



**“PLAN DE NEGOCIOS DE SERVICIO
DE COACHING PARA MUJERES”**

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

Presentado por

**Srta. Gisella Curo Gonzales
Srta. Mirla Enríquez Ramírez
Sr. Jorge Farro Lazo**

Asesor: Profesor Martín Otiniano Carbonell

2017

A mi mayor tesoro, mi hija, y a mi familia por el apoyo y amor incondicional en todo lo que emprendo. A cada uno de los profesores que nos ayudaron en este proyecto, por su extraordinaria asesoría.

Gisella Curo Gonzales

A todas las mujeres luchadoras, y a mis compatriotas afectados por los desastres del 2017.
¡¡¡Una sola fuerza!!!

Mirla Enríquez Ramírez

La presente tesis la dedico a toda mi familia, principalmente a mis padres, por su infinito amor y apoyo tanto en lo profesional como en lo personal. A mi hermano, por su compañía, y a toda la gente que me conoce y cree en mí.

Jorge Farro Lazo

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocio detalla los puntos a tomar en cuenta para implementar un centro de servicios de coaching dirigido a mujeres. Contiene la idea del negocio, el análisis de entorno y del sector, el sondeo de mercado y los planes funcionales.

La idea de negocio nació al analizar las nuevas tendencias de servicios en el mercado. Los autores de la investigación identificaron que el coaching se encuentra en plena fase de crecimiento pero enfocado mayormente al ámbito laboral, y se plantearon la posibilidad de brindar un servicio integral solo para mujeres.

Los autores identificaron una evolución en las mujeres de los niveles socio económicos (NSE) A y B, segmento al que se enfoca el plan de negocio. En este segmento, las mujeres trabajan de manera independiente o dependiente, y están dispuestas a invertir en su autorrealización debido a que enfrentan a nuevos retos y responsabilidades en todos los ámbitos en que se desenvuelven (personal, familiar, laboral, etcétera). Para aprovechar esta tendencia se analizaron las características que satisfacen sus necesidades en cuanto al coaching se refiere, proponiendo un concepto novedoso, mejorado y personalizado, teniendo como resultado un centro de coaching para mujeres.

Para definir el alcance real del servicio y la demanda estimada se recurrió al juicio de expertos, y se realizaron encuestas y focus group al mercado meta. Luego de analizar los resultados se confirmó que el mercado es atractivo. En la actualidad existen servicios que brindan coaching al público en general; sin embargo, no existen centros de coaching dirigido a las mujeres que abarquen todas las aristas que tienen impacto en su bienestar.

El servicio desarrollará una estrategia por diferenciación, brindando una experiencia única y exclusiva a la cliente; además, se contará con servicios complementarios como talleres, charlas, conferencias, etcétera. El local de atención se ubicará en una zona céntrica y se contará con el apoyo de profesionales de prestigio comprobado.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iii
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes	1
2. Objetivos	2
2.1 Objetivo general.....	2
2.2 Objetivos específicos	2
3. Razones de interés.....	2
4. Concepto de negocio.....	3
5. Alcances y limitaciones	4
5.1 Alcances.....	4
5.2 Limitaciones.....	4
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	5
1. Análisis del macro entorno	5
2. Análisis del micro entorno	5
3. Análisis de la competencia.....	7
Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado	9
1. La cliente y el mercado	9
1.1 Descripción del problema	9
1.2 La cliente.....	9
1.3 Descripción y variables clave	9
2. Participación de mercado	10
3. Análisis de mercado - investigación de mercados	10
3.1 Fuentes de información primaria	10
3.1.1 Investigación exploratoria.....	10
3.1.2 Metodología.....	10
3.1.3 Conclusiones.....	10

3.2 Fuentes de información secundaria.....	11
3.3 Información cuantitativa	11
4. Análisis de la demanda	11
4.1 Determinación del Mercado meta	11
5. Evolución prevista	12
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	14
1. Análisis FODA.....	14
2. Formulación de la visión y misión.....	15
3. Valores de la empresa	15
4. Modelo de negocio.....	15
4.1 Segmentación de clientes.....	15
4.2 Propuesta de valor.....	15
4.3 Cadena de valor.....	17
4.4 Factores críticos de éxito	18
4.5 Objetivos estratégicos	19
4.6 Análisis de coherencia	19
4.7 Factores críticos para la formulación de estrategias	20
4.8 Estrategia genérica	20
4.9 Estrategias de crecimiento de Igor Ansoff.....	20
Capítulo V. Plan de marketing y ventas.....	21
1. Objetivos	21
2. Estrategias y plan de acción	21
2.1 Estrategia de posicionamiento	21
2.2 Estrategia de segmentación.....	22
2.3 Estrategia de fidelización	22
2.4 Estrategia de crecimiento	23
2.5 Estrategias de marketing mix y ventas.....	23
2.5.1 Precio	23
2.5.2 Plaza.....	23
2.5.3 Producto.....	24
2.5.4 Promoción.....	24
2.5.5 Personas	24
2.5.6 Procesos	25

2.5.7 Productividad.....	25
3. Presupuesto de marketing	25
Capítulo VI. Plan de Operaciones	26
1. Objetivos.....	26
2. Diseño de los procesos.....	26
2.1 Contacto y evaluación.....	27
2.2 Adquisición de los servicios y programación de citas	27
2.3 Facturación y cobranza	28
2.4 Ejecución del servicio	28
2.5 Calidad	28
2.6 Servicios de post venta	29
3. Flujograma del proceso de servicio	29
4. Capacidad operativa y horarios de atención	29
5. Diseño de instalaciones	30
6. Alcance del servicio integral	30
7. Alcance de otros servicios	31
8. Presupuesto de Operaciones	32
Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos.....	33
1. Objetivos.....	33
2. Estrategias y plan de acción.....	33
2.1 Reclutamiento	33
2.2 Selección de personal.....	34
2.3 Inducción y capacitación.....	34
2.4 Clima laboral.....	34
2.5 Diseño de la estructura organizacional	34
2.6 Remuneración	36
3. Presupuesto de recursos humanos.....	36
Capítulo IX. Plan de Responsabilidad Social	37
1. Objetivos y acciones estratégicas.....	37
2. Presupuesto de Responsabilidad Social	37
Capítulo X. Plan financiero.....	38

1. Objetivos	38
2. Supuestos	38
3. Políticas.....	39
4. Estructura de costos e inversiones	39
4.1 Inversión del proyecto.....	39
4.2 Financiamiento.....	39
4.3 Costo de oportunidad de capital.....	40
4.4 Costo ponderado de capital	40
4.5 Presupuesto de ingresos	41
4.6 Presupuesto de egresos	41
4.6.1 Gastos operativos, honorarios de coaches y otros profesionales	41
4.6.2 Gastos administrativos.....	42
4.6.3 Gastos de ventas	42
4.6.4 Gastos financieros.....	42
5. Evaluación	44
5.1 Punto de equilibrio.....	44
5.2 Estados financieros y ratios financieros.....	45
5.2.1 Balance general.....	45
5.2.2 Estado de ganancias y pérdidas	45
5.3 Evaluación económica y financiera	46
6. Sensibilidad.....	46
Conclusiones y recomendaciones	48
1. Conclusiones.....	48
2. Recomendaciones	48
Bibliografía	49
Anexos	52
Nota biográfica	72

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis del macroentorno (PEST)	5
Tabla 2.	Resumen análisis de modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	6
Tabla 3.	Análisis competitivo de la industria según las cinco fuerzas de Porter	6
Tabla 4.	VARIABLES CLAVE	9
Tabla 5.	Fórmula del tamaño de la muestra.....	11
Tabla 6.	Análisis de la demanda.....	12
Tabla 7.	Análisis FODA	14
Tabla 8.	Análisis de coherencia	19
Tabla 9.	Ventaja estratégica	20
Tabla 10.	Estrategia de crecimiento	20
Tabla 11.	Objetivos de marketing y ventas	21
Tabla 12.	Objetivos de Operaciones	26
Tabla 13.	Macroprocesos.....	26
Tabla 14.	Horarios del servicio.....	29
Tabla 15.	Servicios complementarios	32
Tabla 16.	Objetivos de Recursos Humanos	33
Tabla 17.	Remuneraciones	36
Tabla 18.	Presupuesto de Responsabilidad Social.....	37
Tabla 19.	Objetivos financieros	38
Tabla 20.	Resumen de inversión.....	39
Tabla 21.	Capital propio versus deuda	40
Tabla 22.	Cálculo del COK (metodología CAPM)	40
Tabla 23.	Costo ponderado de capital	41
Tabla 24.	Total de sesiones vendidas	41
Tabla 25.	Resumen de ingresos	41
Tabla 26.	Gastos operativos, honorarios de coaches y otros	41
Tabla 27.	Egresos	43
Tabla 28.	Punto de equilibrio - Venta de sesiones de programa integral de coaching	44
Tabla 29.	Punto de equilibrio - Venta total de servicios.....	44
Tabla 30.	Resultados económicos y financieros.....	46
Tabla 31.	COK y sensibilidad.....	46

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio de servicio de coaching dirigido a mujeres “Empodérate mujer”	17
Gráfico 2.	Cadena de valor	18
Gráfico 3.	Ambientes del local	30
Gráfico 4.	Organigrama	35
Gráfico 5.	Estructura de Empodérate Mujer – Metodología de Mintzberg	35

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevistas a expertos	53
Anexo 2.	Resultado focus group	54
Anexo 3.	Resultado de la encuesta de investigación de mercado.....	55
Anexo 4.	Determinación del mercado meta	57
Anexo 5.	Proyección de la demanda	58
Anexo 6.	Mantra de la empresa	59
Anexo 7.	Presupuesto de marketing.....	60
Anexo 8.	Flujograma de los procesos	61
Anexo 9.	Flujo del desarrollo de los servicios	62
Anexo 10.	Oferta mensual año 1.....	63
Anexo 11.	Oferta de servicios complementarios	63
Anexo 12.	Inversión en activos tangibles	64
Anexo 13.	Cronograma de presupuesto pre operativo	65
Anexo 14.	Funciones y perfiles de profesionales.....	66
Anexo 15.	Presupuesto de recursos humanos	67
Anexo 16.	Flujo de caja económico y financiero.....	68
Anexo 17.	Estados financieros.....	69
Anexo 18.	Análisis de sensibilidad	70
Anexo 19.	Glosario	71

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

Hace 25 años la mujer en el Perú no ocupaba los puestos a nivel profesional y/o político que hoy en día tiene. Había mayor desempleo, ocupaba posiciones de menor rango y percibía menores ingresos en relación con los hombres (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] 2015). El mayor acceso a la educación fue determinante para la integración de la mujer en los ámbitos económicos y políticos. Esto se puede ver reflejado en el incremento de la población económicamente activa femenina en los últimos cinco años (Hausmann *et al.*, 2012). Los cambios sociales y tecnológicos influyeron también en sus intereses y metas (Rivera 2012). Esta realidad trajo nuevos desafíos para la mujer actual, en los siguientes ámbitos:

- **En el ámbito económico-laboral.** Según “The Global Gender Gap Report” (Hausmann *et al.*, 2012), el Perú ocupa el puesto 89 en discriminación y desigualdad para el género femenino en el ámbito laboral. Dentro de los principales indicadores que forman parte de este estudio están las brechas salariales, salario promedio estimado por género, etcétera. De igual manera, los puestos gerenciales o de más alto rango están siendo ocupados en su mayoría por hombres, no promoviéndose el liderazgo de las mujeres. La desigualdad entre géneros aun es más visible, pudiéndose observar en el número de cargos públicos ocupados por hombres (70 puestos) versus los cargos ocupados por mujeres (30 puestos) en el sector público.
- **En el ámbito familiar-personal.** La independencia de la mujer, y la búsqueda del desarrollo profesional le ha generado muchos conflictos en el ámbito relacional y familiar, lo que le impide manejar un equilibrio natural entre todos los roles que le corresponde seguir. Actualmente, la mujer no solo anhela alcanzar el rol de madre o esposa, ahora incluye entre sus prioridades lograr sus metas profesionales y personales (Gadow 2015). De acuerdo con el estudio de Ipsos Perú (2015) cada año más mujeres cumplen el rol de jefe del hogar y la tendencia es ascendente: 26% (2005), 27% (2010), 29% (2012), 30% (2013), 31% (2014), en comparación a los hombres la tendencia es decreciente: 74% (2005), 73% (2010), 71% (2012), 70% (2013), 69% (2014).

Estos desafíos representan para la mujer peruana una oportunidad para mejorar su liderazgo, fortalecer su autoestima, desarrollar su crecimiento personal, resolver los conflictos de índole amorosa y alcanzar sus metas en el ámbito personal y profesional.

2. Objetivos

Luego de analizar la realidad del sector femenino en el país y de haber identificado escasos servicios integrales especializados para mujeres, se identificaron los siguientes objetivos generales y específicos para el desarrollo del plan de negocio:

2.1 Objetivo general

Desarrollar un servicio de coaching dirigido a mujeres con la finalidad de descubrir su potencial humano, mejorando su calidad de vida a través de sesiones y servicios complementarios que contribuyan en la realización de sus metas personales.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo del sector que identifique propuestas similares en el mercado, reconociendo las mejores prácticas implementadas por los competidores existentes, así como sus debilidades.
- Desarrollar y formular los planes funcionales de operaciones, marketing, financieros, recursos humanos, administrativos y responsabilidad social que permitan suministrar los recursos técnicos, operativos, y financieros necesarios para la sostenibilidad del negocio.
- Identificar atributos que logren diferenciar el servicio respecto de los competidores.

3. Razones de interés

Brindar herramientas necesarias a las clientes para que puedan resolver cualquier limitación y obstáculos encontrados en su vida diaria que no le permitan lograr su autorrealización y reconocimiento en la sociedad.

4. Concepto de negocio

- **¿Qué?** Brindar servicios de coaching personalizado dirigido a mujeres orientándolas a descubrir oportunidades de desarrollo personal, que contribuyan a su autorrealización y al cumplimiento de sus metas. El alcance del servicio abarcará los siguientes tipos de coaching: coaching de vida, coaching personal, coaching laboral, coaching de relaciones, coaching de solución de conflictos y otros. Se buscará satisfacer las necesidades de bienestar de cada mujer brindando una experiencia única que les permita descubrir su potencial, sacar a relucir lo mejor de cada una de ellas a través de la calidad de los servicios brindados con la pasión, talento y experiencia de los profesionales contratados.
- **¿Quién?** Estará dirigido a mujeres dentro del nivel socioeconómico (NSE) A y B. De acuerdo con el estudio de Ipsos Perú del 2014, los NSE A y B tienen mayor disponible de sus ingresos para realizar gastos (Ipsos Perú 2014). El servicio estará dirigido a mujeres entre 26 a 45 años de edad con estilo de vidas modernas y sofisticadas.
- **¿Cómo?** Se iniciará con la presentación del servicio mediante una charla informativa, luego los ejecutivos de ventas explicarán el servicio de manera presencial a las interesadas. Posteriormente, se procederá a realizar el test inicial a la cliente con un cuestionario preliminar que permitirá definir su perfil, necesidades y objetivos. Luego del test inicial, el coach asignado preparará el programa según el perfil y necesidad de cada cliente. El seguimiento del programa se realizará durante las sesiones, a través de los siguientes medios: redes sociales, correo, vía telefónica, etcétera, previa coordinación con la cliente. Finalmente, al concluir el servicio, se entregará a la cliente un informe y constancia por las horas de coaching recibidas (opcional).

Para brindar el servicio se contratará a profesionales de reconocida trayectoria y experiencia en el mundo del coaching, además de conocedores de las particularidades y necesidades del público femenino. Estos profesionales serán socios estratégicos de la empresa y su performance será monitoreada a través de estándares de calidad elaborados por los autores de la investigación. Se realizarán talleres y conferencias que complementarán los servicios brindados. Se firmarán alianzas estratégicas con empresas que brindan servicios de asesoría de imagen personal, nutrición, liderazgo y otros que generen un valor agregado adicional del servicio principal. El servicio se brindará en un local alquilado ubicado en el distrito de Jesús María, límite con el distrito de San Isidro, cercano a zonas comerciales.

5. Alcances y limitaciones

5.1 Alcances

- El presente plan de negocio explorará el mercado de coaching en sus variados tipos.
- La investigación abarca únicamente a las mujeres del nivel socioeconómico A y B, dependientes o independientes entre las edades de 26 a 45 años.

5.2 Limitaciones

- No se tiene información específica de servicios de coaching enfocados solo en mujeres; por lo tanto, no se realizó el benchmarking.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macro entorno

Se describe el análisis del entorno que será útil para la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 1. Análisis del macroentorno (PEST)

Político	Económico (a)
Se mantiene la tendencia institucional y liberal administrada en los últimos años (Oportunidad). Regulación municipal (Amenaza).	La economía mundial crecerá, pero por debajo del promedio histórico 2002-2015 (3,9%), lo que podría impactar en la economía local (Amenaza). Se estima un crecimiento del PBI en los próximos cinco años de alrededor de 4,2%. Esto genera un mayor poder adquisitivo de la población en general (Oportunidad). Crecimiento sector servicios (Oportunidad). La inflación se mantendrá alrededor del 3% en los próximos cinco años, a precios constantes (Oportunidad). Producto Bruto Interno (PBI) per cápita. Se estima un incremento en los próximos cinco años, lo que generará un incremento en la demanda (Oportunidad).
Social y demográfico	Tecnológico
Incremento del índice del empleo general lo que promueve mayor capacidad adquisitiva generándose mayor demanda (Oportunidad). Cambios en el perfil demográfico. Incremento del número de mujeres económicamente activas (b) (Oportunidad). Incremento de las consumidoras “modernas” en los últimos cinco años (c) (Oportunidad). El rol de la mujer como jefe del hogar tiene tendencia ascendente en los próximos años (d) (Oportunidad). El incremento de la población femenina en el sector educativo (e) (Oportunidad). Público femenino exigente y demandante (Amenaza).	Mecanismos de compra para el comprador: facilidad en el pago a través de teléfonos móviles, uso de tarjetas de crédito sin intereses (Oportunidad). Mayor inversión en tecnología para estar a la vanguardia (Amenaza). Incremento y auge de las herramientas virtuales u on line (Skype, redes sociales, etcétera) (Oportunidad).

Fuente: (a) Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016; (b) INEI, 2015; (c) Arellano Marketing, 2016; (d) Ipsos, 2016; (e) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2014.

Elaboración: Propia, 2017.

