cumplimiento del programa.
- Justificadores.** Son los atributos tácticos que brindan apoyo táctico a los puntos de paridad y diferencia, como:
 - Atención *on line*, evita pérdida de tiempo en traslado.
 - Velocidad de respuesta.

- Capacitación de calidad de atención de nuestros *coachs*.
 - Líder *coach* reconocido que valida los procesos de *coaching* y programa ofrecido.
 - Flexibilidad en horarios de atención.
 - Disponibilidad del servicio en cualquier lugar.
- d) Valores, personalidad y carácter.** Ayudan a establecer las acciones de la marca, como:
- Reservado, empático y atento.
 - Atención de vanguardia con tendencia global.
 - Cómodo y de fácil acceso.
- e) Propiedades de ejecución, identidad y visual.** Son los componentes de la marca, los cuales son percibidas por las usuarias, como:
- Accesibilidad inmediata a través del portal virtual del servicio.
 - Servicio valorado en la actualidad por los efectos positivos en las usuaria
 - Valoración del tiempo de las usuarias.

El objetivo de posicionamiento es lograr obtener el liderazgo sólido y sostenible desde el inicio de la oferta del servicio, lo que marcará la pauta para futuros competidores. Este indicador se medirá de acuerdo a la satisfacción del cliente con el servicio en cada etapa del programa y medición de su avance (gráfico 3).

Gráfico 3. Mapa de posicionamiento para el servicio



Fuente: Elaboración propia, 2015. Basado en el estudio de mercado

3.2.4 Estrategia de marca

La marca permite que los consumidores identifiquen al servicio, los agrupe y pueda clasificar, originando una toma de decisión rápida, esto ocurre cuando los consumidores se encuentran convencidos que existen diferencias significativas entre los servicios o productos similares existentes (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012); la estrategia de marca permitirá

apalancar el posicionamiento deseado. Para establecerla, se debe entender la relación entre las marcas nuevas y existentes así como los productos nuevos y existentes. Positiva Esencia es un servicio pionero en el mercado peruano en relación al modelo y giro de negocio, debiendo tener identidad y marca propia para que marque tendencia en el mercado del *coaching*. De la convergencia entre segmento y mantra se propone como marca y logo lo siguiente:

Gráfico 4. Propuesta de logo para el servicio virtual de manejo del estrés



Fuente: Elaboración propia, 2015

El símbolo que identifica al sexo femenino muestra claramente al mercado al que se dirige, adicionalmente, la cruz que se forma en la parte inferior del símbolo es el signo “más” buscando evocar lo positivo. Las líneas curvas entrelazadas detrás del nombre simbolizan las múltiples actividades que la mayoría de las mujeres ejecutan a diario y que siempre se encuentran relacionadas entre sí, lo cual otorga un panorama holístico.

Los colores influyen en la decisión y percepción de compra de los clientes; cada color transmite un mensaje oculto, por lo que debemos entender la sinestesia¹³ que queremos para la marca (Dupont, 2004). Los colores que se definieron para el logo son: el rosa que simboliza femineidad, suavidad, cariño e intimidad; el azul asociado al cielo, mar o viajes, libertad, sueños, evoca calma, sosiego, relajación y sabiduría, inspira paz; y el blanco simboliza la paz. La combinación de estos transmite el mensaje de un servicio que brinda equilibrio, tranquilidad y positivismo. La frase “Positiva Esencia” indica claramente la propuesta de negocio, engloba el objetivo principal del servicio, la promesa de valor.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

¹³ Sinestesia. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua, significa en términos de psicología a la imagen o sensación subjetiva, propia de un sentido, determinada por otra sensación que afecta a un sentido diferente.

4.1 Servicio

Basados en el estudio de mercado realizado para este plan de negocio, se elaboraron las siguientes características que el servicio debe cumplir para la satisfacción de las usuarias:

- Sistema amigable y de sencillo acceso, con una constante presencia en el día a día a través de consejos positivos, mensajes y alertas.
- Asistencia personalizada constante.
- Retroalimentación del cliente sobre el servicio.
- Red de profesionales al servicio del cliente en cualquier momento y lugar.

El servicio central deberá ofrece servicios anexos, denominado servicio ampliado, los que añaden valor al servicio principal; sin embargo, se debe entender que el desarrollo de los ocho pétalos que representan los servicios suplementarios no siempre incrementa el valor del servicio central, el desarrollo de estos depende de la estrategia de posicionamiento del plan de negocio (Lovelock, Reynoso, D'Andrea , Huete, & Wirtz, 2011) (figura 5).

Gráfico 5. Flor del servicio de Positiva Esencia



Fuente: (Lovelock, Reynoso, D'Andrea , Huete, & Wirtz, 2011, pág. 311)

Positiva Esencia debe contemplar los siguientes pétalos facilitadores del servicio:

- a) **Información.** Proporcionar información relevante buscando satisfacer la necesidad de las usuarias nuevas o potenciales; esta deberá considerar la información adicional estipulada por ley (Lovell, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz, 2011). Se desarrollará un video corporativo que resuma el servicio y presente el programa para manejar el estrés. Tras la descarga del *app* aparecerá un video donde se indicará el uso del aplicativo y lo que se puede lograr con el programa. La información proporcionada por la usuaria al crear su cuenta permitirá enviarle un correo donde se detallará el costo de membresía, así como un folleto electrónico acerca del servicio; esta acción solo demandará unos 5 minutos.
- b) **Consulta.** Se tendrá un servicio de consultas al cliente *on line* que canalizará las dudas sobre fallas o procesos del mismo servicio, así como dudas de las actividades del programa.
- c) **Toma de pedidos.** Comprende la toma de solicitud, aceptación y reserva; debe de ser ágil, preciso y cortés (Lovell, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz, 2011), esto es decisivo en la valoración del servicio. El proceso se realizará vía *on line* (plataforma) deberá contar con un soporte muy amigable que facilite la continuidad y flujo de la actividad.
- d) **Hospitalidad.** La necesidad de desarrollar el pétalo de hospitalidad es indispensable pues este origina el grado de satisfacción (Lovell, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz, 2011). Se propone contar con sesiones de *coaching* demo, mostrar avance en el programa, calendarizar actividades, recibir ofertas y puntos con los que las usuarias podrán acceder a diferentes servicios complementarios; y recordación constante de las citas a través de *pop up* virtuales¹⁴. Con el uso del *datamining*¹⁵ se busca analizar la actividad y generar estrategias para atraer a las usuarias que se pueden perder y premiar a las más fieles al servicio.
- e) **Cuidado.** Se mantiene una cultura de seguridad de la información y sigilo¹⁶, el cual permitirá y hará sostenible el mantenimiento de la reserva y confidencialidad de la información otorgada por las usuarias al sistema. Teniendo como compromiso el cuidado de la imagen de nuestras usuarias.
- f) **Excepciones.** Para las clientas que no se sienten satisfechas con el programa se realizará una evaluación y análisis de la insatisfacción, así como el plan para captarla nuevamente, realizando las mejoras necesarias para evitar futuras insatisfacciones por motivos similares.
- g) **Facturación.** Se enviará vía *email* y se mantendrán también en la carpeta de la usuaria, donde se encontrarán la facturación de hasta un máximo de 6 meses de antigüedad.

¹⁴ *Pop up* virtual: refiere a ventanas que aparecen al ingresar a una página web (Google, 2015).

¹⁵ *Datamining*: es el conjunto de técnicas y tecnologías que exploran grandes bases de datos de manera automática, con el objetivo de encontrar patrones repetitivos, tendencias o reglas que expliquen el comportamiento de los datos en un determinado contexto (Sinnexus. Business Intelligence Informática Estratégica, 2015).

¹⁶ Sigilo: refiere al secreto profesional (Real Academia Española, 2015).

- h) **Pago.** Se realizará a través de tarjeta de crédito o abono en cuenta a la empresa; el pago activará la continuidad en el programa. La propuesta de negocio se adapta mejor al sistema de prepago dado que motiva a las usuarias a cumplir con el programa y mantener su permanencia, manteniendo un precio fijo.

4.2 Precio

Dado que el precio es el único elemento del marketing mix que genera ingresos, la fijación de precios¹⁷ se ha realizado siguiendo los siguientes pasos:

Tabla 18. Factores para la fijación de precios

Factores	Política de precios
Selección de la meta que persigue la fijación de precio	Precio fijado por maximización de la participación de mercado, dado que a mayor volumen de ventas que llevará a la reducción de los costos unitarios.
Determinación de la demanda	Demanda elástica, dado que una variación en el precio podría tener efecto en la variación de la demanda.
Cálculo de costos	Los costos se calcularán como <i>Target Costing</i> ¹⁸ , dado que cualquier incremento en el precio afecta la demanda. Ante cambios en los costos de la competencia se buscara ejecutar acciones para reducir costos y gastos totales de la compañía.
Análisis de precios de los competidores	Los <i>target</i> de precios son en el mercado de competidores nacionales e internacionales con servicio similar (tabla 19).
Elección de un método de fijación de precios	Dado que la rentabilidad es fundamental para la operativa del negocio, se considera como mejor estrategia de fijación del precio “la fijación de precio para alcanzar una tasa de rentabilidad”.
Selección del precio final	El precio estimado de acuerdo a la rentabilidad buscada también será fijado de acuerdo a lo tomado del estudio de mercado y los referentes, con el fin de ofrecer un precio acorde al mercado y forma de servicio.

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler & Keller (Dirección de Marketing, 2012)

¹⁷ Fijación de precios: Kotler & Keller (Dirección de Marketing, 2012), pág. 389, indica que la empresa debe considerar varios factores para establecer su política de precios, los cuales se resumen en seis pasos.

¹⁸ *Target costing*: definido también como costeo por objetivos, permite evaluar todos los costos involucrados en el proceso desde materiales hasta administrativos, para evitar el incremento del precio (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

Tabla 19. Precios de competidores

Marca	Servicio	Forma	Precio	Precio mes	Fuente
Coach.me	Coaching personal	Mensajes por correo y App.	USD 14,99 x semana	USD 59,94	App Coach.me
Coaching Transpersonal (Daniel Taroppio)	Coaching	Videoconferencia por Skype	USD 540 x 10 sesiones	USD 216,00	Entrevista de Profundidad
Integral Simple	Servicio de Coaching Personal	Llamada telefónica.	USD 250 x sesión de 90 min	USD 500,00 sesión de 45 min x 4	Web Integral Simple
César Avilés Aliaga	Coaching personal y ejecutivo	Sesiones personales físicas	S/. 300,00 x sesión 1 h	S/. 1.200,00	Entrevista de profundidad.
Nila Alvarado	Terapia de energía	Sesiones personales físicas	S/. 70,00	S/. 280,00	Entrevista de profundidad.

Fuente: Elaboración propia basada en información recabada del estudio de mercado.

Esta estrategia de fijación de precio permite tener sostenibilidad en el proceso, pudiendo generar barreras conforme incrementa el negocio.

4.3 Plaza

Los aspectos relacionados a la plaza para este servicio son:

- El canal de llegada al usuario final es el directo, dado que para servicios no existe intermediación (el servicio se crea y comercializa al mismo tiempo).
- Canal digital, el cual utiliza una serie de herramientas como Apps en plataforma iPhone, Android y Windows, web site en los tres browsers más conocidos (Firefox, iExplorer, Chrome). Asimismo, comunicación complementaria por WhatsApp (de ser requerido).
- Estrategia de cobertura mercado de nicho, puesto que está orientada a las mujeres con afinidad tecnológica y con la necesidad del servicio.

4.4 Promoción

El plan de promoción contempla un mix de elementos como promoción de ventas, la publicidad y las relaciones públicas, dado que esta es la que va dar los incentivos para acelerar o incrementar la venta (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012); se le debe dar especial atención. El plan presenta las diferentes acciones que se consideran para hacer efectiva la adquisición del servicio, así como soporte de la imagen de Positiva Esencia (tabla 20).

Tabla 20. Actividades de promoción

	Actividad	Desarrollo	Medición de la efectividad
Publicidad / e-marketing	Brochure (ATL) ¹⁹	Material impreso y digital que contendrá toda la información sobre los beneficios del programa y cómo se da el servicio. <i>Brochure</i> físico: entregado gratuitamente en lugares donde se concentra nuestro mercado meta: centros de estudios de posgrado, principales centros de estética, etc. <i>Brochure</i> virtual: enviado por correo a las potenciales usuarias.	Encuesta sobre medio por el cual se enteró del servicio.
	Video corporativo sobre el programa (ATL)	Video que presentará brevemente el programa, sus beneficios, forma de acceder y desarrollo. Se colgará en la página web y se activará automáticamente al descargar y suscribirse al <i>app</i> .	Valoración del video durante la emisión.
	Virales en la web (ATL)	Generación de virales en la <i>web</i> que serán vínculos directos a la página <i>web</i> .	Identificación de número de usuarias que dieron <i>click</i> en el viral.
	Página web (ATL)	Poseerá toda la información del servicio, se tendrá colgado un demo de cómo se realiza el servicio y el video corporativo dónde el líder <i>coach</i> (socio estratégico) presentará los beneficios del servicio en el camino del manejo del estrés. El diseño de la <i>web</i> considerará sencillez, y deberá transmitir femineidad y armonía contribuyendo con la fácil navegación.	Valoración de la página <i>web</i> .
	Redes sociales (BTL) ²⁰	Las redes sociales son nuestra principal palanca para la promoción de este servicio. De acuerdo a un estudio de abril 2014 realizado por GFK Perú, señala que las principales redes sociales en el Perú son: 85% <i>facebook</i> , 19% <i>twitter</i> y un 13% <i>pinterest</i> , <i>instagram</i> , <i>google+</i> y <i>linkedIn</i> . Por tanto crearemos y manejaremos cuentas en: <i>Facebook</i> , <i>twitter</i> , <i>linkedIn</i> , <i>instagram</i> y <i>piterest</i> . Así mismo, estas páginas se actualizarán constantemente con mensajes positivos promoviendo el pensamiento positivo, la vida equilibrada y, sobre todo, el importante rol de la mujer en la sociedad como motor de muchas acciones de cambio. Por otro lado, la administración de nuestro canal en <i>you tube</i> permitirá que nuestros videos corporativos, demo del servicio y otras actividades, estén al alcance de más personas; en estos medios publicaremos nuestro <i>newsletter</i> ²¹ .	Número de seguidores vs efectividad de generación de miembros.
	Mailing list ²² (BTL)	Dado que la descarga del <i>app</i> es gratuita y el fin es poder captar como miembro aquella usuaria potencial que lo descargó, de este obtenemos el correo electrónico, tener acceso a este permite poder informar por mail del servicio, enviarle el <i>brochure</i> y los videos corporativos informando del servicio. Así mismo el envío de nuestro <i>newsletter</i> que permitirá ir contribuyendo con hábitos que ayuden con el objetivo del servicio.	Personas que abren el correo y <i>linkean</i> ²³ el <i>website</i> .
Relaciones Públicas	Inauguración (ATL)	El lanzamiento del servicio se tiene previsto para el 2 de enero de 2016 como dando inicio al nacimiento al proceso de cambio de la mujer como nuevo año.	N.º miembros suscritos vs. N.º de asistentes.
	Congresos de <i>coaching</i> para manejar el estrés (BTL)	Organización de congresos con <i>coach</i> exponentes en el manejo del estrés consolidará el objetivo de ser los líderes en este rubro, contribuyendo a la percepción de la marca y la seriedad del servicio ofertado.	N.º miembros asistentes vs. N.º total de miembros
	Notas de prensa (ATL)	Nuestro socio estratégico y líder <i>coach</i> deberá participar en entrevistas sobre el estrés y su manejo en programas dirigidos a mujeres y noticieros diurnos.	Encuesta sobre medio por el cual se enteró del servicio.
	Eventos deportivos (BTL)	Dado que la actividad física contribuye a la generación de endorfinas (hormona de la felicidad) y reduce el cortisol (hormona generada en cuadros de estrés). Positiva Esencia participará en eventos deportivos como caminatas o maratones como 5k y 10k contribuyendo a su vez con hábitos que benefician al proceso del programa.	N.º miembros actuales- N.º miembros previo al evento / N.º de participantes
	Actividades de responsabilidad social (RSE) (BTL)	Se desarrollarán campañas en pro del crecimiento personal de la mujer en zonas de bajos recursos con talleres gratuitos a mujeres que padecen algún tipo de cáncer con el fin de contribuir una vida llevadera y reducción de estrés. Actividad que congregará a nuestros <i>coach</i> y usuarias miembros.	Recordación e identificación por parte de las miembros
	Conferencias – debates (BTL)	La participación en conferencias y debates relacionados al manejo del estrés deberá ser constante, iniciándose un mes después desde el lanzamiento, con el fin de fortalecer la marca y posicionamiento buscado como líderes en el manejo del estrés.	Valoración del debate conferencia en los medios sociales (<i>likes</i> o <i>rettuits</i>).
Promoción de Venta	Merchandising ²⁴	Artículos relacionados con el <i>core business</i> ²⁵ (cd de música relajante, pelotas antiestrés, tarjetas con mensajes y actividades que contribuyen a reducir el estrés, etc.) que se enviarán a cada miembro del programa lo cual ayudará a recordar el inicio y nuevo nacer en este proceso.	Encuesta <i>pop up</i> sobre uso del presente.
	Servicios anexos	Se ofertarán actividades que contribuyen a reducir el estrés obtenidas a través de alianzas con centros deportivos (motivando una vida más sana), spa y nutricionistas, manejándose descuentos para nuestros miembros.	Miembros que usan servicios anexos vs Miembros totales
	Descarga gratuita del <i>app</i>	Permite un pronto acercamiento con el mercado objetivo, debido a que solo aquellas mujeres que están buscando solución para manejar el estrés, buscarán en las tiendas de aplicativos móviles un <i>app</i> que le entregue alguna solución; adicionalmente, logramos que interactúe y se relacione con nosotros previo a ser miembro, generándose familiaridad con el servicio recibiendo mensajes motivacionales, técnicas breves y otros tips asociados al manejo del estrés.	N.º de personas que lo descargaron e interactúan constantemente.
Fidelización	Actividades tácticas	Realización de sorteos <i>on line</i> entre las usuarias como cita especial con nuestro líder <i>coach</i> . A su vez todos los miembros tendrán libre acceso a los congresos organizados por la empresa.	Valoración de satisfacción
	Gaming	Si la usuaria logra activar puntualmente su cita con el <i>coach</i> , asistir a todas sus citas que ellas misma ha programado, cumplir con las actividades que el <i>coach</i> solicita realizar así como el uso activo de la agenda que calendariza las actividades como la participación de los congresos, será generadores de puntos que permitirá tener accesos a otros servicios anexos a la compañía.	Ranking de conexión puntual a citas + asistencia a eventos + uso de aplicativo.

