



**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“Proyecto de Inversión de Servicio de Formación en
Coaching Profesional con Acreditación
Internacional”**

INÉS TORRICO MÉNDEZ

ASESOR: EDMUNDO CASAVILCA

MSC 2008 II

**“Proyecto de Inversión para implementar un Servicio de
Formación en Coaching Profesional con acreditación
Internacional”**

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecerle a mi hijo por ser mi motor e inspiración.

También quiero darle las gracias a mi familia por todo el apoyo incondicional brindado durante este tiempo.

Agradecer a mi Asesor de Tesis, Edmundo Casavilca, por su valiosa asesoría y por los conocimientos compartidos.

A todas las personas que de una u otra manera han hecho posible la realización de esta tesis, gracias por el apoyo brindado.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo muestra los resultados de la formulación del Proyecto: Inversión para implementar un Servicio de Formación en Coaching Profesional con acreditación Internacional. Para la consecución de este trabajo se realizaron algunas acciones previas como el Estudio de los antecedentes de mercado del *coaching* en la Ciudad de Lima, analizando sus fortalezas y debilidades, la competencia y la formación de coaches por otras instituciones. A continuación se formuló una base teórica que engloba la realidad macro-económica donde se encuentra este proyecto. Considera los factores socio cultural, tecnológico y económico. Se hizo un análisis del mercado para este tipo de servicio, a través de una encuesta *on line* con una muestra seleccionada al azar y por conveniencia. Previo a las encuestas, se trabajó la metodología del *focus group*. Enseguida se formula el Plan de Marketing, la Viabilidad técnico-operativa organizacional y el plan financiero. En resumen los resultados de estos análisis muestran que: el Proyecto es altamente rentable con una Tasa interna de retorno (TIR) de 103.15% y un Valor acumulado neto (VAN) de US \$ 812,760 y un Costo de oportunidad e 20%. La inversión inicial se estima en US \$ 150.000. En cuanto al punto de equilibrio calculado para un escenario posible, determina que con 29 alumnos y \$181,337 se empieza a ganar rentabilidad. El mercado total consiste en 61,287 personas. En cuanto a la participación de mercado considerada para el primer año es de 0.85%, para que al cabo de 05 años se llegue a 5.22%.

ÍNDICE.

	Página
INTRODUCCION.....	13
1. CAPITULO I: GENERALIDADES	17
1.1. Selección de oportunidad.....	17
1.2. Selección del Segmento.....	19
1.2.1. Perfil Demográfico.....	20
1.2.2. Perfil Socioeconómico.....	21
1.3. Factores de éxito.....	21
1.4. Objetivos del Proyecto.....	22
1.4.1. Objetivo General.....	23
1.4.2. Objetivos Específicos.....	23
2. CAPITULO II: ENTORNO MACROECONOMICO	24
2.1. Factores socio culturales.....	24
2.2. Factores tecnológicos.....	31
2.3. Factores económicos.....	32
2.3.1. Proyección de variables económicas.....	33
2.4. Análisis Demográfico.....	35
2.4.1. Características Socio económicas.....	38
2.5. Conclusiones del Capítulo.....	39
3. CAPITULO III: ESTUDIO DE MERCADO	40
3.1. Investigación de mercados.....	40
3.1.1. Ficha Técnica.....	40
3.1.2. Investigación descriptiva: Encuestas.....	43
3.1.2.1. Metodología.....	43
3.1.2.2. Resultados.....	45
3.1.2.3. Conclusiones.....	46
3.1.3 Investigación Exploratoria: Focus Group.....	47

3.1.3.1 Metodología.....	47
3.1.3.2. Resultados.....	48
3.1.3.3. Conclusiones.....	50
3.1.3.4. Recomendaciones.....	51
3.1.4. Conclusiones Generales.....	52
3.2. Análisis Sectorial.....	53
3.2.1. Tamaño del mercado.....	53
3.2.1.1. Mercado potencial.....	55
3.2.1.2. Mercado disponible.....	55
3.2.1.3. Mercado Efectivo.....	55
3.2.1.4. Mercado Objetivo.....	55
3.2.2. Definición del Segmento objetivo.....	56
3.2.2.1 Estrategia de Segmentación.....	56
3.2.2.2 Participación de Mercado.....	57
3.2.2.3 Selección del Mercado Objetivo.....	59
3.2.3 Proyección de la Demanda y la oferta.....	60
3.2.4 Análisis de la Competencia.....	61
3.2.4.1. Competidores Directos.....	62
3.2.4.2. Competidores indirectos.....	65
4. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING.....	67
4.1.Análisis del Entorno.....	67
4.1.1. Barreras de entrada y salida.....	67
4.2. Análisis Estratégico del Proyecto.....	70
4.2.1. Análisis FODA.....	70
4.2.2. Matrices EFI, EFE y FODA CRUZADO.....	71
4.2.3. Matriz PEYEA.....	78

4.3. Propuesta de Valor.....	79
4.3.1. Marketing Mix.....	79
4.3.1.1. Descripción del Servicio.....	81
4.3.1.2. Estrategia de precios.....	82
4.3.1.3. Plaza.....	84
4.3.1.4. Comunicación.....	85
4.3.1.5. Personal.....	86
4.3.1.6. Entorno Físico.....	87
4.3.1.7. Procesos.....	88
4.3.1.8. Productividad.....	88
4.3.1.8.1. Cronograma de Gantt.....	90
4.3.1.8.2. Plan de acción.....	90
4.3.1.9. Estrategia de Servicio al cliente.....	91
4.3.2. Ventajas competitivas.....	92
4.3.3. Estrategia de Posicionamiento.....	93
5. CAPITULO V: VIABILIDAD TECNICO OPERATIVAS Y ORGANIZACIONAL.....	95
5.1. Determinación de la Localización.....	95
5.1.1. Tamaño óptimo del Local.....	95
5.1.2. Layout.....	96
5.2. Organización administrativa.....	98
5.2.1. Organigrama Funcional.....	98
5.2.2. Análisis de Puestos.....	99
5.3. Procesos de Implementación.....	100
6. CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO.....	102

6.1.	Plan de Inversión	102
6.1.1.	Inversión Inicial	102
6.1.2.	Gastos administrativos	103
6.2.	Proyección de Ventas	104
6.2.1.	Estimación de ventas	105
6.2.2.	Política de ventas	107
6.3.	Punto de Equilibrio	108
6.4.	Estados financieros	109
6.4.1.	Estado de Flujo de Efectivo	110
6.4.2.	Estado de Ganancias y pérdidas	111
6.4.3.	Balance General	112
6.5.	CAPITULO VII: EVALUACION DEL PROYECTO	115
6.6.	Análisis de la rentabilidad	115
6.6.1.	Costo de Oportunidad	116
6.6.2.	Valor Actual Neto (VAN)	118
6.6.3.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	119
7.	CONCLUSIONES GENERALES	120
7.1.	Conclusiones	120
7.2.	Recomendaciones	123
	ANEXOS	126
	BIBLIOGRAFIA	135
	REFERENCIAS ELECTRONICAS	136
	 ÍNDICE DE CUADROS	
	Cuadro 4.1: FODA del Proyecto	71
	Cuadro 4.2: Matriz de Factores Internos	71

Cuadro 4.3: Matriz de Factores Externos.....	72
Cuadro 4.4: Matriz FODA CRUZADA.....	73
Cuadro 4.5: Matriz PEYEA.....	78
Cuadro 6.3: Punto de Equilibrio.....	108
Cuadro 6.4. Estado de Flujo.....	110
Cuadro 6.5: Costo de Oportunidad.....	116
Cuadro 6.6: Beta y Prima de Riesgo.....	117
Cuadro 6.7: Cálculo del COK.....	118

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.0: Imagen Morguefile, citado por J.C.Vicente.....	25
Gráfico 2.1: Mercado Laboral en recuperación.....	34
Gráfico 2.2: Expectativas de Inflación (%).....	35
Gráfico 2.3: Distribución de personas según NSE.....	36
Gráfico 2.4: Porcentaje de Población por Departamentos.....	38
Gráfico 3.1.: Presentación Encuesta online Survey Monkey.....	44
Gráfico 4.1: Las 5 Fuerzas de Porter.....	68
Gráfico 4.2: Resultado Matriz PEYEA.....	78
Gráfico 4.3: Las 8 P de Marketing del Servicio.....	79
Gráfico 4.3.1: Procesos de GCC.....	88
Gráfico 6.2: Ventas Netas (Unidades).....	106

Gráfico 6.3: Ventas Netas (Importe en dólares).....	106
Gráfico 6.4: Punto de Equilibrio.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2: Personas del Perú del Sector Urbano.....	37
Tabla 3.1: Encuestas por Sexo y Edades: Muestra.....	42
Tabla 3.2: Proyección de la Demanda.....	54
Tabla 3.3: Mercado potencial, disponible y efectivo.....	54
Tabla 3.4: Facturación en la región.....	57
Tabla 3.5: Facturación del Mercado de Coaching en Europa y Perú.....	58
Tabla 3.6: Determinación del mercado.....	59
Tabla 3.7: Proyección de la Demanda y Oferta.....	60
Tabla 3.8: Detalle de la Competencia.....	61
Tabla 3.9: Detalle de la Competencia 2.....	62
Tabla 4.1: Análisis de Precios de la Competencia.....	83
Tabla 4.2. Cronograma de Gantt.....	90
Tabla 4.3: Plan de Acción.....	90
Tabla 5.1: Cronograma de Implementación.....	101
Tabla 6.1: Plan de Inversión.....	102
Tabla 6.2: Proyección de Ventas.....	104
Tabla 6.3: Ventas Netas.....	105