Con el análisis de las diversas variables, se han identificado más oportunidades que amenazas, demostrando que la propuesta puede ser viable y sostenible.

2. Análisis del micro entorno

Para el análisis del micro entorno se utilizó la metodología de las cinco fuerzas de Michael Porter (1980), y el plan de negocios obtuvo un puntaje final de 2,81 (tabla 2) de un rango del 1 a 5, lo que indica que el mercado es neutral con tendencia a ser atractivo, demostrando que la propuesta puede ser viable y sostenible.

Tabla 2. Resumen análisis de modelo de las cinco fuerzas de Porter

	Peso	Puntaje	Total
Amenaza de nuevos entrantes	15%	3,00	0,45
Rivalidad entre competidores	15%	3,40	0,51
Poder de negociación de las clientes	25%	3,80	0,95
Poder de negociación de los proveedores	25%	2,00	0,50
Productos sustitutos	20%	2,00	0,40
Promedio general			2,81

Fuente: Porter, 1980.

Elaboración: Propia, 2017.

En la tabla 3 se realiza el análisis competitivo de la industria según las cinco fuerzas de Porter:

Tabla 3. Análisis competitivo de la industria según las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas que impulsan la competencia	Análisis	Grado de intensidad	Evaluación del sector	Estrategias a realizar
Amenaza de negocios entrantes	La diferenciación en el servicio y el efecto experiencia que brindaremos a nuestras clientas, permitirá crear una barrera para los negocios entrantes. Se buscará que el servicio sea único y adaptado a las necesidades de las clientes.	Bajo	Atractivo	Desarrollar estrategias de diferenciación, fidelización y posicionamiento del servicio. Servicio integral enfocado en los tres pilares: personal, laboral y social. Encuestas de satisfacción a la cliente.

Fuente: Porter, 1980.

Elaboración: Propia, 2017.

Tabla 3. Análisis competitivo (continúa de la página anterior)

Fuerzas que impulsan la competencia	Análisis	Grado de intensidad	Evaluación del sector	Estrategias a realizar
Rivalidad entre las empresas	No existe una propuesta idéntica al servicio que brindaremos. Actualmente existen empresas y profesionales independientes que ofrecen el servicio de coaching pero en su mayoría están enfocadas en el ámbito laboral y organizacional.	Bajo	Atractivo	Difusión del servicio del canal virtual (redes sociales, otros) y charlas gratuitas. Servicio integral enfocado en los tres pilares: personal, laboral y social. Ambiente acogedor y ubicación céntrica.
Poder de negociación de los clientes	La diferenciación en el servicio, el cual será exclusivo y de gran calidad permitirá un bajo poder de negociación del cliente.	Bajo	Muy atractivo	Monitoreo constante de la calidad en el servicio. Servicio integral enfocado en los tres pilares: personal, laboral y social. Programa de fidelización. Comunicación constante con las clientes.
Poder negociación de los proveedores	Los coaches tienen contacto directo con el cliente, y son un elemento importante para el éxito de nuestra propuesta, por lo cual tienen un alto poder de negociación.	Alto	Poco atractivo	Programa de fidelización de coach. Creación de un estándar propio de servicio, lo que permitirá la identificación de la cliente con la compañía.
Amenazas productos sustitutos	Empresas que brindan servicio de coaching en general: coaching organizacional, laboral, trabajo en equipos, coaching ontológico y/o coaching de vida, etcétera. Profesionales que brindan este servicio de manera independiente, ofreciendo el servicio de coaching con enfoque laboral, así como personal.	Alto	Poco atractivo	El servicio es integral, se enfoca en los tres pilares: personal, laboral y social. Además, se contará con servicios complementarios según las preferencias de las clientes.

Fuente: Porter, 1980.

Elaboración: Propia, 2017.

3. Análisis de la competencia

Se realizó la búsqueda en la página de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) de empresas que ofrecen servicio de coaching. Para la búsqueda se utilizó como palabra clave “coaching” y se filtró por empresas activas y con ubicación Lima, resultando un total de 55 empresas. Además, se buscó en LinkedIn a los profesionales independientes que ofrecen los servicios de coaching, obteniéndose un listado de 140 profesionales a julio de 2016.

También se realizaron consultas presenciales a tres consultoras que brindan el servicio de coach:

- **Jamming.** Servicios de coaching ontológico de vida. Únicamente ofrece el coaching ontológico por módulos y talleres. Las sesiones personales deben ser seis como mínimo, y las grupales, cuatro. El costo por paquete es de S/ 2.950 y por sesión, S/ 150. Cuentan con coaches certificados y psicólogo organizacional.
- **Martín Saravia.** Servicios de coaching laboral. Servicios individuales de cuatro sesiones como mínimo, un taller de desarrollo profesional. El costo es de S/ 200 por sesión.
- **Instituto Psicológico Gestalt.** Servicios de psicología general y diagnóstico. Por sesión S/ 150, número de sesiones de acuerdo con el avance.

En base al análisis realizado en el entorno externo, estimación de la demanda y competidores, los autores de la presente investigación concluyen que existe mercado por atender.

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. La cliente y el mercado

1.1 Descripción del problema

En el contexto actual la mujer muestra mayor protagonismo en la sociedad, lo que le hace enfrentarse a mayores desafíos y obstáculos que dificultan su desarrollo personal y profesional.

1.2 La cliente

Está dirigido a mujeres de los NSE A y B de edades entre 26 a 45 años, definidas dentro de los estilos de vida sofisticadas (8%) y modernas (27%) según el estudio de Arellano Marketing (2015).

1.3 Descripción y variables clave

En la tabla 4 se detallan las variables claves relacionadas a un análisis externo que incluyen el puntaje de la valoración de su impacto que está en el rango del 1 al 10, donde 1 es el impacto mínimo y 10 es el impacto máximo.

Tabla 4. Variables clave

VARIABLES	Impacto	Tendencia comportamiento	Valoración
Económico			
Poder adquisitivo (a)	Favorable	Creciente	7
Social y cultural			
Voluntad de autorrealización (b)	Favorable	Creciente	9
Libertad de toma de decisiones (c)	Favorable	Creciente	7
Empoderamiento (d)	Favorable	Creciente	8
Competitividad (e)	Favorable	Creciente	7
Interés por la imagen personal (f)	Favorable	Creciente	7
Político			
Búsqueda de empresas formales (g)	Creciente	Favorable	7
Social y demográfico			
Número de personas en NSE A y B (h)	Estable	Mediamente favorable	5
Tecnológico			
Tendencia a lo virtual, optimización de los tiempos (i)	Creciente	Favorable	7

Fuente: Elaboración propia, 2017.

(a) El poder de compra de los peruanos subirá en un 13% al 2020 (Cruz, 2015); (b) Ipsos Perú, 2015; (c) Según el gerente general de Datum: «Hoy en día para escoger un hotel mucha gente suele consultar lo que han postado otras personas y basa su decisión en la opinión de estas. Esto empodera a la gente y da a las redes sociales poder en la toma de decisiones» (Torrado, 2015) (d) Promueve el empoderamiento económico de la mujer (Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico [APEC], 2016); (e) De las mujeres que trabajan, el 39% lo hacen por crecimiento profesional, 31% por motivos económicos, 26% porque disfruta su trabajo y 3% por aprendizaje, siendo para el 55% de madres con

empleo, el desarrollo personal y profesional su principal satisfacción (Redacción Multimedia, 2016); (f) El 7% de la población de estilo sofisticado tienen interés en la imagen personal (Arellano Marketing 2015); (g) Después del 2010, el segmento de la mujer moderna se consolida, pero las nuevas generaciones han vuelto a preferir el trabajo en una empresa grande sobre la informalidad (Arellano Marketing 2015); (h) El NSE B es de 22,4% y el C es de 40,9%, lo que se espera es que el NSE C se vuelva B (Arellano Marketing 2016); (i) El joven contemporáneo tiene mayor poder adquisitivo; por lo tanto tiene más opciones de entretenimiento y mayor acceso a nuevas tecnologías (Arellano Marketing 2016).

2. Participación de mercado

Solo se tiene información aproximada, no hay información específica de este rubro y del número de empresas que formalmente brindan el servicio de coaching en Lima Metropolitana, es por ello que no se puede determinar la participación de mercado específica por compañía.

3. Análisis de mercado - investigación de mercados

3.1 Fuentes de información primaria

3.1.1 Investigación exploratoria

Se realizaron entrevistas a siete profesionales con conocimientos y experiencia en las diferentes ramas del coaching (anexo 1).

3.1.2 Metodología

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 50 min. Se trató de una investigación exploratoria, de tipo cualitativa, con preguntas abiertas. Las preguntas realizadas fueron relacionadas al mercado, servicios de coaching, competencia, entre otros.

3.1.3 Conclusiones

Entre los hallazgos más importantes del análisis de los resultados de la entrevista a expertos, se obtiene lo siguiente:

- El género femenino es el más interesado en este tipo de servicios.
- No existe recordación de alguna marca en el mercado actual asociada con coaching

Además estas entrevistas contribuyeron a la definición del modelo de negocio así como el segmento a quien se debe dirigir el servicio.

3.2 Fuentes de información secundaria

Se utilizó como fuente de información secundaria a: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2015) para el total de población de Lima Metropolitana; Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM 2015) para definir la población por género, rango de edades y situación laboral; y Arellano Marketing. (2015) para definir el tipo de consumidora (sofisticada y moderna).

3.3 Información cuantitativa

Se definió una encuesta con preguntas abiertas y cerradas de tipo concluyente, tomando una muestra representativa de la población. Para el muestreo se utilizó el método probabilístico aleatorio simple. Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula (tabla 5), determinándose un total de 384 encuestas. Además se realizó un focus group con un grupo de siete mujeres dentro del mercado meta (anexo 2).

Tabla 5. Fórmula del tamaño de la muestra

$$n = z^2 * p * q / e^2$$

Fuente: Anderson *et al.*, 2011.

En donde:

p: 50% (teniendo presente que es un proyecto nuevo)

q: 50%

z: 95% nivel de confianza

e: ±5% error permitido

Siendo:

$$n = 1,962 * 0,5 * 0,5 / 0,052 = 384$$

4. Análisis de la demanda

4.1 Determinación del Mercado meta

Para determinar el mercado meta los autores de la investigación consideraron el total de mujeres entre 26 y 45 años de Lima de los NSE A y B. Luego, extrajeron la población económicamente activa siguiendo los datos de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado

(APEIM 2015). Además, se consideró el estilo de vida de las clientes: sofisticadas (8%) y modernas (27%) según Arellano Marketing (2015) y, finalmente, se tomó en cuenta el resultado de las encuestas que arrojaron que el 71,6% de las mujeres estarían interesadas en el servicio ofrecido (anexo 3), determinándose un mercado meta de 54.250 mujeres (anexo 4).

Para determinar la demanda, se establecieron tres siguientes escenarios:

Tabla 6. Análisis de la demanda

Estimación de la demanda	Porcentaje	Mercado meta	Anual	Promedio mensual
	<i>A</i>	<i>b</i>	<i>c=a*b</i>	<i>d=c/12</i>
Escenario pesimista	1,00%	54.250	543	45
Escenario más probable	2,00%	54.250	1.085	90
Escenario optimista	4,00%	54.250	2.170	181

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La estimación de la demanda para los próximos cinco años se puede apreciar en el anexo 5.

5. Evolución prevista

Para analizar la evolución prevista se abordarán tres aspectos que los autores consideran relevantes, que son los aspectos demográficos, económicos y las opiniones de expertos sobre el servicio de coaching en el país.

- **Demográficos.** En el informe de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP 2015) sobre los indicadores demográficos 2015-2050 se menciona que la población adolescente y joven (de 15 a 29 años) aumentará en unas 106.000 personas para el 2020, cantidad que luego irá disminuyendo. Además, la población femenina se incrementará a 18 millones en el 2015, y a 20 millones en el 2050 (PUCP 2015).
- **Economía.** De acuerdo con a la información de Arellano Marketing (2015), la economía se está desacelerando pero todavía sigue creciendo, aunque a un ritmo más lento. Además, las costumbres, hábitos y usos de consumo se siguen manteniendo porque no ha disminuido la capacidad adquisitiva de la población.
- **Servicio de coaching.** En marzo 2016 el profesor Manuel Infante, docente de la Diplomatura de Coaching de la PUCP escribió un artículo en el Diario Oficial El Peruano, donde indicó que el coaching ha llegado para quedarse, para consolidarse y para convertirse en una de las actividades estratégicas más importantes que hayan aparecido en el mundo empresarial del siglo XXI. Define al coaching como una de las herramientas más utilizadas para el desarrollo de las denominadas “habilidades blandas” (inteligencia emocional, manejo del estrés,

comunicación efectiva, trabajo en equipo), tanto en personas como en las organizaciones logrando resultados extraordinarios en su vida profesional y personal (Infante 2016).

En términos de las posibilidades del mercado objetivo para el negocio se aprecia que el panorama es bueno, ya que el servicio de coaching se encuentra en pleno crecimiento y el entorno económico y demográfico peruano representan una gran oportunidad de crecimiento. Los autores de la presente investigación consideran que este servicio será percibido por las clientes como una inversión porque contribuirá a su autorrealización.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Análisis FODA

Determinación de la estratégica básica a partir del análisis del FODA cruzado.

Tabla 7. Análisis FODA

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio integral personalizado y estandarización. 2. Staff de coaches de prestigio y con conocimiento de las preferencias y necesidades del público femenino. 3. Servicios complementarios que acompañan al servicio principal. 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marca no conocida en el mercado. 2. Significativa inversión en marketing y publicidad. 3. Alto poder de negociación de los proveedores (coach), lo cual podría generar fuga de clientes.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del PBI y del sector servicios en los próximos años generaría una mayor demanda. De igual manera, el incremento del índice del empleo en general, y el número de mujeres económicamente activas. 2. Los servicios de coaching vienen creciendo en el país y sus beneficios representan una oportunidad de negocio, para atender la búsqueda de la autorrealización y reconocimiento que busca la mujer actual. 3. Incremento del perfil de consumidores “modernos” y “sofisticados”. El público femenino prioriza la calidad de los servicios antes que el precio. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión de las fortalezas de Empodérate Mujer. 2. Seleccionar personal identificado con el cliente y capacitarlo constantemente en las nuevas tendencias de coaching de acuerdo con la demanda del público femenino. 3. Innovación constante de los servicios. 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir la marca utilizando el marketing digital. 2. Optimizar los recursos con los que se contará al inicio de las actividades bajo una metodología Lean. 3. Brindar a los proveedores (coach) una oportunidad de desarrollo dentro de la empresa en la que se priorice el aprendizaje continuo y compartir experiencias que incluyan un salario competitivo.
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se requiere una alta inversión de capital y tampoco hay restricciones para brindar servicios de coaching, lo cual podría genera pocas barreras de entrada y, por lo tanto, facilitar el acceso de nuevos competidores. 2. El servicio de coaching es más conocido en el ámbito laboral y enfocado en las grandes corporaciones, lo cual implica una mayor inversión en la difusión en los beneficios del coaching en el ámbito personal. 3. Existencia de servicios sustitutos. 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoreo de la calidad de los servicios. 2. Fortalecer la capacitación de los coach anticipándose a la competencia en las nuevas técnicas y procedimientos exitosos en el tratamiento de los diversos casos que presenten los clientes, innovando así los programas. Con esto se daría mayor prestigio a la marca estando un paso delante de los rivales más cercanos. 3. Diferenciación a través de los servicios complementarios. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar el marketing digital (redes sociales, Internet) como plataforma publicitaria fundamental para la empresa, impulsando un mensaje claro y que llegue oportuna y eficientemente al público objetivo, de manera que se logre un alto reconocimiento de la marca y aumento de la clientela. 2. Optimizar los recursos monitoreando costo vs beneficio.

Fuente: Frances, 2006.

Elaboración propia, 2017.

2. Formulación de la visión y misión

La visión y misión se basan en las propuestas de Ferrel y Hirt (2004). A partir de estos insumos los autores de la presente investigación propusieron la siguiente visión y misión para “Empodérate mujer”:

- **Visión.** “Ser una empresa que brinde un servicio de coaching de alta calidad solo para mujeres, enriqueciéndolas en el desarrollo de los aspectos más importantes de sus vidas”.
- **Misión.** “Acompañar a nuestras clientes en la búsqueda de herramientas adecuadas para alcanzar sus objetivos gracias a nuestros profesionales especializados y a nuestros innovadores programas”.

3. Valores de la empresa

- **Confianza.** Se demostrará credibilidad desde el primer contacto con el cliente.
- **Vocación de servicio.** La empresa se encargará de que sus clientas vivan una experiencia única.
- **Integridad.** El staff demostrará entereza moral, rectitud y honradez.
- **Compromiso.** Cumplir con las obligaciones en el tiempo acordado siendo honestos y responsables, logrando así resultados de calidad.
- **Innovación.** Buscar de forma permanente innovar en los servicios y calidad de los mismos de modo que resulte beneficioso para las clientas.

4. Modelo de negocio

4.1 Segmentación de clientes

El servicio está dirigido a mujeres de los NSE A y B, entre las edades de 26 a 45 años de edad y con estilo de vidas modernas y sofisticadas.

4.2 Propuesta de valor

Brindar servicios de coaching personalizado dirigido a mujeres, acompañando a las clientas en la búsqueda de herramientas que solucionen sus necesidades, contribuyendo a su autorrealización y

desarrollo personal de manera integral. Los elementos del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur 2011) son:

- **Canales de distribución.** El servicio se brindará en el local ubicado en el distrito de Jesús María, límite con el distrito de San Isidro. Se realizará de manera presencial y se utilizarán medios virtuales para el monitoreo y seguimiento del servicio (presencial, redes sociales, correo, vía telefónica, etcétera).
- **Relaciones con el cliente.** La empresa brinda su servicio a través de asistencia personalizada, redes sociales, línea telefónica, página web, servicio de post venta, etcétera.
- **Fuentes de ingresos.** Las fuentes de ingreso de la empresa se lograrán mediante la venta de programas integrales de coaching. Adicionalmente, se contará con servicios complementarios brindados a través de talleres que cubrirán temas como imagen personal, health coaching, manejo de equipos, comunicación efectiva, etcétera.
- **Recursos claves.** Inmobiliario, mobiliario, nómina del personal de ventas y administrativo, manuales y estándares de servicios, software y otros.
- **Actividades claves.** Prestación del programa integral de coaching.
- **Socios claves.** Profesionales coach certificados. Alianzas estratégicas con proveedores que brindan los servicios complementarios.
- **Estructura de costos.** Honorarios de los profesionales coach, sueldo del personal de atención al cliente y administrativo, alquiler y mantenimiento del local, soporte y mantenimiento de página web, inversión en marketing, etcétera.