Fuente: Elaboración propia, 2015

¹⁹ ATL: Above The Line (ATL) campaña de marketing dirigidas a través de medios masivos de comunicación como: televisión, prensa escrita, radio, cine, etc. (Gina Pipoli, 2013)

²⁰ BTL: Below the Line (BTL) campaña de marketing dirigida a través de una experiencia singular fuera de los medios masivos de comunicación, como: *telemarketing*, ferias, *marketing on line*, congresos, etc. (Gina Pipoli, 2013).

²¹ Newsletter: noticias, hoja informativa (Cambridge Dictionaries, 2015).

²² Mailing list: creación de una lista de nombres y direcciones para poder enviar información y publicidad a las personas indicadas en la lista. (Cambridge Dictionaries, 2015)

²³ Linkear: un link (enlace, hipervínculo, hiperenlace o vínculo) es el recurso de un documento electrónico que permite dirigir al internauta a otro documento electrónico (Google, 2015).

²⁴ Merchandising: es la actividad a realizar para que las personas sean conscientes de los productos y o servicios que ofrece una empresa y así genere incremento en las ventas a través de publicidad, eventos especiales, etc. (Cambridge Dictionaries, 2015).

²⁵ Core business, negocio principal (Cambridge Dictionaries, 2015).

4.5 Personas

Los empleados que brindan el servicio son quienes lo hacen tangible; resulta vital capacitarlos y motivarlos para lograr comprensión de los objetivos de la empresa y estrategias de marketing, y así generar conciencia que su trabajo está dirigido a crear, servir y satisfacer al cliente (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Dado que la propuesta trata de dar servicio de *coaching* virtual mediante un *app*, se mantendrá una estrategia de marketing interno que consistirá en: premiación de aquellos calificados como sobresaliente en la satisfacción del servicio al cliente, capacitación, evaluaciones del desempeño y trato de cada uno de ellos.

4.6 Procesos

Desde el acceso a la información sobre el servicio hasta el acceso al programa del manejo del estrés, es un proceso que se enfoca en satisfacer y hacer que la usuaria se sienta cómoda y experimente un servicio de calidad (descrito en el capítulo V. Plan de Operaciones).

4.7 Evidencia física

Los servicios no pueden ser percibidos por nuestros sentidos hasta recibirlos, por tanto, la evidencia permite hacer lo intangible en tangible (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Para la evidencia física periférica y esencial se establecieron las siguientes pautas:

- Evidencia física periférica: la documentación interna, manuales de atención, manuales de proceso, guías de solución de problemas para el personal de atención al cliente, facturas, correos llevará el logo de la compañía. El diseño de la página web como el *app* deberá permitir una navegación fácil de la usuaria, transmitiendo sencillez libre de complejidades.
- Evidencia esencial: los colaboradores deberán ser imagen de una actitud positiva, pues ellos son imagen de Positiva Esencia. Sobre el servicio en sí, este tendrá sesiones demo con los *coach* que permitirá a la usuaria conocer el servicio previo a su inscripción de la membresía.

5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

Este se presenta detallado en el anexo 9.

Capítulo V. Plan de operaciones

El presente capítulo define los procesos internos para lograr un servicio de alta calidad y rentabilidad, estimar los recursos sobre las proyecciones de demanda para asegurar la sostenibilidad, definir estándares de calidad para asegurar el posicionamiento deseado, así como establecer los indicadores de gestión a nivel operativo.

1. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos se diseñaron de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado y alineado al plan estratégico, pues derivan de la misión y la expresan en términos cuantitativos (Schroeder, 2005). La formulación se da sobre la base de las prioridades competitivas, que representan las dimensiones operativas claves de un proceso para satisfacción sostenible de los clientes (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008). La calidad y el tiempo son las prioridades que cubren necesidades del cliente y maximizan la rentabilidad.

Tabla 21. Objetivos de operaciones

Prioridad	Objetivo	Indicador	CP	MP	LP	Herramienta
			Año 1	Años 2 y 3	Años 4 y 5 ²⁶	
Calidad	Satisfacción del cliente.	(Cantidad de clientes satisfechos) / (Total encuestados)	75%	85%	90%	Encuestas de satisfacción
	Aplicativo móvil operativo.	(Cantidad de horas con aplicativo operativo y sin fallas) / (total de horas del mes)	80%	85%	90%	Reporte de operaciones
Tiempo (Entrega)	Cumplimiento del programa	(Ítems del programa cumplidos) / (total ítems del programa)	85%	87%	90%	Sistema de información del apps
	Cumplimiento de fechas de entrega (citas programadas)	(Cantidad de citas programadas cumplidas) / (Total citas programadas)	85%	87%	92%	
Flexibilidad	Respuesta de oferta ante cambios de demanda	(Tasa de crecimiento de producción) / (tasa de crecimiento de la demanda)	0.6	0.8	1	Reporte de operaciones
Costo	Costo de operación como % de ventas	(Costo de operación) / (Ventas totales)	62%	62%	62%	Reporte financiero
Innovación	Implementación de servicios nuevos	Cantidad de servicios nuevos implementados anualmente	1	2	3	

Fuente: Elaboración propia, 2015

²⁶ Para que los objetivos sean de naturaleza estratégica deben tener una orientación de largo plazo. (Schroeder, 2005).

La estrategia operativa orienta las acciones a la operación del servicio, de manera que facilite la creación de valor mediante el uso de recursos, la tecnología y la ejecución de procesos del servicio. Para lograr la generación de valor es necesario que la estrategia operativa sea factible (Lovelock, Reynoso, D'Andrea , Huete, & Wirtz, 2011). La estrategia a seguir en esta propuesta es la de innovador de producto, que es la utilizada usualmente en el escenario de un mercado emergente o en crecimiento sensible a las características del producto (Schroeder, 2005).

Tabla 22. Estrategia de operaciones

Estrategia / Prioridades	Calidad	Tiempo	Flexibilidad	Costo	Innovación
Monitoreo permanente de la actividad y necesidad del cliente	x	x	x		
Cumplimiento del programa de acuerdo a términos y condiciones	x	x			
Contratación de personal variable de acuerdo a horas demandadas			x	x	
Programa de control de cumplimiento del programa	x				
Innovación constante en la presentación del aplicativo	x				x
Capacitación local para los profesionales	x				x
Reuniones de trabajo periódicas para la mejora del servicio	x	x	x		x
Charlas masivas mensuales	x	x			
Estandarización del servicio a través de protocolos, manuales, guías y herramientas de evaluación y resultado	x	x		x	
Uso intensivo de herramientas virtuales de comunicación (videos, chats)		x	x	x	

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Diseño del servicio

Se entiende por servicio algo que se produce y se consume simultáneamente, es intangible por lo que solo se pueden observar los resultados de este (Schroeder, 2005). Para *Positiva Esencia* el bien facilitador es el aplicativo móvil; el servicio sensorial está comprendido por la disponibilidad y rapidez del aplicativo; la flexibilidad de horarios; la amabilidad del trato y motivación de una actitud positiva; el servicio psicológico vendría a ser la confianza desarrollada con la empresa, y la sensación de progreso en el manejo del estrés. La naturaleza de la acción del servicio es intangible y el receptor directo del servicio es la persona, por lo que *Positiva Esencia* es un tipo de servicio de información relativo a estímulos mentales, es decir, dirigidos hacia la mente del cliente, cuyo desarrollo estratégico es impulsado en esencia por las tecnologías de información, lo que permite prescindir casi por completo de lugar físico de atención al público (Lovelock, Reynoso, D'Andrea , Huete, & Wirtz, 2011).

Las etapas del servicio; y la interacción entre el cliente, los coaches y la organización se describen a continuación y se esquematiza en el anexo 10.

- a. La operatividad inicia con el envío de publicidad sobre el servicio y el aplicativo a través de redes sociales al mercado meta; el material promocional es planificado y diseñado por el personal de marketing y son quienes se encargan de llevarlo a cabo.
- b. De ser efectiva la publicidad, la usuaria descarga el aplicativo sin costo alguno y empieza a recibir material multimedia de interés relacionado con el coaching, el estrés, manejo del estrés, ser mujer y actitud positiva. El material se facilita a través del aplicativo y consiste en mensajes y frases motivacionales, casos de éxito y consejos para manejar el estrés, artículos de interés, noticias; música y videos. Asimismo, una vez descargado el aplicativo en este se presentarán constantes anuncios y promociones del servicio, demos y charlas gratuitas. La operatividad está a cargo del personal de sistemas que programa el aplicativo.
- c. De ser efectiva la publicidad, la cliente contrata el servicio y se convierte en suscriptora, acepta los detalles del servicio a través de un contrato de términos y condiciones, puede pagar con tarjeta de crédito o con un depósito en cuenta, recibe la boleta o factura en su correo y estará disponible por 6 meses en el app. Al suscribirse se registran los datos de la usuaria y se le solicita llenar un formulario con sus preferencias así como un test para definir el perfil de la usuaria. Asimismo, se activan los privilegios y la interface del aplicativo cambia, presentando la opción de citas virtuales, se pone a disponibilidad foros, charlas online, chats, calendarios, sección de tareas, estadísticas del usuario, entre otros.
- d. La cliente ingresa a la Fase 1: Herramientas para el autoconocimiento; donde el coach se encarga de la identificación, guía y aplicación de las herramientas para el autoconocimiento, el aplicativo proporciona y monitorea el seguimiento de las herramientas, se ponen a disposición charlas y foros sobre autoconocimiento. Al término de la etapa el coach presenta un informe y se analiza la conducta de la usuaria a través del sistema, en base a esta se adaptan los recordatorios y presentaciones.
- e. La cliente ingresa a la Fase 2: Análisis e identificación de estresores; donde el coach en conjunto con la clientes se encarga del análisis de resultados y la identificación de

estresores, el aplicativo proporciona ficha de resultados y monitorea la identificación de estresores, se ponen a disposición charlas y foros sobre estresores. Al término de la etapa el coach presenta un informe y se analiza la conducta de la usuaria a través del sistema, en base a esta se adaptan los recordatorios y presentaciones.

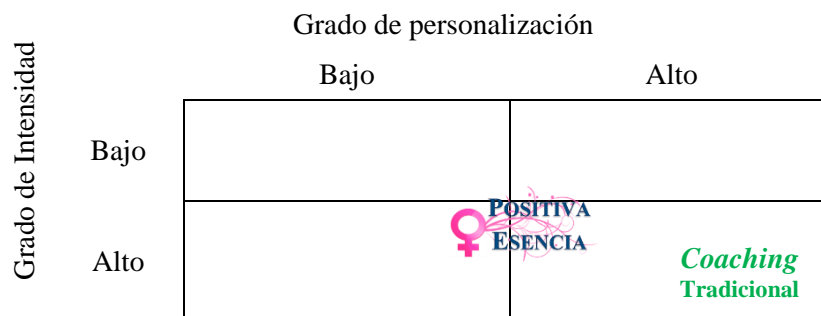
- f. La clienta ingresa a la Fase 3: Establecimiento del plan de acción; donde la clienta, con la asistencia del coach elige un estresor y elabora un plan de acción, el aplicativo proporciona formato del plan realiza seguimiento y calendarización de las actividades, se ponen a disposición charlas y foros sobre planes de acción. Al término de la etapa el coach presenta un informe y se analiza la conducta de la usuaria a través del sistema, en base a esta se adaptan los recordatorios y presentaciones.
- g. La clienta ingresa a la Fase 4: Herramientas para manejar el estresor; donde la cliente y el coach eligen manejar un estresor, el coach proporciona herramientas y guía sobre su aplicación, la cliente aprende herramientas, el app proporciona registro de cumplimiento de las herramientas, monitorea la actividad y envía alertas. De desear trabajar otro estresor se tiene la opción de volver a las fases 3 y 4 según sea necesario se alargarán las sesiones. Al término de la etapa el coach presenta un informe y se analiza la conducta de la usuaria a través del sistema, en base a esta se adaptan los recordatorios y presentaciones.
- h. La clienta ingresa a la Fase 5: Monitoreo de evolución y aprendizaje; donde la clienta ejecuta el plan de acción, el coach acompaña y evalúa, el app envía resultados y monitoreo de la actividad y la organización envía premios simbólicos por logros. Al término de la etapa el coach presenta un informe y se analiza la conducta de la usuaria a través del sistema, en base a esta se adaptan los materiales complementarios disponibles en app. En esta etapa se concluye el servicio de Positiva Esencia.
- i. Luego la clienta evalúa la satisfacción del servicio y la organización realiza una evaluación integral de servicio brindado.
- j. Finalmente, se mantiene la relación con la cliente a través del mantenimiento posventa en el que el app propone e informa sobre actividades comunitarias, la organización propone charlas y material de refuerzo online y se recoge información de la actividad de la usuaria a través del sistema. Asimismo, ésta recibe oferta de charlas, y productos

relacionados. Adicionalmente mantiene los mismos servicios que un usuario gratuito del app.

Las características del servicio evidencia la elevada interacción entre marketing y operaciones. Cabe notar que en esta propuesta de negocio el cliente participa en la fase de entrega del servicio mas no en la fase diseño, debido a que incorpora el uso de internet para la entrega del servicio; Positiva Esencia tiene como características: disponibilidad 24/7 de los servicios del app acompañada de horarios flexibles de citas, asincronía que implica que en varias etapas del servicio ambas partes no tienen que estar presentes en el mismo momento, al alcance de la mano del cliente sin limitantes geográficas, actualizaciones bajo demanda, información abierta y de acceso universal, transmisión inmediata de información, comunicación interactiva, comunicación masiva a costo fijo, retroalimentación constante y contenidos flexibles modificables en tiempo real (Lovelock, Reynoso, D'Andrea , Huete, & Wirtz, 2011).

El negocio tradicional del *coaching* es un servicio profesional, altamente personalizado e intensivo en mano de obra, lo que *Positiva Esencia* plantea es estandarizar y masificar el servicio, en tiempo y contenido, donde el grado de interacción y de adaptación con el cliente es bajo²⁷, y a través del aplicativo móvil y del monitoreo que este puede hacer, se reduce el grado de intensidad en la mano de obra (figura 6).