Tabla 6.4: Estado de Ganancias y Pérdidas.....	111
Tabla 6.6: Balance General.....	112-113-114
Tabla 7.1 Cálculo del VAN y TIR.....	115
Tabla 7.2 Ratios Financieros.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.0: Metodología Semi-Presencial.....	81
Figura 4.1: Logo de Global Coaching Consulting.....	82
Figura 4.2: Plaza del Servicio.....	84
Figura 4.2.1: Arte de la Comunicación.....	85
Figura 4.3: Diseño Página Web.....	86
Figura 4.4: Entorno Físico.....	87
Figura 5.1.1: Plano Oficina (100m2).....	96
Figura 5.1.1: Plano Oficina (400m2).....	100
Figura 5.2: Plano 3D Oficina.....	97
Figura 5.3: Ejemplo Sala U.....	97
Figura 5.4: Organigrama.....	98

INTRODUCCION

Cada cierto tiempo una persona se da cuenta que lo que sabe hoy, no le sirve para las nuevas realidades o actuales problemáticas. Esta necesidad por alcanzar una nueva mirada no sólo aspira a un proceso de cambio personal mayor, sino también a reflexionar sobre la condición humana y sus nuevos desafíos. Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrenta un individuo u organización está relacionado con incompetencias que presentan en la manera de comunicarse y relacionarse con otros.

En el plano de las organizaciones e instituciones, necesitamos en los líderes un estilo especial de liderazgo. Un Líder que favorezca y enriquezca el desarrollo del otro, promoviendo el despliegue de todas sus habilidades. Estas habilidades se refieren al saber escuchar, generar propósitos y alcanzarlos, generar compromisos y cumplirlos, buscar soluciones, generar aprendizajes a través del trabajo en equipo, generar una visión compartida y pensar de manera sistémica. Entre otras habilidades están la autoconfianza y confianza en los demás; estar preparado para enfrentar nuevas e imprevistas circunstancias, tener disposición para el cambio, poseer habilidad para solucionar problemas, una actitud de iniciativa y una adecuada comunicación oral.

El mundo laboral actual demanda una mejor calidad de vida para todos, y para ello, el coaching puede jugar un papel protagónico en la transformación personal.

Un proceso transformacional personal implica adaptación e innovación, asumiendo que será ésta flexibilidad la que integre nuevas creencias y prácticas en el hacer diario, un hacer dinámico y dialéctico que requiere permanentemente de una actitud adaptativa frente a los constantes procesos de cambio.

Sabemos que en el mundo actual no basta que una persona decida cambiar para que cambie. De igual manera, un taller motivacional puede servir para producir cambios transitorios, pero no cambios en la esencia de las personas. El proceso de cambio es un tanto más complejo, ya que requiere de alguien que realice este proceso de acompañamiento facilitando el cambio y transformación.

Las grandes incompetencias para generar estos cambios están en el plano emocional y corporal. Para sostener este proceso diario se requiere de un cambio transformacional basado en habilidades emocionales y corporales de mayor profundidad en el ser que nos conforma. Por lo que ahí surge el coaching, una nueva disciplina útil para el cambio personal, la transformación y el desarrollo posterior del aprendizaje. Esto se puede comprobar en un estudio realizado en Perú en el 2014 sobre el liderazgo transformacional del director.¹

En un proceso de Coaching el crecimiento ocurre en el dominio del “ser”, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto las formas tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para

¹ ESCUELA DE POSTGRADO - UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO. Tesis Liderazgo Transformacional del Director y el Desempeño del Trabajador de Servicio en las Instituciones Educativas Públicas. Perú 2014. Online Slideshare. Disponible en: <http://es.slideshare.net/parragapanez/tesis-universidad-cesar-vallejo-2014-22914>

comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad, generando así, competencias emocionales del hacer y del pensar, como también de la comunicación. Teniendo presente en todo momento que el Coaching está íntimamente ligado a la ética personal y de las organizaciones.

En una investigación realizada por la ICF² en más de 117 países señala que en el año 2012 ejercen como coaches 47,500 profesionales, de los cuales 2,600 coaches ejercen en Latinoamérica y el Caribe, lo que representa el 5.4% del total. El 83% de los que reciben coaching en América Latina esperan que sus coaches estén certificados, así como el 40% de los encuestados dicen que el principal obstáculo para el coaching en los 12 meses que vienen será los individuos no capacitados que se denominen coaches y el 36% de los encuestados dicen que la gran oportunidad para los 12 meses que vienen es aumentar el conocimiento de los beneficios del coaching para el retorno de su inversión.

Por lo que esta información hace reflexionar sobre la necesidad de contar con coaches profesionales acreditados a nivel internacional que sean agentes de cambio y que puedan hacer posible la transformación personal del ser humano en la sociedad, específicamente en el Perú. Para ello debería contarse con instituciones que formen coaches profesionales y que los certifiquen como tales.

En otro estudio realizado por la ICF en el 2013³ investiga sobre la perspectiva de los coaches que facilitan la toma de decisiones y cómo influirá en su

² ICF y PWC. Estudio Global de Coaching 2012 de la ICF. Nivel mundial. Pdf. Disponible en: <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/ICF-Exec-Summary-FINAL-Spanish.pdf>

³ ICF y PWC. Estudio de Coaching Organizacional ICF 2013 Nivel mundial. Pdf. Disponible en: <http://exed.incae.edu/docs/estudio-coaching-organizacional-ICF-2013.pdf>

desempeño y desarrollo profesional, dándoles importancia a una formación para ejercer el coaching con acreditación correspondiente.

En este sentido, se necesitan coaches profesionales como agentes de cambio que puedan hacer posible la transformación personal del ser humano en la sociedad y en las organizaciones e instituciones. Se debe contar con instituciones profesionales y serias que formen, promuevan las competencias con las que debe contar los Coaches profesionales y los certifiquen a nivel internacional. Ante esta información surge la necesidad de crear un estilo particular de liderazgo basado en el Coaching, en el que prime la confianza y la participación recíproca de los líderes.

Para ser coach hace falta contar con una formación formal, certificación y código de ética, puesto que con ello se entregan credenciales de seriedad considerando que en el mercado hay todo tipo de prácticas de desarrollo personal o empresarial que autodenominan coaching sin serlo.

Por esta razón, se considera conveniente desarrollar un Programa de Formación en Coaching Profesional acreditado a nivel Internacional, el cual será reconocido por una institución a nivel mundial que brinde formación en Coaching bajo una metodología integral con una modalidad de estudio semipresencial y que brinde una certificación internacional.

1. CAPÍTULO I: GENERALIDADES

En el siguiente apartado dará a conocer el primer paso para identificar la oportunidad de negocio, el segmento objetivo, los factores de éxito y los objetivos del proyecto.

1.1 Selección de la Oportunidad

El mercado de coaching en la ciudad de Lima está en crecimiento, dando a conocer diversos tipos y aplicaciones del coaching. No sólo empresas, universidades, institutos y consultores particulares ofrecen este servicio, sino todo aquel que ha llevado un curso o taller es suficiente para nombrarse a sí mismo “coach”. Actualmente es complicado encontrar un coach profesional que esté certificado internacionalmente y que realmente logre resultados óptimos en los demás. Se ha podido observar que aquellos profesionales que se dedican al coaching y que están certificados a nivel internacional por una entidad que regule la práctica a nivel global son pocos, y si los hay han tenido que llevar formaciones en instituciones muy costosas e inclusive han tenido que viajar al extranjero.

Es una realidad que el coaching se ha vuelto un término fácil de mencionar pero difícil de entender, especialmente para aquellos potenciales clientes que no están familiarizados con el tema. Hoy en día sólo se encuentra en Lima la Asociación Peruana de Coaching (APCO), la cual organiza y regula el ejercicio del coaching en el Perú a través de la integración de personas y organizaciones, por lo que certifica coaches y acredita programas de formación en coaching al amparo de un alto estándar de desempeño brindado por la International Coaching Community (ICC) de Londres, que es el organismo regulador internacional. Deberían de haber más asociaciones en Perú que regulen al resto de coaches certificados por otras

organizaciones internacionales, en vista que los coaches tienen la opción de asociarse a estos organismos para ser regulados, pero no hay una regulación de las mismas instituciones que brindan el servicio de coaching en Perú.

A nivel internacional se cuenta con la ICF (International Coach Federation) que es el principal organismo regulador del coaching con más de 15,000 miembros, la IAC (International Association of Coaching) con más de 10,000 miembros y la ICC (International Coach Federation) con más de 8,000 miembros. Estos tres organismos son los que tienen mayor relevancia mundial y que son los únicos que pueden brindar una acreditación, considerando que hay una serie de requisitos que deben de cumplir las instituciones que forman Coaches profesionales para certificar a sus alumnos bajo ciertos lineamientos.