En el siguiente gráfico del modelo de negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011) se describe la lógica de cómo la empresa crea, entrega, y captura valor.

Gráfico 1. Modelo de negocio de servicio de coaching dirigido a mujeres “Empodérate mujer”

<i>Socios claves</i>	<i>Actividades claves</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relaciones con el cliente</i>	<i>Segmentos del mercado</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Profesionales coaches. * Proveedores estratégicos servicios complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> * Prestación integral de coaching. * Talleres de servicios complementarios. 	Brindar servicios de coaching personalizado dirigido a mujeres, acompañando a nuestras clientas en la búsqueda de herramientas que permitan la solución de sus necesidades, contribuyendo a su autorrealización y desarrollo personal de manera integral	<ul style="list-style-type: none"> * Asistencia personalizada. * Medios virtuales (Skype, Whatsapp, etcétera). * Vía telefónica. * Correo electrónico. * Servicio post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> * NSE Ay B * Rango de edades: Desde 25 a 45 años) * Perfil: sofisticadas y modernas (Arellano Marketing 2015).
	Recursos claves <ul style="list-style-type: none"> * Inmueble. * Mobiliario. * Personal administrativo. * Software. * Manuales de servicio. 		Canal de distribución <ul style="list-style-type: none"> * Asistencia personalizada en el local (a través de los ejecutivos de ventas). * Charlas informativas. * Página web. * Redes sociales. * Vía telefónica. 	
(8)	(6)	(2)	(4)	(1)
Estructura de costo <ul style="list-style-type: none"> * Alquiler y costo de mantenimiento local. * Planilla profesionales coaches (costos directos). * Inversión en marketing y relaciones públicas. * Inversión servicios alianzas estratégicas. * Planilla ejecutivos de ventas. * Planilla personal administrativo. * Presupuesto back office. 		Fuente de ingreso <ul style="list-style-type: none"> * Programa integral de coaching. * Talleres complementarios. * Conferencias y seminarios. 		
		(9)	(5)	

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.

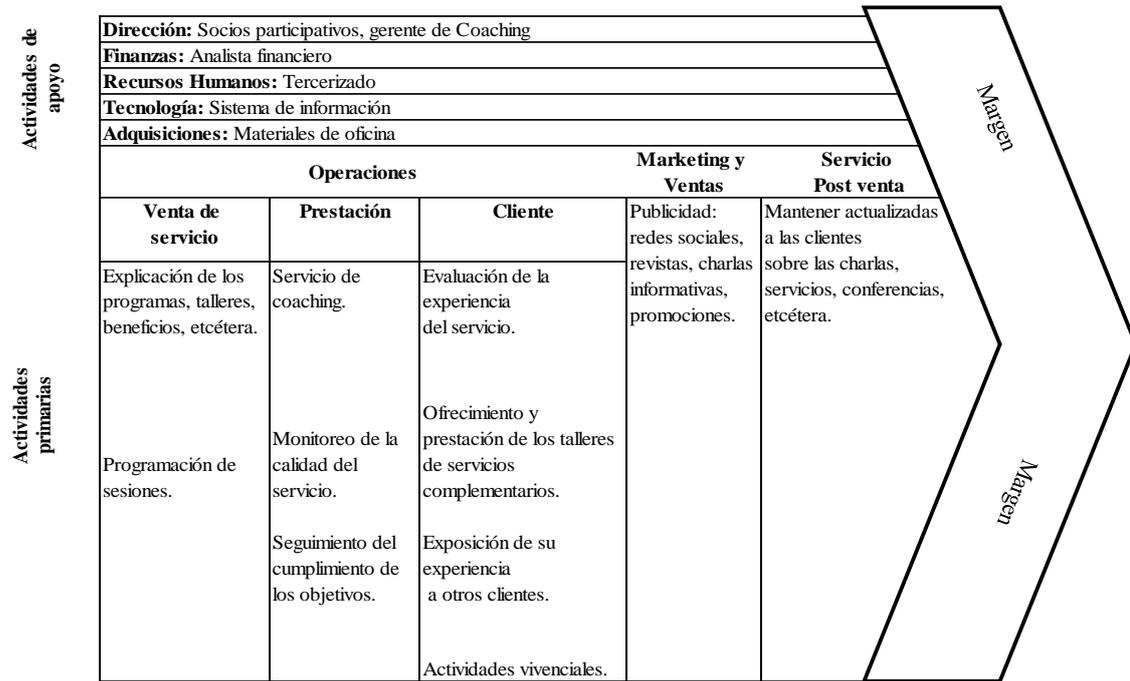
Elaboración: Propia, 2017.

El modelo de negocio de Empodérate Mujer se sustenta en la información obtenida en las reuniones con expertos en coaching, encuesta y focus group. La empresa generará valor al servicio de coaching ofreciendo a sus clientes, de forma personalizada, soluciones a sus necesidades, contribuyendo a su autorrealización y desarrollo personal de manera integral. El servicio es personalizado, lo que permitirá que la empresa permanentemente esté en contacto con los clientes con los cuales podrá entablar relaciones a largo plazo, desarrollar constantemente la innovación en los talleres, cursos, conferencias, actividades en general; obtener retroalimentación; facilidad en la adaptación a los clientes y futuros clientes; mejora diaria en el trato con el cliente, etcétera.

4.3 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar las actividades estratégicas de la empresa comprendiendo el comportamiento de los costos y fuentes de diferenciación potenciales (David 2011).

Gráfico 2. Cadena de valor



Fuente: David, 2011.
Elaboración: Propia, 2017.

Del análisis mostrado se pueden identificar las actividades primarias de la cadena de valor que señalan las fuentes potenciales de ventaja competitiva.

- **Operaciones.** Se inicia con la captación de la cliente y la venta del servicio. Luego, con la prestación del servicio integral de coaching, monitoreando la calidad del servicio y realizando el seguimiento del cumplimiento de los objetivos.
- **Marketing.** En los primeros años de operación los costos serán más elevados debido a la difusión del servicio. Para los siguientes años se espera una disminución por la referencia de las clientes y el logro del posicionamiento en el mercado.
- **Servicios post venta.** Se mantendrá el vínculo con las clientes ofreciéndoles nuevos servicios como conferencias, talleres y charlas.

4.4 Factores críticos de éxito

Determinarán el éxito y rendimiento del negocio:

- Coaches de prestigio y con experiencia atendiendo al público femenino.
- Servicio estandarizado, personalizado, integral y exclusivo.
- Talleres y servicios complementarios.

- Campañas efectivas de publicidad, utilizando las herramientas tecnológicas disponibles en la actualidad como las redes sociales con el fin de ampliar la cartera de clientes y participación en el mercado.

4.5 Objetivos estratégicos

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente.
- Lograr el incremento de la cartera de clientes de manera progresiva.
- Fomentar una cultura organizacional sólida orientada al servicio al cliente.
- Ofrecer servicios innovadores manteniendo la diferenciación frente a la competencia.
- Incrementar el valor de la empresa a través de los resultados.

4.6 Análisis de coherencia

A partir de los objetivos enunciados y estratégica básicos se plantea la siguiente tabla que será base para desarrollar los planes funcionales.

Tabla 8. Análisis de coherencia

Plan de Marketing	Plan de Recursos Humanos	Plan Operativo	Plan Financiero
Establecer de manera continua los más altos estándares de satisfacción del cliente. Lograr el incremento de la cartera de clientes de manera progresiva.	Fomentar una cultura organizacional sólida orientada al servicio al cliente.	Ofrecer servicios de calidad, innovadores y eficientes, manteniendo la diferenciación frente a la competencia.	Incrementar el valor de la empresa a través de los resultados.
Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar diversos canales (virtuales y tradicionales) de captación de clientes como redes sociales, local, vía telefónica. • Realizar charlas informativas gratuitas sobre temas de coaching. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Informar de forma eficiente sobre las funciones y perfiles en la etapa de reclutamiento. • Seleccionar personal alineado a los valores de la empresa. • Brindar remuneración acorde al mercado e incentivos por logro de metas. • Capacitación al personal. • Fomentar la cultura organizacional. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad de los servicios. • Renovación anual de los programas de coaching. • Brindar programas integrales enfocados en los tres pilares: personal, familiar y social. • Variedad de horarios. • Otorgar un trato personalizado. 	Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el número de clientes a través de una oferta innovadora y exclusiva, con servicios complementarios, generando valor agregado.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.7 Factores críticos para la formulación de estrategias

- Entender las necesidades de los clientes desarrollando relaciones efectivas.
- Asegurar la calidad de atención y optimizar el tiempo de atención.
- Desarrollar una excelente publicidad e imagen en la difusión de los servicios.
- Capacitación constante a todo el personal de acuerdo a los valores de la compañía.

4.8 Estrategia genérica

Se aplica la estrategia genérica de “diferenciación enfocada a un segmento” porque el servicio es único y está dirigido a un segmento del mercado en particular. Entre los aspectos de diferenciación se tiene que es un servicio integral y personalizado porque cubre todas las dimensiones de la mujer a través de un programa básico que se alinea a las necesidades de cada cliente.

Tabla 9. Ventaja estratégica

		Diferenciación	Costo
Objetivo estratégico	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo a un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Diferenciación con enfoque en costos bajos

Fuente: Frances, 2006.

4.9 Estrategias de crecimiento de Igor Ansoff

Se aplica la estrategia de “penetración de mercado” porque el servicio de coaching existe en el Perú pero está relacionado mayormente al ámbito laboral, por lo que se introducirá un servicio de coaching integral que aborde las necesidades relacionadas a la mujer actual.

Tabla 10. Estrategia de crecimiento

		Productos actuales	
Mercados actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de productos	
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación	

Fuente: Ansoff, 2004.

Capítulo V. Plan de marketing y ventas

Lograr el incremento de los clientes de manera progresiva, buscando que el público femenino asocie la marca a un servicio de coaching de gran calidad en la búsqueda del desarrollo integral de personas.

1. Objetivos

En la tabla 11 se muestran los objetivos específicos para el Plan de Marketing y Ventas:

Tabla 11. Objetivos de marketing y ventas

Objetivo específico	Estrategia	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicador
Lograr recordación de la marca.	Posicionamiento	-	65%	80%	Cantidad de reconocimientos mediante encuestas en nuestro mercado meta
Incrementar la cartera de clientes (trimestral).	Diferenciación	-	20%	30%	Número de clientes nuevos – Número de clientes nuevos trimestre anterior.
Incrementar el número de programas de coaching vendidos (trimestral).		-	20%.	30%.	Número de programas vendidos/ Número total programas vendidos trimestre anterior.
Alcanzar mayor satisfacción de las clientes atendidas.	Fidelización	75%	85%	90%	Número de clientas encuestadas (bueno-excelente) / total clientes

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias y plan de acción

2.1 Estrategia de posicionamiento

Para lograr una mayor recordación de la marca asociada a un servicio exclusivo y de calidad, como etapa inicial se ha desarrollado el mantra de la compañía **“Servicio de gran calidad comprometidos con tu autorrealización”** (anexo 6). Esta frase permitirá identificar el panorama de los servicios que diferenciarán a la empresa de sus competidores más cercanos.

Las estrategias de posicionamiento a desarrollar serán las siguientes:

- Con el servicio personalizado, los clientes asociarán “calidad” con la empresa, lo que permitirá ser referidos a sus contactos.
- Un ambiente agradable y acogedor.

- Servicios orientados solo a mujeres con un enfoque integral (personal, familiar, laboral).
- Variedad de servicios complementarios a elección del cliente.
- Servicios de post venta.

2.2 Estrategia de segmentación

Se utilizarán las siguientes variables:

- **Región geográfica.** Lima.
- **Género.** Femenino.
- **Edad demográfica.** 26 a 45 años.
- **Ciclo de vida.** Solteras o casadas, con o sin hijos.
- **Nivel socioeconómico.** A y B.
- **Estilo de vida.** Modernas y sofisticadas.
- **Beneficios buscados.** Calidad en el servicio.
- **Situación laboral.** Dependientes e independientes.

Para identificar las características, preferencias, y beneficios específicos que valoran el segmento meta se realizarán investigaciones de mercado y estudios de satisfacción del cliente con una frecuencia regular, entre ellos están encuestas y focus group. Esto permitirá conocer la eficiencia de los servicios brindados y las actitudes de los clientes hacia la competencia.

2.3 Estrategia de fidelización

Cuando se logra satisfacer a un cliente plenamente y el servicio cumple con sus expectativas, éste no sólo volverá a adquirir los servicios sino que muy probablemente se convertirá en un cliente fiel a la marca y la recomendará a otros consumidores. A continuación las siguientes estrategias definidas:

- **Ofrecer un servicio de gran calidad.** Crear un estándar propio de servicios que permita superar las expectativas del cliente.
- **Garantizar que la cliente viva una excelente experiencia.** Utilizar el Customer Experience desde el primer momento de contacto con la cliente como por ejemplo: llamarlas por su nombre, saludos por su cumpleaños, viernes de música en vivo, retratos, sorteos, etcétera.

- **Servicios de post venta.** Permitirán mantener un vínculo con el cliente manteniendo a la cliente actualizada con los nuevos servicios que se ofrecerán y también brindándole una gama de descuentos exclusivos para talleres, charlas y conferencias.
- **Incluir la “voz del cliente” en las decisiones de la compañía.** Por ejemplo, mejorar la infraestructura, mejorar los servicios, nuevos horarios, etcétera.

2.4 Estrategia de crecimiento

Se han planteado las siguientes estrategias de crecimiento:

- **Aumento de cuota de mercado a través de la difusión de los beneficios y resultados del servicio.** El boca a boca de las clientes será el principal aliado. Se difundirán los beneficios del coaching a través de charlas, conferencias, talleres y redes sociales (colocando artículos de especialistas, recomendaciones de libros, video conferencias, entrevistas, etcétera).
- **Innovación y mejora de los servicios.** Se mejorarán los servicios teniendo en cuenta las tendencias actuales de coaching y temas relacionados a las inquietudes de la mujer.

2.5 Estrategias de marketing mix y ventas

2.5.1 Precio

A partir de la elección de mercado meta, cálculo de costos, investigación de mercado y entrevistas a expertos, se ha definido lo siguiente:

- **Costo del paquete integral.** Cuatro sesiones como mínimo a S/ 1.600.
- **Costo de sesión.** Adicional al paquete a S/ 400.

Los servicios complementarios tendrán precios definidos para el público en general; sin embargo, las usuarias que hayan adquirido el programa integral de coaching tendrán un descuento de 50% en cada taller.

2.5.2 Plaza

El servicio se prestará en un local ubicado en una zona céntrica, cerca de centros comerciales y del centro financiero en el distrito de Jesús María, límite con San Isidro. Las razones estratégicas son las siguientes:

- Cercano al mercado objetivo y a varios centros comerciales.
- Cuenta con cuatro estacionamientos propios, y estacionamientos públicos cercanos.
- Cuenta con dos ambientes para talleres y conferencias.

Además contará con una decoración minimalista y acogedora que permitirá a las clientes la libre expresión de sus inquietudes, en un ambiente cordial y relajado.

2.5.3 Producto

Servicio de orientación personalizado y profesional que acompaña a las mujeres a obtener un mejor desenvolvimiento y equilibrio en sus diferentes roles de vida: personal, familiar, laboral y social. El servicio busca ser único a través de:

- Ayudar a descubrir el verdadero “yo” de las clientes, es importante que ellas inicien conociéndose y reforzando su autoestima.
- Acompañándolas a descubrir sus fortalezas y sus debilidades, permitiéndoles diseñar una lista de prioridades para tomar las decisiones con el fin de mejorar su calidad de vida.
- Brindándoles talleres, actividades, ejercicios, etcétera, que ayudarán a lograr sus objetivos.

2.5.4 Promoción

Se realizará a través de:

- **Marketing digital.** Creación de la página web, hosting y mantenimiento de la página web, registro de dominio en Facebook, publicidad en Facebook, Instagram y LinkedIn, displays o banners en YouTube y páginas peruanas.
- **Charlas.** Se desarrollarán semanalmente en el local de la empresa con el objetivo de captar nuevas clientes y fidelizar a los ya existentes. Algunas charlas serán desarrolladas por el gerente administrativo, que serán anunciadas con anticipación y difundidas a través de las redes sociales. Algunas charlas serán gratuitas.
- **Marketing en revistas y diarios.** Diario Gestión y Semana Económica.
- **Merchandising.** Lapiceros y blocks con el logo de la empresa.
- **Brochure.** Trípticos y afiches.

2.5.5 Personas

Empodérate Mujer se asegurará de realizar un adecuado proceso de reclutamiento, evaluación, selección y contratación de sus colaboradores con la finalidad de contar con el mejor personal y

así brindar un servicio único y de calidad a sus clientes. Asimismo, desarrollará programas de capacitación a los colaboradores anualmente. En el capítulo VIII. Estructura Organizacional y plan de recursos humanos se detallan las estrategias y plan de acción.

2.5.6 Procesos

La empresa ha desarrollado macroprocesos que permiten garantizar la estandarización y calidad de su servicio los mismos se encuentran en la tabla 13. Macroprocesos y en el anexo 7. Flujograma de los procesos. Cabe señalar, que los mismos serán monitoreados periódicamente por el gerente administrativo con la finalidad de validar el cumplimiento de los mismos.

2.5.7 Productividad

El local de la empresa se acondicionará de acuerdo a las preferencias del mercado meta entre ellas: sala de espera, área de bebidas, ambiente minimalista, jardín, sala privada para los servicios, sala de conferencias, estacionamientos, entre otros.

3 Presupuesto de marketing

En el anexo 7 se presenta el presupuesto de marketing.

Capítulo VI. Plan de Operaciones

Detalla los objetivos, estrategias y procesos internos para ofrecer servicios de calidad, innovadores y eficientes.

1. Objetivos

A continuación, se detallan los objetivos y las estrategias a utilizar para el plazo de cinco años.

Tabla 12. Objetivos de Operaciones

Objetivos	Corto plazo 1 año	Mediano plazo 2-3 años	Largo plazo 4-5 años	Indicador
Cumplimiento de los estándares del servicio.	Obtener el 60% de los informes sin observaciones	Obtener el 75% de los informes sin observaciones	Obtener el 85% de los informes sin observaciones	Número de informe de cierre del servicio aprobados por el gerente coach / Total de informes revisados por el gerente coach
Minimizar los reclamos.	10%	5%	<5% máximo	Número total de reclamos al año / Total de clientes atendidos activos al año
Minimizar el tiempo de atención desde la bienvenida hasta la programación de las sesiones.	<= 40 minutos	<= 30 minutos	<= 20 minutos	Hora de culminación de programación (término del proceso de venta) – Hora de ingreso (registro con secretaria).