Gráfico 6. Matriz del servicio



Fuente: Elaboración propia. Basado en (Schmenner, 1986)

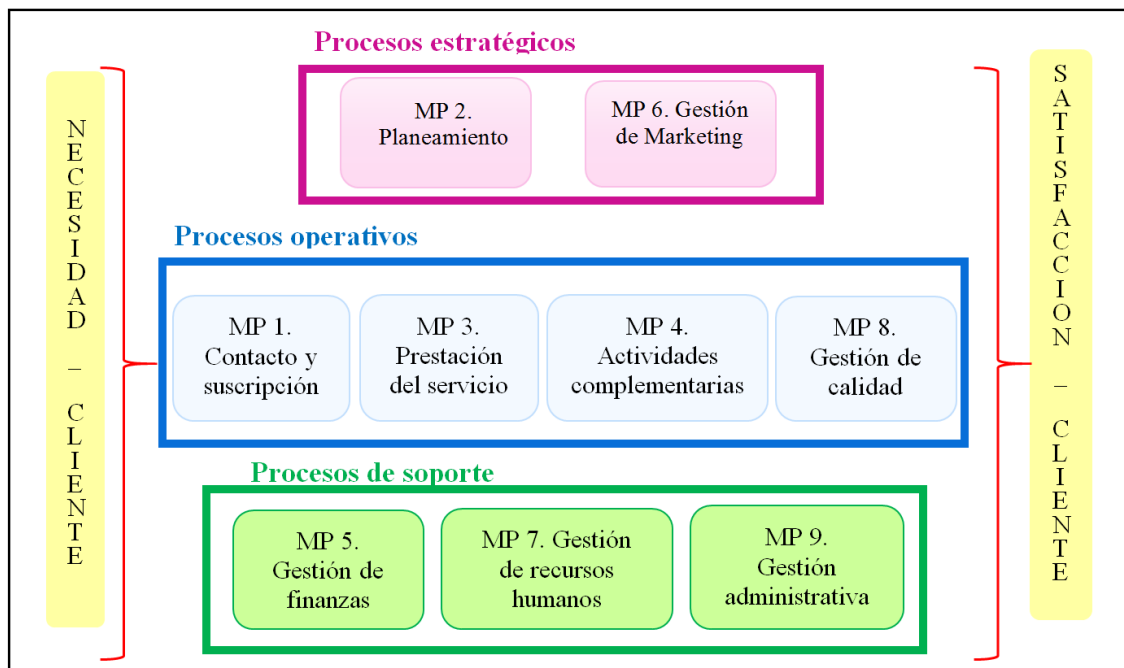
3. Diseño de los procesos

«La administración de los momentos de la verdad, de tal manera que se obtenga una experiencia positiva es la esencia del diseño del proceso de servicio» (Schroeder, 2005, pág. 87). Un proceso es un método de operación o un conjunto de acciones que incluyen pasos múltiples que

²⁷ La naturaleza de los servicio de entrega hace que la naturaleza del servicio global cambie conforme los participantes se mueven de un ámbito de alto a otro de bajo contacto. (Lovelock, 2011)

deben seguir una secuencia definida (Lovelock, 2011). Los procesos del negocio se han dividido en tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte. Los procesos estratégicos le dan la dirección al negocio, los procesos operativos describen las actividades más importantes en el proceso de atención al cliente. Los macroprocesos y procesos identificados se muestran en el gráfico 7; en el anexo 11 se detallan los procesos comprendidos dentro de cada macroproceso y en el anexo 12 se muestra el mapeo del proceso de contratación y entrega del servicio.

Gráfico 7. Diseño de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Diseño de las instalaciones

Se contará con oficinas para los procesos administrativos y reuniones con socios, personal y proveedores; sin embargo, la atención se realizará completamente a través del aplicativo móvil. Para las oficinas se alquilará un ambiente amueblado de 80 metros cuadrados ubicado en la urbanización de Santa Catalina en el distrito de La Victoria, por ser una locación de fácil acceso desde cualquier punto de la capital; el contrato de alquiler será de un año, renovable. Para el aplicativo móvil se contratará un servidor privado virtual (VPS, por sus siglas en inglés), donde se alquilará un RAM de 30 GB con lo que se puede manejar alrededor de 25 usuarios concurrentes o simultáneos y un alto contenido de material multimedia. Además, este tipo de

servicio permite ampliar o reducir fácilmente la capacidad de acuerdo con las variaciones de la demanda.

Para el desarrollo del *app*, el personal determinará los requerimientos y casos de uso, luego se contratará los servicios de un proveedor con el que se desarrollará el diseño y el análisis, y se supervisará el desarrollo y pruebas del *software*. El personal de Positiva Esencia participará en cada fase, con el objetivo de reducir tiempos de producción y asegurar que se cubran todas las funcionalidades requeridas y que pueda responder rápidamente a la retroalimentación de usuarias.

5. Programación de las operaciones de la empresa

La programación del inicio de actividades preoperativas ha sido estimada para comienzos de septiembre de 2015²⁸, el lanzamiento del aplicativo móvil para inicios de enero de 2016, entre septiembre y diciembre se realizará la preparación e implementación del negocio, el inicio de actividades operativas se llevaría a cabo en enero de 2016.

6. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas se enfocarán en el desarrollo de formularios y herramientas estandarizadas de *coaching* para manejar el estrés, y en el desarrollo del *software* del *app*. El desarrollo del programa, formularios, herramientas y manuales estará a cargo del *Coach* líder. Para el desarrollo del *app* se contratará una empresa local desarrolladora de *software*, a la que se le proporcionará el mapeo de procesos, diseño de pantallas y casos de uso. El lenguaje de programación elegido para su implementación será el Java, por su naturaleza libre y disponibilidad de *frameworks*; el sistema de gestión central se ejecutará bajo un servidor Apache con una base de datos en MySQL.

7. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

El presupuesto de inversión inicial y el detalle de gastos operativos están en el anexo 13.

²⁸ Se estima que el diseño, desarrollo, pruebas y estabilización del *app* demoraría 14 semanas de producción.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

La empresa será constituida como una sociedad anónima cerrada con el nombre de FAVADE S.A.C., la composición accionaria será dividida entre los cuatro socios con igual participación individual y número de votos. Su nombre comercial será *Positiva Esencia* que junto con el logo diseñado y expuesto en la plataforma virtual se registrarán en Instituto Nacional de Defensa de Competencia y Protección Intelectual (INDECOPI)²⁹ para protección de marca.

Las empresas requieren de personal que tenga alta calidad de servicio, requisito muy importante para la satisfacción del cliente, lo que podría generar ventaja competitiva para la empresa (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete, & Wirtz, 2011). Por ello, la estructura de Positiva Esencia se ha diseñado orientada en funcionabilidad de la misma para brindar un servicio de calidad. La estructura se aproxima a la organizaciones del tipo “burocracia profesional”, generalmente observado en el sector servicios (Mintzberg, 1991). Donde la organización depende del núcleo operativo, el que en el caso de Positiva Esencia se encuentra conformado por los *coachs*, el personal de marketing y el de sistemas.

En el anexo 14 se muestra el organigrama; presenta tres niveles jerárquicos, el primero conformado por la Junta de Accionistas, órgano supremo de la sociedad y la Gerencia General, esta última recibirá asesoría del socio estratégico, quien es un *coach* con larga experiencia en el mercado; el segundo está conformado por las gerencias de Operaciones (GO), Marketing y Ventas (GMV); y Administración y Finanzas (GAF). El tercero está conformado por las unidades de cada gerencia, la GO, liderada por la gerenta de Operaciones, está conformada por la Unidad de Operaciones compuesta inicialmente por doce *coachs* que prestan un servicio a tiempo parcial, y por la Unidad de Tecnología y Sistemas, compuesta por un analista programador y un analista de sistemas, que se encargarán de mantener el *app* en óptima operatividad; la GMV, liderada por la gerenta de Marketing, y formada por la Unidad de Marketing, compuesta por un especialista en marketing digital y redes sociales, un profesional en marketing, la unidad de atención al cliente conformada por dos asesores al cliente; y la GAF, liderada por la gerenta de Administración, formada por la Unidad de Finanzas y la Unidad de Recursos Humanos, cuyas funciones son cubiertas por la gerenta y un asistente administrativo; y los servicios externos de un contador y un abogado colegiados.

²⁹ INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de Competencia y Protección Intelectual creado en noviembre de 1992, mediante el Decreto Ley 25868. Tiene como funciones la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores (Gobierno del Perú, 1992).

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

Los objetivos e indicadores del plan de recursos humanos se muestran en la tabla 23, y los perfiles y requerimientos del personal se detallan en el anexo 15.

Tabla 23. Objetivos de recursos humanos

Objetivo	Indicador	CP	MP	LP	Herramienta de medición
		Año 1	Años 2 y 3	Años 4 y 5	
Retención de personal	Cantidad de personal que finalizó el periodo / Cantidad de personal que inició el periodo	60 %	65 %	70 %	Informe de Recursos Humanos
Compromiso del personal	Cantidad de personal que asiste a las reuniones de confraternidad / total personal	70 %	80 %	90 %	
Satisfacción del clima laboral	Cantidad de personal que indica estar satisfecho / total personal	60 %	75 %	90 %	
Alto desempeño laboral	Cantidad de personal que cumplen el 100% de su meta / total de personal	80 %	85 %	90 %	
Capacitación de personal	Número de horas de capacitación impartidas al año	24	36	48	

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Estrategias de administración de recursos humanos

La estrategia por aplicar es la gestión por objetivos, para lograr la mayor efectividad en los resultados de la empresa. De acuerdo con Peter Drucker, «Los gerentes deben evitar la trampa de la actividad» (Drucker, 1991), es decir, no quedarse en su actividad cotidiana, sino, buscar alcanzar y pasar los objetivos trazados.

La empresa contará tanto con personal propio como externo. La prestación directa del servicio está a cargo de los *coachs*, los que, debido a la variabilidad de horarios demandados, atenderán a los clientes de acuerdo con la programación de citas; asimismo, las actividades contables y legales serán realizadas por personal externo.

Cabe mencionar que el resto del personal laborará 48 horas semanales, los servicios del abogado y contador serán requeridos de acuerdo con la demanda de operatividad de la empresa, mientras que los servicios de los *coachs* dependerán de la programación de citas, las que se ofrecerán en 3 turnos de 6 horas por 6 días a la semana; con lo que se ha estimado que se requeriría como mínimo 9 profesionales *coachs*; la programación se detalla en el anexo 7.

3.1 Selección de personal

La selección se realizara de acuerdo con los perfiles solicitados para cada puesto (anexo 15). El reclutamiento del personal propio se realizará a través de bolsas de trabajo de universidades, redes sociales como: Linked-In, Twitter, y portales especializados como: Aptitus, Laborum, Bumeran y Mercadojobs. Para reclutar al personal externo, en particular para el caso de los *coachs*, se utilizarán las redes de contacto de cada gerente de esta empresa y se contactará con los centros especializados en la instrucción del *coaching* y con la APCO.

3.2 Inducción- capacitación

Todo el personal que recién empieza a laborar tendrá 3 días de inducción y capacitación. El primer día conocerá la misión, visión, cultura y valores y objetivos de la empresa, el segundo se le dará a conocer los sistemas y herramientas con las que cuenta para realizar el trabajo, es decir, conocerá la operatividad completa, y el tercer día se le explicará todas las funciones que realizar, metodología que emplear y plazos de cumplimiento. Se capacitará a todo el personal de manera periódica (3 horas mensuales), de manera interna y *on line*, hasta cumplir las 36 horas de capacitación anuales.

3.3 Retención de personal

- Ambiente laboral. La política empleada será de comunicación abierta a todo nivel, que permita al colaborador sentirse en un lugar agradable donde puede verter opinión, sugerencias y proponer puntos de mejora sin temor a sentir rechazo.
- Bonos por desempeño. Se otorgará bonos a todo el personal a fin de año, de acuerdo al cumplimiento de metas y a la evaluación de desempeño. Los bonos por repartir estarán sujetos a logro de meta individual (50%), logro de meta por área (30%) y logro de meta de la empresa (20%).

Tabla 24. Criterios para asignación de bonos

Resultado alcanzado	Calificación obtenida	Bono / sanción
> 90%	Destacado	1 sueldos
80% - 90%	Bueno	0,5 sueldo
60% - 80%	Normal	ninguno
< 60%	Deficiente	Retiro de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2015

De acuerdo con las políticas establecidas por Positiva Esencia, los bonos entran en vigencia a partir del segundo año de operación y serán pagaderos en febrero del año siguiente.

3.4 Remuneraciones

La plana administrativa se contratará bajo el sistema de contrato indefinido (planilla), al personal externo y los especialistas *coachs* se les remunerará de acuerdo al servicio ofrecido, por rentas de cuarta categoría³⁰. Las remuneraciones estarán alineadas en competencia con los precios de mercado de acuerdo a ley³¹.

Las labores del *coach* comprenden la atención de citas a través de videoconferencias, respuestas a chats y correos de clientas, y participación en los foros de las clientas; todo a través de la plataforma del *app* de Positiva Esencia. El pago de las remuneraciones del personal *coach* será de acuerdo con la cantidad de citas que se lleguen a concretar y sean atendidas; el pago por cita de 45 minutos atendida asciende a S/. 50 nuevos soles. Adicionalmente, se le asignará un pago fijo de S/.500 nuevos soles como pago por contar con disponibilidad de atención durante los horarios de citas canceladas y por las respuestas a mensajes de texto y correos sostenidos con las clientas asignadas. Adicionalmente, se les asignaría el mismo bono por desempeño, detallado en la sección anterior, basado en el promedio de sus remuneraciones mensuales.

4. Presupuesto del plan de RR.HH.

El presupuesto del plan de recursos humanos se muestra en el anexo 16.

³⁰ Conforme al Artículo 1764° del Código Civil por la locación de servicios el locador se obliga, sin estar subordinado al comitente, a prestarle sus servicios por cierto tiempo o para un trabajo determinado, a cambio de una retribución.

³¹ Texto Único Ordenado del D.LEG. 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL) D.D 003-97-TR (Gobierno del Perú, 1997).

Capítulo VII. Plan financiero

El desarrollo de un plan financiero permite calcular el requerimiento de inversiones y evaluar la rentabilidad y viabilidad de Positiva Esencia.

1. Objetivo

Los objetivos del plan financiero se muestran en la tabla 25.

Tabla 25. Objetivos financieros

Objetivo	Indicador	CP	MP	LP	Herramienta de medición
		Año 1	Al año 3	Al año 5	
Incremento de ventas	$[\text{ventas}(t) - \text{ventas}(t-2)] / [\text{ventas}(t-2)]$	-	35%	85%	Estado de ganancias y pérdidas
Obtener rentabilidad sobre el patrimonio que justifique la existencia del negocio	$\text{ROE} = (\text{beneficio neto después de impuestos} / \text{Patrimonio})$	-	30%	45%	Balance general y estado de ganancias y pérdidas

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Supuestos y políticas

2.1 Supuestos

- La empresa Positiva Esencia se constituirá el 01 de septiembre de 2015.
- La actividad preoperativa durará 4 meses, de septiembre a diciembre de 2015; las actividades preoperativas se enfocarán en el diseño, desarrollo y estabilización del aplicativo móvil. A partir del mes de enero de 2016 se inicia la actividad operativa.
- Los socios han determinado como periodo de evaluación cinco años, para evaluar el retorno de inversión, considerando el periodo de maduración esperado de la empresa.
- El año cero corresponde a los meses de septiembre a diciembre de 2015.
- Se toma como accionistas de Positiva Esencia a las alumnas partícipes del presente plan de negocios y al socio estratégico consignado en el organigrama de la empresa, en igual participación de acciones. Así mismo, se registra un aporte en efectivo de S/. 68.000, el cual se ha utilizado para las actividades preoperativas.
- Basados en las disposiciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, se considera que la vida útil de los equipos de cómputo y dispositivos multimedia es de 4 años, y del aplicativo móvil es de 5 años.
- Se ha trabajado en nuevos soles, puesto que el servicio está dirigido al mercado local.

- Dado que la inversión inicial y parte de los gastos operativos son en dólares, se ha tomado tipo de cambio de S/ 3,30 promedio a llegar a fin de año³².
- Sobre el costo de oportunidad de capital, se ha calculado el costo de capital de los socios (COK) y el costo de capital ponderado (WACC)
- Sobre el flujo de caja económico y financiero, se ha realizado la evaluación de los siguientes indicadores financieros: VANE, VANF, TIRE, TIRF.