Debido a esta desinformación es que hace falta comunicar e informar correctamente al público, porque de esta manera están haciendo una inversión que vale la pena, estarán invirtiendo en su preparación como coaches profesionales y sus competencias estarán certificadas por una organización a nivel internacional. De esta problemática es que nace el proyecto de hacer un programa en Perú que forme coaches profesionales certificados internacionalmente.

El programa de formación contará con ciertas características que lo harán más llamativo al público, que contará con una modalidad semipresencial y con un costo menor a las que existen en el mercado, llegando así a más personas que viven o trabajan fuera de la ciudad de Lima, otorgándoles descuentos especiales. El programa será desarrollado por una consultora reconocida a nivel Internacional en formación de coaches y con representación en otros países de Latinoamérica. La consultora en mención

tiene como Director a un Master Coach con más de 7,000 horas de Coaching y más de 15 años de experiencia profesional en el desarrollo de este tipo de programas. Además contará con la supervisión de un grupo de coaches profesionales tanto de Perú como de otros países, que cuentan con la certificación PCC de la ICF.

1.2 Selección del Segmento

Este proyecto nace ante la necesidad de la sociedad y las organizaciones de contar con personas que sean agentes de cambio, ya sean profesionales y/o emprendedores, por lo que el coaching es para todos los que deseen una transformación en sus vidas y apoyar a otras personas a transformar sus vidas.⁴

El perfil del público objetivo es hombres y mujeres entre los 25 y 55 años de edad que pertenecen al NSE A y B de la ciudad de Lima. El perfil considera todas aquellas personas que están interesadas en adquirir habilidades de coaching y que también deseen formarse como coaches profesionales en una institución que los certifique a nivel internacional. Además este público debe contar con la característica de que utilice internet para temas de educación, dado que la modalidad de las clases es semipresencial y la mayoría de ellas son virtuales, y se les entrega a los alumnos credenciales para ingresar al campus virtual, en el cual podrán obtener todo el contenido del programa como las guías y material de estudio.

4 ESCUELA DE POSTGRADO - UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO. Tesis Liderazgo Transformacional del Director y el Desempeño del Trabajador de Servicio en las Instituciones Educativas Públicas. Perú 2014. Online Slideshare. Disponible en: <http://es.slideshare.net/parragapanez/tesis-universidad-cesar-vallejo-2014-22914>

1.2.1 Perfil Demográfico

El proyecto busca facilitar el estudio por medio de la modalidad semipresencial, por lo que se tiene una ventaja frente al resto de programas en el mercado, pero además es una forma de facilitar el servicio para las personas que cuenten con tiempos ajustados o se encuentren alejados de los centros en donde la empresa brindará el servicio. Además le brinda facilidades para una expansión de los programas a provincias.

Por lo que el segmento del público objetivo está conformado por personas de 25 a 55 años que tienen acceso internet y que lo utilizan para educación formal y actividades de capacitación. Esta última cifra es variable porque son personas que vienen estudiando algún curso o maestría a distancia, por lo que se tiene un segmento bastante amplio. Entre el resto de actividades que desempeñan las personas que utilizan internet está en primer lugar la de obtener información por medio de buscadores, en segundo lugar mantenerse comunicados por medio de las redes sociales, e-mails o chats, en tercer lugar para actividades de entretenimiento, y en el resto de posiciones para realizar operaciones de banca electrónica, transacciones entre otras organizaciones y comprar productos y/o servicios.

1.2.2 Perfil Socioeconómico

El coaching como tal está dirigido a personas de niveles socioeconómicos altos debido al alto costo que éste representa, y es por

esto que se dirige principalmente al NSE A y B. Por otro lado, el proyecto busca diferenciarse del resto por medio de los precios más asequibles que el resto de la competencia, por lo que se va a dirigir a los NSE A: 4,4% y NSE B: 18.4, es decir, al 22.8% de la población de la ciudad de Lima, el cual representa 2'300,683 personas.

1.3 Factores de Éxito

El proyecto de Formación de Coaching Profesional con Acreditación Internacional tiene diversos factores por los cuales puede tener éxito en el mercado seleccionado. A continuación mencionaremos 5 de ellas.

1.3.1 Excelente producto/servicio

El servicio que se ofrece al público es de alta calidad por contar como aliado a una institución de coaching reconocida internacionalmente, como es la marca Global Coaching Consulting.

1.3.2 Recursos humanos cualificados

Entre los coaches que van a formar parte de esta consultora se encuentra personal con mucha experiencia y que cuentan con las acreditaciones internacionales necesarias para impartir el programa.

1.3.3 Conocimiento del mercado

Se ha investigado de manera exhaustiva el mercado limeño, tanto a la competencia nacional como internacional, por lo que el servicio que se

ofrece es de calidad y es un diferencial que no tienen la mayoría de instituciones.

1.3.4 Innovación y tecnología

La modalidad semipresencial que se ofrece para la forma de estudio es innovadora y le facilita a la mayoría de personas que no cuenta con el tiempo para movilizarse de un lado a otro. Los cursos y asesorías virtuales cuentan con todo lo necesario para dar un servicio de calidad que está a la altura de nuestros exigentes clientes.

1.3.5 Reconocimiento a nivel internacional

El programa contará con el respaldo del organismo ICF, International Coaching Federation, quien avalará a la Institución del Proyecto y que emitir las acreditaciones a todos los alumnos que aprueben el curso y puedan ser coaches.

1.4 Objetivos del Proyecto

Dentro de los objetivos con los que cuenta el proyecto se tiene uno general y cinco específicos, los cuales los mostramos a continuación.

1.4.1 Objetivo General

Lanzar al mercado una consultora que brinde el servicio de Formación en Coaching Profesional con Acreditación Internacional en la ciudad de Lima Metropolitana.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Lograr ventas al cierre del primer año de \$ 260,000.
- Alcanzar una participación del 0.85% en el primer año y del 5.22% el segundo año en el mercado de formación en coaching en la ciudad de Lima.
- Obtener una utilidad de \$ 64,221 al cierre del primer año de operaciones y \$ 186,090 al cierre del segundo año.

CAPÍTULO II: ENTORNO MACROECONÓMICO

El análisis de estas variables es de gran utilidad para comprender el comportamiento del mercado donde se va a ofrecer los servicios, y es por esto que se hará un análisis de los factores sociales, políticos y económicos para conocer si tendrá un crecimiento o declive durante el lanzamiento del proyecto.

2.1 Factores Socio-Culturales

Actualmente existe la necesidad de crear un estilo particular de liderazgo, dado que las empresas y las personas emprendedoras necesitan en estos tiempos de excesiva competencia en el mercado, un equipo de trabajo fuerte y motivado capaz de hacer frente a retos y superar barreras.

Aquí es preciso explicar un modelo de Liderazgo. El que plantean Paul Hersey y Ken Blanchard (1) con el nombre de liderazgo situacional afirman que: *El responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores.* Con respecto al liderazgo de este nivel José Carlos Vicente (2014) dice: Es un método útil para aquellos directores de equipos que no encuentran respuestas en los modelos que toman como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican; bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas que ellos nunca van a tener, bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su **trabajo** diario.

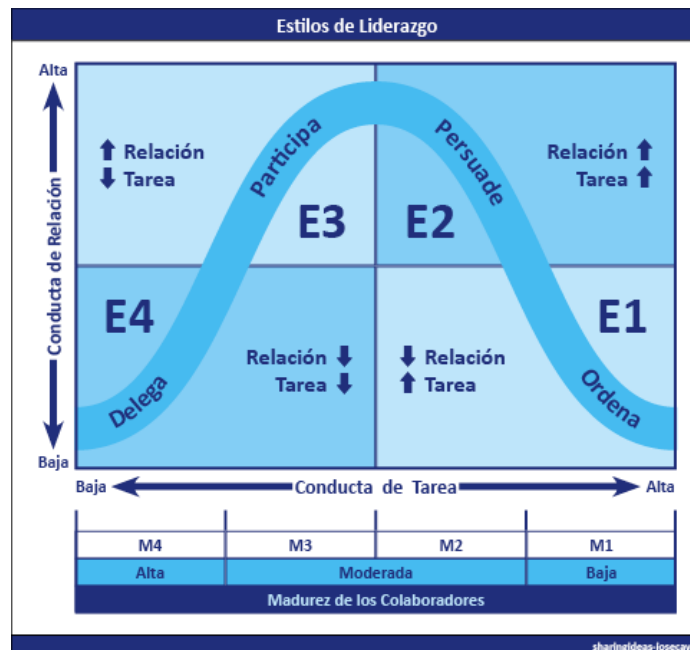
(1) Blog de José Carlos Vicente: Dirección de Comunicación, Marca, Redes Sociales, Liderazgo, RPPP, Marketing, Comportamiento. Sharingideas-josecavd.blogspot.com/

Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento. La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador. (J. Vicente, 2014)

El modelo de Liderazgo Situacional puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.0: Imagen Morguefile, citado por J.C.Vicente.



Fuente: Imagen Morguefile, citado por J.C.Vicente.

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas hoy en día es la escasez de talento y la posibilidad de no contar con líderes para afrontar los retos futuros del negocio. Las organizaciones están experimentando cómo las fuerzas del entorno y de los mercados cambian de forma impredecible, por lo que ante esta situación de turbulencia y cambio la empresa ha de ser capaz de adaptarse de forma ágil a esos cambios a través de una gestión estable y eficaz.

La situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de Directivos, Gerentes y Jefes deben cambiar. Con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, más que jefes necesitamos "coaches". (Martínez, 2014).

Jennifer Martínez y colaboradores (2014) refieren que el Coaching es un nuevo paradigma que exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas. Define competencia como "Asegurar que se realice el trabajo que debe ser realizado, por las personas apropiadas y midiendo y evaluando los resultados, contrastándolos con los objetivos prescritos. Afirma que gerenciar las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo.

Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados.

Señala las siguientes diferencias entre los gerentes y coaches:

- ✓ Los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la performance de su gente, para obtener resultados predecibles. Los coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
- ✓ Los gerentes tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los coaches están orientados a los compromisos de la gente que coachean y, alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.

- ✓ Los gerentes tratan de motivar a la gente. Los coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma.
- ✓ Los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los coaches demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
- ✓ Los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
- ✓ Los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando".
- ✓ Los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
- ✓ Los gerentes lideran equipos. Los coaches crean posibilidades para que otros lideren.
- ✓ Los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos.
- ✓ Los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
- ✓ Los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos.
- ✓ Los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los coaches confían y permiten a los Coachees (clientes) que decidan su propia conducta.
- ✓ Los gerentes son razonables. Los coaches irrazonables.

- ✓ Los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los coaches trabajan para la gente que coachean.
- ✓ A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los coaches aman a la gente que coachean les gusten o no.
- ✓ Los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente.
- ✓ Los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los coaches crean una nueva cultura. (Martínez et al, 2014)

El presidente y la directora de la Red de Newfield Consulting, Rafael Echeverría y Nora Tassistro, (3) respectivamente, realizaron un informe acerca de “el gerente coach” como nuevo modelo de gestión.

El modelo de gestión es obsoleto para las actuales realidades, que todavía existió durante gran parte del siglo XX, modelo basado en el autoritarismo para alcanzar las metas. Hoy en día, el trabajo más importante es el llamado “trabajo de conocimiento” enfocado en la capacidad de agregar valor de la empresa.

Una adecuada gestión exige poder concretar colaboraciones de este tipo. Para lograrlo, la autoridad formal que nos confiere el cargo es completamente inútil. Sólo contamos con el poder persuasivo de nuestras conversaciones. Pero para alcanzarlo, necesitamos de competencias conversacionales que habitualmente carecemos.

Según Rafael Echeverría, el gerente coach debe adquirir competencias

(3) Liderazgo y Coaching en la Universidad Torcuato Di Tella ...
www.newfieldconsulting.com/liderazgo-y-coaching-en-la-universidad-torcuato

Directivas genéricas como aprender a escuchar y lo primero que debe aprender a escuchar es el hecho de que no lo sabe hacer. Se necesita ser altamente competente tanto en el manejo de sus juicios como en el manejo de los juicios de los demás, y capaz de diseñar conversaciones de manera generar interpretaciones más poderosas.

El gerente coach es un líder que se reconoce agente transformador a partir de la acción que produce con su palabra, y genera continuos espacios de transformación consigo mismo y con el mundo que lo rodea.

La transformación requerida suele poner en cuestión no sólo las antiguas competencias del gerente tradicional, sino también pone en cuestión el tipo de persona en la que su práctica gerencial pasada lo constituyó. Dicho sucintamente: el tipo de persona en la que este gerente se constituyó, simplemente nos da la marca para poder responder a estos nuevos desafíos.

Y este proceso de aprendizaje y transformación requiere de una profundidad muy grande y de fuertes compromisos por lo que implica un proceso de “des-aprender” competencias que no suman.

Lo que según Rafael Echeverría (4) llama Coaching Gerencial supone un paradigma de gestión diferente, que permite crear un contexto distinto –

(4). Conferencia impartida por Rafael Echeverría titulada “La crisis del actual modelo de gestión y los factores que determinan el desempeño de los equipos”, celebrada en Bilbao, en la sala Multibox de Eitb, el 2 de febrero de 2010 y patrocinada por BAI.

Espacios emocionales expansivos - para que las cosas sean logradas en trabajo de equipo sinérgico. Lejos de técnicas a aplicar, este modo de gerencia requiere: una nueva manera de observar lo que (nos) acontece una nueva manera de pensar una nueva "manera de ha (ser)" (somos reconocidos por nuestro hacer).

“Falta en las organizaciones e Instituciones locales, coaches que sepan liberar el potencial de una persona, desarrollando así su capacidad de aprendizaje que se verá en los resultados del desempeño de su trabajo. Que los apoyen en mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, que los ayuden a creer en sí mismo y ha sobreponerse ante los fracasos”.⁵

Hasta el 2013 la consultora Manpower confirmaba que sólo el 20% de los profesionales contaba con la competencia de desarrollo de habilidades por medio de conocimientos y destrezas, por lo que es importante al día de hoy prepararse en el ámbito competencias personales.

2.2 Factores tecnológicos

La tecnología hoy en día se ha vuelto primordial y con ella la actualización constante de conocimientos, como también la facilidad de acceder a todo tipo de información de forma online por medio de laptops o smartphones. Por lo mismo, tenemos a la mano la tecnología a través de conferencias online, webinars con tutoriales sobre algún programa o aplicación, hasta

(5) DIARIO GESTION. Demanda de coaching está en aumento por dificultades en la economía y estrés de ejecutivos. Perú 2015. Artículo online. Disponible en: <http://gestion.pe/empleo-management/demanda-coaching-esta-aumento-dificultades-economia-y-estres-ejecutivos-2132279>

presentaciones de cursos o capacitaciones por medio de Skype. Se ven diversas opciones de llevar cursos de diversos países de formar semi-presencial o simplemente online. Se ha llegado al punto en que no es necesario encontrarse físicamente en un lugar para participar de una clase, como tampoco tener que salir de la oficina y atravesar la ciudad con tráfico y estresarse para llegar a tiempo para que le consideren presente en el curso.

Por ello se ve la necesidad de crear una diversidad de cursos y llevarlos a distancia. De esta manera, se puede acceder a cualquier Business School en el mundo sin siquiera comprar un ticket de avión. La generación de hoy es aquella que no tiene tiempo que perder movilizándose de un lugar a otro, sino aprovechándolo conectándose desde su portátil al curso online y obtener el diploma o certificado de estudio.

Esto lleva a las mismas universidades e instituciones a ofrecer cursos online a precios más asequibles para conseguir cada vez más alumnos dispuestos a participar de estas clases virtuales y aprender algo nuevo que les interesa. Es importante mantenerse actualizado de todas las formas innovadoras que se pueden adoptar como empresa para sacarle ventaja a la competencia porque ya no hay barreras de comunicación.

Se estima que el mercado de e-learning en el mundo crezca un 23%, dado que el mercado de mayor crecimiento en la educación online es Asia. Esto se debe a la expansión del internet, a los avances tecnológicos, reducción de costos a las instituciones educativas, a la productividad docente y a la formación ecológica.⁶

⁶ UNIVERSIA. ¿Está la educación realmente al alcance de todos? España Agosto 2015. Artículo online. Disponible en: <http://noticias.universia.es/educacion/noticia/2015/08/05/1129342/educacion-online-realmente-alcance.html>

2.3 Factores Económicos

El entorno económico del Perú y especialmente de la ciudad de Lima, se ve prometedor con un mejor incremento en la economía para este año y con un probable aumento en los salarios.

En primer lugar, el Banco Mundial estima que la economía peruana crecerá 3.3% en el 2016 debido a una mayor extracción de cobre, una reactivación de los proyectos de infraestructura y a las medidas fiscales y monetarias.

En segundo lugar, el presidente Ollanta Humala comunicó que se inyectará más de S/.5, 000 millones de nuevos soles a la economía popular, con lo cual 1.2 millones de peruanos verán una mejora en sus ingresos. Esto se debe a la Ley de Reactivación que incluye la reducción del impuesto a la renta y la recuperación anticipada del IGV. Además, la consultora Deloitte estima que el 79% de empresas peruanas aumentarán los sueldos en el transcurso de este año, principalmente proporcionado por empresas peruanas más que las multinacionales. Por lo anterior, se estima que los peruanos aumenten su consumo y dinamicen la demanda interna.

2.3.1. Proyección de variables económicas

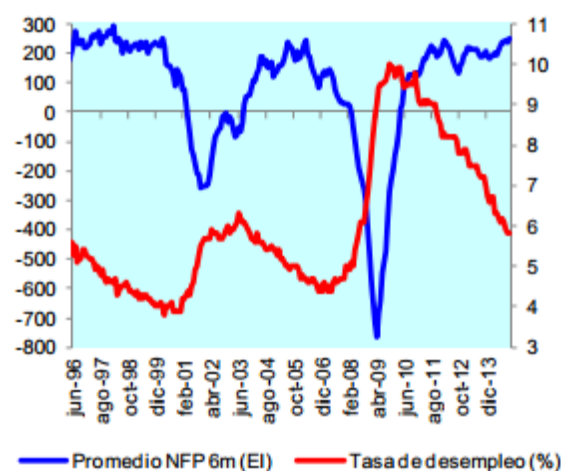
Según el reporte del área de investigación de Scotiabank a finales de diciembre del 2014, se hace un pequeño análisis de dos indicadores de la economía peruana resaltantes, entre ellas la tasa de desempleo y la inflación.