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Diseño de los procesos

Los macroprocesos permitirán entregar una experiencia única a las clientes (tabla 13).

Tabla 13. Macroprocesos

Macroprocesos	Procesos
1. Contacto y evaluación	1.1 Contacto vía presencial y digital 1.2 Charla Informativa 1.3 Registro de ingreso 1.4 Test inicial
2. Adquisición del servicio y programación de citas	2.1 Confirmación del servicio 2.2 Venta del servicio 2.3 Programación de citas
3. Facturación y cobranza	3.1 Proceso de facturación 3.2 Proceso de cobranza
4. Ejecución del servicio	4.1 Bienvenida al cliente 4.3 Desarrollo de sesiones 4.4 Seguimiento de avances
5. Calidad	5.1 Monitoreo de los estándares 5.2 Cierre de las sesiones de coaching

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 13. Macroprocesos (continúa de la página anterior)

Macroprocesos	Procesos
6. Servicio post venta	6.1 Encuesta de satisfacción del servicio 6.2 Venta de servicios complementarios 6.3 Invitación a eventos en general

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1 Contacto y evaluación

El cliente podrá contactar a la empresa vía digital y presencial. De ser digital, el encargado será el asistente de Marketing quien completará los campos predeterminados sobre la información de la cliente y la invitará a la charla informativa próxima a realizarse. De ser presencial, el ejecutivo de Ventas dará la bienvenida al cliente desde su ingreso, anotará su información necesaria y le explicará que el servicio comienza con una charla informativa gratuita, luego programará la misma. La charla informativa será desarrollada por el gerente administrativo, quien explicará los fundamentos del coaching, su importancia así como los servicios de Empodérate Mujer. La duración de cada charla informativa será entre 30 y 40 minutos.

Finalizada las charlas, los ejecutivos de Ventas deberán registrar el ingreso de las potenciales clientes y completar su información en el sistema. Luego, se entregará el test inicial, el cual se encuentra en un formato de 10 preguntas clave.

2.2 Adquisición de los servicios y programación de citas

Luego del test inicial, el cual será revisado por el ejecutivo de Ventas, se tomará como referencia los promedios indicados en la tabla “Indicadores Test Inicial” del sistema, desarrollado por el gerente administrativo. El proceso tendrá una duración de cinco minutos como máximo.

Si los resultados se encuentran de acuerdo al perfil de los servicios se procede con la confirmación y venta de los mismos, así como a la programación de la cita. De lo contrario, el gerente administrativo informa sutilmente que los resultados no están dentro alcance de los servicios que ofrece Empodérate Mujer.

2.3 Facturación y cobranza

Luego de la programación del servicio, se procederá a facturar y cobrar el mismo. La forma de pago podrá ser en efectivo o con tarjeta de crédito. Se entregará de forma impresa el comprobante de pago, así como la programación de las citas que se enviará al e-mail del cliente.

2.4 Ejecución del servicio

La asistente de Gerencia tomará del sistema las programaciones de citas del día para identificar a las clientes que iniciarán sus sesiones, con la finalidad de darles la bienvenida. Una vez que la cliente ingrese al local, deberá ser llamada por su nombre, se invitará una bebida de su elección y se le solicitará esperar unos minutos, en el espacio de recepción, hasta que su coach asignado venga por ella.

La primera sesión se inicia con una introducción de 10 minutos, donde el coach profundizará los resultados del test inicial y recomendará con qué aspecto (personal, familiar, social/ laboral) se debe comenzar.

El seguimiento de los avances se inicia desde la segunda sesión hasta terminar la cuarta sesión; éstos deberán ser ingresados en el sistema para llevar un control de los mismos y brindar los resultados finales que son informes ejecutivos que resumen la evolución del cliente y las recomendaciones a seguir. El documento es explicado por el coach y es entregado al cliente al finalizar la cuarta sesión.

2.5 Calidad

La cliente deberá sentir libertad de solicitar ayuda, generar reclamos o brindar sugerencias en cualquier momento. Además, finalizada la segunda y cuarta sesión, la cliente llenará una breve encuesta que permitirá validar la calidad del servicio entregado y recibir sugerencias, demostrando así la importancia que su opinión tiene para la empresa. Su opinión permitirá seguir brindando una experiencia única con servicio de calidad.

Es responsabilidad de todo el personal cumplir con los estándares de servicio y el responsable de validar el cumplimiento de los mismos es el gerente administrador, quien realizará el monitoreo del cumplimiento.

2.6 Servicios de post venta

Durante o después del desarrollo del programa integral el coach recomendará los servicios complementarios que podrían tomar las clientes para el logro de sus objetivos. El ejecutivo de marketing, basándose en la cartera de clientes, informará sobre charlas informativas, eventos y promociones en general, con la finalidad de fidelizarlas con la empresa.

3. Flujograma del proceso de servicio

El anexo 8 detalla el flujograma de los procesos descritos anteriormente y el anexo 9 detalla el flujo de desarrollo de los servicios.

4. Capacidad operativa y horarios de atención

La instalación de la empresa permite una capacidad de 6.186 sesiones al año (anexo 10). Sin embargo, para el primer año se buscará realizar 70% de sesiones de su capacidad instalada anual y se proyectará un crecimiento de 20% anualmente. Para lograr lo indicado la empresa tendrá horarios extendidos de lunes a viernes de 10:30 a 21:30 horas y los sábados de 9:15 a 13:00 horas. El horario fue establecido en base a los resultados de la investigación de mercado.

Cada sesión tendrá durará una hora, con un intervalo de treinta minutos entre sesiones. Se solicitará llegar diez minutos antes de la sesión, además se indicará que pasado el tiempo de la cita se reprogramará la misma.

Tabla 14. Horarios del servicio

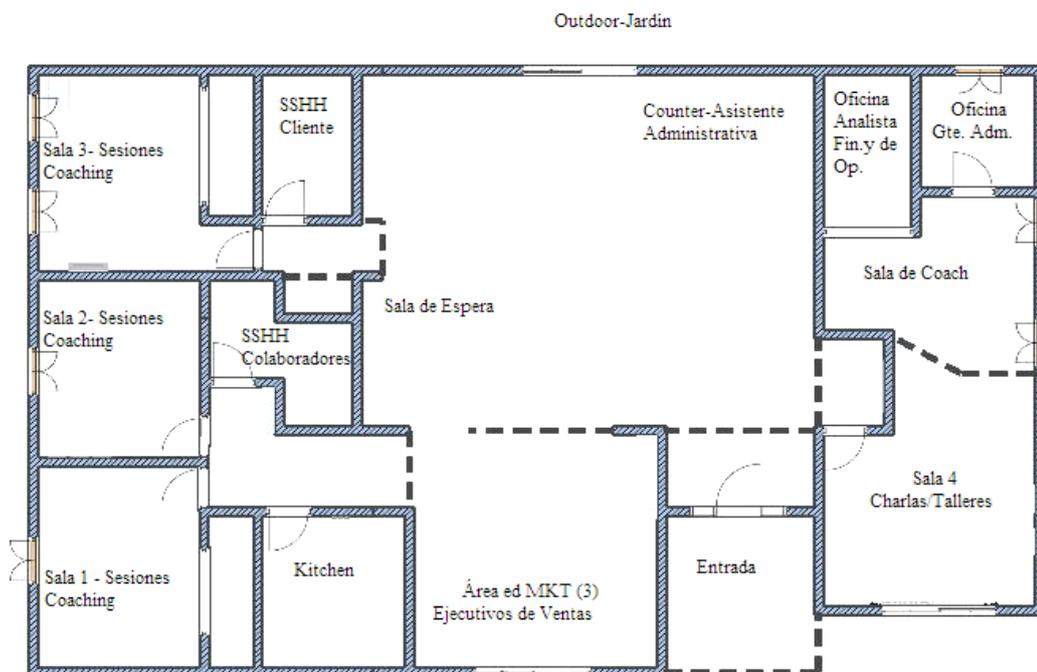
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Horario regular						
09:15 - 10:15	-	-	-	-	-	1 sesión
10:30 - 11:30	1 sesión					
11:45 - 12:45	-	-	-	-	-	1 sesión
12:00 - 13:00	1 sesión					
13:00 - 14:00	-	-	-	-	-	1 sesión
13:30 - 14:30	1 sesión	-				
15:00 - 16:00	1 sesión	-				
16:30 - 17:30	1 sesión	-				
Horario alta demanda						
18:00 - 19:00	1 sesión	-				
19:15 - 20:15	1 sesión	-				
20:30 - 21:30	1 sesión	-				
Total	8 sesiones	4 sesiones				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Diseño de instalaciones

En base a los resultados de la investigación de mercado se determinó que la ubicación preferida para el segmento debe ser un local en una zona céntrica. La empresa alquilará un local entre los límites de Jesús María y San Isidro. El ambiente tiene 300 m² aproximadamente, el costo es de US\$ 2.000 de alquiler mensual; se requiere la garantía de dos meses y un mes de adelanto. Se estima un plazo de dos meses como máximo para la adaptación del local. El gráfico 3 describe los ambientes del local.

Gráfico 3. Ambientes del local



Fuente: Elaboración propia, 2017.

6. Alcance del servicio integral

El programa integral de coaching consta de cuatro sesiones como mínimo, con un intervalo de una sesión por semana. Cada sesión durará una hora y serán realizadas por coaches con experiencia con más de 100 horas de ejercicio profesional comprobadas. Este programa incluye un monitoreo semanal del avance de cada cliente.

El servicio se brindará a través de un programa integral que cubrirá los aspectos personal, familiar, laboral y social. El aspecto personal desarrollará el coaching de vida; el aspecto familiar,

el coaching de conflictos; el aspecto laboral, el business coaching y transicional; y el aspecto social, el coaching de relaciones.

Se utilizará una variedad de recursos, metodologías y evaluaciones que van de la mano de los lineamientos del coaching y sus distintas vertientes. Al finalizar el servicio la participante logrará:

- Identificar sus dones y habilidades.
- Desarrollar sus talentos y autoconfianza.
- Lograr su autorrealización como persona y/o profesional.
- Crear mayor armonía en sus relaciones.

7. Alcance de otros servicios

- **Talleres.** Son clases donde se combina la teoría y la práctica y serán desarrolladas por los coach de la empresa. En algunos casos, la empresa contratará a coaches externos. En su mayoría los talleres serán desarrollados en el local de la empresa y de acuerdo con la cantidad de la demanda, ya que serán a elección de los clientes. Las fechas de los talleres se anunciarán con anticipación y los temas tratados serán actualizados considerando las recomendaciones de las clientes. Se proporcionará un descuento del 50% en el costo de cada taller a las clientes que hayan cancelado la totalidad de su programa. También se les ofrecerá un taller completamente gratis si logra recomendar el servicio a otra persona, la cual deberá adquirir un programa integral.
- **Charlas.** Son conversaciones informativas que serán desarrolladas por el coach. En su mayoría se dictarán de forma semanal en el local de la empresa y tendrán como propósito captar nuevos clientes. Se anunciarán a través de las redes sociales, vía telefónica y medios escritos, y se darán de forma gratuita.

A continuación se detallan los servicios complementarios que se ofrecerán a las clientes.

Tabla 15. Servicios complementarios

Servicios	Tiempo estimado de ejecución
Taller de imagen personal	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada uno
Taller de health coaching	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada uno
Taller de marca personal	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada uno
Taller de manejo de equipos	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada uno
Taller de comunicación efectiva	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada uno
Charla – coaching de conflictos	1 sesión de 1 hora
Charla – coaching de relaciones	1 sesión de 1 hora
Charla – coaching de vida	1 sesión de 1 hora

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En el anexo 10 se presenta la oferta mensual para el año 1, y en el anexo 11 se presenta la oferta de servicios complementarios.

8. Presupuesto de Operaciones

En el anexo 12 se presenta la inversión en activos tangibles y en el anexo 13 el cronograma de actividades pre operativo.

Capítulo VII. Estructura organizacional y plan de Recursos Humanos

1. Objetivos

A continuación se detallan los objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos de la empresa.

Tabla 16. Objetivos de Recursos Humanos

Objetivos específicos	Corto plazo 1 año	Mediano plazo 2-3 años	Largo plazo 4-5 años	Indicador
Capacitar a los colaboradores	40 horas	30 horas	30 horas	Aprobación mayor al 90% en exámenes de carácter práctico.
Baja rotación de colaboradores	10%	10%	10%	Número de colaboradores retirados año actual / número total de colaboradores
Desarrollar buen clima laboral	70%	75%	80%	Encuestas de clima laboral (empleados satisfechos / total de empleados)
Evaluación de desempeño	80%	85%	90%	Cantidad del personal que cumplan con 100% de su meta / total del personal

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias y plan de acción

2.1 Reclutamiento

La empresa reclutará al personal en base al perfil y competencia de cada puesto (anexo 14) a través de websites como LinkedIn, y otras de índole laboral; además, se recurrirá a las bolsas de trabajo de las universidades del país. Nuevo personal se irá incorporando a la empresa según las necesidades de la misma.

La propuesta de negocio ofrece un servicio personalizado brindado en sesiones, lo cual requiere que el costo del servicio sea variable; de esta manera el personal coach no estará en planilla, es decir, será un proveedor externo que recibirá un honorario según la cantidad de sesiones que atienda.

Para reclutar al personal externo (coaches) se utilizará LinkedIn, redes de contacto del gerente administrativo y bolsas de trabajo de las universidades de prestigio.

2.2 Selección de personal

El proceso de selección de personal será responsabilidad del gerente administrativo. Se recibirán las hojas de vida a través de los medios antes mencionados, luego se entrevistará a los postulantes seleccionados en base al perfil requerido; se verificarán las referencias del postulante y, finalmente, se elegirá al que se ajuste al perfil y competencia requerido.

2.3 Inducción y capacitación

Todo el personal recibirá una inducción de tres días. El primer día se realizará la ceremonia de bienvenida, se explicará la misión, visión y valores de la compañía. El segundo día se explicarán los procesos y operatividad de la compañía; y en el tercer día se explicarán el código de conducta, las especificaciones y objetivos del puesto.

La compañía capacitará a los colaboradores en temas asociados con servicio al cliente y coaching durante todo el año, y estas capacitaciones serán dictadas por el gerente administrativo y/o por coaches contratados. Adicionalmente, el gerente administrativo recibirá capacitaciones dentro o fuera del país sobre nuevas tendencias de coaching, de manera anual.

2.4 Clima laboral

Se promoverán actividades durante todo el año (celebraciones de cumpleaños, el empleado del mes, celebraciones de fiestas importantes, sorteos, paseos de integración, etcétera) que permitan desarrollar un buen ambiente laboral. Se contratará a una empresa externa para evaluación anualmente el clima laboral y se tomará acciones inmediatas con el objetivo de lograr una mejora continua en los resultados.

2.5 Diseño de la estructura organizacional

El gráfico 4 muestra el organigrama de la empresa. Todo el personal se encontrará en planilla, a excepción del personal del área legal y contable, servicios que serán tercerizados.

Gráfico 4. Organigrama

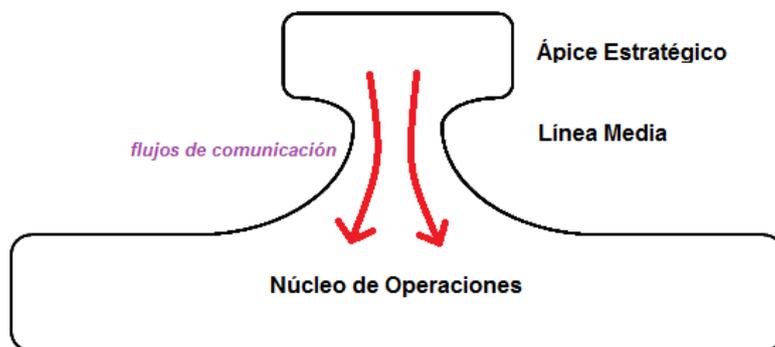


Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con la metodología de Mintzberg, se tiene una estructura simple debido a que:

- La estructura se adapta a pequeños negocios
- Cuenta con una autoridad centralizada desde el ápice estratégico (gerente)
- Rápida adaptación a los cambios, ya que las decisiones son centralizadas
- La coordinación se basa en la supervisión directa de arriba hacia abajo.

Gráfico N° 5. Estructura de Empoderate Mujer – Metodología de Mintzberg



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Teniendo en cuenta el organigrama de la compañía (gráfico 4) y aplicando la metodología de Mintzberg (gráfico 5), nuestro personal se distribuye de la siguiente manera:

- **Ápice Estratégico:** Gerente Administrador
- **Tecnoestructura:** Analista Financiero y de Operaciones, Asistente de Marketing
- **Staff de Apoyo:** Asistente Administrativa, Asistente de Programación
- **Línea Media:** Nula
- **Núcleo de Operaciones:** Coaches, Ejecutivos de Ventas

2.6 Remuneración

La remuneración brindada a los trabajadores durante los primeros años será fija. El personal de ventas y marketing percibirá un componente variable según las metas de ventas anuales estimadas, y el personal administrativo podría recibir algún componente variable a partir del tercer año, previo cumplimiento de metas financieras anuales. El personal de la compañía se contratará bajo el sistema de contrato indefinido (planilla). A continuación se detalla la remuneración fija estimada:

Tabla 17. Remuneraciones

Personal	Total (sueldo básico) S/
1 Gerente Administrador	9.000
1 Analista de Financiero y de Operaciones	3.500
1 Asistente Administrativa	2.500
2 Asistente de Programación	2.400
2 Asistentes de Marketing	4.000
2 Ejecutivos de ventas	4.000

Nota: Se usó como referencia las remuneraciones del mercado laboral.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Presupuesto de recursos humanos

Se están considerando las prestaciones de acuerdo con la ley, tales como vacaciones, compensación por tiempo de servicios (CTS). Estos cálculos aplican para empresas de servicios como la presente (anexo 15).

Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social

La empresa considera importante desarrollar un plan de responsabilidad social, en los aspectos sociales, económicos y medio ambientales. Cabe indicar que la empresa brinda servicios más no genera productos, lo que hace que su implicancia en el aspecto medio ambiental sea baja. Sin embargo, se han desarrollado los siguientes objetivos con la finalidad de establecer directrices de gestión para garantizar principios éticos y de respecto a las personas, a la sociedad y al medio ambiente.