2.2 Políticas

- Pago al personal de planilla y externos: fines de mes, mediante renta de quinta y cuarta categoría, respectivamente.
- Las cobranzas se realizará a 7 días si el pago es efectuado con tarjeta de crédito.
- El pago a proveedores es al contado.
- El precio se ha fijado de acuerdo a la investigación de mercado y competencia.
- El bono por desempeño, descrito en el plan de recursos humanos, entra en vigencia a partir del segundo año y se paga en el mes de febrero del año siguiente.
- Las remuneraciones se ajustan de acuerdo a la inflación, se asume una inflación de 3% acorde con las metas establecidas por el Banco Central de Reserva del Perú.

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Se llega a un punto de equilibrio cuando no existe ni utilidad ni pérdida; es decir, cuando los ingresos totales y los gastos totales son iguales (Franco, 2013). Para el caso de Positiva Esencia, se ha calculado la cantidad de clientes mínima con los se alcanzaría un VANE y VANF igual a 0. Con 389 clientes se alcanzaría un VANE igual a 0 y con 392 clientes un VANF igual a 0.

4. Estados financieros y flujo de caja

El flujo de caja, el estado de pérdidas y ganancias y el balance general se muestran en las tablas 27, 28 y 29 respectivamente. Para la elaboración del balance general estado de ganancias y pérdida y flujos económicos y financieros, se han realizado las siguientes estimaciones:

- Cálculo de demanda proyectada en base a número de clientes a atender (anexo 17).
- Cálculo de horas de atención por *Coach* (anexo 7).

³² Proyección TC Estudios BCRP <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2015/nota-de-estudios-34-2015.pdf>

- Presupuesto del plan de recursos humanos (anexo 16).
- Presupuesto de gastos del área de Operaciones (anexo 13).
- Presupuesto de gastos del área de Marketing y Ventas (anexo 9).
- Presupuesto de gastos generales (anexo 18)
- Cálculo del impuesto general a las ventas (anexo 19, tabla 57)
- Cálculo de depreciación (anexo 19, tabla 58)

Se ha calculado tanto el flujo de caja económico como el financiero, en ambos casos se observa que se presentan flujos de caja positivos durante los 5 años del horizonte de evaluación. Para el costo de oportunidad del capital se utilizó el costo promedio ponderado de capital (WACC); el costo de los socios se determinó utilizando el Capital Asset Pricing Model (CAPM) donde el costo del capital propio (COK) lo compone la tasa libre de riesgo (rf) sumada a una tasa proporcional al riesgo asumido, para esta última se tomó como referencia el beta (B) de los servicios de soporte al cuidado de la salud; obteniendo así un COK de 13,8% y un WACC de 14,8% (tabla 26).

Tabla 26. Cálculo del COK y del WACC

Concepto	Cálculo	Dato	Fuente
COK Perú	COK EE.UU. + Riesgo país	13,76%	
COK EE.UU.	(Tasa Libre de Riesgo (Rf))+ (prima de riesgo (Rm-Rf) * Beta (B))	11,96%	
Prima de mercado (Rm - Rf)		8,03%	
Beta (B)	Se ha usado el Beta de <i>healthcare support services</i>	1,05	(Damodaran Online, 2015)
Riesgo país (Rm)		1,80%	(Damodaran Online, 2015)
Tasas libre de riesgo (Rf)	Bonos con rendimiento a 10 años del tesoro público de USA, promedio de 10 años (sin 2008 por comportamiento atípico)	11,53%	(Banco Central del Reserva del Perú, 2015)
COK expertos Perú		3,50%	Entrevista a expertos

a. Valor de mercado de las acciones	68,000	e. Tasa anual del préstamo	21%
b. Valor de mercado de la deuda	206,470	f. IR	28%
c. Valor de mercado de la empresa	274,470	g. Tasa de reinversión 1/	3%
d. Cok	14%		
WACC	$((b/c)*d*(1-e))+d*(a/c)$		14,78%
VAN ECONÓMICO	574.787	VAN FINANCIERO	607.234
TIRE	64%	TIRF	92%
TIREM	44%	TIRFM	56%

Fuente: Elaboración propia, 2015

1/ se está utilizando la tasa de interés de un depósito a plazo a 90 días.

Tabla 27. Flujo de caja de Positiva Esencia (expresado en nuevos soles)

	Año 0 (2015)	Año 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
Inversión activo fijo	132.055	521	1.079	1.059	1.063	1.063
Cambio en el capital de trabajo	71.044	15.692	21.648	10.347	8.645	8.645
Gastos pre operativos	65.962					
Total inversión	-269.061	-16.213	-22.727	-11.406	-9.708	-9.708
Ingresos						
Ingresos por mensualidad		2.712.136	3.201.760	3.763.388	4.392.220	5.088.254
Total ingresos	-	2.712.136	3.201.760	3.763.388	4.392.220	5.088.254
Egresos						
Costo de personal <i>Coach</i>		-1.428.000	-1.732.824	-2.041.930	-2.379.684	-2.758.320
Gastos de personal planilla		-553.152	-566.854	-614.611	-622.507	-646.172
Servicios profesionales (terceros)		-66.000	-66.000	-66.000	-66.000	-66.000
Gastos de marketing		-101.244	-99.470	-98.544	-98.112	-98.416
Gastos de operaciones		-33.229	-36.707	-40.663	-45.024	-49.834
Alquiler de local		-16.992	-16.992	-16.992	-16.992	-16.992
Servicios generales		-4.531	-4.531	-4.531	-4.531	-4.531
Gastos varios		-14.160	-14.160	-14.160	-14.160	-14.160
Impuesto a la renta		-18.375	-45.632	-61.636	-104.174	-155.168
IGV a pagar		-357.474	-462.023	-547.236	-642.560	-747.955
Total egresos		-2.593.157	-3.045.195	-3.506.303	-3.993.744	-4.557.546
Flujo de caja económico	-269.061	102.766	133.838	245.679	388.768	521.001
Financiamiento						
Principal	132.055					
Gastos financieros						
Pago de intereses		-13.974	-11.479	-8.686	-5.557	-2.052
Pago de préstamos bancarios		-20.787	-23.281	-26.075	-29.204	-32.708
Escudo fiscal por gastos financieros		3.913	3.214	2.432	1.556	575
Flujo de financiamiento	132.055	-30.848	-31.546	-32.329	-33.205	-34.186
Flujo de caja financiero	-137.006	71.918	102.292	213.350	355.563	486.815

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 28. Estado de pérdidas y ganancias (expresado en nuevos soles)

	Año 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
Ventas	2.298.420	2.713.356	3.189.312	3.722.220	4.312.080
-Costos	-1.439.760	-1.744.872	-2.054.284	-2.392.334	-2.771.285
-Gastos	-751.592	-766.451	-878.404	-924.246	-964.881
-Depreciación	-8.343	-8.453	-8.682	-8.906	-564
-Amortización	-19.128	-19.128	-19.128	-19.128	-19.128
Utilidad antes de intereses e impuestos	79.597	174.452	228.814	377.606	556.222
-Gastos financieros	-23.894	-20.240	-15.818	-10.468	-3.995
Utilidad antes de impuestos	55.704	154.212	212.996	367.137	552.227
-Impuestos	-15.597	-43.179	-59.639	-102.798	-154.624
Utilidad neta	40.107	111.033	153.357	264.339	397.604

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 29. Balance general (expresado en nuevos soles)

	Año 0 (2015)	Año 1 (2016)	Año 2 (2017)	Año 3 (2018)	Año 4 (2019)	Año 5 (2020)
Caja y bancos	32,244	50,933	94,703	112,729	152,584	182,571
Cuentas por cobrar		44,692	52,760	62,014	72,377	83,846
Gastos pagados por anticipado	38,800	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Total activo corriente	71,044	110,024	161,863	189,143	239,361	280,817
Activos fijos tangibles neto	33,371	25,470	17,932	10,147	2,142	2,479
Activos fijos intangibles neto	78,540	62,832	47,124	31,416	15,708	-
Cargas diferidas netas	17,100	13,680	10,260	6,840	3,420	-
Intereses diferidos	74,415	50,521	30,282	14,463	3,995	-
Total activo no corriente	203,426	152,503	105,597	62,867	25,265	2,479
Total activo	274,470	262,528	267,460	252,010	264,626	283,297
Remuneraciones por pagar		5,733	5,905	6,088	6,265	6,453
Tributos por pagar	0	15,597	43,179	59,639	102,798	154,624
Parte corriente de deuda financiera por pagar LP	17,400	21,054	25,476	30,826	37,299	-
Intereses por pagar	23,894	20,240	15,818	10,468	3,995	-
Total pasivo corriente	41,294	62,624	90,379	107,021	150,357	161,076
Deuda de largo plazo	165,176	123,882	82,588	41,294	-	-
Total pasivo no corriente	165,176	123,882	82,588	41,294	-	-
Total pasivo	206,470	186,506	172,967	148,315	150,357	161,076
Capital	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000	68,000
Reserva legal	-	4,011	13,600	13,600	13,600	13,600
resultados acumulados	-	4,011	12,893	22,095	32,668	40,620
Total patrimonio	68,000	76,021	94,493	103,695	114,268	122,220
Total pasivo y patrimonio	274,470	262,528	267,460	252,010	264,626	283,297

Fuente: Elaboración propia, 2015

La evaluación financiera del flujo de caja muestra que Positiva Esencia sería rentable, el valor actual neto económico (VANE) asciende a S/. 574.787 nuevo soles, mientras que el valor actual neto financiero (VANF) asciende a S/. 607.234 nuevos soles. La tasa interna de retorno económico se estima en 64% y la tasa interna de retorno financiera en 92%. Se estima un periodo de recupero económico de 2,13 años y un periodo de recupero financiero de 1,63 años.

5. Estructura del financiamiento

El capital esta con formado por S/. 68.000 nuevos soles de capital social aportado por los socios y S/. 132.000 nuevos soles financiados con deuda. El préstamo será a una tasa efectiva anual de 21% a 5 años³³. En el anexo 20 se muestra el cronograma de pagos de préstamo.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Considerando las variables recogidas en el estudio de mercado y la estrategia de enfoque en diferenciación propuesta, se han considerado cambios en las variables: crecimiento de la demanda y precio de venta; las que afectan directamente a los indicadores de rentabilidad como: valor actual neto económico (VAN), valor actual neto financiero (VANF), tasa interna de retorno económico (TIRE) y tasa interna de retorno financiero (TIRF). Se ha realizado la evaluación en tres escenarios: pesimista, normal y optimista; el primero con variaciones de 15% a favor de la empresa, el segundo sin variaciones y el tercero con variaciones de 15% en contra de la empresa. Se han evaluado las variaciones en el VANE y el VANF, y se detallan en la tabla 30 y en la figura 8.

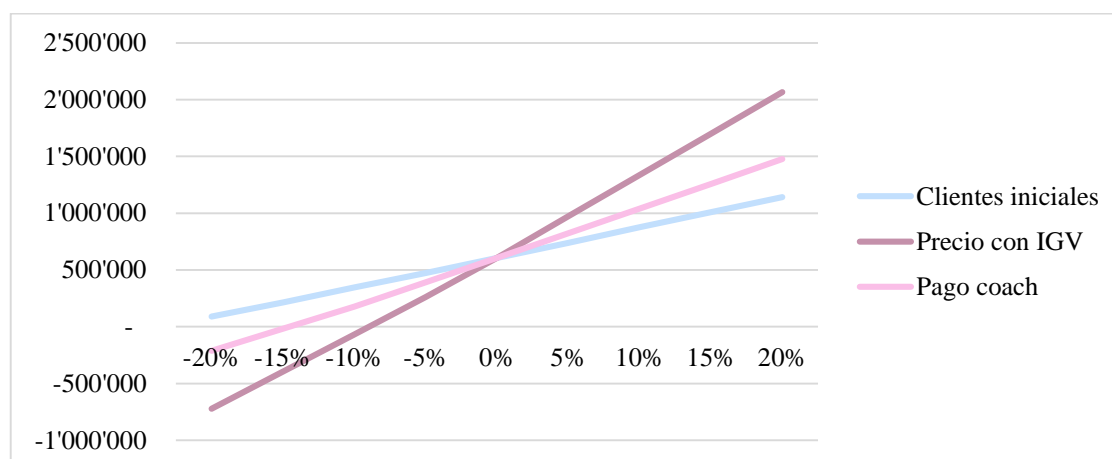
Tabla 30. Análisis de sensibilidad

Variables	Escenarios		
	Pesimista	Normal	Optimista
Precio	340	400	460
VANE	-400.469	574.787	1.638.196
VANF	-395.784	607.234	1.700.522
Pago Coach por cita	57.50	50.00	42.50
VANE	-31.405	574.787	1.208.124
VANF	-16.322	607.234	1.258.401
Clientes	480	565	650
VANE	193.111	574.787	965.361
VANF	214.501	607.234	1.008.924

Fuente: Elaboración propia, 2015

³³Se ha tomado la tasa promedio del sistema bancario para la pequeña empresa emitido por la Superintendencia de Banca y Seguros en http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_5.asp consultado el 01/09/15

Figura 8. Análisis de sensibilidad del VAN financiero



Fuente: Elaboración propia, 2015

7. Planes de contingencia

De suscitarse cambios drásticos en la demanda, que afecten directamente a los ingresos de tal forma que el escenario fuese adverso, se realizarían las siguientes acciones:

Tabla 31. Plan de Contingencia

Contingencia	Efectos	Plan de Acción
Servicio totalmente nuevo y poco empleado a nivel personal.	Reducción de las ventas previstas.	Impulsar la inversión en marketing para la promoción del servicio y los beneficios del mismo buscando fortalecer el posicionamiento.
		Diversificación del servicio ofertando horas de chat con nuestros <i>coachs</i> .
		Generación de alianzas con servicios relacionados a fin de generar sociedades empresariales que permitan enfrentar la coyuntura.
Cambios en los hábitos del mercado objetivo	Contracción de la demanda	Diversificación del servicio ofertando <i>Coaching</i> al género masculino.
Crisis económica	Reducción de la demanda	Desarrollo de programas de mantenimiento de menor precio para fidelizar a nuestras usuarias y reducir el impacto del pago.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El análisis del entorno de los factores externos y la industria presentó variables positivas que favorecen a la implementación de la presente propuesta; la propuesta posee fortalezas que permitirán diferenciación sostenida y generación de valor, así como la adecuada identificación de la ventaja competitiva permite enfocar los esfuerzos en respaldar a la misma.
- La investigación de mercado permitió entender la dinámica del sector que, de acuerdo con lo indicado por los expertos e información secundaria, el *coaching* se trata de una de las herramientas más empleadas en la actualidad y con demanda en crecimiento; además, se confirmó la necesidad insatisfecha del mercado, permitiendo identificar que el principal mercado se trata de mujeres instruidas y profesionales, que demanda una solución práctica diseñada a su estilo de vida para manejar el estrés, obteniendo con ello información clave para el adecuado diseño de producto y desarrollo de estrategias de los planes funcionales.
- El enfoque constante de presencia en medios sociales es la principal función a la cual están abocadas las actividades de marketing, su permanente actividad en los mismos y los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes permitirán otorgar el posicionamiento buscado con el fin de lograr la cifra de crecimiento en ventas.
- Las características como la calidad, el tiempo de entrega, la flexibilidad, el costo y la innovación en el servicio, son los principales impulsores del desarrollo del plan de operaciones, marcando la pauta para su formulación, el cual se basó en la información recogida de la investigación de mercado.
- El enfoque en resultados del plan de recursos humanos, así como los planes de retención y compromiso del personal, satisfacción del clima laboral y capacitaciones, son fundamentales para poder mantener un equipo de trabajo comprometido con el servicio ofrecido.
- La medición y seguimiento del crecimiento de ventas como los valores de ROE del plan financiero permitirán asegurar que las acciones son correctas. Es así que la evaluación realizada muestran que el proyecto es viable, con un VANE de S/. 574.787 y un VANF de S/. 607.234.