El mercado laboral fue en su mayoría bastante positivo y significativamente mejor de lo que esperaba el mercado. El promedio semestral de creación neta de empleos en el sector privado alcanzó niveles similares a los registrados en el año 2000, e incluso se ha acelerado durante la segunda mitad del año 2015.

La tasa de desempleo se mantuvo estable en su nivel más bajo desde julio del 2008 (5.8%) y la tasa de desempleo más amplia (línea azul en el gráfico 2.1) que incluye -además de los desempleados- a aquellos que están empleados a tiempo parcial por razones económicas y aquellos que han dejado de buscar trabajo por condiciones de mercado desfavorables (trabajadores desalentados) cayó a 11.4%, la tasa más baja desde setiembre del 2008. Es más, el número de empleados a trabajo parcial por razones económicas ha caído en 710 mil desde junio, a 6.7 millones, su nivel más bajo desde octubre del 2008. Es decir, no sólo es la cantidad de empleos lo que está mejorando sino también la calidad que ha sido una debilidad durante los cuatro años de recuperación económica.

Sin embargo, ello aún no se refleja en un alza significativa de los salarios. En términos anuales, estos sólo se aceleraron de 2.0% en octubre a 2.1% en noviembre, manteniendo un crecimiento sumamente bajo en términos reales.

Gráfico 2.1: Mercado Laboral Recuperándose



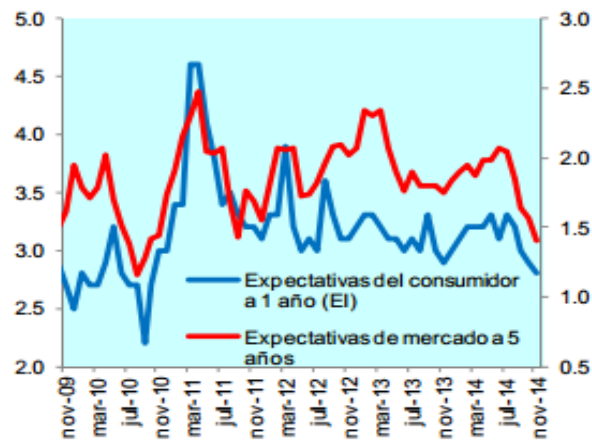
Fuente: Bloomberg Elab.: Estudios Económicos - Scotiabank

Fuente: Área de Investigación del Scotiabank.

La Reserva Federal de Perú le restó importancia a la caída en las expectativas de inflación de mercado debido a que se han mantenido relativamente estables, pero hay una tendencia a la baja (de 3.3% a 2.8%) considerando la caída del petróleo durante el mes de diciembre. Por tanto, dado que la caída del petróleo ha sido tan abrupta, los efectos podrían impactar de forma significativa la inflación subyacente que se encuentra actualmente en 1.7%.

Es probable que según el comportamiento de los meses anteriores el Comité de Política Monetaria de la Reserva Federal estará más satisfecho con la evolución positiva del mercado laboral que preocupados por la menor inflación. Esto, dado que una recuperación del empleo más rápida que la esperada debería reducir la holgura del mercado e impactar positivamente sobre salarios, lo que a su vez contribuiría con elevar la inflación futura.

Gráfico 2.2: Expectativas de Inflación (%)



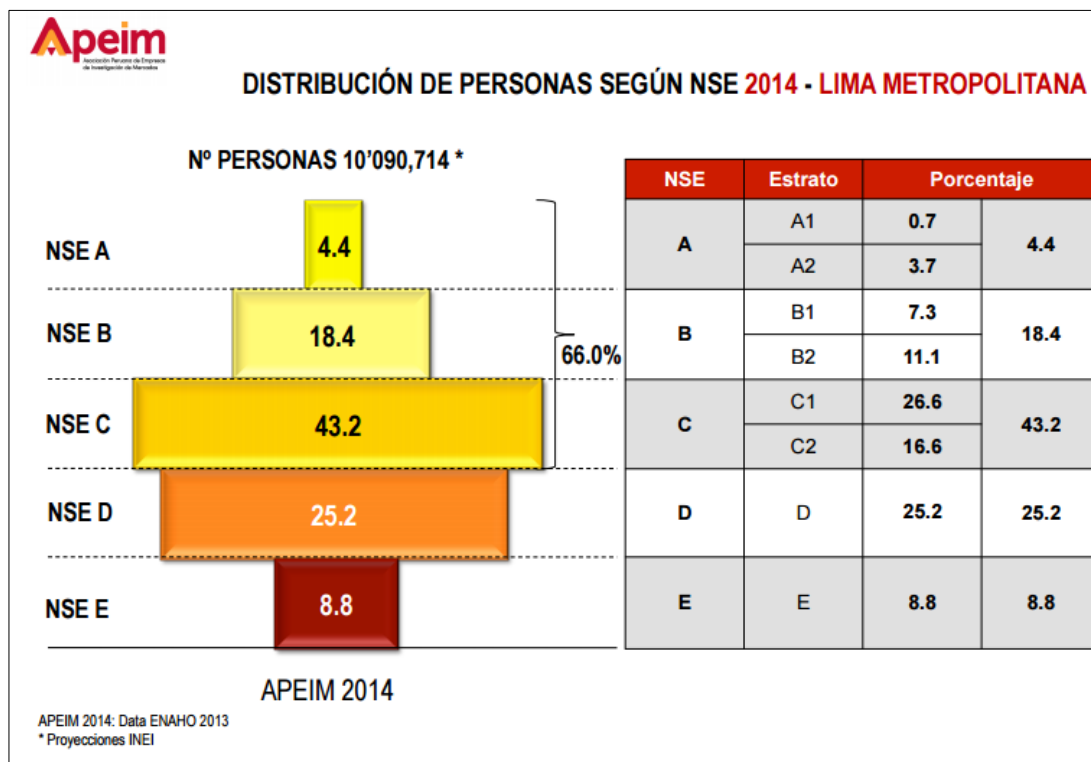
Fuente: Bloomberg Elab.: Estudios Económicos - Scotiabank
Departamento de Estudios Económicos

Fuente: Área de Investigación del Scotiabank.

2.4 Análisis Demográfico

El proyecto de Formación de Coaches Profesionales con acreditación internacional está dirigido al NSE A y B, debido a que los precios que se van a ofrecer por los servicios serán ligeramente inferiores que el promedio del mercado. Por medio de una oferta más asequible se espera llegar a los segmentos de provincias en el mediano plazo, aprovechando así la ventaja competitiva de ofrecer la modalidad semipresencial de estudios.

Gráfico 2.3. Distribución de personas según NSE



Fuente: INEI 2014

La información que se ha podido obtener de la APEIM es con respecto a la población de Lima Metropolitana y que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, el cual representa el 22.8% de la población total. Por lo que el segmento del público objetivo está conformado por personas de 25 a 55 años de la ciudad de Lima, que tienen acceso internet, que lo utilizan para actividades de educación y que están adecuadamente empleadas.

Tabla 2.2: Cálculo del Público Objetivo – Lima

Total de Personas en Lima		100%		10,090,714.00	
Categoría	Porcentaje		Personas		Personas
Nivel Socioeconómico	NSE A	NSE B	NSE A	NSE B	NSE A y B
Personas según Nivel Socioeconómico	4.40%	18.40%	443,991	1,856,691	
Personas según acceso a Internet	94.70%	74.40%	420,460	1,381,378	1,801,838
Personas utilizan Internet para Educación	15.90%	13.60%	66,853	187,867	254,721
Personas entre 25 - 55 años	40.10%	38.50%	26,808	72,329	99,137
Personas adecuadamente empleadas	61.82%				61,287

Fuente: INEI 2014
Elaboración propia

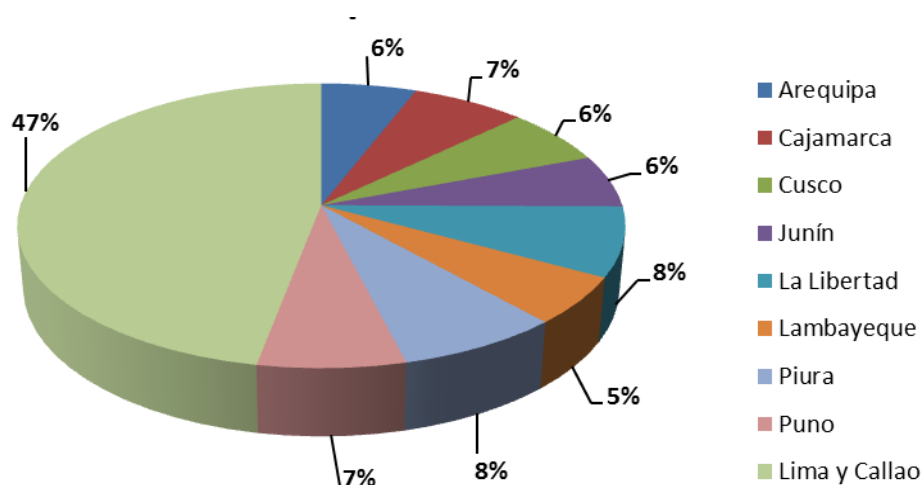
La sede del Proyecto es Lima, pudiendo ampliarse a provincias a partir del cuarto año de implementación del programa.