1. Objetivos y acciones estratégicas

- Desarrollar un canal de diálogo con los colaboradores que recoja sus sugerencias y que permita evaluar su grado de satisfacción.
- Minimizar el impacto social al asegurar las medidas básicas de salud, seguridad y prevención de riesgos laborales. Además, establecer control de consumo de energía, papel y producción residuos con todos los colaboradores.
- Asegurar la motivación y la implicación de los recursos humanos en la mejora continua de la empresa.
- Garantizar la igualdad de oportunidades de todo el personal.
- Contratar proveedores que se encuentren formalizados y que compartan los valores de la empresa.
- Desarrollar programas gratuitos para mujeres emprendedoras de escasos recursos (talleres vivenciales, talleres de coaching, imagen personal, etcétera).

2. Presupuesto de Responsabilidad Social

A continuación se presenta el presupuesto de responsabilidad social:

Tabla 18. Presupuesto de Responsabilidad Social

Responsables/ (expresado en soles)	Año 1	Año2	Año3	Año 4	Año 5
Colaboradores	750	1.500	1.500	2.000	2.000
Proveedores	500	1.000	1.000	1.300	1.300
Programas sociales	400	2.000	2.000	2.500	2.500
Total	1.650	4.500	4.500	5.800	5.800

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo IX. Plan financiero

El plan financiero permite determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

1. Objetivos

Se han establecido los siguientes objetivos financieros:

Tabla 19. Objetivos financieros

Objetivo	Indicador	Corto plazo 1 año	Mediano plazo 2- 3 años	Largo plazo 4-5 años	Mecanismos de medición
Crecimiento	(Ventas periodo 2/Ventas periodo 1)-1	-	25%	30%	EGYP *
Rentabilidad	Utilidad operativa / Ventas	Punto de equilibrio	5-10%	15-20%	EGYP *
Rentabilidad	ROE**	-	>50%	>60%	BS/EGYP*

* Estado de ganancias y pérdidas.

**ROE: Rentabilidad sobre el patrimonio.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Supuestos

- La empresa se conformará como una sociedad anónima cerrada con cuatro accionistas, con un aporte individual de S/ 83.000 por cada uno, constituyendo el capital social con S/ 332.000. La actividad pre operativa durará cuatro meses (anexo 13).
- Los socios han considerado un periodo de cinco años para evaluar el retorno de la inversión.
- Se toma una deuda de S/ 80.000 por un plazo de 60 meses, con una TEA de 25,74%, según cronograma emitido por Interbank, préstamo de capital de trabajo.
- Con respecto a la vida útil de los equipos de cómputo, instalaciones y software se considera cuatro años y diez años, respectivamente.
- Con respecto al costo de alquiler del local se está considerando un incremento del 5% anual y dos meses de garantía.
- Se considera un incremento entre el 20% y 25% del número de sesiones vendidas durante los próximos cinco años, según la evolución y posicionamiento de la marca.
- El precio y costo del servicio se han fijado de acuerdo a la investigación del mercado y a la competencia. Se considera un incremento del 5% anual para ambos durante los próximos cinco años.
- Se considera una tasa del 30% de impuesto a la renta.

- A partir del tercer año se programará el pago de dividendos.

3. Políticas

- Política de cobranza 100% al contado (para el programa integral el pago será 50% al inicio del servicio y el 50% restante antes de iniciar la tercer sesión). Se aceptarán pagos con tarjeta de crédito y débito (Visa, MasterCard), o en su defecto, en efectivo.
- Pago a proveedores de servicio (coach) será semanal, al contado y por sesión finalizada. A los proveedores diversos será entre 15 a 30 días.
- El pago al personal de planilla y externos se realizará al último día hábil del mes.
- Las remuneraciones se ajustarán a la inflación (3%) según lo proyectado por el Banco Central de Reserva del Perú.

4. Estructura de costos e inversiones

4.1 Inversión del proyecto

A continuación se muestra el resumen de la inversión total del proyecto compuesto por activos tangibles, intangibles y capital de trabajo.

Tabla 20. Resumen de inversión

Resumen	Total S/
Acondicionamiento de oficinas (mobiliario y otros)	95.694
Equipos de oficina	27.350
Inversión activos tangibles	123.044
Inversión activos intangibles	5.000
Capital de trabajo	279.568
Total de inversión	407.612

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Financiamiento

El importe a financiar es de S/ 80.000 (19% del total financiado). El 81% corresponde al aporte de los cuatro accionistas.

Tabla 21. Capital propio versus deuda

Total inversión	Monto	%
Capital	332.000	0,81
Financiamiento	80.000	0,19
Total	412.000	1,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El importe financiado por deuda equivale a S/ 80.000 y se ha escogido al Banco Interbank que proporcionó una tasa del 25,74% anual en soles para capital de trabajo, con cuotas fijas a más de un año, resultando la mejor opción que accedió a brindar un préstamo a la empresa.

4.3 Costo de oportunidad de capital

Con el modelo de valorización de activos de capital (CAPM) se obtiene el costo de oportunidad de capital (tabla 22).

Tabla 22. Cálculo del COK (metodología CAPM)

COK = Rf + Beta * (Rm-Rf) + Rp				
Rf	Beta	Rm- Rf	Rp	COK
2,35%	1,05	10,70%	2%	15,54%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Donde:

Rf: 2.35% (Bonos del Tesoro a 10 años de los EEUU)

Beta: 1.05 (Damodaran -Sección Healthcare Support Services)

Prima de riesgo: 10.7% (Rentabilidad Standard and poor 500)

Riesgo País: 2% (Bloomberg y reuters)

Obteniéndose la tasa de 15.54% el cual contempla el riesgo del proyecto. De igual manera, en el análisis de sensibilidad (anexo 18) se está considerando una tasa mayor de 19.54% y bajo este supuesto el proyecto continúa siendo rentable y con una VAN superior a cero.

4.4 Costo ponderado de capital

El aporte de los accionistas representa el 81% de la inversión total, siendo el saldo financiado por el Banco Interbank. A continuación se presenta la fórmula para el cálculo del WACC (tabla 23).

Tabla 23. Costo ponderado de capital

WACC = $Wd * Kd * (1-T) + Wce * Kce$	
Wd : peso de la deuda respecto a la inversión total	19,42%
Kd : costo de la deuda	25,74%
T : tasa impositiva	30,00%
Wce : peso aporte de los accionistas respecto inversión	80,58%
Kce : costo de oportunidad de los accionistas	15,54%
WACC	16,02%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.5 Presupuesto de ingresos

Empodérate Mujer S.A.C. tendrá ingresos por la venta de sesiones del programa integral de coaching, así como por la venta sesiones de los servicios complementarios (tabla 25). La cantidad de sesiones se ha establecido según la estimación de la demanda para los próximos cinco años (anexo 5). A continuación se detalla la cantidad de sesiones vendidas por el programa integral de coaching y por los servicios complementarios.

Tabla 24. Total de sesiones vendidas

Total de sesiones vendidas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa integral coaching	4.340	5.208	6.248	7.812	9.764
Servicios complementarios	692	809	971	1.214	1.517
Total	5.032	6.017	7.219	9.026	11.281

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 25. Resumen de ingresos

Ingresos S/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa integral	1.471.186	1.853.695	2.335.058	3.065.217	4.021.444
Servicios complementarios	314.258	364.119	436.831	546.178	682.653
Ventas netas	1.785.445	2.217.814	2.771.888	3.611.395	4.704.097
IGV	321.380	399.207	498.940	650.051	846.737
Total	2.106.825	2.617.021	3.270.828	4.261.446	5.550.834

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.6 Presupuesto de egresos

4.6.1 Gastos operativos, honorarios de coaches y otros profesionales

Compuesto por el pago de honorarios a los coaches, bloggers y otros proveedores que están directamente relacionados a la cantidad de prestaciones por sesión (tabla 24).

Tabla 26. Gastos operativos, honorarios de coaches y otros

Gastos – S/	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa integral	733.460	921.816	1.162.128	1.531.152	2.001.620
Servicios complementarios	131.007	153.686	184.375	230.530	288.131
Total	864.467	1.075.502	1.346.503	1.761.682	2.289.751

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.6.2 Gastos administrativos

Los gastos administrativos en los que incurrirá Empodérate Mujer S.A.C. para el funcionamiento de sus actividades se muestran en la tabla 27.

4.6.3 Gastos de ventas

Está compuesto por la remuneración total del personal de venta y marketing, los gastos incurridos en capacitaciones y los gastos de marketing (tabla 27).

4.6.4 Gastos financieros

Los gastos están compuestos por el pago de los intereses por el préstamo a pagar en los próximos cinco años (tabla 27).

Tabla 27. Egresos

Gastos de operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios, coaches y otros	864.467	1.075.502	1.346.503	1.761.682	2.289.751
Total	864.467	1.075.502	1.346.503	1.761.682	2.289.751
Gastos de administración	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos humanos	259.719	285.691	324.228	356.651	392.316
Capacitaciones	12.500	14.500	15.500	16.500	17.500
Alquiler local	79.200	83.160	87.318	91.684	96.268
Servicios terceros	96.017	115.898	122.477	129.084	136.157
Portes y comisiones (Visanet, Mastercard)	84.273	104.681	130.833	170.458	222.033
Mantenimiento local y otros alquileres	6.102	6.407	6.727	7.063	7.417
Servicios públicos	3.390	3.559	3.737	3.924	4.120
Gastos varios	6.746	7.076	7.430	7.802	8.192
Depreciación	13.152	13.152	13.152	13.152	9.317
Total	561.098	634.124	711.403	796.318	893.320
Gastos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos humanos	149.967	185.309	206.456	227.101	249.812
Capacitaciones	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Marketing	199.028	182.079	181.486	181.486	181.486
Gastos varios	4.597	5.517	6.619	8.275	10.343
Total	355.092	374.405	396.060	418.363	443.141
Gastos financieros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Interés de financiamiento	17.523	15.050	11.941	8.030	3.114
Total	17.523	15.050	11.941	8.030	3.114

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Evaluación

5.1 Punto de equilibrio

Con el análisis del punto de equilibrio se identificó el mínimo nivel de ventas de sesiones que se tienen que brindar para cubrir los costos fijos y variables, incluyendo el gasto por depreciación. A continuación se presenta el cálculo del punto de equilibrio solo por las prestaciones del programa integral de coaching (tabla 28).

Tabla 28. Punto de equilibrio - Venta de sesiones de programa integral de coaching

Conceptos (Expresado en nuevos soles)		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	Q	5.403	5.575	5.683	5.810	5.882
Precio de venta unitario	(V/Q)	339	356	374	392	412
Ventas totales	V	1.831.525	1.984.322	2.123.901	2.279.686	2.422.586
Costo variable unitario	CVU	185	194	204	215	224
Costos variables	CV	999.555	1.080.435	1.157.286	1.246.361	1.320.156
Costos fijos	CF	831.918	903.849	966.662	1.033.258	1.102.366
PE(CF/(PVU-CVU))	PE	5.403	5.575	5.683	5.810	5.882

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para el primer año se necesitan 5.403 sesiones para alcanzar el punto de equilibrio. Sin embargo, según la venta de sesiones proyectada (tabla 24) no se alcanzaría el punto de equilibrio en los años 1 y 2 solo con las ventas del servicio principal. A partir del año 3 se lograría superar el punto de equilibrio solo considerando el servicio principal.

A continuación se presenta un resumen del punto de equilibrio por la venta total de servicios, que incluye programa integral de coaching y servicios complementarios.

Tabla 29. Punto equilibrio - venta total de servicios

PE - Venta total de sesiones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Programa integral	4.240	4.463	4.592	4.734	4.839
Servicios complementarios	676	693	713	735	752
Total	4.916	5.156	5.305	5.469	5.591

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo a la venta de sesiones proyectadas (tabla 29) por el total de servicios, se puede lograr el punto de equilibrio en el año 1. A partir del año 2 se superaría el punto de equilibrio.

5.2 Estados financieros y ratios financieros

A continuación se detalla lo más representativo de cada estado financiero.

5.2.1 Balance general

El activo corriente muestra un crecimiento anual, principalmente por el incremento de la caja, producto a su vez del crecimiento de la demanda. El pasivo contiene el importe del préstamo y las amortizaciones de éste. El capital social no muestra variaciones y desde el año 3 se establece el pago de dividendos según las políticas establecidas por la compañía. Los ratios de liquidez son óptimos desde el primer año del proyecto: por S/ 1 de pasivo corriente se tiene S/ 2,19 de activo corriente, esto debido a las políticas de cobranza y pagos de la compañía.

Los ratios de solvencia mejoran notablemente desde el año 2 conforme se va incrementando la rentabilidad y cubriendo las pérdidas de los años 0 y 1. A partir del año 2, por cada S/ 1,00 de patrimonio se tiene S/ 0,40 de deuda. El ROE muestra un crecimiento anual desde el año 2 desde 58% llegando a 84% en el año 5; es decir, por cada S/ 1,00 invertido por los accionistas se obtendrá desde S/ 0,58 hasta S/ 0,84 en los últimos cuatro años del proyecto.

El ROA muestra un crecimiento anual desde 42% hasta 84%, lo cual indica que por cada S/ 1,00 invertido por la empresa se obtiene S/ 0,42 hasta S/ 0,84 en los cuatro últimos años del proyecto (anexo 17).

5.2.2 Estado de ganancias y pérdidas

Los gastos de operación representan aproximadamente el 49% del total de ventas, manteniéndose el mismo margen de manera constante durante todo el proyecto. Los gastos administrativos representan del 19% al 31% del total de ventas desde el año 1 hasta el año 5, reducción que ocurre por el incremento de las ventas; sin embargo, se logra un crecimiento aproximado del 12% anual debido al incremento de los gastos de nómina y de portes o comisiones por la cobranza. El gasto de nómina es el más representativo con un aproximado de 44%, seguido de los gastos por portes y comisiones con 25% y, finalmente, los gastos por servicios de terceros con 15% del total de gastos administrativos.

El incremento de los gastos administrativos se debe a la política de recursos humanos que busca la mínima rotación anual con el fin de lograr una cultura organizacional orientada al cliente. Los gastos de venta representan del 9% al 20% en los cinco años, siendo los gastos más importantes

los de marketing y los de nómina. En la etapa inicial del proyecto (año 0 y año 1), los gastos de marketing son altos debido a la estrategia de posicionamiento que requiere la empresa para lograr el incremento de la demanda durante todo el proyecto. Es así que desde el año 1 hasta el año 5 los gastos de marketing se mantienen por el mantenimiento y cuidado de la marca, ante el posible ingreso de competidores y para lograr la meta de demanda proyectada anualmente.

Los ratios de rentabilidad muestran crecimiento anual, entre ellos el EBIT. Desde el año 2 y 3 se tienen un 6% y 11%, alcanzando en los años 3 y 4 18% y 23%, respectivamente, gracias a las gestiones para el posicionamiento de la marca (anexo 17).

5.3 Evaluación económica y financiera

La evaluación económica y financiera se explica a través de los siguientes indicadores que determinarían la rentabilidad y viabilidad del proyecto (tabla 30).

Tabla 30. Resultados económicos y financieros

VANE	512.703	VANF	515.862
TIRE	44%	TIRF	48%
Payback	2,87 años	Payback	2,89 años

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los resultados son positivos. La VAN es superior a 0 en ambos casos y la TIR es mayor a la tasa de descuento (COK= 15,54%). De esta manera el proyecto es rentable y viable (anexo 16).

6. Sensibilidad

Se han determinado tres variables para el análisis de la sensibilidad las cuales son precio, demanda y costos, con diferentes escenarios del costo de oportunidad (tabla 31).

Tabla 31. COK y sensibilidad

Escenario	COK
Riesgo alto	19,54%
Riesgo normal	15,54%
Riesgo bajo	13,54%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Precio.** Esta variable es importante porque permite establecer el nivel de ingresos a obtener en los próximos cinco años. Los resultados en todos los escenarios planteados han sido positivos siendo el VAN mayor a 0 y el TIR mayor al COK (anexo 18).

- **Demanda.** La inversión inicial permite asegurar el número inicial de clientes y la proyección de demanda en los siguientes años. Los resultados en todos los escenarios son positivos, a excepción del escenario pesimista donde el VAN es menor a 0, que es cuando la demanda es igual o menor al 10% (anexo 18). Para este caso se ha previsto un ajuste en los costos fijos como plan de contingencia.
- **Costos.** Los resultados en todos los escenarios son positivos, siendo la VAN mayor a 0 y la TIR mayor al COK (anexo 18).

Finalmente, bajo las condiciones actuales, el proyecto demuestra que es viable y rentable, pudiendo existir condiciones desfavorables del mercado; para hacer frente a esto se definirá un plan de contingencia para cada caso.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1.1 El análisis del macro y microentorno indicó que el poder adquisitivo de la población femenina se incrementará en el tiempo, así como la necesidad del servicio de coaching.
- 1.2 El análisis de la industria determinó que el mercado tiene tendencia a ser atractivo, demostrando que la propuesta sería viable y sostenible.
- 1.3 La investigación de mercado permitió entender la dinámica del sector y que existe una necesidad insatisfecha en el mercado.
- 1.4 De acuerdo a las tendencias actuales se desarrollará el posicionamiento de la marca a través de una inversión significativa en marketing digital, lo que se iniciará desde la etapa pre operativa.
- 1.5 A través de la generación de estándares de procesos se garantizará la calidad e innovación de los servicios que se brindarán.
- 1.6 La cultura organizacional será clave para fomentar un buen clima laboral enfocado en el cliente.
- 1.7 El plan de negocio es rentable. Desde el punto de vista financiero se obtuvieron los siguientes resultados: VAN de S/ 512.703 y TIR de 44%.

2. Recomendaciones

- 2.1 Implementar campañas de marketing que fortalezcan la marca y aseguren el posicionamiento en el mercado.
- 2.2 Implementar acciones de monitoreo de la satisfacción de cliente mediante encuestas y focus group en el que el feedback de las clientes será necesario para tomar decisiones posteriores.
- 2.3 Fomentar un clima laboral óptimo que permitirá retener al colaborador.
- 2.4 Evaluar constantemente los procesos para asegurar la calidad del servicio.
- 2.5 Optimizar los recursos con el fin de mantener los costos fijos y contar con planes de contingencia.
- 2.6 Poner énfasis en la innovación de los servicios, así como en las prácticas de mejora continua con el fin de posicionar mejor a la empresa y crecer dentro de los objetivos de crecimiento propuestos.