Recomendaciones

- Se deberá establecer políticas de transparencia y adoptar prácticas de buen gobierno corporativo, para lograr armonía entre los socios, en particular del *coach* experto, y así mantener la ventaja competitiva.
- El monitoreo de la satisfacción del cliente y la retroalimentación del mismo resulta indispensable para la sostenibilidad del servicio. Se deberá diseñar actividades para el monitoreo y pronta respuesta a las clientes.
- Se sugiere realizar un *focus group* para recoger, en forma más detallada, las necesidades de las clientas y así mejorar el servicio propuesto.
- Dar prioridad a las capacitaciones al personal con respecto a las políticas y valores de la compañía, con el fin de que se pueda transmitir los valores de la empresa y cumplir la promesa de valor.
- Las acciones de marketing deben orientarse a posicionar a Positiva Esencia como el servicio de *coaching* para manejar el estrés más accesible en el mercado peruano.
- Implementar políticas de recursos humanos para motivar a los colaboradores y mantener un buen clima laboral.
- Analizar con mayor detalle los servicios de *coaching* virtual, recoger y aplicar sus estrategias de incursión en el mercado.
- Evaluar estrategias financieras para inversiones de corto plazo y aprovechar el desfase positivo del cobro por adelantado.

Bibliografía

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Michigan: Prentice-Hall.
- Action Coach. (2009, Noviembre 26). *La Industria del Coaching de Negocios*. Retrieved from Action Coach:
- American Psychological Association. (2015). *American Psychological Association*.
- Ansoff, I. (1988). *Corporate Strategy*. Penguin.
- Antolín, V. M. (2012). La Calidad Democrática en América Latina. Deficiencias y Nuevos Desafíos. *Cuadernos Manuel Giménez Abad*(4), 110-123.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015, Junio 5). Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Mayo 2015. *Notas de Estudios del BCRP*(34).
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Indicadores Económicos I Trimestre 2015*.
- Banco Central del Reserva del Perú. (2015, agosto 10). *Banco Central del Reserva del Perú*.
- Banco Mundial. (2015, Abril). *Perú Panorama genera*. Retrieved from <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bardales, E. (2015, Mayo 01). Día del Trabajo: 65% de mujeres en Perú trabaja o busca empleo. *Gestión*.
- Bécares, B. (2014, Diciembre 18). 5 tendencias del mercado latino en 2015, según Citrix. *Silicon Week*.
- Benito Lahuerta, M., Simón Sáiz, M., Sánchez Moreno, A., & Machachana Falagán, M. (2010). *Promoción de la Salud y Poyo Psicológico al Paciente GM*. Zaragoza: McGrawHill.
- Bolivar, C. (2011, Diciembre). De los clásicos al neo-renacentismo en coaching. *Training Development Digest*.
- Business Negocios en el Perú. (2012, abril 10). Perú Tecnológico, un mercado que revoluciona a nuestro país. *Business Negocios en el Perú*.
- Cochran, W. G. (2000). *Técnicas de muestreo* (15 ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Cook, G., & Greenpeace International. (2012, Abril). *How Clean is your Cloud?*
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.). (2010). *The complete handbook of coaching*.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2012). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia* (Segunda Edición ed.). (M. R. Ulloa, Ed.) Esatado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- D'Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Damodaran Online. (2015, Agosto 10). *Damodaran Online*. Retrieved from Betas by Sector (US): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran Online. (2015, agosto 10). *Damodaran Online*. Retrieved from Country Default Spreads and Risk Premiums: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México, D.F.: Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo Cuarta Edición ed.). Naucalpán de Juárez, Estado de México, México: PEARSON.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo Cuarta Edición ed.). Nacualpán de Juárez, Estado de México, México: Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo Cuarta Edición ed.). Nacualpán de Juárez, Estado de México, México: Pearson.
- Drucker, P. (1991). *La Gerencia de Empresas*. Edhasa.
- Dupont, L. (2004). *1001 Trucos Publicitarios*. México D.F., México: Lectorum S.A. de C.V.
- Editorial Vértice. (2004). *Dirección y Gestión de empresas, Dirección Estratégica*. Editorial Vértice.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Naucalpan: Pearson Educación de México S.a. de C.V.
- Franco, P. (2013). *Planes de negocios: una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fredrickson, B. (2006). *The broaden and build theory of positive emotions. A life worth living: Contributions to positive psychology*. New York: M. Csikszentmihalyi & I. Csikszentmihalyi.
- García, E. (2010). *Investigación de mercados para pymes y empresas que recién empiezan*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gestión. (2014, Diciembre 19). Microsoft: Redes sociales y Skype son más usadas por pymes para hacer negocios. *Gestión*.
- Gestión. (2015, Agosto 12). Cinco preguntas para entender la apreciación del dólar en el Perú. *Gestión*.
- Gestión. (2015, Febrero 28). Cisco: Predicciones sobre innovación y tendencias que impactarán en este 2015. *Gestión*.

- Gobierno del Perú. (1992, Noviembre 18). Decreto Ley N° 25868. *Ley de organización y funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI*. Lima, Perú.
- Gobierno del Perú. (1997, Marzo 21). Texto único ordenado del decreto legislativo N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral. Decreto Supremo N° 003-97-TR. Lima.
- Grande Esteban , I. (2014). *Marketing de los Servicios* (Cuarta Edición Revisada y Actualizada ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Grant, A., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *Journal of Positive Psychology*, 396-407.
- Grant, A., Passmore, J., Cavanagh, M., & Parker, H. (2010). The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. *International REview of Industrial and Organisational Psychology*, 125-68.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.
- Grbic, S., & Palmer, S. (2007). A cognitive-behavioural self-help approach to stress management and prevention at work: A randomized controlled trial. *The rational Emotive Behaviour therapist*, 41-43.
- Griffin, R., & Barney, J. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce workplace stress: A quasi-experimental study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 75-85.
- Hax, A., & Majluf, N. (2008). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la Visión a los Resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Ibis World. (2014). *Business Coaching in the US*. Melbourne.
- INSEAD; World Economic Forum;. (2015). *The Global Information Technology Report 2015. ICTs for Inclusive Growth*. Ginebra. R
- International Coach Federation España. (2012). *ICF Estudio Mundial de Coaching 2012*.
- International Coach Federation; Price Waterhouse Cooper Corporation;. (2013). *Estudio de Coaching Internacional 2013*.
- Integración Instituto de Análisis y Comunicación. (2015, Enero). *Los porqués del estrés*. Retrieved Abril 07, 2015, from Integración Instituto de Análisis y Comunicación:
- IPSOS Apoyo Opinión y Mercado. (2013). *Perfil del smartphonero 2013: Perú urbano*. Lima: IPSOS Apoyo Opinión y Mercado.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kleiner Perkins Caufield Byers. (2015). *Internet Trends 2015 - CODE Conference*.
- Kotler , P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). (M. Contreras, & G. Dominguez Chavez, Eds.) Estado de México, MÉXICO: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta Edición ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). (M. Contreras, & G. Dominguez Chavez, Eds.) Estado de México, México: Pearson.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea , G., Huete, L., & Wirtz, J. (2011). *Administración de Servicios Estrategias para la Creación de Valor en el Nuevo Paradigma de los Negocios*. (M. Sánchez Carrión, P. Mascaró Sacristán , & J. Gómez Mont Araiza, Trans.) México D.F., México: Prentice Hall.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados: Un enfoque práctico*. México: Pearson Educación.
- Martínez Guillén, M. (2006). *2+2 Estratégicamente Marketing Comercial*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Mayorga, D., & Araujo , P. (2013). *Marketing Estratégico en la Empresa Peruana* (Tercera Edición ed.). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F.: Cengage Learning.
- Migliavacca, A. (2003). *Guía e-business. Las empresas en el mercado digital*. Ediciones ACDI (Asociación Cultural para el Desarrollo Integral).
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 215-2017*. Lima.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Neenan, M., & Dryden, W. (2002). *Life coaching: A cognitive behavioural approach*. Hove: Routledge.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelo de Negocio*. Nueva Jersey: Deusto.

- Passmore, J., Peterson, D., & Freire, T. (Eds.). (2013). *The Wiley – Blackwell Handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Wiley-Blackwell.
- Peng, M. (2011). *Global Business*. Mexico DF: CENGAGE learning.
- Perú 21. (2014, febrero 19). Más hogares suben de nivel socioeconómico. *Perú 21*.
- Porter, M. (2004). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico DF: Continental.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Porter, M., Poza, A., de la Rosa, A., Seisdedos, G., Iñiguez, S., & Sánchez, F. (1988). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México DF: Continental.
- Punto Edu. (2014, agosto 21). ¿Cuál es el estado del comercio electrónico en el Perú? *Punto Edu, Pontificia Universidad Católica del Perú*.
- Quigley, J., & Jaramillo, A. (2015, Enero 28). *Peru Proves Emerging-Market Standout as Bonds Outperform*.
- Rivera Camino, J., & de Garcillán López-Rua, M. (2012). *Dirección de Marketing Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera Edición ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Sausa, M. (2015, Febrero 28). Mujeres peruanas trabajan más que los hombres, pero ganan menos que ellos. *Perú 21*.
- Schmenner, R. (1986). How can service businesses survive and prosper? *Sloan Management review*, 25.
- Schroeder, R. G. (2005). *Administración de Operaciones. Casos y conceptos contemporáneos*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Semana Económica. (2015, Mayo 31). Introducción: la revolución tecnológica. *Semana Económica*.
- Silva, R. (2014, Junio 05). Trastornos por estrés aquejan a 1,2 millones de peruanos. *El Comercio*.
- Superintendencia de Banca y Seguros. (n.d.). *Superintendencia de Banca y Seguros*.
- Taylor, L. (1997). The relation between resilience, coaching, coping skills training, and perceived stress during a career-threatening milestone. *Dissertation Abstracts International*, 58.
- Torre, J. (2014, Junio 25). Retención de los ejecutivos de la generación Y: ¿Cómo convencerlos de que no se vayan? *Semana Económica*.
- Velásquez, M. (2013, Marzo). *El coaching como estrategia para la internacionalización de los negocios*.
- Villa Casal, J., & Caperán Vega, J. (2010). *Manual del Coaching Cómo Mejorar el Rendimiento de las Personas*. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia. Para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Lima: Nathan Associates.
- Wright, J. (2007). Stress in the workplace: A coaching approach. *Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 279-284.
- Yassi, A., Kjellstrom, T., de Kok, T., & Guidotti, T. (2002). *Salud Ambiental Básica*. programa de las Naciones Unidas para el MedioAmbiente Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Organización Mundial de la Salud, Instituto de Higiene, Epidemiología y Microbiología Ministerio de Salud Pública de Cuba, México.
- Zubieta, R. (2014, Agosto 29). Penetración de smartphones alcanzará el 110% de la población. *El Comercio*.

Anexos

Anexo 1. Caracterización de las variables del macroentorno (PESTEG)

VARIABLES DEL ENTORNO POLÍTICO Y LEGAL

VARIABLES	TENDENCIA	Efecto Probable	O/A	Fuente
Estabilidad política, jurídica y económica.	Continuidad política, jurídica y económica de los gobiernos en el país.	Contexto de confianza para inversionistas nacionales y extranjeros.	O	(Quigley & Jaramillo, 2015)
Elecciones presidenciales	2016 año electoral, que llevaría nuevas políticas.	Potencial menor inversión y consumo.	A	(Antolín, 2012)
Ausencia de regulación en <i>coaching</i>	Falta de estándares para servicios de <i>coaching</i>	Coexistencia de servicios estructurados y otros poco confiables.	A	Resultado de entrevistas

Fuente: Elaboración propia, 2015

VARIABLES DE FACTORES ECONÓMICOS

VARIABLES	TENDENCIA	Efecto Probable	O/A	Fuente
Desaceleración de la economía peruana	Bajas expectativas de crecimiento de 3% en 2015 y 4% en 2016.	Reducción de la inversión.	A	(Banco Mundial, 2015) (Banco Central de Reserva del Perú, 2015)
Apreciación de la moneda extranjera	Reactivación de la economía americana.	Depreciación del sol.	A	(Gestión, 2015)
Importancia del sector servicios	El sector servicio es el 48.7% del PBI.	Mayor dinamismo del sector servicio	O	(Banco Central de Reserva del Perú, 2015)
Oferta de servicios de <i>coaching</i> .	Incremento de la oferta en <i>coaching</i> .	Ingreso de compañías internacionales de <i>coaching</i> al país.	A	(International Coach Federation; Price Waterhouse Cooper Corporation, 2013)

Fuente: Elaboración propia, 2015

VARIABLES DEL ENTORNO SOCIAL

Variables	Tendencia	Efecto Probable	O/A	Fuente
NSE B y C	Crecimiento en el gasto de estos sectores	Demanda por servicios de desarrollo personal.	O	(Perú 21, 2014)
Cambios en el ritmo de vida	Ritmo de vida acelerado por exceso de actividades cotidianas.	Proliferación del estrés.	O	(American Psychological Association, 2015)
Rol más activo de la mujer	Participación en diversos sectores.	Incrementa oferta laboral e inversión en educación.	O	(Sausa, 2015) (Bardales, 2015)

Fuente: Elaboración propia, 2015

VARIABLES DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Penetración de dispositivos multimedia	Revolución de las comunicaciones, forma de trabajo y relaciones.	Incremento en la frecuencia de uso de apps y redes sociales.	O	(Zubieta, 2014)
Disponibilidad de plataformas virtuales	Mayor disponibilidad de plataformas virtuales	Reducción del desarrollo de apps personalizadas	O	(Gestión, 2014)
Comercio electrónico en Perú	Crecimiento de ventas <i>on line</i> en el Perú 60%.	Mayor cantidad de empresas con ventas <i>on line</i> .	O	(Punto Edu, 2014)
Uso de <i>smartphone</i> .	Al 2012 el 16% de la población cuenta con <i>smartphone</i> .	Mayor acceso a <i>Smartphone</i> .	O	(IPSOS Apoyo Opinión y Mercado, 2013)
Evolución de la tecnología	Actualización constante e innovación acelerada en el rubro	Mayor requerimiento de inversión para adaptarse a cambios	A	(Semana Económica, 2015)

Fuente: Elaboración propia, 2015

VARIABLES DEL ENTORNO ECOLÓGICO

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Estrés medioambiental	Generación de estrés por contaminación ambiental y sonora.	Incremento de estrés.	O	(Yassi, Kjellstrom, de Kok, & Guidotti, 2002)
Uso de energía	Dependencia de la energía eléctrica.	Usar de energías renovables certificadas.	A	(Cook & Greenpeace International, 2012)

Fuente: Elaboración propia, 2015

VARIABLES DEL ENTORNO GLOBAL

Variables	Tendencia	Efecto Probable	O/A	Fuente
Estilo de vida digital	Nuevas formas de negocio	Crecimiento de publicidad y monetización de redes sociales y apps Crecimiento de <i>startups</i>	O	(INSEAD; World Economic Forum, 2015) (Kleiner Perkins Caufield Byers, 2015)
Complejidad del entorno laboral	Cambios en la gestión del trabajo, se convierte en móvil.	Mayor exigencia, se difuminan fronteras del entorno laboral y mayor movilidad laboral	O	(Bécares, 2014) (Gestión, 2015)
Demanda de <i>Coaching</i> .	Crecimiento de demanda de <i>Coaching</i> .	Mejoras en productividad laboral.	O	(Velásquez, 2013)

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 2. Preguntas para las entrevistas a profundidad

Objetivo	Preguntas	
Identificación	Nombre del entrevistado:	Fecha:
	Institución:	Sector:
OIM1: Conocer la dinámica del sector, para la identificación de oportunidades y amenazas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los competidores del sector? 2. ¿Existen necesidades no atendidas por los proveedores actuales? 3. ¿Cuáles son los principales factores que impactan a las empresas dedicadas a brindar servicio para afrontar el estrés con actitud positiva? 4. ¿Cuáles son los principales factores que impactan a las empresas dedicadas a brindar servicio de <i>Coaching</i>? 	
OIM2: Comprobar la existencia de demanda del servicio de <i>Coaching</i> para manejar el estrés.	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿En su experiencia, cuál es la proporción de mujeres que demandan este tipo de servicios? 6. ¿Cuál cree es el motivo principal para que las personas demanden este servicio? ¿Qué tipo de clientes demandarían más este servicio? 	
OIM4: Obtener información que de soporte identificar las características que debe tener el servicio para la satisfacción de nuestras clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Qué característica considera que debe tener una empresa que brinde servicios de <i>Coaching</i> para manejar el estrés? ¿Qué valora más el cliente de todos los servicios ofrecidos? 8. ¿Qué habilidades y competencias debe tener el equipo que brinda el servicio de <i>Coaching</i> para manejar el estrés? 9. ¿Conoce usted empresas peruanas o extranjeras que brinden este servicio con éxito? 10. ¿Cuál es la influencia de los cambios tecnológicos en empresas dedicadas servicio para afrontar el estrés con actitud positiva? 	
OIM5: Obtener información que de soporte a la formulación de la estrategia competitiva, marketing y de operaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 11. ¿Qué tipo de clientes atienden, qué edad tienen y cuál es la frecuencia de visita? ¿Con qué frecuencia recibe clientes nuevos? 12. ¿Cuáles son las principales dificultades que se enfrenta al brindar este tipo de servicio? 	
OIM6: Definir el rango de precio que el público estaría dispuesto a pagar por el servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 13. ¿En su opinión, los precios de los servicio actuales son accesibles a los consumidores? 14. ¿En su opinión, cuál es la disposición a pagar del consumidor peruano por este tipo de servicio? 15. ¿Realiza ofertas para captar o mantener clientes? ¿Con qué frecuencia lo hace? 	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 3. Listado de entrevistados