El mercado al que se dirige en principio es la Ciudad de Lima y posteriormente, en provincias. Para ello, se busca lograr comunicar los beneficios del programa y se contará con las Ejecutivas de Ventas que desde Lima harán la captación.

A modo de información aquí tenemos la población del Perú distribuida por Regiones.

Cabe resaltar que hay provincias que son atractivas de trabajar como las que tienen mayor población como indica el siguiente gráfico:

Gráfico 2.4: Porcentaje de Población por Departamentos



Fuente: INEI - POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2014.

2.4.1 Características Socioeconómicas

Entre las características principales con las que cuenta el segmento escogido está una importante que es el uso de internet. Según las estadísticas del INEI al 2015, el 94,7% del público objetivo del NSE A y el 74.40% del NSE B utiliza internet representando a 1'801,838 que si usa internet entre hombres y mujeres.

Entre las razones por las que lo utiliza son variadas, sin embargo, el 95,8% lo usa para obtener información, el 89,2% para comunicarse (correos electrónicos, chat, redes sociales, etc.) y el 82,3% para entretenimiento (juegos). Sólo el 15,90% en el NSE A y el 13,60% en el NSE B, lo utiliza para educación formal y actividades de capacitación, es decir, el segmento es un total de 254,721 personas que estudian de forma online, ya sea llevando un curso o programa. Además, el 40.10% en el NSE A y el 38,50% en el NSE B, están entre 25 – 55 años, lo que representa un total de 99,137 personas.

Por último, si consideramos las personas que están adecuadamente empleadas, puesto que estas contarán con la posibilidad de hacer la inversión, llegan a 61,287 personas. Por otra parte, la encuesta realizada en línea se envió a 2,450 internautas, de las cuales respondieron 200 (181 como encuestas válidas), y de ellas, el 8.16%, mostraron intención de formarse como coaches. Por lo que vemos en este segmento a los potenciales consumidores de este tipo de modalidad semipresencial porque ven en ellas las facilidades que representa en su vida diaria.

Por último, se aplica el 61,82% que representan a las personas adecuadamente empleadas, para ambos sectores socioeconómicos, puesto que esta información no se encuentra desgregada, pero es necesaria ya que estas contarán con la posibilidad de hacer la inversión, este resultado nos da 61,287 personas. Especificando que el concepto “adecuadamente empleado”, según el Ministerio de Trabajo es contrapuesto al de subempleado. Estas personas laboran 35 horas o más a la semana y ganan más del mínimo referencial, o trabajan menos de 35 horas y no desean trabajar más.

2.5 Conclusiones del Capítulo

La principal conclusión del entorno macroeconómico de la ciudad de Lima Metropolitana en estudio para el proyecto de Formación de Coaches con Acreditación Internacional es que la situación actual es estable y que si bien es cierto existe una desaceleración económica, esta no pone en riesgo el continuo crecimiento de la economía en el mediano plazo.

En primer lugar, y según un estudio realizado en el 2013 sobre la influencia del coaching en el desarrollo de competencias directivas, contamos con la

necesidad de mejorar los perfiles profesionales de los ejecutivos de las organizaciones, en vista que hay una escasez de talento y la falta de líderes para afrontar los retos futuros de los negocios.

En segundo lugar, si bien no hubo incremento significativo de los salarios en el transcurso del año en las empresas peruanas se puede observar una estabilidad en el consumo de los peruanos y de la demanda interna.

En tercer lugar, mejora del mercado laboral y la disminución de la tasa de desempleo, con lo cual implica que los peruanos se encontrarán en una mejor situación laboral, tanto así como para considerar capacitarse y mejorar su formación profesional.

Para concluir, según el análisis realizado se puede inferir que el proyecto cubre una necesidad latente en el mercado, con lo cual la aceptación del mismo dependerá de lo interesante de nuestra propuesta de valor, ya que el público objetivo ya tiene el interés.

3. CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

En el siguiente capítulo se presenta el estudio realizado en el mercado objetivo seleccionado para conocer el comportamiento de los consumidores sobre el proyecto en mención. Entre los temas que se explicarán a detalle está la investigación de mercados descriptiva y exploratoria, y el análisis de la intención de compra del servicio.

3.1 Investigación de Mercados

La presente investigación ha sido realizada para conocer cuál es el nivel de conocimiento del mercado objetivo sobre el coaching, para que de esta manera se pueda demostrar la necesidad de ofrecer los servicios de formación de coaches profesionales con acreditación internacional en Lima-Perú. Con este estudio también se busca conocer al consumidor potencial, para que en base a ello se diseñen las estrategias adecuadas de marketing y comunicación.

3.1.1. Ficha Técnica

a. Problema de la Investigación

Demostrar que existe la necesidad de una Institución en Perú que brinde Formación en Coaching Profesional con acreditación internacional.

b. Objetivos de la Investigación

- Conocer el perfil profesional del consumidor potencial.
- Investigar cuáles son las instituciones más conocidas por nuestros consumidores.

- Evaluar la valoración de los atributos que los consumidores priorizan al escoger una institución de coaching.
- Indagar la percepción del coaching en los consumidores potenciales.

c. Público Objetivo

- Sexo: Hombre/Mujer
- Edad: Entre 25 y 55 años
- Ubicación: Lima Metropolitana
- Experiencia Laboral: Mayor a 3 años, profesional dependiente o independiente.
- Estudios: Profesional universitario, con maestría o estudios técnicos.
- Situación Laboral: Adecuadamente empleado (Descrito anteriormente).
- Otras observaciones: Pueden tener algún conocimiento del coaching, pueden haber llevado un taller o sesión de coaching y tener interés en certificarse como coach profesional.

d. Forma y lugares de Aplicación

Se preparó una encuesta online para enviarla a 2,540 personas con el perfil especificado, se envió el link de la encuesta por medio de mailing y redes sociales.

Se consideró sólo el público de Lima Metropolitana en este estudio debido a que durante los primeros 3 años se centrarán nuestras operaciones en Lima. En los años posteriores (4to y 5to) se expandirá el proyecto a las demás provincias del Perú. Se espera que en el cuarto año obtengamos un 5% de alumnos de provincia, mientras que en el quinto año un 10%.

Duración

Las encuestas informativas se llevaron a cabo en un periodo máximo de tiempo de 15 días.

e. Herramientas de Aplicación

Cuestionario estructurado con preguntas de opción múltiple y abierta.

f. Justificación

Mejorar la notoriedad de lo que es el coaching.

g. Sujeto de Estudio

Universo: 61,287 hombres y mujeres residentes en Lima, del nivel socioeconómico A y B, que tengan acceso a internet, lo utilicen para fines educativos o de capacitación, se encuentren entre edades de 25 – 55 años y que estén adecuadamente empleados.

Método de investigación: cualitativa, exploratoria y descriptiva.

Cálculo de la muestra:

61287	TAMAÑO DEL UNIVERSO Número de personas que componen la población a estudiar.
50	HETEROGENEIDAD % Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%, el peor caso.
6.80	MARGEN DE ERROR % Menor margen de error requiere mayor muestra.
93.3	NIVEL DE CONFIANZA % Mayor nivel de confianza requiere mayor muestra. Lo habitual es entre 95% y 99%
181	MUESTRA Personas a encuestar

Se considera un nivel de confianza de 93.3% y un margen de error de 6.80%, porque los objetivos de información no requieren de mayor precisión de datos para entender el nivel de conocimiento que tiene el público objetivo respecto al coaching.

Cabe recalcar que la muestra de 181 encuestados se obtuvo de una lista de 2,540 ejecutivos socios de la Cámara de Comercio de Lima. Data filtrada para este fin.

Tabla 3.1: Encuestas por Sexo y Edades: Muestra

	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Total
Mujer	54	21	17	181
Hombre	43	22	24	

Fuente: INEI 2014
Elaboración propia

3.1.2. Investigación Descriptiva: Encuestas

Se procede a presentar el cuestionario que se utilizó para la investigación descriptiva realizada a 181 personas. El presente estudio fue de suma importancia porque se obtuvo información valiosa para comprobar las necesidades de nuestro público objetivo.

3.1.2.1 Metodología

Se realizaron encuestas online a una base de datos de ejecutivos y gerentes de empresas en Lima, la cual fue obtenida de la Cámara de Comercio de Lima y fue filtrada en base a nuestro público objetivo. No todos habían escuchado alguna vez

sobre el coaching, pero si habían realizado cursos o talleres de coaching posteriores a la universidad. Toda la muestra había terminado sus estudios en la universidad y se encontraban trabajando, tanto de manera independiente como dependiente.