Bibliografía

- Anderson, D., Sweeney D., Williams, T. (2011). *Métodos cuantitativos para los negocios*. Décimo primera edición. México D.F.: Thomson Editores.
- Ansoff, I. (2004). *Dirección Estratégica para la práctica empresarial*. Madrid: Alhambra Mexicana.
- Arellano Marketing. (2015). “Clasificación por estilos de vida de Arellano Marketing 2015-2016”. En: *arellanomarketing.com*. [Video]. Fecha de consulta: 01/02/2017. Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudios-multiclientes-estilos-de-vida-2016/>>.
- Arellano Marketing. (2016). “Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015”. En: *arellanomarketing.com*. [Video]. Fecha de consulta: 06/07/2016. Disponible en: <<http://www.arellanomarketing.com/inicio20160705/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>>.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM). (2015). “Niveles Socioeconómicos 2015”. En *apeim.com*. [PDF]. Julio 2015. Fecha de consulta: 10/08/2016. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>>
- Cubeiro, J. (2011). “Por qué necesitas un Coach”. España. Planeta .
- Cruz, D. (2015). “Poder de compra de base de la pirámide subirá 13% al 2020”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 11 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 15/07/2016. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/bid-compra-base-piramide-subira-13-2020-206182>>
- David, F. (2011). *Strategic Management Concepts*. Décimo cuarta edición. Estados Unidos: Prentice Hall-Pearson.
- Diario Perú 21. (2015). “El 44% de internautas peruanos se conecta a la red todos los días”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 22 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 13/02/2017. Disponible en: <<http://peru21.pe/actualidad/44-internautas-peruanos-se-conecta-red-todos-dias-2225806>>.
- Franco, D. (2013). “*Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa- Tercera Edición*”. Perú: Universidad del Pacífico.
- Franco, D. (2014). *Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa-Cuaderno de Trabajo*”. Perú: Universidad del Pacífico.
- Ferrel, O. y Hirt, G. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw Hill.

Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC). (2016). “MIMP: APEC promueve el empoderamiento económico de la mujer”. En: *apec2016.pe*. [En línea]. 23 de junio de 2016. Fecha de consulta: 15/07/2016. Disponible en: <<http://www.apec2016.pe/es/2016/06/mimp-apec-promueve-el-empoderamiento-economico-de-la-mujer/>>.

Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera edición*. México: Pearson Prentice Hall.

Gadow, Fabiana. (2015). *Desarrollo y Coaching de Mujeres Líderes*. Buenos Aires: Gránica.

Hausmann, R.; Tyson, L.; Zahidi, S. (2012). *The Global Gender Gap Report*. Switzerland: World Economic Forum. [PDF]. Fecha de consulta: 03/08/2016. Disponible en: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf>.

Infante, M. (2016). “El futuro del coaching en el Perú”. En: *elperuano.com.pe*. [En línea]. 21 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 13/08/2016. Disponible en: <<http://www.elperuano.com.pe/noticia-el-futuro-del-coaching-el-peru-39314.aspx>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). “Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2015”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Lima: INEI. Fecha de consulta: 05/03/2016. Disponible en: <http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/276>.

Ipsos Perú. (2014). “Perfil de la Mujer Limeña”. En: *ipsos.pe*. Lima: Ipsos Perú.

Ipsos Perú. (2015). “Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana”. En: *ipsos.pe*. Lima: Ipsos Perú.

Ipsos Perú. (2015). “Perfil del ama de casa 2014”. En: *ipsos.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/06/2016. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Perfil_del_ama_de_casa_2014.pdf>.

Ipsos Perú. (2016a). “Perfil del ama de casa 2016”. En: *ipsos.pe*. [En línea]. 01 de julio de 2016. Fecha de consulta: 15/08/2016. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/perfil-del-ama-de-casa-2016.pdf>>.

Ipsos. (2016). “El ama de casa: cada vez más jefa de hogar”. En: *ipsos.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/03/2016. Disponible en: <http://www.ipsos.pe/punto_de_vista_marketing_2016_02_16>.

Kennedy, J. (2009). *Thesis: A definition of coaching*. Potsdam. Fecha de consulta: 15/07/2016. Disponible en: <<https://es.scribd.com/document/60316908/A-Definition-of-Coaching>>.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016). “Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 revisado”. En: *mef.gob.pe*. [PDF]. 26 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 18/08/2016. Disponible en: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf >.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2014). *Informe anual 2014. La Mujer en el Mercado Laboral Peruano*. [PDF]. Fecha de consulta: 20/08/2016. Disponible en: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2014/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2014.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). (2015). *Informe Anual 2014 La Mujer en el Mercado Laboral Peruano*. Lima: MTPE. [PDF]. Fecha de consulta: 06/05/2016. Disponible en: http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/DISEL/2014/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2014.pdf>.

Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). “Business Model Canvas”. En: *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). (2015). *El futuro de la población peruana: problemas y oportunidades*. Lima: PUCP. [PDF]. Fecha de consulta: 06/05/2016. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/download/14623/pdf>>.

Porter, Michael. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.

Redacción Multimedia. (2016). “Estudio revela el perfil de las madres profesionales de hoy”. En: *diariocorreo.pe*. [En línea]. 25 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 20/07/2016. Disponible en: <http://diariocorreo.pe/economia/estudio-revela-el-perfil-de-las-madres-profesionales-674297/>>.

Rivera, J. (2012). *Liderazgo, Mujer y Sociedad en América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico.

Snell, S. y Bohlander, G. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo segunda edición. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas a expertos

Se entrevistó a siete coaches, de los cuales tres son peruanos y cuatro son extranjeros:

Nombre	Ocupación	Nacionalidad	Especialidad	Centro de trabajo
Marcel Verand	Coach	peruano	Coaching laboral	E Gestión & Talent
Leydee Rosado	Psicóloga y coach	peruana	Coaching personal	Independiente
Clever Pino	Coach	peruano	Coaching laboral	Centro de Desarrollo Personal y Profesional
Krisztina Tóth	Coach	húngara	Coaching organizacional	Coachingcentrum Budapest
Jesús Gonzáles	Coach	mexicano	Coaching personal	Independiente
Iranzu Goicoechea	Coach	española	Coaching organizacional	Aserentido
Mauricio Bock	Coach	chileno	Neurocoaching	Instituto de NeuroCoaching

Preguntas	Conclusiones
¿Cómo identificar un buen coach, qué instituciones son de prestigio y qué certificaciones como mínimo debe tener? ¿Cuánto tiempo de entrenamiento debiera tener para ser considerado un buen coach?	1. Captar coaches con certificación de universidades de prestigio. 2. ICF, conferencistas del extranjero. 3. Mínimo 100 horas de prácticas. 4. Experiencia atendiendo a clientes mujeres.
¿Cuántos tipos de coaching existen?, ¿cuáles son los servicios de coaching más solicitados?	Life coaching / Business coaching/ Personal coaching /Relationship coaching / Conflict coaching
¿En qué se diferencia el coaching ontológico de otros tipos de coaching?	No aplica.
Para que un coach trabaje para una empresa de servicios ¿qué condiciones como mínimo debería obtener de ésta? (por ejemplo, acuerdos, beneficios, mínimo de horas, servicios de exclusividad, etcétera)	Costos variables / trabajo independiente / Gerente coach (sueldo fijo).
¿Cuáles son las ventajas de trabajar de manera independiente o dependiente (para una compañía)?, ¿qué posibilidad existe que luego de ser dependiente el coach pudiera formar su propia compañía?	Existen muchas desventajas para que el coach pueda trabajar solo y vivir de esto plenamente.
¿Los servicios del coach son mayormente grupales o individuales?, ¿cuál es el fee promedio por los servicios de un coach, ya sea por hora o por sesión?	Sesiones individuales (S/ 200 – S/ 250). Número de sesiones: cinco a seis sesiones, y una hora por sesión.
¿Los servicios del coach incluye un diagnóstico inicial y éste se incluye como parte del servicio?	Inicio: asesoras de venta (venden el producto). Paso 2, pago de un cuota de inicio (S/ 100 por ejemplo). Se abonó 50% del número total sesiones y, finalmente, a la mitad del servicio, se abona el 50% restante.
¿Cuánto es el tiempo promedio invertido por sesión y cuantas sesiones por día sería lo más recomendable?	Promedio entre cinco y seis sesiones (tiempo aproximado de una hora cada sesión)
En el caso de sesiones grupales ¿cuál sería el máximo de personas recomendable para atender?	No es nuestro core. Los talleres a ofrecer serán gratuitos.
¿De qué manera se hace seguimiento a cada cliente y a través de qué medios se realiza este servicio?	El seguimiento es entre sesiones y puede ser vía e-mail, Skype o presencial.
¿Qué porcentaje de sus pacientes son mujeres?, ¿podría brindarnos una estimación?	En la mayoría de las respuestas son las que más requieren este tipo de servicio.
¿Cuál es su opinión respecto a un servicio de coaching ontológico solo para mujeres?, ¿cuál es el nivel de conocimiento de este servicio por el público femenino en el Perú?	Brindar servicios de coaching personalizado dirigido a mujeres enfocados a descubrir oportunidades de desarrollo personal, superando limitaciones en diversos aspectos.
¿Qué mecanismos de publicidad se utilizan para difundir los servicios de coach?	Recomendaciones y redes sociales.
¿Podría nombrar a las empresas de coaching más reconocidas en el Perú u otros países, así como nombrar a algunos de los coaches más reconocidos?	No hay recordación profunda de marca.

Fuente: Elaboración propia, 2017

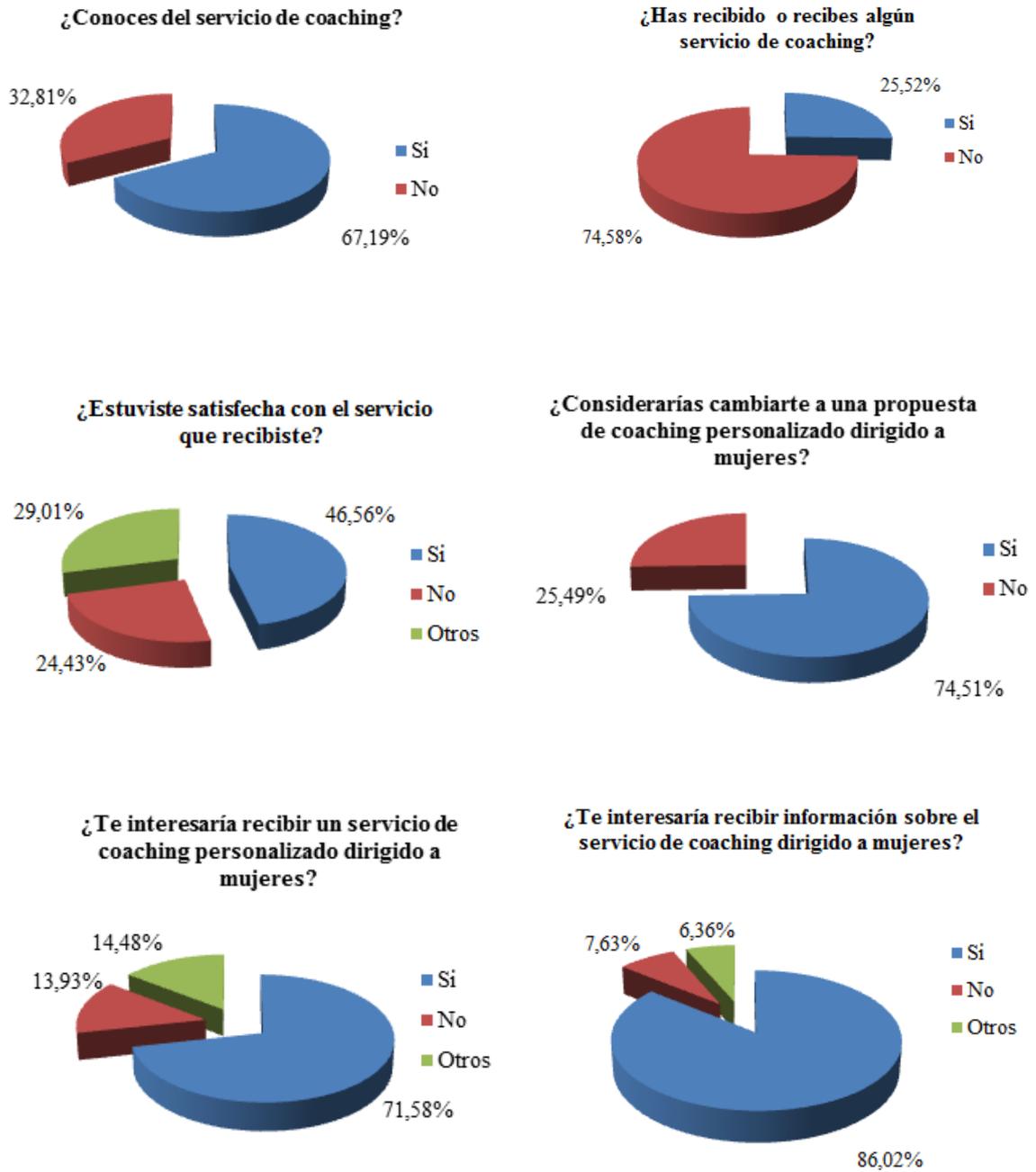
Anexo 2. Resultado focus group

Focus group

Preguntas	Conclusión
Parte 1	
1. ¿Has escuchado hablar del servicio de coaching? Si la respuesta es afirmativa se solicita su apreciación.	Tienen conocimiento del coaching pero más lo enfocan al ámbito laboral
Parte 2: Luego, de la introducción y explicación en lo que consiste el servicio del coaching (mencionar diferencias con la psicología) se realizarán las siguientes preguntas:	
2. ¿Cuál es tu opinión respecto a una nueva propuesta de servicio de coaching dirigido solo a mujeres?	Les parece interesante la propuesta y debería ser integral (personal, laboral y familiar).
3. ¿Qué necesidades (problemáticas) de la mujer actual consideras que deben ser atendidas en un servicio de coaching?	No mencionan necesidades específicas pero indican que dependen de muchos factores y etapas de las mujeres.
4. ¿Qué opinas que el servicio sea hecho a la medida?	Servicio personalizado.
Parte 3: Explicación del servicio y de los tipos de coaching, así como mencionar una breve descripción del programa (número de sesiones de una hora)	
5. ¿Cuál sería el horario (día y hora) de tu preferencia para la toma del servicio? *Ubicación	Noches y fines de semana. Local céntrico y San Isidro.
6. ¿Qué servicios complementarios te gustaría recibir con el servicio de coaching?	Imagen personal, seminarios, manejo de tiempo.
7. ¿Qué conferencista te gustaría que brinde las charlas?	No conocen.
8. ¿A través de qué medio de comunicación te gustaría recibir información sobre el servicio de coaching?	Redes sociales y diario Gestión.
9. ¿Te gustaría compartir tu experiencia vivida con el servicio de coaching?	Sí y depende del grado de satisfacción.
10. ¿Cuánto consideras que debería invertirse en un programa de coaching?	S/ 1.000 - S/ 1.500 y depende de la experiencia del coach.
11. ¿Qué modalidad de pagos preferirías?	Medios electrónicos.
12. ¿Prefieres que el especialista sea hombre o mujer?	Es indiferente.

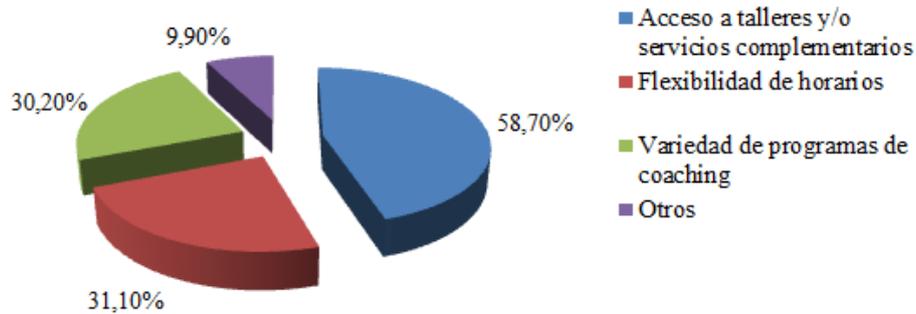
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Resultado de la encuesta de investigación de mercado (384 encuestas)

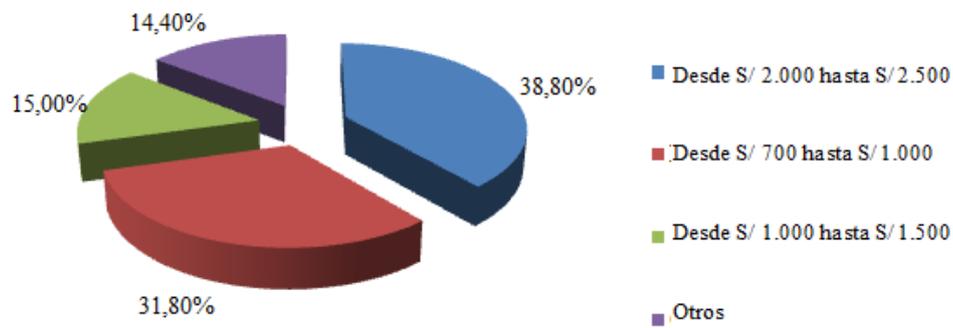


Fuente: Elaboración propia, 2017.

¿Qué valorarías en este servicio de coaching que te estamos ofreciendo?



¿Cuanto estaría dispuesta a invertir?