Nombre	Responsabilidad
Guillermo Rubina Meneses	Coach internacional fundador de Lideratum
César Avilés Aliaga	Coach profesional y gerente general de Facilitadores Asociados
Yvan García	Senior Consultant in Business Strategy and IT
Rafael Rickets	Psicólogo y coach profesional
María del Carmen Cornejo	Coach profesional y ejecutiva bancaria BBVA
Claudia Quiñones	Psicóloga y coach profesional
Karen Vega	Coach profesional miembro de la IFC España
Nila Alvarado	Coach profesional y terapeuta
Niklas Goeke	Coach profesional
Galia Pérez Castro	Licenciada del universidad Federico Villarreal en Tecnología Médica, especialidad en Terapia Física y Rehabilitación con maestría en Salud Ocupacional y Ambiente de la UNMSM
Milagros Cortabraz	Coach ontológica y economista
Eder Arteaga	Gerente general de Inside Bussiness to Bussiness Project Manager Sistemas de Información ERP,CRM Consultoría de Procesos
Hans Luna	Especialista en Business Intelligence
Giselle Caro	Médico especialista en psiquiatría
Gabriela Barrantes	Médico especialista en medicina familiar
Cinthya Quintan	Psicóloga

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 4. Definición del tamaño de muestra

Para calcular la distribución de muestreo de la proporción, y dado que la población es grande, se utilizó la siguiente fórmula para estimar el tamaño mínimo de muestra (McDaniel & Gates, 2011):

$$n = (Z^2 * p * (1 - p)) / e^2$$

Donde “Z” es el nivel de confianza para 95%, en este caso resulta 1,96; “e” es el margen de error máximo, para esta estimación se escoge $\pm 5\%$, y p es la proporción que esperamos encontrar, en este caso usamos 50% por no tener información y “n” es el tamaño mínimo de muestra (Cochran, 2000).

$$n = (1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)) / (0,05^2) = 384,16$$

Resultando un valor de 384 individuos que cumplirían con el perfil establecido; cantidad a la que fueron aplicadas las encuestas.

Anexo 5. Formulario de la encuesta a potenciales clientes

La encuesta se encuentra disponible en:

https://docs.google.com/forms/d/15QFNvsuUn0eLxVxxjE45I5Lv557rGaWJ0iistP7Uk8/viewform?usp=send_form

1. Indica en que rango de edad te encuentras *

- de 25 a 34
- de 35 a 44
- de 45 a 54
- de 55 a más

2. Indica el mayor nivel de escolaridad alcanzado

3. Indica tus actividades diarias

Puede marcar más de una opción

- Trabajo dependiente
- Trabajo independiente
- Estudios
- Labores del hogar
- Atiende a familia
- Practica deporte
- Salir con amistades
- Other:

4. ¿Considera que hay estrés en su vida? *

- Si
- No

5. Indicar las actividades que actualmente realiza para dominar el estrés

- Escuchar música
- Hacer ejercicio / caminar
- Ver películas / leer
- Ir de compras
- No realizo ninguna actividad
- Recibir asistencia profesional: psicólogo, coach, psiquiatra o similares
- Other:

6. Utiliza un Smartphone *

- Si
- No

7. Con que frecuencia te conectas a internet para actividades no laborales

- Más de una vez al día
- Al menos una vez al día
- Entre 2 y 3 veces por semana
- Una vez a la semana
- No me conecto

8. Indica en que equipo revisa con más frecuencia lo siguiente:

	Smartphone	PC
correo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
chats, whatsapp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redes sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Música	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juegos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consejería / Tips contra estrés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fitness / entrenamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dieta / alimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutoriales de relajación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noticias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. ¿Actualmente utiliza alguna aplicación que le ayude a manejar el estrés?

Si a respuesta es positiva, favor detallar

10. ¿Descargaría y utilizaría alguna aplicación en tu smartphone para dominar el estrés?

- Si
- No

11. ¿Qué esperas de un servicio para manejar el estrés? *

- Brinde frases motivacionales
- Presente artículos de interés
- Organice y recuerde actividades y/o metas del día
- Enseñe técnicas de relajación
- Brinde un directorio de coaches en su localidad
- Ofrezca herramientas de coaching
- Brinde citas virtuales con coaches especializados
- Permita interactuar virtualmente con coaches especializados
- Other:

12. ¿Te suscribirías a un aplicativo que brinde los servicios seleccionados en la pregunta 11? *

- Si
- No

13. ¿Cuánto pagarías en soles por una suscripción mensual por los servicios seleccionados en la pregunta 11? *

14. ¿Te gustaría conectarte con un coach de forma virtual para poder darte herramientas para dominar el estrés? *

- si
- no

15. ¿Por qué? *

16. ¿con que frecuencia te agradecería el servicio?

- diario
- 4 veces por semana
- 2 veces por semana
- dos veces al mes
- Other:

17. ¿Cuánto pagarías en soles por una sesión virtual de 1 hora?

Submit

Never submit passwords through Google Forms.

100%: You made it.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 6. Principales variables de la encuesta a potenciales clientes

Proporción de mujeres que descargarían un aplicativo móvil para manejar el estrés

¿Descargaría un aplicativo móvil para manejar el estrés?	Q	%
Sí	322	81
No	74	19
Total	396	100

Fuente: Encuestas a potenciales clientes

Predisposición para atenderse con un coach de forma virtual

Predisposición para atenderse con un coach de forma virtual	Q	%
Sí	317	80
No	79	20
Total	396	100

Fuente: Encuestas a potenciales clientes

Proporción de mujeres que descargarían un aplicativo móvil para manejar el estrés

¿Se suscribiría a un servicios de <i>Coaching</i> para manejar el estrés del total que descargarían el app?*	Q	%
Sí	219	54
No	103	46
Total	322	100

Fuente: Encuestas a potenciales clientes

(*) Basado en las respuestas "sí" del Cuadro 6.A

Preferencias de frecuencia del servicio

Preferencias de frecuencia del servicio	Q	%
Diario	23	6
4 veces por semana	42	11
2 veces por semana	41	10
dos veces al mes	102	26
Otros: 1 vez por semana	188	47
Total	396	100

Fuente: Encuestas a potenciales clientes

Disposición de pago en soles por una suscripción mensual de servicios para manejar el estrés

Disposición de pago en soles por una suscripción mensual de servicios para manejar el estrés	Q	%
Rango de 0 a 100	162	41
Rango de 100 a 200	88	22
Rango de 200 a 300	83	21
Rango de 300 a 400	63	16
Total	396	100

Fuente: Encuestas a potenciales clientes

Disposición a pagar en soles por sesión virtual

Disposición a pagar en soles por sesión virtual	Q	%
Rango de 50 a 100*	155	39
Rango de 101 a 200*	88	22
Rango de 201 a 300*	78	20
Rango de 301 a 400*	75	19
Total	396	100

Fuente: Encuestas a potenciales clientes

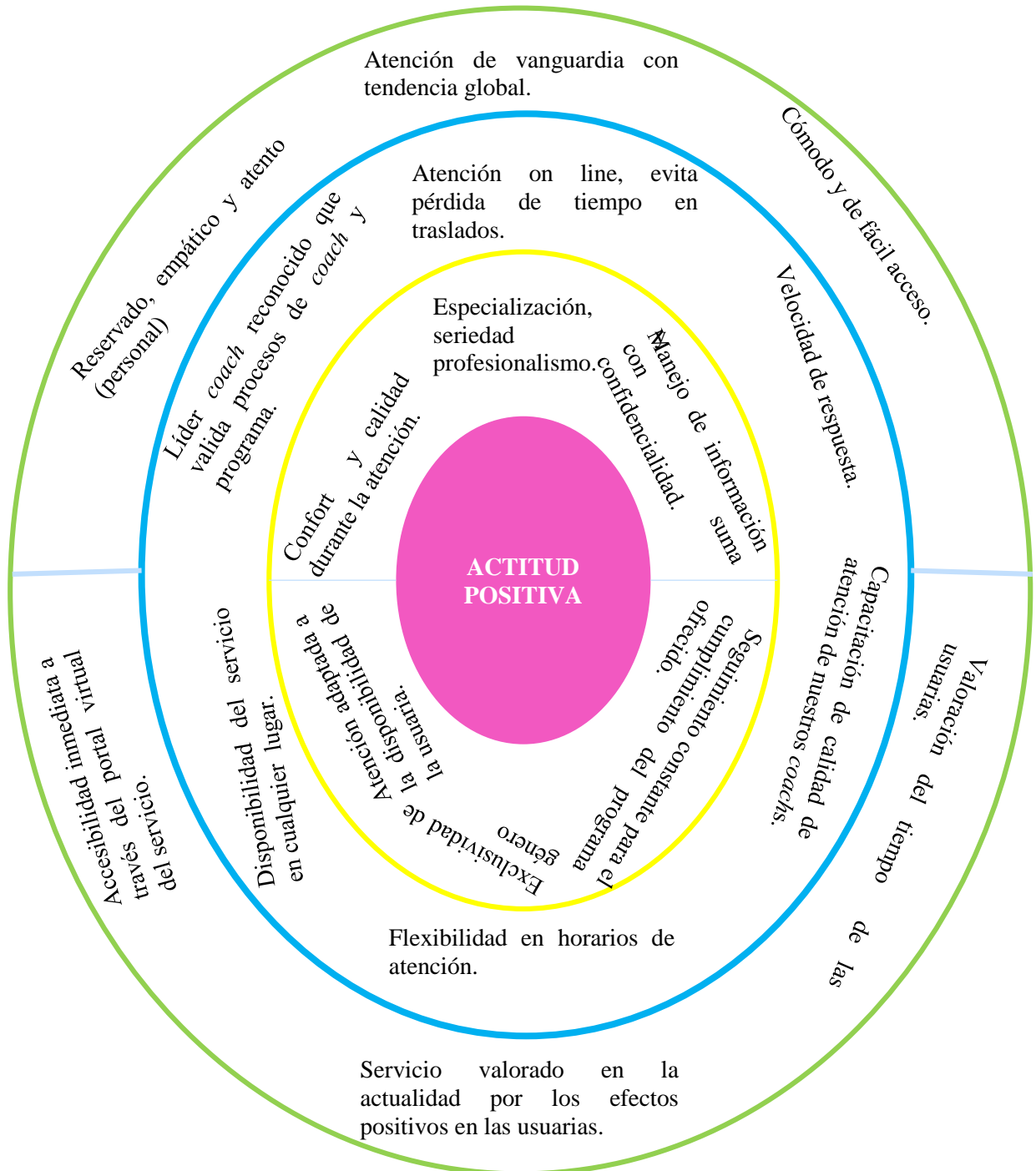
(*) Los precios se han llevado al costo por mes.

Anexo 7. Horarios de atención y estimación de citas por *coach* (C)

Turno 1		Sábado - Jueves			Atención semanal por hora de cita			Citas por mes atendidas por <i>coach</i>			Citas totales de cada <i>coach</i> al mes			Citas al mes atendidas
		C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	
6:00	6:45	X	X	X	6	6	6	24	24	24	192	192	192	1728
6:45	7:30	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
7:30	8:15	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
8:15	9:00	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
9:00	9:45	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
9:45	10:30	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
10:30	11:45	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
11:45	12:00	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
Turno 2		C4	C5	C6	C4	C5	C6	C4	C5	C6	C4	C5	C6	
12:00	12:45	X	X	X	6	6	6	24	24	24	192	192	192	
12:45	13:30	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
13:30	14:15	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
14:15	15:00	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
15:00	15:45	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
15:45	16:30	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
16:30	17:15	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
17:15	18:00	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
Turno 3		C7	C8	C9	C7	C8	C9	C7	C8	C9	C7	C8	C9	
18:00	18:45	X	X	X	6	6	6	24	24	24	192	192	192	
18:45	19:30	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
19:30	20:15	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
20:15	21:00	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
21:00	21:45	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
21:45	22:30	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
22:30	23:15	X	X	X	6	6	6	24	24	24				
23:15	0:00	X	X	X	6	6	6	24	24	24				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 8. Mantra de Positiva Esencia



Fuente: Elaboración propia. Basado en el Mantra de Marca de Kotler & Keller (Dirección de Marketing, 2012)

Anexo 9. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

Actividades del marketing y promoción de ventas		2015		Año 2016												Año 0	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
		Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic						
Actividades de prelanzamiento	Creación de página web y web <i>communities</i>	x														1.300					
	Creación y edición de video corporativo de la programa Positiva Esencia	x														3.500					
	Creación y edición de <i>brochure</i> informativo Positiva Esencia	x														500					
	Capacitación del servicio de asesoría al cliente (Virtual)		x													500					
	Diseño de las sesiones demo de <i>Coaching</i> virtual		x													4.500					
	Diseño de los <i>pop ups</i> virtuales promocionales para el App y Web		x													1.500					
Campaña de lanzamiento	Lanzamiento y presentación del servicio(Cámara de Comercio de Lima)		x													4.600					
	Contratación de producción para el lanzamiento (música y efectos de luz)		x													2.500					
	<i>Catering</i> de inauguración		x													1.500					
	Impresión de <i>brochure</i> (3.000 un.)	x														1.500					
	Regalos de lanzamiento		x													2.500					
Campaña regular	Actualización de página Web															700	721	744	766	789	
	<i>Mailing list</i> : Envío de <i>newsletter</i> a nuestras usuarias								x						x	1.500	1.545	1.593	1.640	1,690	
	Congreso de <i>Coaching</i> para manejar el estrés						x						x			20.000	20.600	21.239	21.855	22,511	
	Participación en conferencias					x					x					1.800	1.854	1.912	1.968	2,028	
	Participación en notas de prensa				x											1.800	1.854	1.912	1.968	2,028	
	Impresión de manual del programa													x		5.000	5.150	5.310	5.464	5,628	
	Eventos deportivos / sociales, <i>gaming</i> , y <i>merchandising</i>													x		29.000	26.325	24.142	20.319	18,379	
	Premio a las ganadoras del <i>gaming</i>							x							x	3.000	3.648	4.421	5.310	6,337	
	Campaña en pro del crecimiento personal de la mujer en zonas de bajos recursos					x					x				x	17.000	16.510	16.553	18.077	18,135	
	Servicios anexos															3.000	3.000	2.500	2.500	2,500	
Talleres dirigidos a mujeres que padecen de cáncer (actividades de RSE)				x											3.000	3.090	3.186	3.279	3,378		
Total																24,400	85.800	84.297	83.512	83.146	83.403

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 10. Esquema del servicio

Etapas del servicio								
	Contacto	Herramientas para el auto_ conocimineto	Análisis e identificación de estresores	Establecimiento de plan de acción	Herramientas para manejar el estresor	Monitoreo de evolución y aprendizaje	Evaluación	Mantenimiento posventa
Cliente	Contrata el servicio			Elaboración conjunta del plan de acción	Aplica herramientas	Ejecución de plan de acción	Evalúa satisfacción del servicio	
Coachs		Identificación, guía y aplicación de herramientas	Análisis conjunto de resultados e identificación de estresores	Asistencia en elaboración plan de acción	Proporciona y guía herramientas	Acompaña_ miento y evaluación		
Aplicativo		Proporciona y monitorea herramientas	Proporciona ficha interactiva de resultados	Proporciona formato de plan, seguimiento y calendarización de actividades	Monitoreo de actividad y envío de alertas	Envío de resultados y monitoreo de actividad		Informa sobre actividades y propuestas
Organización		Charlas y foros <i>online</i>	Charlas y foros <i>online</i>	Charlas y foros <i>online</i>	Charlas y foros <i>online</i>	Envía premios por logros	Evaluación integral del servicio	Charlas y material de refuerzo <i>online</i>
Indicadores	Aceptación de términos y en app	Informe 1 del <i>coach</i> y Reporte 1 del sistema	Informe 2 del <i>coach</i> y Reporte 2 del sistema	Informe 3 del <i>coach</i> y Reporte 3 del sistema	Informe 4 del <i>coach</i> y Reporte 4 del sistema	Informe 5 del <i>coach</i> y Reporte 5 del sistema		Reporte del sistema