Se envió un mailing a esta base de datos obtenida a un total de 2,450 personas, el filtro para el público objetivo de este mailing fue la base de datos de las empresas top de Lima y Provincias, cuyos niveles gerenciales nos demostraron estar adecuadamente empleados, de las cuales se tabularon 181. Se utilizó la herramienta digital de encuestas Survey Monkey para registrar las preguntas y tabular las respuestas, tal como se muestra en el siguiente gráfico y en el Anexo No 1:

Gráfico 3.1.: Presentación inicial de la Encuesta online

SurveyMonkey Inc. [US] <https://es.surveymonkey.com/r/VW67PP9>

**Coaching en Latinoamérica**

Información general

Somos un Institución Internacional líder en programas de formación de Coaches a nivel Latinoamericano. Estamos realizando una investigación para lanzar al mercado un Programa de Formación en Coaching Profesional con acreditación internacional muy innovador. Nos gustaría saber tu conocimiento sobre coaching y tu grado de interés en este tipo de formación, lo cual nos ayudaría a evaluar la mejor alternativa para sacarla al mercado en Perú.

1. ¿Cuál es tu edad?

☐ Entre 25 y 34 años

☐ Entre 35 y 44 años

☐ Entre 45 y 55 años

☐ No me encuentro en este grupo de edades

2. ¿Sexo?

☐ Masculino

☐ Femenino

3. ¿Se encuentra trabajando actualmente?

☐ Si

☐ No

4. ¿Haz escuchado sobre coaching?

☐ Si

☐ No

5. En que ciudad trabaja

Sig.

Desarrollado por

 **SurveyMonkey®**

Vea qué fácil es [crear una encuesta.](#)

Fuente: <https://es.surveymonkey.com/>
Elaboración propia.

3.1.2.2. Resultados

A continuación se da a conocer los resultados que se pudieron obtener del estudio cuantitativo que pueden verse en el Anexo 2.

- Distribución de las edades. Se observa que el 51,4 % se ubica en el rango de edad de 35 y 44 años. El porcentaje menor corresponde al rango de edad de 45 a 55 años. Finalmente el rango de edad de 25 a 34 años corresponde al 25,9%
- La distribución por sexo; la encuesta nos muestra que mujeres son la 51% frente al 49% de varones.
- El 100% de la muestra vive en Lima entre los distritos de Surco, Miraflores, San Borja, Chorrillos, San Miguel, La Molina, Magdalena y San Isidro.
- El 90% de la muestra tiene estudios universitarios y de posgrado.
- Con respecto al estatus laboral encontramos que el 93,9 % se encuentra trabajando, mientras que el 6,1% se encuentra en su periodo de descanso, licencia o vacaciones.
- El 59% de los encuestados (181 sujetos) tenían conocimientos de coaching.
- Con respecto a la profesión de los encuestados la mayoría correspondieron a la carrera de Ingenierías un 19.9%, seguido de un 18.2% de Administración y un 12,2% de Comunicaciones, y un 11,6% de Psicología. Un 9,9% señaló su estatus de estudiante universitario.
- La distribución de las actividades de los encuestados nos muestran que el 56% muestran actividades de dirección como son los directivos, y gerentes, mientras que un 19.3% son mandos medios y el restante labores ejecutivas y administrativas.
- Con respecto a si tienen los encuestados personal a su cargo el 59.6 %, respondió afirmativamente, mientras que el 40,34 % no lo tiene. De esta

distribución el 39% tiene menos de 4 personas a cargo, mientras que el 61% restante tiene entre 5 y 20 personas o más a su cargo.

- La distribución sobre estudios de posgrado de los sujetos encuestados nos muestra que el 38% tiene estudios de maestría. Este resultado es significativo en función de los servicios ofertados.
- En cuanto a la procedencia de las universidades donde los encuestados realizaron sus maestrías, estas cubren todo el espectro universitario de Lima, con énfasis en la PUCP y Centrum 37,7 %, San Marcos 10,5%, Ricardo Palma 8,84% y Garcilaso con 8,4% cada una.
- Con respecto a la experiencia laboral en años los resultados nos muestran que el 85% refiere tener experiencia entre 2 a 15 años, incluso más.
- Se muestra una distribución de los encuestados por salario, observándose que un 51% gana más de S/ 3,000. Este resultado es relevante, pues consideramos que pueden pagar nuestro servicio.
- La distribución de los encuestados de acuerdo a el estatus laboral, corresponde a profesionales o trabajadores independientes el 30.3%, mientras que el 69,6%, corresponde a trabajadores dependientes. La razón de estas cifras tiene que ver con el direccionamiento de la encuesta que ha sido orientada hacia las empresas.
- Con respecto al conocimiento del Coaching y las temáticas que los encuestados afirman conocer tenemos: La mayoría refiere que son temas de entrenamiento (15,9 %), seguido de Consejería (21.5%) Mentoría (9.3%) y Capacitación (11.2%).
- En lo que respecta a si los encuestados conocen alguna institución de formación de coaches, el 48% refiere conocer, mientras que el 52%, no las conoce. Las instituciones más conocidas resultaron “Jamming”, “Diplomado Ricardo Palma”, “Life Coach”, entre otras.

- Con respecto al interés de los encuestados para hacer el curso de coaching, las respuestas afirmativas suponen un 77,9%, vale decir que 88 encuestados estarían interesados en hacer el Programa de Formación.
- Las razones que los encuestados esgrimen para formarse como Coaches son múltiples (21,6%), sin embargo las razones para aplicarlas en su vida personal, están en un 18,1%, Aplicar en el trabajo y desarrollar equipos en un 15,9% respectivamente.
- En cuanto para que elegir un Programa de Coaching, las razones son, para aplicarlo en su vida personal un 18.1%, Para aplicarlo el trabajo y desarrollo de equipos un 15.9%.
- En cuanto a lo que valoraría la elegir un Programa de Coaching, sería la acreditación internacional un 17%, por ser una Institución reconocida un 20%, por tener profesores internacionales con experiencia 21.6%. Modalidad semipresencial un 18,1%, por la metodología 17%.
- Sobre la confiabilidad de las instituciones un 35,2% de los encuestados considera que son confiables, mientras que un 42,1% las considera no confiables. Un 22,6% se abstiene de opinar en este tema. Para el reconocimiento de una institución como confiable los encuestados afirman que esta pertenezca a una organización reguladora de la profesión del coaching
- La disposición que muestran los encuestados para pagar la formación de Coaching de 9 meses de duración: un 22,6% prefiere pagar menos de 7 mil quinientos soles, sin embargo el 31,7% considera pagar entre 7 mil quinientos y 8,500. Un 21%, considera pagar más de 8 mil quinientos soles con un tope de 11 mil quinientos. Finalmente quienes pueden pagar hasta 15 mil soles son el 15,9%. Las posibilidades de pago por Acreditación Internacional que dure 12 meses son 28.4% los que considera pagar de 10 a 15 mil soles, mientras que el 27% considera que podrían pagar de 15 a 20

mil. Por lo que la mayoría de encuestados está dispuesto a hacer el mínimo gasto posible por la certificación, pero esto es porque no conoce los precios del mercado ni las diferencias en el servicio.

- Un 8.16% tienen interés en llevar un programa de Certificación Internacional en Coaching.
- Un 10% de los encuestados no estarían dispuestos a llevar el programa de formación ofrecido por el momento.

3.1.2.3. Conclusiones

Por medio de los resultados obtenidos en el punto anterior se puede dar a conocer las conclusiones a las que se llegan con este estudio cuantitativo.

En primer lugar, un gran número de los encuestados, el 41% no tienen claro lo que es el coaching ni saben cuáles son sus beneficios que les puede traer a su vida. Mientras que el otro 51% que saben lo que significa tampoco tienen claro para qué llevar una formación de este tipo.

En segundo lugar, los profesionales no saben diferenciar a las empresas que brindan este servicio. Los encuestados se acordaron de varias universidades que sólo ofrecen cursos cortos y que no son especialistas, pero los recuerdan porque son instituciones ya posicionadas en el mercado, pero que en realidad no ofrecen el conocimiento que puede brindar una institución especializada en coaching.

En tercer lugar, los profesionales no conocen los beneficios de certificarse como coach. Se ha escuchado mucho al respecto debido a que es una palabra que está muy de moda en todas partes del mundo, sin embargo, no saben en qué consiste, por lo que falta mucha información al respecto para que los profesionales tomen en serio la certificación en coaching.

3.1.3. Investigación Exploratoria: Focus Group

Por medio de la investigación exploratoria se descubrió que los profesionales no tienen claro los beneficios de llevar cursos de coaching, como tampoco saben la diferencia de los servicios que brinda una u otra empresa, pero lo más importante es que no conocen los beneficios que conlleva certificarse como coach.

Es por esto que esta investigación se considera importante, puesto que complementa el estudio anterior por medio de una visión integral del comportamiento del consumidor, con lo cual se refiere a las motivaciones, percepciones, creencias y actitudes que pueden tener los consumidores y que son difíciles de conocer, es decir, los insights del consumidor. Por ello se cree que aporta datos de gran riqueza y profundidad para este estudio.

3.1.3.1. Metodología

Se realizó una sesión de Focus Group en la cual asistieron 8 participantes (2 mujeres y 6 hombres), quienes tenían las siguientes características.

- Edades de 30 y 45 años
- Han realizado estudios de especialización o postgrado

- Uno era independientes y 7 trabajaban en una empresa privada.
- Uno tenía cargo de gerencia y 7 eran ejecutivos.
- 5 habían llevado algún un curso de coaching.