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Preguntas	Respuestas		
	Sí	No	Otros
1. ¿Conoces del servicio de coaching?	67,19%	32,81%	-
2. ¿Has recibido o recibes algún servicio de coaching?	25,52%	74,58%	-
3. ¿Estuviste satisfecha con el servicio que recibiste?	46,56%	24,43%	29,01%
4. ¿Considerarías cambiarte a una propuesta de coaching personalizado dirigido a mujeres?	74,51%	25,49%	
5. ¿Te interesaría recibir información sobre el servicio de coaching dirigido a mujeres?	86,02%	7,63%	6,36%
6. ¿Te interesaría recibir un servicio de coaching personalizado dirigido a mujeres?	71,58%	13,93%	14,48%
7. ¿Qué valorarías en este servicio de coaching que te estamos ofreciendo?	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a talleres y/o servicios complementarios (58,7%) • Flexibilidad de horarios (31,1%) • Variedad de programas de coaching (30,2) • Otros (9,9%) 		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 4. Determinación del mercado meta

1.- INEI 2015

Población de Lima por género

	A	B	C	D	E	Total
	482.672	2.023.114	4.313.237	2.618.751	831.839	10.269.613
	47,50%	47,60%	48,47%	48,70%	50,20%	
Hombres	229.269	963.002	2.090.626	1.275.332	417.583	4.975.812
Mujeres	253.403	1.060.112	2.222.611	1.343.419	414.256	5.293.801

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.- APEIM NSE 2015 - Mujeres por edades

	A	B	C	D	E	Total
26-30	22.299	75.268	162.251	92.696	33.555	386.447
31-35	14.444	80.568	140.024	100.756	31.069	365.272
36-45	34.463	133.574	308.943	173.301	51.782	698.782

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.- APEIM NSE 2015. PEA

	63,00%	59,30%
A		B
44.860		171.620

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.- Estudio Arellano 2015 - Modernas y sofisticadas

Sofisticados (8%)	3.589	13.730
Modernas (27%)	12.112	46.338
	15.701	60.067

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.- 71,6% según encuesta

Mercado meta	54.250
---------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Proyección de la demanda

En base a tres escenarios (conservador, probable y optimista) se proyectó la demanda para los cinco años del proyecto. El primer año se presenta mensualizado.

Estimación de la demanda	Porcentaje	Mercado meta	Anual	Promedio mensual
	<i>A</i>	<i>b</i>	$c=a*b$	$d=c/12$
Escenario pesimista	1,00%	54.250	543	45
Escenario más probable	2,00%	54.250	1.085	90
Escenario optimista	4,00%	54.250	2.170	181

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estimación de la demanda mensual (sesiones vendidas) - año 1

ENERO	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Clientes promedio por mes

	59	65	71	79	86	95	105	115	126	139	145	1.085
--	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	--------------

Sesiones fijas por cliente según programa integral de coaching

	236	260	286	314	346	380	418	460	506	556	580	4.340
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	--------------

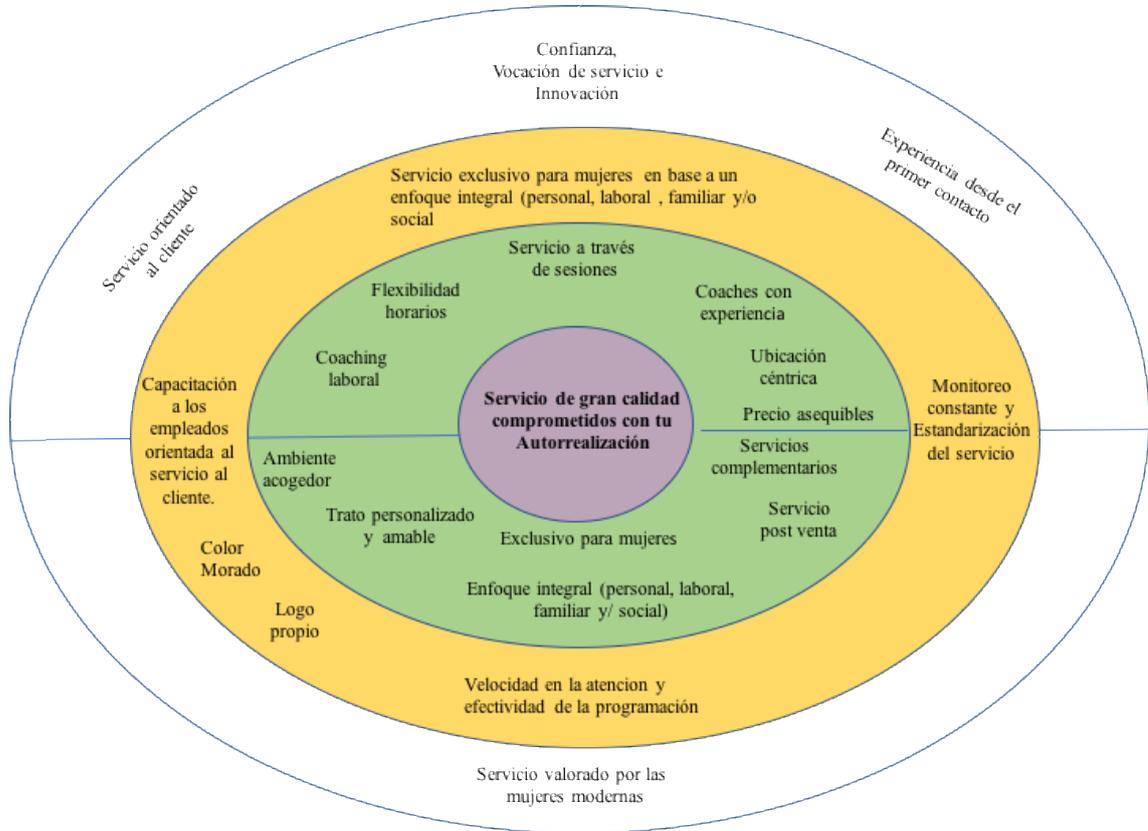
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estimación de la demanda anual - Programa integral de coaching

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de clientes	1.085	1.302	1.562	1.953	2.441
Numero de sesiones	4.340	5.208	6.248	7.812	9.764

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Mantra de la empresa



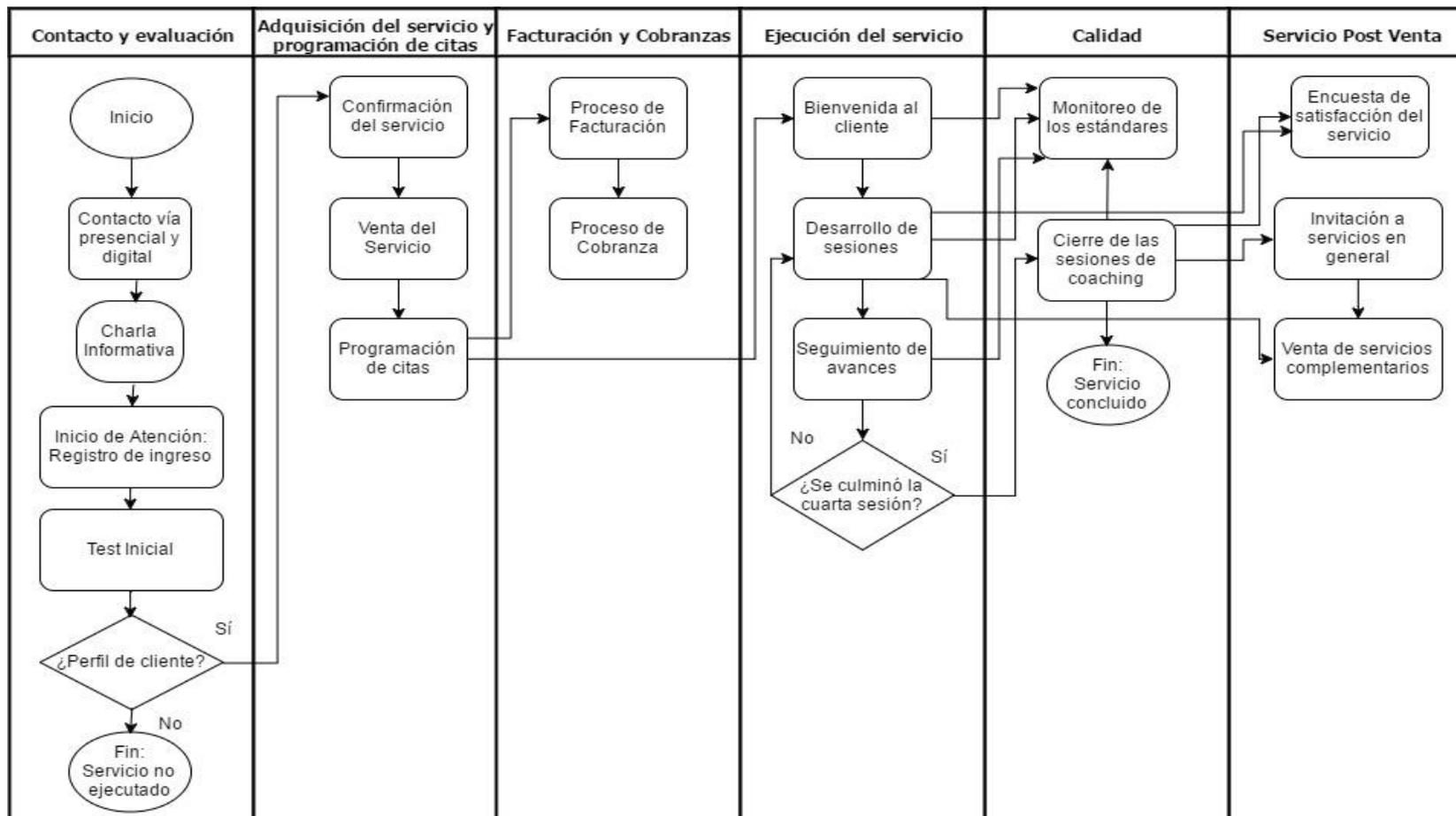
Fuente: Kotler y Keller, 2012.
 Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 7. Presupuesto de marketing

Actividades (en S/, precios incluyen IGV 2016)	Fuente	Pre operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de página web	Agencia Publicita Perú	8.750	-	-	-	-	-
Hosting y mantenimiento de la página web	Agencia Publicita Perú	500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Registro de dominio en Facebook	Agencia Publicita Perú	700	-	-	-	-	-
Publicidad en Facebook, Instagram y LinkedIn	Agencia Publicita Perú	25.200	30.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Display en Youtube	Agencia Publicita Perú	52.500	57.500	57.500	57.500	57.500	57.500
Banners y displays en páginas peruanas	Agencia Publicita Perú	42.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Diario Gestión (aviso a colores 13 cm por 12,27 cm) - 1 por semana	Diario Gestión	57.417	73.112	73.112	73.112	73.112	73.112
Lapiceros (con logo de la empresa) - por 100 unidades	JIDS Publicidad	501	501	501	501	501	501
Block (con logo de la empresa) 15 por 8 / 80 hojas - por 100 unidades	JIDS Publicidad	2.400	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880
Trípticos (a color) - por 1.000 unidades	Infinity Graph Diseño	540	360	360	360	360	360
Afiches (30 cm por 42 cm) - por 50 unidades	Infinity Graph Diseño	1.050	700	700	700	700	700
Alquiler de sala de conferencias de capacidad de 100 personas	Hotel	12.000	9.000	4.000	3.300	3.300	3.300
Catering básico (bocaditos, café, jugos) - para 50 personas	Local propio	2.400	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total presupuesto de Marketing y Ventas		205.958	234.853	214.853	214.153	214.153	214.153

Fuente: Elaboración propia, 2017.

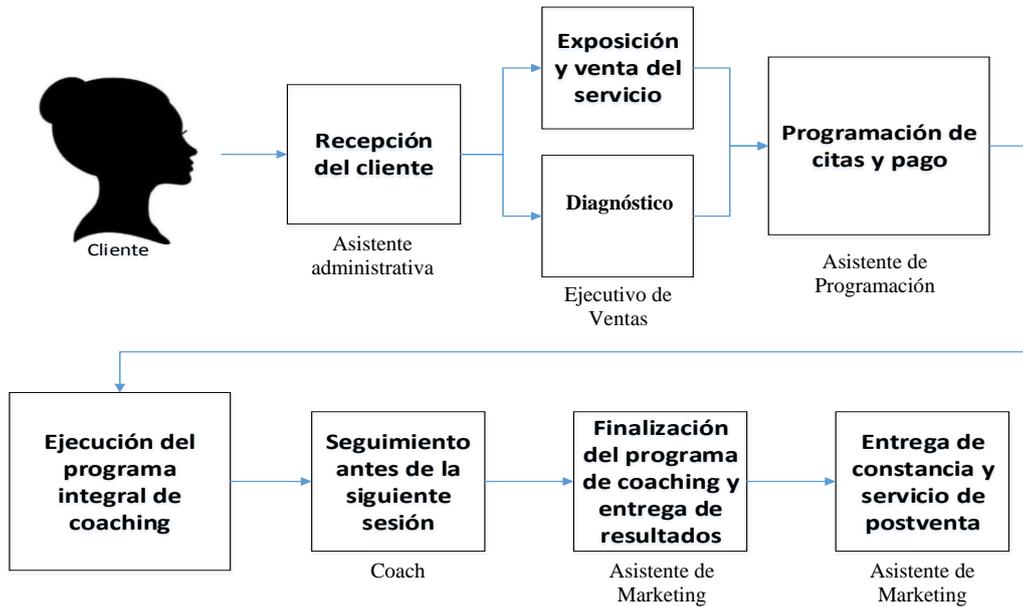
Anexo 8. Flujograma de los procesos



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Flujo del desarrollo de los servicios

Procesos bajo el escenario de canal de atención presencial (local)



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Procesos bajo el escenario de canal de atención mediante redes sociales o telefónico



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Oferta mensual año 1

OFERTA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL SESIONES
HORARIO TOTAL (reducido y punta)													
Número de sesiones por mes según turnos por 1 coach (8 turnos lunes a viernes y 4 turnos sábados)	192	176	156	180	200	192	176	192	188	192	184	188	2.216
Sesiones - poca demanda			-24				-16					-56	-96
Total 44 sesiones promedio semanales - oferta disponible por 1 coach)	192	176	132	180	200	192	160	192	188	192	184	132	2.120
Total 44 sesiones promedio semanales - oferta disponible por tres coaches según módulos)	576	528	396	540	600	576	480	576	564	576	552	396	6.360
Horario reducido:													
Total 25 promedio semanales - Horario reducido (cinco turnos diarios de lunes a viernes)	110	100	49	100	115	110	87	104	105	110	105	52	1147
Oferta máxima por día (2 coaches) en hora reducida	220	200	98	200	230	220	174	208	210	220	210	104	2294
Horario punta													
Total 19 sesiones promedio semanal (lunes a viernes de 6:30 pm- 9:30pm y sábados de 9am a 2pm) 19 turnos por semana	82	76	83	80	85	82	73	88	83	82	79	80	973
Oferta máxima por día (4 coaches) en hora punta	328	304	332	320	340	328	292	352	332	328	316	320	3.892
TOTAL SESIONES A OFRECER EN HORARIO REDUCIDO Y PUNTA (6 COACHES)	548	504	430	520	570	548	466	560	542	548	526	424	6.186

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Oferta de servicios complementarios

Nombre del servicio	Descripción	Número clientes al año	Número personas por sesión	Precio mercado por taller (en S/)	Precio por taller (en S/)	Descuento 50% (en S/)	Total ingresos año 1 (en S/)	Costo por sesión (en S/)	Costo total inversión año 1 (en S/)	Ganancia neta anual (en S/)	Rentabilidad
Taller de imagen personal	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada una	1.085	10	650	400	200	217.000	250	81.375	135.625	63%
Taller de health coaching	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada una	543	10	450	300	150	81.375	200	32.550	48.825	60%
Taller de marca personal	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada una	132	7	450	250	125	16.500	200	11.314	5.186	31%
Taller de manejo de equipos	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada una	66	7	450	250	125	8.250	200	5.657	2.593	31%
Taller de comunicación efectiva	3 sesiones de taller grupales de 45 minutos cada una	66	7	450	250	125	8.250	200	5.657	2.593	31%
Charla – coaching de conflictos	1 sesión de 1 hora cada una	197	7	200	100	50	9.850	200	5.629	4.221	43%
Charla – coaching de relaciones	1 sesión de 1 hora cada una	526	10	200	100	50	26.300	200	10.520	15.780	60%
Charla- coaching de vida	1 sesión de 1 hora cada una	66	7	200	100	50	3.300	200	1.886	1.414	43%
							370.825		154.588	216.237	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Inversión en activos tangibles

REMODELACIÓN

Ambientes	Cantidad	Unidad	Valor unitario S/	Valor total S/	Fuente
Recepción	25,5	m ²	0,00	0,00	-
Counter- asistente gerencia	15	m ²	0,00	0,00	-
Oficina - gerente coach	20	m ²	195,17	3.903,40	Revista Costos Construcción, Arquitectura, e Ingeniería
Área de Marketing	20	m ²	0,00	0,00	-
Salas- Atención clientes	60	m ²	195,17	11.710,20	Revista Costos Construcción, Arquitectura, e Ingeniería
Outdoor-jardín	55,5	m ²	0,00	0,00	-
Sala-charla	30	m ²	195,17	5.855,10	Revista Costos Construcción, Arquitectura, e Ingeniería
Kitchen	10	m ²	362,40	3.624,00	Revista Costos Construcción, Arquitectura, e Ingeniería
Sala-coach	20	m ²	195,17	3.903,40	Revista Costos Construcción, Arquitectura, e Ingeniería
Baño clientas	8,5	m ²	49,06	417,01	Revista Costos Construcción, Arquitectura, e Ingeniería
Baño personal	8,5	m ²	26,17	222,45	Revista Costos Construcción, Arquitectura, e Ingeniería
Espacios comunes	87	m ²	154,91	13.477,17	Revista Costos Construcción, Arquitectura, e Ingeniería
Servicio de jardinería	0	0	0,00	150,00	Estimación (cortado)
Servicio Colomural	0	2	159,90	319,80	Sodimac (recepción)
Servicio de electricidad	0	0	0,00	1.800,00	Estimación (arreglo +iluminación)
Servicio de pintura	0	0	0,00	3.000,00	Estimación (materiales+ mano de obra)
Servicio cortinas	0	3	250,00	750,00	Estimación (salas atención clientes)
Servicio de diseño arquitectónico				15.000,00	Arquitotal.com
Servicio de alfombrar	0	0	0,00	3.500,00	Área 190,5 m ² (pisos)
ÁREA TOTAL	360	-	-	67.632,53	

ACONDICIONAMIENTO

Ambiente	Descripción	Unidad	Cantidad	Valor unitario S/	Valor total S/	Fuente
Recepción	Mueble L	Unidad	1,00	2.000,00	2.000,00	M&S Mobiliario
Recepción	Televisión 45 pulgadas	Unidad	1,00	1.599,00	1.599,00	Oechsle
Recepción	Mesa de centro	Unidad	1,00	250,00	250,00	Muebles Adriano
Counter-asistente de gerencia	Mueble	Unidad	1,00	2.400,00	2.400,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
Counter-asistente de gerencia	Silla	Unidad	1,00	165,00	165,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
Oficina-gerente coach	Escritorio	Unidad	1,00	680,00	680,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
Oficina-gerente coach	Silla	Unidad	1,00	165,00	165,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
Oficina-gerente coach	Mueble vintage (dos cuerpos)	Unidad	1,00	800,00	800,00	Muebles Adriano
Areá- Marketing	Muebles	Unidad	3,00	300,00	900,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
Areá- Marketing	Silla	Unidad	3,00	165,00	495,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
Salas-atención clientes	Mueble vintage	Unidad	6,00	600,00	3.600,00	Muebles Adriano
Salas-atención clientes	Mesa vintage	Unidad	3,00	400,00	1.200,00	Punto Muebles
Salas-atención clientes	Espejos	Unidad	3,00	59,90	179,70	Oechsle
Outdoor-jardín	Silla parque	Unidad	2,00	300,00	600,00	Mercado Libre
Sala-charla	Sillas	Unidad	10,00	165,00	1.650,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
Sala-charla	Pizarra	Unidad	1,00	250,00	250,00	Mercado Libre
Sala-charla	Proyector- Epson (proyector PowerLite 1970W)	Unidad	1,00	8.200,00	8.200,00	Epson.com
Kitchen	Mesa y sillas (6)	Unidad	1,00	1.400,00	1.400,00	IKA- Comody
Kitchen	Microondas	Unidad	1,00	249,00	249,00	Oechsle
Kitchen	Dispensador de agua	Unidad	1,00	599,00	599,00	Sodimac
Sala-coach	Mesa grande	Unidad	1,00	350,00	350,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
Sala-coach	Sillas	Unidad	2,00	165,00	330,00	Equipamiento Mobiliario E.I.R.L
TOTAL GENERAL					28.061,70	

OTROS

Descripción	Unidad	Cantidad	Valor unitario S/	Valor total S/	Fuente
Laptops Lenovo 14 pulgadas W10 16GB	Unidad	6	2.000,0	12.000	Saga Falabella
Laptops HP- Notebook 15,6 pulgadas Intel Core i5 8GB 1TB	Unidad	1	3.500,0	3.500	Saga Falabella
2 computadoras personales Lenovo W10	Unidad	2	1.300,0	2.600	Saga Falabella
Cámaras (incluye instalación)	Unidad	4	1.237,5	4.950	Alfredo Yi
TV Sonic Smart TV	Unidad	1	2000,0	2.000	Saga Falabella
Proyector Panasonic	Unidad	1	2.300,0	2.300	Hiraoka
TOTAL GENERAL				27.350,00	

123.044,23

Anexo 13. Cronograma de presupuesto pre operativo

Las actividades pre operativas tendrán un duración de aproximadamente cuatro meses.