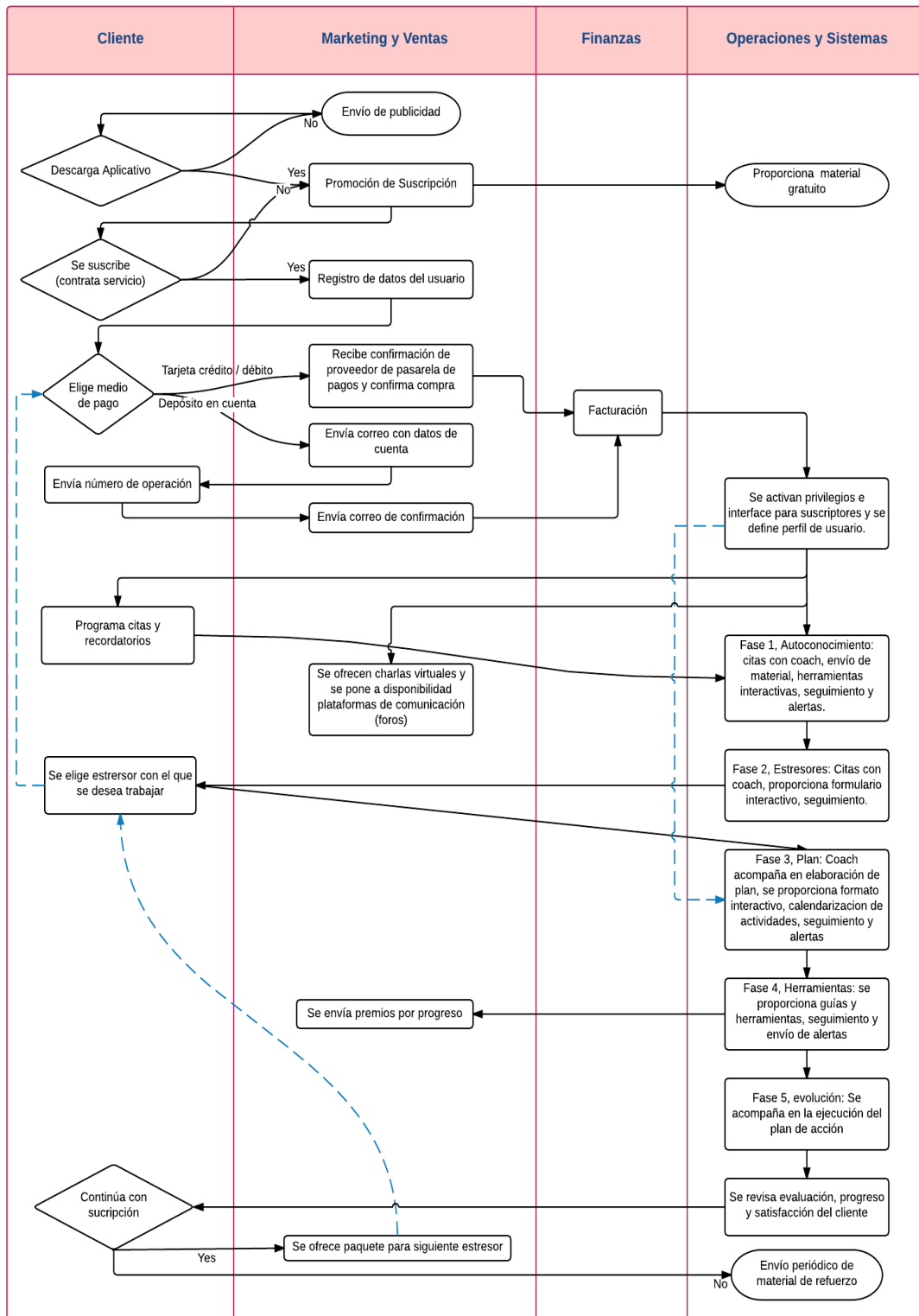
Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 11. Identificación de macroprocesos y subprocesos

Macroprocesos	Procesos
MP 1. Contacto y suscripción	P.1.1. Proceso de publicidad para descarga de aplicativo P.1.2. Proceso de promoción de suscripción P.1.3. Contrato de suscripción
MP 2. Planeamiento	P.2.1. Evaluación de necesidades de los clientes P.2.2. Evaluación de nuevos servicios P.2.3. Optimización y disponibilidad de recursos
MP 3. Prestación del servicio	P.3.1. Registro de datos del usuario P.3.2. Procesos de actividades para Fase 1: autoconocimiento P.3.3. Procesos de actividades para Fase 2: identificación de estresores P.3.4. Procesos de actividades para Fase 3: plan de acción P.3.5. Procesos de actividades para Fase 4: herramientas para manejar estresor P.3.6. Procesos de actividades para Fase 5: monitoreo de evolución P.3.7. Envío y monitoreo de formularios P.3.8. Envío de alertas y calendarización de actividades P.3.9. Generación de reportes
MP 4. Actividades complementarias	P.4.1. Proporciona material gratuito P.4.2. Organización de charlas P.4.3. Disposición de plataformas de comunicación P.4.4. Envío de incentivos por progreso
MP 5. Gestión de finanzas	P.5.1. Facturación P.5.2. Elaboración y presentación de presupuesto P.5.3. Evaluación de flujos de caja P.5.4. Autorización y gestión de los gastos P.5.5. Generación de reportes
MP 6. Gestión de marketing	P.6.1. Proceso de ventas P.6.2. Proceso de asesoría al cliente P.6.3. Diseño del servicio P.6.4. Proceso de promoción del servicio y campañas P.6.5. Proceso de comunicación P.6.6. Capacitaciones al personal P.6.7. Proceso de adquisición de <i>merchandising</i> P.6.8. Actualización de redes sociales P.6.9. Atención al cliente P.6.10. Procesos de representación P.6.11. Evaluación de indicadores P.6.12. Generación de reportes P.6.13. Seguimiento al cliente
MP 7. Gestión de recursos humanos	P.7.1. Selección y reclutamiento de personal P.7.2. Asignación de personal P.7.3. Mantenimiento de clima laboral P.7.4. Programación de horario de trabajo
MP 8. Gestión de calidad	P.8.1. Elaboración de un sistema de calidad P.8.2. Capacitación del uso de herramientas P.8.3. Mantenimiento preventivo del sistema operativo P.8.4. Evaluación del cumplimiento del programa
MP 9. Gestión administrativa	P.9.1. Compras de requerimientos de la oficina P.9.2. Envío y recepción de documentos P.9.3. Seguimiento de contratos

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 12. Diseño de los procesos de contratación y entrega del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 13. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión						
Adquisición de equipos de computo	27.500					
Adquisición de dispositivos móviles	5.871	442	915	898	901	901
Aplicativo móvil (IOS y Android)	78.540					
Preoperativos						
Creación de web (diseño y desarrollo)	5.000					
Elaboración de instructivos	10.500					
Trámites para la constitución y funcionamiento de la empresa	1.500					
Suscripción en tiendas de apps (Google Play desarrollador y IOS desarrollador)	100					
Operativos						
Servicio de internet de alta velocidad		9.600	9.888	10.195	10.490	10.805
Servicio de servidor privado virtual (VPS)		2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Mantenimiento, actualizaciones y otros		14.400	17.000	19.982	23.320	27.016
Capacitaciones del líder <i>coach</i> a nuevos <i>coachs</i> (materiales, refrigerio, etc.)		2.000	2.060	2.124	2.185	2.251
Costo <i>Coach</i> variable		1.356.000	1.648.824	1.939.930	2.259.684	2.620.320
Costo <i>Coach</i> fijo		72.000	84.000	102.000	120.000	138.000
Total inversión	111.911	442	915	898	901	901
Total preoperativo	17.100					
Total operativo		1.390.160	1.685.932	1.980.390	2.303.840	2.668.552
Subtotal costo variable		1.372.560	1.650.984	1.942.090	2.261.844	2.622.480
Subtotal costo fijo		17.600	34.948	38.300	41.996	46.072

Fuente: Elaboración propia, 2015

Detalle de presupuesto de desarrollo de aplicativo

Etapas de desarrollo	Semanas	Horas 1/	Costo S/. 2/
Diseño	3	120	9.900
Desarrollo	6	240	19.800
Pruebas	3	120	9.900
Estabilización	2	80	6.600
Total primera plataforma	14	560	46.200
Total segunda plataforma 3/	14	560	32.340
Total inversión			78.540

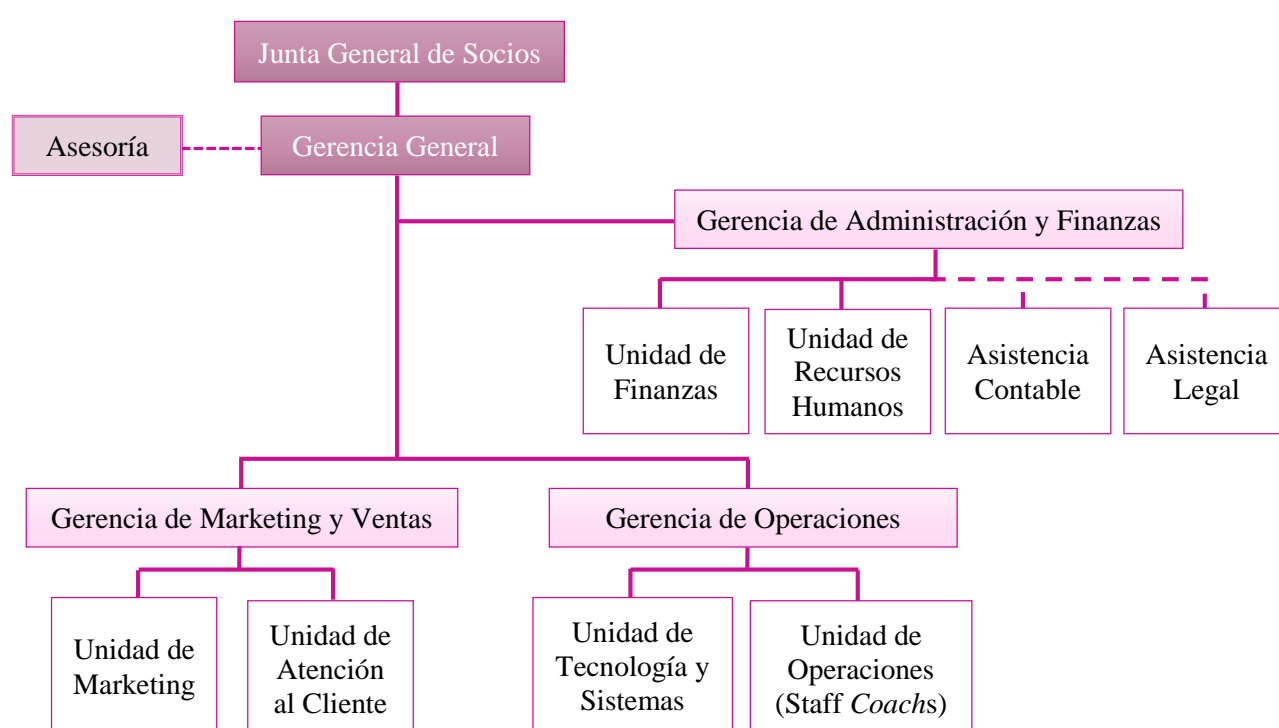
Fuente: Elaboración propia, 2015

1/ Usualmente se trabaja 8 horas por día, 5 días de la semana

2/ El costo promedio por hora de desarrollo es de 25 USD

3/ Se ha cotizado que si la misma empresa desarrolla ambas plataformas podría descontar 30% sobre el costo de la primera

Anexo 14. Organigrama de Positiva Esencia



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 15. Perfiles y requerimientos de personal

Cargo	Principales funciones	Perfil profesional / técnico	Competencias
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la cultura organizacional de la empresa. Definir las políticas generales de administración. Designar posiciones gerenciales para cada área de la empresa. Determinar los objetivos de la empresa de manera semestral y de acuerdo al comportamiento del mercado. Liderar la planificación para la elaboración de la gestión estratégica. Dirigir y controlar el desempeño de las áreas de la empresa. Comprobación de resultados; análisis mensual junto al equipo gerencial para la elaboración de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado: magíster en Administración o Gestión de Proyectos. Profesión: administrador, economista o ingeniero industrial. Edad entre 30 a 40 años. Alta capacidad para liderar equipos de trabajo. Experiencia mínima de 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo. Trabajo en equipo. Inglés fluido Comunicación efectiva. Poder de decisión Orientación a resultados.
Gerente de Administración Y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la cultura organizacional de la empresa. Elaboración y presentación del presupuesto anual de la empresa. Revisión, modificación y evaluación de flujo de caja. Administrar y autorizar los gastos de la empresa Generación de información confiable y oportuna para toma de decisiones. Selección y reclutamiento de personal. Programación de horarios, vacaciones y permisos Proporcionar y desarrollar al personal apropiado para cada puesto. Evaluación y análisis de resultados de los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado: magíster en Administración o Finanzas Profesión: administrador, economista, ingeniero industrial. Experiencia laboral mínima de 5 años relacionada con las finanzas, costos y/o presupuestos. Evaluación e interpretación de estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Poder de toma decisión. Poder de negociación. Alta capacidad de análisis. Meticulosidad. Capacidad crítica. Escucha efectiva.
Gerente de Marketing Y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar la cultura organizacional de la empresa. Desarrollo de estrategias para el crecimiento y expansión del servicio. Elaboración y evaluación de campañas, eventos y promociones. Diseño y actualización del sistema (app), página web y redes sociales. Gestionar el ingreso, mantenimiento y posición de la marca. Establecer políticas de satisfacción y cercanía con el cliente. Generar estrategias para la mejora de calidad de servicio Elaboración y presentación del presupuesto anual del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado: magíster en Administración o Marketing. Profesión: administrador o Marketing y Mercadeo. Experiencia laboral mínima de 3 años en liderar equipos de trabajo. Experiencia laboral mínima de 5 años en marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Inglés fluido Adaptabilidad. Disposición de servicio. Comunicación persuasiva. Espíritu comercial.
Gerente de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar las actividades diarias de la empresa Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Operativo Garantizar la operatividad y rápida respuesta del app. Evaluar la implementación de los programas. Programación de la citas y de alertas del sistema Planificar y optimizar procesos. Elaborar, implementar y evaluar el plan de calidad. Elaboración y presentación del presupuesto anual del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado: magíster en Administración o Ingeniería de Sistemas. Profesión: economista o ingeniero de sistemas. Experiencia laboral mínima de 3 años en liderar equipos de trabajo. Especialista en gestión de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Inglés fluido Organización Comunicación asertiva. Proactividad. Orientación a resultados.
Socio estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Liderar el diagnóstico, elaboración, y el diseño del servicio Diseñar el programa del servicio, los instructivos, los formularios para herramientas, y manual de atención. Supervisar las campañas de marketing. Motivar, supervisar y monitorear el desempeño de los <i>coachs</i>. Fomentar participación activa de <i>coachs</i>. Asesorar en la evolución de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Certificación: International <i>Coach</i> Federation (ICF). Experiencia mínima de 5 años como <i>coach</i> en Perú Experiencia en gestión de empresas Amplia red de contactos nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización constante en el sector Liderazgo Capacidad para el diagnóstico y toma de decisiones.
Profesionales <i>Coachs</i>	<ul style="list-style-type: none"> Participar en el diagnóstico, evaluación, y atención a clientes. Evaluar e informar sobre el progreso de los clientes. Proponer mejoras al programa, etapas y formatos. Participar en campañas, charlas y conferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Coach</i> certificado Vocación de servicio Experiencia mínima de 3 años como <i>coach</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Trato amable y empatía Escucha activa Comunicación
Analista de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Administración de base de datos. Verificación y control diario del sistema. Elaboración de copias de seguridad; gestión de recuperación y restauración de las bases de datos de acuerdo a cada requerimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Profesión: Ingeniero de Sistemas, computación o informática. Experiencia laboral mínima de 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Proactividad. Analítico Orientación a resultados
Analista programador	<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en las diversas etapas de ciclo del software relacionadas con análisis, diseño, desarrollo y puesta en marcha del app Actualización y mantenimiento del sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Profesión: ingeniero de sistemas Experiencia laboral mínima de 2 años en desarrollo de aplicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> Orden y responsabilidad. Proactividad.
Especialista en marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar el contenido y diseño del app, web y redes sociales. Evaluar y verificar periódicamente la buena funcionalidad del app Aplicación de técnicas de Marketing Sem³⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Profesión: Marketing Experiencia laboral de 3 años en administración de redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Comunicación asertiva.
Profesional en Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y analizar el estudio de mercado, evaluar campañas y precios Seguimiento de indicadores del impacto de la promoción Elaborar y analizar encuestas de satisfacción al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Profesión: Marketing Experiencia laboral mínima de 5 años en gestión de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Narración. Iniciativa
Asesor al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Atender y canalizar de manera oportuna consultas y reclamos del cliente. Realizar seguimiento del cliente para validar calidad del servicio. Generar reporte diario de incidencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Profesión: técnico en Administración o Marketing. Uso de herramientas multimedia. 	<ul style="list-style-type: none"> Amabilidad. Vocación de servicio
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar, trasladar, administrar y archivar documentación. Elaboración de la plantilla de vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de ofimática. Conocimiento de archivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa. Atención al detalle.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> Registrar cada una de las operaciones en libros contables. Elaboración de estados financieros y flujos de caja. Registro de los impuestos de ley y asesoría sobre su gestión. Elaborar y verificar facturas, boletas y comprobantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado: contador colegiado. Experiencia mínima de 7 años en el ejercicio de su profesión. 	<ul style="list-style-type: none"> Honestidad responsabilidad.
Abogado	<ul style="list-style-type: none"> Negociación y redacción de contratos en todos los ámbitos de la empresa. Representar a la empresa en actividades legales. Proteger legalmente los bienes patrimoniales y económicos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Grado: abogado colegiado Experiencia mínima de 5 años en el ejercicio de su profesión. 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación y organización. Objetividad

Fuente: Elaboración propia, 2015

³⁴ SEM hace referencia a los especialistas en marketing de buscadores, cuyo objetivo es mejorar el posicionamiento de la marca en los buscadores web.

Anexo 16. Presupuesto del recursos humanos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencias	284.616	293.154	315.916	325.104	337.261
Remuneración anual	212.400	218.772	225.554	232.095	239.058
Gratificaciones	35.400	36.462	37.592	38.682	39.843
EsSalud	19.116	19.689	20.300	20.889	21.515
CTS	17.700	18.231	18.796	19.341	19.921
Bono por desempeño			13.673	14.097	16.924
Personal administrativo	33.768	34.781	36.076	37.122	38.695
Remuneración anual	25.200	25.956	26.761	27.537	28.363
Gratificaciones	4.200	4.326	4.460	4.589	4.727
EsSalud	2.268	2.336	2.408	2.478	2.553
CTS	2.100	2.163	2.230	2.295	2.364
Bono por desempeño			216	223	688
Personal de operaciones	83.616	83.232	88.794	91.369	96.241
Remuneración anual	62.400	64.272	66.264	68.186	70.232
Gratificaciones	10.400	10.712	11.044	11.364	11.705
EsSalud	5.616	2.892	5.964	6.137	6.321
CTS	5.200	5.356	5.522	5.682	5.853
Bono por desempeño			-	-	2.131
Personal de marketing y ventas	151.152	155.687	173.826	168.911	173.975
Remuneración anual	112.800	116.184	119.786	123.259	126.957
Gratificaciones	18.800	19.364	19.964	20.543	21.160
EsSalud	10.152	10.457	10.781	11.093	11.426
CTS	9.400	9.682	9.982	10.272	10.580
Bono por desempeño			13.313	3.743	3.852
Externos	1.422.000	1.666.800	2.009.536	2.358.847	2.719.800
Remuneración (contable+legal)	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000
Total	1.975.152	2.233.654	2.624.147	2.981.354	3.365.972

Fuente: Elaboración propia, 2014

1/ Se considera personal externo al abogado y al contador, a quienes se les estima un pago mensual de S/. 4.500 y S/. 2.000 respectivamente.

Desempeño esperado del personal

Desempeño	Bono	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Destacado	1	3,00	8,00	11,00	13,00	15,00
Bueno	0,5	5,00	7,00	9,00	11,00	13,00
Normal	0	12,00	7,00	5,00	5,00	7,00

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 17. Proyección de crecimiento de la demanda y ventas

	2016	2017	2018	2019	2020
Clientes	565	667	784	915	1060
Precio	339	339	339	339	339
Ventas	2.298.420	2.713.356	3.189.312	3.722.220	4.312.080

Fuente: Elaboración propia

Anexo 18. Presupuesto de gastos generales

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Alquiler de local	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Consumo luz		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Consumo agua		960	960	960	960	960
Consumo teléfono		1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Limpieza		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Servicios varios		6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Total	14.400	30.240	30.240	30.240	30.240	30.240

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Cálculo del impuesto general a las ventas, depreciación y amortización

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
IGV ingresos		413.716	488.404	574.076	670.000	776.174
IGV inversión	20.144	80	165	162	162	162
IGV costos	10.062	25.956	26.216	26.678	27.278	28.057
Total IGV	30.206	-387.680	-462.023	-547.236	-642.560	-747.955
Crédito tributario		30.206				
IGV por pagar		-357.474	-462.023	-547.236	-642.560	-747.955

Fuente: Elaboración propia

Cálculo de depreciación y amortización

Depreciación / Amortización	2016	2017	2018	2019	2020
Adquisición de equipos de computo	6.875	6.875	6.875	6.875	
Adquisición de dispositivos móviles (IOS y Android)	1.468	1.578	1.807	2.031	564
Aplicativo móvil (IOS y Android)	15.708	15.708	15.708	15.708	15.708
Total	24.051	24.161	24.390	24.614	16.272

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Cronograma de pagos de préstamo

Monto a financiar	132.055	Tasa anual	21%
Plazo (meses)	60	Tasa mensual	1,6%
Impuesto renta	28%		

Nro.	Fecha	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Saldo final	Cuota
1	30/01/2016	132.055	2.114	1.327	130.728	S/. 3.441
2	30/02/2016	130.728	2.093	1.348	129.380	S/. 3.441
3	3/30/2016	129.380	2.072	1.370	128.011	S/. 3.441
4	4/30/2016	128.011	2.050	1.391	126.619	S/. 3.441
5	5/30/2016	126.619	2.027	1.414	125.206	S/. 3.441
6	6/30/2016	125.206	2.005	1.436	123.769	S/. 3.441
7	7/30/2016	123.769	1.982	1.459	122.310	S/. 3.441
8	8/30/2016	122.310	1.958	1.483	120.827	S/. 3.441
9	9/30/2016	120.827	1.935	1.506	119.320	S/. 3.441
10	10/30/2016	119.320	1.911	1.531	117.790	S/. 3.441
11	11/30/2016	117.790	1.886	1.555	116.235	S/. 3.441
12	12/30/2016	116.235	1.861	1.580	114.655	S/. 3.441
13	30/01//2017	114.655	1.836	1.605	113.049	S/. 3.441
14	30/02/2017	113.049	1.810	1.631	111.418	S/. 3.441
15	3/30/2017	111.418	1.784	1.657	109.761	S/. 3.441
16	4/30/2017	109.761	1.757	1.684	108.078	S/. 3.441
17	5/30/2017	108.078	1.731	1.711	106.367	S/. 3.441
18	6/30/2017	106.367	1.703	1.738	104.629	S/. 3.441
19	7/30/2017	104.629	1.675	1.766	102.863	S/. 3.441
20	8/30/2017	102.863	1.647	1.794	101.069	S/. 3.441
21	9/30/2017	101.069	1.618	1.823	99.246	S/. 3.441
22	10/30/2017	99.246	1.589	1.852	97.394	S/. 3.441
23	11/30/2017	97.394	1.559	1.882	95.512	S/. 3.441
24	12/30/2017	95.512	1.529	1.912	93.600	S/. 3.441
25	1/30/2018	93.600	1.499	1.942	91.658	S/. 3.441
26	30/02/2018	91.658	1.468	1.974	89.684	S/. 3.441
27	3/30/2018	89.684	1.436	2.005	87.679	S/. 3.441
28	4/30/2018	87.679	1.404	2.037	85.642	S/. 3.441
29	5/30/2018	85.642	1.371	2.070	83.572	S/. 3.441
30	6/30/2018	83.572	1.338	2.103	81.469	S/. 3.441
31	7/30/2018	81.469	1.304	2.137	79.332	S/. 3.441
32	8/30/2018	79.332	1.270	2.171	77.161	S/. 3.441
33	9/30/2018	77.161	1.235	2.206	74.956	S/. 3.441
34	10/30/2018	74.956	1.200	2.241	72.715	S/. 3.441
35	11/30/2018	72.715	1.164	2.277	70.438	S/. 3.441
36	12/30/2018	70.438	1.128	2.313	68.125	S/. 3.441
37	1/30/2019	68.125	1.091	2.350	65.774	S/. 3.441
38	30/02/2019	65.774	1.053	2.388	63.386	S/. 3.441
39	3/30/2019	63.386	1.015	2.426	60.960	S/. 3.441
40	4/30/2019	60.960	976	2.465	58.495	S/. 3.441
41	5/30/2019	58.495	937	2.505	55.990	S/. 3.441
42	6/30/2019	55.990	897	2.545	53.446	S/. 3.441
43	7/30/2019	53.446	856	2.585	50.860	S/. 3.441
44	8/30/2019	50.860	814	2.627	48.234	S/. 3.441
45	9/30/2019	48.234	772	2.669	45.565	S/. 3.441
46	10/30/2019	45.565	730	2.712	42.853	S/. 3.441
47	11/30/2019	42.853	686	2.755	40.098	S/. 3.441
48	12/30/2019	40.098	642	2.799	37.299	S/. 3.441
49	1/30/2020	37.299	597	2.844	34.455	S/. 3.441
50	30/02/2020	34.455	552	2.889	31.566	S/. 3.441
51	3/30/2020	31.566	505	2.936	28.630	S/. 3.441
52	4/30/2020	28.630	458	2.983	25.647	S/. 3.441
53	5/30/2020	25.647	411	3.031	22.617	S/. 3.441
54	6/30/2020	22.617	362	3.079	19.538	S/. 3.441
55	7/30/2020	19.538	313	3.128	16.409	S/. 3.441
56	8/30/2020	16.409	263	3.178	13.231	S/. 3.441
57	9/30/2020	13.231	212	3.229	10.002	S/. 3.441
58	10/30/2020	10.002	160	3.281	6.720	S/. 3.441
59	11/30/2020	6.720	108	3.334	3.387	S/. 3.441
60	12/30/2020	3.387	54	3.387	0	S/. 3.441

Fuente: Elaboración propia

Glosario

Actitud: Es la actitud y disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Actitud Positiva: Es el pensar en forma constructiva, objetiva y sana, visualizando y pensando en lo mejor debido a que nuestras actuar refleja siempre nuestro estado interior, forma de pensar y nuestra perspectiva.

Anti-estrés: Es cualquier objeto, actividad o acción que contribuye a reducir el estrés.

Aplicativo: Deriva de la palabra aplicación, tratándose de un término que agrupa tres tipos de sistemas software que traduce en un lenguaje operativo lo que el usuario realiza, enviando señales a la nube para acceder a información o dar resultado de lo que el usuario está buscando.

App: Es un programa informático creado para llevar a cabo o facilitar una tarea en un dispositivo móvil (celulares, tabletas).

Canal digital: Es una vía de comunicaciones que solo maneja señales digitales, todas las señales de voz y video se convierten de analógicas a digitales para poder ser transmitidas entre los dispositivos emisor y receptor en una red.

Coach: Persona que asesora a otra para impulsar su desarrollo profesional y personal. (RAE)

Coachee: Es la contraparte del *coach* y se trata de la persona que recibe las herramientas y asesoramiento del coach para alcanzar sus objetivos.

Coaching: Es un método que consiste en acompañar instruir y entrenar a una persona o un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas, en el cuál quién lo recibe (*coachee*) encuentra las propias respuestas a sus dudas.

Coaching apreciativo: Se basa en el modelo de la Investigación Apreciativa de David. L. Cooperrider que basa el cambio en los principios construccionista, positivo, simultaneidad, poético y anticipatorio, enfocando el cambio desde lo que uno posee y no en lo que no se tiene lo cual llevaría a una frustración.

Coaching virtual: El coach cumple con su papel de facilitador, guía, acompañante del *coachee*, impulsor de sus procesos de cambio, tarea que realiza mediante la comunicación y el despertar de la motivación y la sensibilización de su *coachee* por medio de sus palabras, pues en el coaching virtual la comunicación es fundamental, pues por medio de ella el coach podrá fungir como observador de los comportamientos de su *coachee* y podrá orientar su proceso.

E-business: De acuerdo a consiste en utilizar los medios electrónicos, para la creación de valor, mejorando el rendimiento de la organización, sus relaciones con los agentes y su sistema de valor. Supone reorganizar la empresa para que tenga la capacidad de intercambiar bienes, servicios, dinero y conocimiento digitalmente. El *e-business* engloba a todos los demás conceptos como e-marketing, *e-commerce*, gestión del conocimiento, *e-government*, *e-business* interempresarial, etc.

E-commerce: Se refiere a las relaciones comerciales entre empresas (B2B), o a la venta de productos y servicios a consumidores no empresariales, directamente hace referencia a la acción. Estrategia de la visión a la acción.

Esencia: Aquello que constituye la naturaleza de las cosas, lo permanente e invariable de ellas. Considerado también lo más importante y característico de una cosa.

Estrés: Tensión provocada por situaciones agobiantes que originan reacciones psicósomáticas o trastornos psicológicos a veces graves.

Estresores: Son las situaciones que afectan al individuo de manera negativa. Considerados también agentes desencadenantes del estrés.

Framework: Es el conjunto de acciones, criterios, conceptos prácticas desarrolladas bajo un estándar para poder definir un marco en el cuál una actividad se desarrollará.

Nube: Es el lugar de almacenamiento de la información, donde a través de un lenguaje analógico los usuarios pueden interactuar desde un equipo electrónico a través de un navegador web.

Smartphone: O conocido como su definición en español teléfono inteligente, son dispositivos móviles diseñados inicialmente para la comunicación a través de mensajes de texto, visuales o sonoros, y además de ser un sistema de comunicación, se incorporan otras funciones como navegación por la web, mail, conectividad en diferentes redes sociales, sirviendo también como soporte en el desarrollo de actividades académicas o laborales.

Suscripción: Viene de la acción de suscribirse, la cual refiere a abonarse a alguna publicación periódica, servicio, etc, algo que se recibe con continuidad de acuerdo al acuerdo inicial de suscripción.

Virtual: Es un conjunto de recursos a los cuales se puede acceder en forma que no esté limitada por la configuración física o ubicación geográfica.

Nota biográfica

Adela Gissell Cáceres del Carpio

Nació en Lima el 22 de Julio de 1985; economista colegiada, licenciada en Economía por la Universidad del Pacífico. Cuenta con 7 años de experiencia en la gestión privada y pública, en la actualidad se desempeña como coordinadora del equipo de Estudios Económicos del Programa Nacional de Infraestructura Educativa del Ministerio de Educación.

Fátima Janett Cortabraz Rivera

Nació el 2 de mayo de 1985; ingeniera de Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional Agraria, La Molina, con estudios de BPM, HACCP y *Lean Manufacturing*. Cuenta con más de 7 años de experiencia en desarrollo de productos de consumo masivo en empresas transnacionales como Ajinomoto del Perú S.A., Nestlé Perú S.A. y actualmente se desempeña como *Associate Scientific Product Developer* del Cluster Andinos de PepsiCo Alimentos.

Vanessa Janet Santos Salazar

Nació en Lima el 26 de agosto de 1978; profesional en Administración de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con 16 años de experiencia en gestión de riesgo del sector financiero; en la actualidad se desempeña como Analista de Riesgo Empresas en el Banco Internacional del Perú – Interbank.