Número	ACTIVIDADES DE OPERACIONES	-4	-3	-2	-1	1
1	Búsqueda y alquiler del local comercial.					
2	Trámites de constitución de la compañía (notariales, registrales, Sunat, etcétera).					
3	Registro de marca en Indecopi.					
4	Trámite de licencia funcionamiento.					
5	Compra e instalación de software.					
6	Contrato empresa-acondicionamiento local.					
7	Reclutamiento del personal-trámites ante la autoridad laboral.					
8	Elección de proveedores (coaches) y servicios complementarios.					
9	Instalación líneas telefónicas, Internet y otros.					
10	Compra de laptops, cámaras de seguridad y otros.					
11	Elección de proveedor servicio contable e implementación de sistemas de recolección y procesamiento de información.					

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 14. Funciones y perfiles de profesionales

Cargo	Principales funciones	Perfil profesional/ técnico	Competencias
Gerente Administrador	<ul style="list-style-type: none"> Representante legal. Asistir a sesiones de Junta de Accionistas, participar en sus deliberaciones y proponer los acuerdos que deban ser adoptados. Someter a la Junta de Accionistas los reglamentos que considere convenientes. Informar a la Junta de Accionistas acerca de la marcha económica de la sociedad. Contratación de las empresas outsourcing: contabilidad, tesorería, clima laboral, y coordinar sobre los trabajos a realizar. Autorizar la contratación del personal necesario para el cumplimiento de las funciones de la sociedad, de acuerdo a las facultades conferidas por el Directorio. Dirigir la información que se proporcione a los medios de comunicación y redes sociales. Evaluación y monitoreo del servicio brindado por los coach contratados. Resolver los reclamos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador, Ingeniero Industrial o carreras afines, etcétera. Entre 30 a 40 años de edad. Experiencia de dos años en servicios similares al coaching como administrador o jefe, de preferencia atención al público femenino. Contar con 100 horas como mínimo de práctica, certificación coach. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de Office a nivel avanzado. Capacidad analítica. Orientación a resultados. Comunicación efectiva. Organización y planificación. Interpretación de estados financieros. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
Asistente Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Realizar informes, actas y documentación en general. Gestionar el control de asistencia de personal. Administración de la caja chica. Mantener actualizado los files de los trabajadores y armar el de los nuevos que ingresan. Asegurar el cumplimiento de los procesos de administración de personal: gestión de contratos, vacaciones, ausencias, otros. Coordinación de ingresos de personal, renovación de contratos y eventos internos. Entrega de las boletas de pagos mensuales a cada colaborador y pagos a proveedores. Transmitir los requerimientos y/o inquietudes del personal al Gerente Administrativo. Recibir, clasificar, tramitar, controlar y archivar, la correspondencia y documentación diversas. 	<ul style="list-style-type: none"> Egresados de la carrera de Psicología, Administración, Relaciones Industriales, afines. Entre 25 a 35 años de edad. Experiencia mínima de dos años en puestos similares. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de Office nivel intermedio. Comunicación efectiva. Organización y planificación. Proactiva. Buena redacción. Administración de los recursos de la empresa: útiles de oficina, etcétera.
Analista Financiero y de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Mantener comunicación activa con el outsourcing contable. Elaboración, análisis y control del presupuesto anual e indicadores y enviarlo a la Gerencia para su aprobación. Responsable de la evaluación financiera de nuevos proyectos y del análisis de desviaciones: presupuesto versus gastos. Mantener informada a la Gerencia sobre los temas financieros de la empresa. Evaluación y monitoreo de los procesos. Mapeo de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> Contador Entre 25 a 35 años Experiencia mínima de dos años en posiciones afines. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de Office nivel avanzado. Comunicación efectiva. Trabajo bajo presión. Organización y planificación. Capacidad analítica y proactivo.
Asistente de Programación	<ul style="list-style-type: none"> Programar las citas de los clientes. Mantener actualizada la programación de citas. Apoyo operativo y administrativo (asistente administrativa y/o analista Financiero y de Operaciones) 	<ul style="list-style-type: none"> Egresados de institutos superiores. Entre 25 a 40 años. Experiencia en atención al cliente (call center o presencial mínimo de un año) 	<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office a nivel de usuario. Comunicación efectiva. Orientación al cliente. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
Asistente de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Atender las consultas y preguntas de los clientes a través de las redes sociales. Exponer estrategias de participación para reforzar la imagen y posicionamiento. Coordinar con las áreas involucradas la implementación de las campañas de comunicación de servicios en toda la red comercial, desde la implementación de piezas gráficas en oficinas, mailing, volantes, elección de merchandising. Encargado del marketing digital y monitoreo de redes sociales. Actualizar la base de datos de los clientes y gestionar los detalles u obsequios para los clientes. Desarrollo de nuevos proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Egresado o bachiller de las carreras universitarias de Administración de Empresas, Administración y Marketing, o Ciencias de la Comunicación. Entre 25 a 35 años. Experiencia de dos años en posiciones similares. Experiencia en el sector servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office a nivel intermedio. Uso de redes sociales. Orientación al cliente. Tolerancia al trabajo bajo presión. Proactivo, empático, visionario.
Ejecutivo de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Venta de servicio integral de coaching y servicios complementarios. Informar a los clientes sobre el servicio de coaching. Informar a la Asistencia de Gerencia o Gerente Administrador sobre los reclamos de los clientes. Coordinar con los responsables involucrados en el proceso comercial. Asistencia y participación activa en eventos y charlas. 	<ul style="list-style-type: none"> Estudios en ventas. Entre 22 a 30 años. Experiencia: mínima de ocho meses en ventas de campo (empresa de venta de servicio), de preferencia con cartera de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable, dinámico o persuasivo, actitud de emprendimiento y altamente positiva. Buen nivel de comunicación, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión. Capacidad de negociación.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Presupuesto de recursos humanos (en S/)

Presupuesto nómina anual									
Personal Mensual	Sueldo básico	Total beneficios de ley	TOTAL REMUNERACIÓN	Pre operativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente Administrador	9.000	4.020	13.020	39.060	156.239	171.863	189.050	207.955	228.750
Analista financiero y de operaciones	3.500	1.530	5.030		60.363	66.399	73.039	80.343	88.378
Asistente administrativa	2.500	1.093	3.593		43.117	47.428	52.171	57.388	63.127
TOTAL ADMINISTRATIVO	15.000	6.643	21.643	39.060	259.719	285.691	314.260	345.686	380.255
Asistente de Programación	1.200	525	1.725		20.696	22.766	25.042	27.546	30.301
Asistente de Programación	1.200	525	1.725		-	20.696	25.042	27.546	30.301
Asistente de Marketing	2.000	874	2.874		20.121	22.133	24.346	26.781	29.459
Asistente de Marketing	2.000	874	2.874		34.493	37.943	41.737	45.910	50.501
Ejecutivo de Ventas	2.000	965	2.965		35.577	39.134	43.048	47.352	52.088
Ejecutivo de Ventas	2.000	965	2.965		35.577	39.134	43.048	47.352	52.088
TOTAL OPERACIONES / VENTAS / MARKETING	10.400	4.728	15.128	-	146.463	181.805	202.262	222.489	244.738
TOTAL	25.400	11.371	36.771	39.060	406.182	467.496	516.522	568.175	624.992

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Flujo de caja económico y financiero (en S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión activo fijo-intangible	-128.044					
Gastos pre operativos	-279.568					
Total inversión	-407.612	-	-	-	-	-
Ingresos		1.785.445	2.217.814	2.771.888	3.611.395	4.704.097
Total ingresos		1.785.445	2.217.814	2.771.888	3.611.395	4.704.097
Egresos						
Costos personal coaches		-864.467	-1.075.502	-1.346.503	-1.761.682	-2.289.751
Gastos administrativos		-561.098	-634.124	-711.403	-796.318	-893.320
Gastos de ventas		-156.064	-192.326	-214.574	-236.877	-261.655
Gastos de marketing		-199.028	-182.079	-181.486	-181.486	-181.486
Total egresos		-1.780.657	-2.084.032	-2.453.966	-2.976.362	-3.626.212
Utilidad operativa (EBIT)		4.788	133.783	317.922	635.033	1.077.885
Depreciación		13.152	13.152	13.152	13.152	9.317
Impuesto a la renta		-	-	-53.108	-188.101	-322.431
Flujo de caja económico	-407.612	17.940	146.935	277.966	460.084	764.771
Financiamiento						
Principal	80.000					
Gastos financieros						
Pago de intereses		-17.523	-15.050	-11.941	-8.030	-3.114
Pago de préstamos bancarios		-9.608	-12.081	-15.191	-19.101	-24.018
Escudo fiscal por gastos financieros		5.257	4.515	3.582	2.409	934
Flujo de financiamiento	80.000	-21.875	-22.617	-23.549	-24.723	-26.198
Flujo de caja financiero	-327.612	-3.935	124.318	254.416	435.362	738.573

VPN ECONÓMICO	512.703
TIR ECONÓMICA	44%

VPN FINANCIERO	515.862
TIR FINANCIERA	48%

WACC	16,02%
-------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 17. Estados financieros (en S/)

Balance general (expresado en soles)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo corriente	68.538	59.346	179.149	229.983	412.935	850.574
Activo no corriente	164.170	133.495	10.,292	80.200	59.017	46.586
Total activo	232.707	192.840	284.441	310.182	471.953	897,161
Pasivo corriente	2.,132	27.132	27.132	27.132	27.132	-
Pasivo no corriente	108.526	81.395	54.263	27.132	-	-
Total pasivo	135.658	108.526	81.395	54.263	27.132	-
Total patrimonio	97.049	84.314	203.046	255.919	444.821	897.161
Total pasivo y patrimonio	232.707	192.840	284.441	310.182	471.953	897.161

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estado de ganancias y pérdidas (expresado en soles)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas - servicio principal	-	1.471.186	1.853.695	2.335.058	3.065.217	4.021.444
Ventas - servicios complementarios	-	314.258	364.119	436.831	546.178	682.653
Total ventas netas	-	1.785.445	2.217.814	2.771.888	3.611.395	4.704.097
Gastos de operación	-	- 864.467	1.075.502	-1.346.503	-1.761.682	-2.289,751
Gastos administrativos	-60.410	- 561.098	634.124	- 711.403	- 796.318	- 893.320
Gastos de venta	-174.541	- 355.092	-374.405	- 396.060	- 418.363	- 443.141
Utilidad operativa	- 234.951	4.788	133.783	317.922	635.033	1.077.885
Gastos financieros		17.523	-15.050	-11.941	-8.030	-3.114
Utilidad antes de impuestos	- 234.951	- 12.736	118.732	305.981	627.003	1.074.771
Impuesto a la renta	-	-	-	-53.108	-188.101	-322.431
Utilidad neta	-234.951	-12.736	118.732	252.873	438.902	752.340

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 18. Análisis de sensibilidad (en S/)

Escenario	Precio
Optimista	Incremento anual del 10%
Probable	Se mantiene en crecimiento anual de 5%
Pesimista	Crecimiento menor a la tasa de inflación (2%)

COK		19,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	>=10%	932.949	941.716	64%	70%	
Probable	>=5%	419.474	428.241	44%	48%	
Pesimista	<=2%	135.676	144.443	29%	31%	

COK		15,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	>=10%	1.086.960	1.090.119	64%	70%	
Probable	>=5%	512.703	515.862	44%	48%	
Pesimista	<=2%	195.668	198.827	29%	31%	

COK		13,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	>=10%	1.172.802	1.172.884	64%	70%	
Probable	>=5%	564.614	564.696	44%	48%	
Pesimista	<=2%	229.037	229.119	29%	31%	

Escenario	Demanda
Optimista	Incremento anual mayor al 30%
Probable	Se mantiene crecimiento anual (20 a 25%)
Pesimista	Crecimiento igual o menor al 10% anual

COK		19,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	> 30%	945.764	954.532	64%	70%	
Probable	>=20-25%	419.474	428.241	44%	48%	
Pesimista	<=10%	- 82.589	- 73.822	12%	12%	

COK		15,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	> 30%	1.101.280	1.104.439	64%	70%	
Probable	>=20-25%	512.703	515.862	44%	48%	
Pesimista	<=10%	- 48.682	- 45.523	12%	12%	

COK		13,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	> 30%	1.187.961	1.188.043	64%	70%	
Probable	>=20-25%	56.614	564.696	44%	48%	
Pesimista	<=10%	- 29.884	- 29.801	12%	12%	

Escenario	Gasto coach
Optimista	Crecimiento menor a la tasa inflación (2%)
Probable	Se mantiene en crecimiento anual de 5%
Pesimista	Incremento anual del 10%

COK		19,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	<= 2%	565.989	574.756	50%	55%	
Probable	>= 5%	419.474	428.241	44%	48%	
Pesimista	> 10%	148.819	157.586	30%	32%	

COK		15,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	<= 2%	676.461	679.620	50%	55%	
Probable	>= 5%	512.703	515.862	44%	48%	
Pesimista	>=10%	210.095	213.254	30%	32%	

COK		13,54%				
Escenario	Precio	VANE	VANF	TIRE	TIREF	
Optimista	<=2%	737.993	738.075	50%	55%	
Probable	>= 5%	564.614	564.696	44%	48%	
Pesimista	>=10%	244.171	244.253	30%	32%	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 19. Glosario

Business coaching. Acompaña a las personas a mejorar en el aspecto del negocio mediante la toma de conciencia y el aprendizaje.

Coaching. Se enfoca en orientar a las personas para mejorar su desempeño en las diferentes áreas básicas de la vida, como en la profesional, económica, personal, vida familiar, pareja, salud, espíritu y relaciones personales. El coaching mira del presente hacia el futuro, busca obtener lo mejor de las personas basándose en el impulso y potenciación de sus fortalezas.

Coaching de vida. Ayuda a las personas a convertirse en quien desean ser desarrollando su potencial al máximo.

Coaching de solución de conflictos. Ayuda a las personas a resolver o solucionar situaciones difíciles.

Coaching de relaciones. Se enfoca en las relaciones interpersonales, ayudando a las personas a mejorar su desenvolviendo, repotenciando sus habilidades de comunicación, etcétera.

Coaching laboral. Orienta a las personas a establecer y lograr sus metas profesionales, así como mejorar su desempeño en el trabajo.

Coaching ontológico. Se encarga de la reflexión que puede hacer el ser humano sobre sí mismo a través del lenguaje y por medio de él, cambiar su manera de observar la realidad.

Coaching organizacional. Ayuda a las empresas u organizaciones a optimizar su gestión alineada a su visión, misión y valores, involucrando a todas las partes interesadas.

Coaching personal. Ayuda a las personas a definir sus objetivos personales, mejorar sus competencias y habilidades.

Health coaching. Enfocado básicamente en la salud física, ayudando a las personas a obtener hábitos saludables.

Nota biográfica

Gisella Curo Gonzales

Nació en Lima. Licenciada en Contabilidad por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios en post grado en Contabilidad y Finanzas en la Gestión Estratégica por la Universidad de Lima. Cuenta con más de 18 años de experiencia laborando en importante empresas nacionales y transnacionales en las áreas de Contabilidad, Contraloría y Finanzas. Actualmente se desempeña como contador general en General Motors Perú S.A.

Mirla Enríquez Ramírez

Nació en Lima. Licenciada en Contabilidad por la Universidad de San Martín de Porres, con estudios de Diplomado en Finanzas Corporativas por la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 14 años de experiencia en el sector financiero, ocho de los cuales se han enfocado en auditorías externas e internas, control interno, gestión de riesgos, etcétera. Actualmente se desempeña como auditor de Seguimiento en Interbank.

Jorge Farro Lazo

Nació en Lima. Licenciado en Ingeniería Electrónica por la Universidad Ricardo Palma, con estudios de Diplomado de Gestión de Proyectos por la Universidad de Piura y certificado en PMP y Scrum Master. Cuenta con más de diez años de experiencia liderando proyectos de telecomunicaciones y desarrollo de software. Actualmente se desempeña como project manager en la consultora SOA Professionals.