3.1.3.2. Resultados

Se dividieron los resultados del Focus Group en 6 partes, entre ellos, la planificación de metas personales o profesionales, la evaluación del concepto de coaching, el conocimiento de la competencia en el mercado, la evaluación de los beneficios y atributos del servicio ofrecido, la presentación de la nueva propuesta de coaching y la evaluación de los precios. A continuación se describirá cada uno de ellos.

a. Planificación de metas

- Los participantes consideran la importancia que tiene el tener claro lo que se proponen, el planificar y hacer seguimiento a sus objetivos.
- Lo vienen haciendo solos y por el momento no creen imprescindible la ayuda de alguien más.

b. Evaluación del concepto de Coaching

- Lo entienden por la misma traducción al español pero no tienen claro lo que realmente comprende el tener un coach al lado.
- Consideran que sería muy útil participar de charlas gratuitas para conocer más de cerca de qué se trata.

c. Conocimiento de la competencia

- Suelen recibir información sobre cursos y programas de coaching pero como no les interesa en este momento no le prestan atención. Es decir, los medios tradicionales no suelen captar su atención.
- No conocían instituciones que brinden el servicio, más que las mismas universidades con sus escuelas de posgrado que brindan cursos cortos de coaching.

d. Evaluación de beneficios y atributos del servicio

4. Como no han averiguado anteriormente al respecto no saben cómo diferenciar los beneficios entre una institución y otra que brinden las certificaciones de coaching.
5. Cuando se mencionó sobre las clases semipresenciales le parecieron algo muy útil porque por lo menos la mitad de los participantes ya habían participado de cursos online en otras instituciones. Esto se debe a que el público objetivo está muy conectado a internet por medio de su celular, laptop o tablet.

e. Presentación de nueva propuesta

6. Al ver la presentación con los beneficios del programa descrito en el Anexo No. 2, los participantes se quedaron sorprendidos, como también por la variedad de tipos de coaching, dado que se enteraron que hay un tipo por cada etapa de tu vida.
7. Al haber sido tan poca información creen que si participaran de alguna charla o dinámica donde se muestre todo lo que podrían aprender o mejorar se interesarían aún más.

8. En cuanto a la duración del programa estarían interesados en cursos de hasta 9 u 11 meses pero no más. Algunos participantes preferirían que sean hasta de menor duración como 6 meses.

f. Evaluación de precios

9. Son conscientes que por ser un programa que no se encuentran interesados de llevar en este momento les parece caro, pero porque tampoco saben cuáles son los precios del mercado.

g. Evaluación global de la propuesta

10. Si les interesó la propuesta de certificarse como coach, pero como no habían escuchado al respecto anteriormente no cuentan con el presupuesto para el programa.
11. Algo importante a tener en cuenta es que varios del público objetivo toman estas decisiones con un largo periodo de evaluación debido al precio del programa. Por esto, se cree que se deben hacer campañas previas de información desde la etapa universitaria para informar al potencial cliente y pueda tenerlo en cuenta para más adelante.

3.1.3.3. Conclusiones

De acuerdo al estudio se puede concluir los siguientes puntos tratados a continuación.

- En el Focus se comprobó con los participantes que actualmente que si bien escuchan el término, en el mercado hay muy poca información con respecto a lo que es el «coaching», dado que las personas del público objetivo no conocen los beneficios de llevar un programa de coaching debido a la

desinformación. Por lo anterior, no se habían interesado antes en prepararse para ser un coach certificado.

- ▶ Existen Universidades que hacen uso de su reconocimiento como Institución para ofrecer cursos y programas de Formación en «coaching» que pueden ser Diplomados sin tener un organismo Internacional Regulador de Coaching como aval. Por lo que las personas no saben diferenciar el llevar un programa de acreditación Internacional con un Diplomado Universitario.
- ▶ A pesar que no hubieron mucho interesados en llevar el curso este año, todos los participantes conocían la importancia del concepto de planificar sus propias metas y hacerles seguimiento. El valor de estos programas y los beneficios que le pueden traer a la vida de los participantes, es reconocido por ellos.
- ▶ En este estudio se ha podido observar la importancia de la comunicación e información de los beneficios del programa de coaching, ya que al no ser muy conocidos por personas que forman parte del público objetivo se está perdiendo potenciales clientes.

3.1.3.4 Recomendaciones

Se ha podido recabar información importante para realizar mejoras en la oferta del servicio. A continuación detallamos algunas de ellas.

- ▶ El dar charlas o talleres gratuitos a un número alto de personas particulares implicaría concientizar al público sobre llevar este tipo de programas para mejorar diversos ámbitos de su vida, tanto personal como profesional.

- ▶ Impartir charlas gratuitas a las mismas empresas que no conocían los beneficios de preparar a su personal (cargos altos) sería muy beneficioso para que tengan conocimiento de estos talleres y puedan considerarlo para presupuesto de capacitación del próximo año.
- ▶ Ofrecer cursos cortos por video y viralizarlo por medio de las redes sociales para informar al público objetivo. Hoy en día está muy de moda toda la comunicación visual, y esa tendencia está creciendo. Además que ahora hay hasta páginas especializadas en dar cursos online gratuitos y de pago.
- ▶ Adaptar la oferta a programas más cortos para que las personas que no puedan pagar el total del programa puedan tener la posibilidad de contratar uno de menor costo y de esta manera conozca cuáles son los beneficios y se interese luego a acceder un programa más caro.

3.1.4 Conclusiones Generales

Para concluir con el apartado de investigación de mercados, es importante considerar los siguientes puntos. En primer lugar, se debe desarrollar una estrategia para comunicar los beneficios de llevar programas de formación en coaching, como también dar a conocer la diferencia con la certificación en coaching, para que de esta manera puedan escoger correctamente la institución indicada para su necesidad y se informen adecuadamente.

En segundo lugar, brindar como valor agregado un asesoramiento a los clientes/alumnos, ya que no tienen claro los diversos tipos de programas de formación que se promocionan en el mercado, como tampoco se dan cuenta los tipos de certificaciones que deberían de brindar las diversas instituciones por llevar esos programas.

En tercer lugar, hay un mercado amplio que tiene mucho interés en mejorar como personas, como profesionales y apoyar a otras personas, que si tuvieran a la mano mayor información estarían planificando llevar un programa de certificación en coaching, pero es algo que se tiene que ir informando poco a poco para que puedan incluirlo dentro de sus planes de formación profesional, esto se debe al elevado costo del programa.

3.2 Análisis Sectorial

A continuación se evaluará el tamaño del sector al que el proyecto se va a dirigir, por lo que se analizará todos los tipos de mercado, se definirá la estrategia de segmentación, se estimará la participación de mercado adecuada para el inicio del proyecto, y con toda esta información se pasará a estimar la demanda y la oferta. Para culminar con este capítulo se analizará a la competencia que existe actualmente en el mercado.

3.2.1 Tamaño de Mercado

El mercado seleccionado para iniciar el análisis sectorial es la población económicamente activa (PEA), adecuadamente empleada de Lima. Adicionalmente se seleccionará sólo al 22,8% que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, en vista que según los precios que se están considerando para el servicio es el segmento más indicado y se tomará en cuenta el acceso a internet y su uso para educación. A continuación se pasará a especificar el resto de mercados.

Para determinar la demanda se partió de las siguientes interrogantes:

- ¿Están en un puesto de trabajo ejecutivo o gerencial?
- ¿Su situación laboral es adecuadamente empleado?
- ¿Con qué frecuencia utilizan el internet para actividades de capacitación o educación?
- ¿Desean formarse como coaches en la modalidad planteada?
- ¿Desean certificarse internacionalmente como Coach?
- ¿Están dispuestos a pagar por el Programa de Formación, lo ofertado?

Tabla 3.2: Proyección de la Demanda

Año		2016	2017	2018	2019	2020
Nivel Socioeconómico/crecimiento poblacional	NSE A NSE B	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05
Total de Personas Lima	100.00%	10,595,250	11,125,012	11,681,263	12,265,326	12,878,592
Personas según nivel socioeconómico	4.40% 18.40%	2,415,717	2,536,503	2,663,328	2,796,494	2,936,319
Personas con acceso a internet	94.70% 74.40%	1,891,930	1,986,527	2,085,853	2,190,146	2,299,653
Personas que utilizan internet para educación	15.90% 13.60%	267,457	280,829	294,871	309,614	325,095
Personas entre 25 - 55 años	40.10% 38.50%	104,094	109,299	114,764	120,502	126,527
Personas adecuadamente empleadas	61.82%	64,351	67,568	70,947	74,494	78,219

Fuente: INEI 2014
Elaboración propia

Tabla 3.3: Mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo

Número de Encuestas	Porcentaje de Intención.	Mercado Potencial	Mercado Disponible.	Mercado Efectivo	Mercado objetivo
181	8.16%	64,351	5,251	4,726	40
		100.00%	8.16%	7.34%	0.06%
				100.00%	0.85%

Fuente: INEI 2014
Elaboración propia

Donde:

- Mercado Potencial corresponde a 64,351 personas.
- Mercado Disponible: Corresponde al 8.16% de personas de las 64,351, que muestran intención de tomar el servicio de llevar el curso

de entrenamiento en coaching y que se identificó en la investigación de mercado (5,251 personas).

- Mercado Efectivo: Es el mercado disponible (5,251) menos el 10% de personas que no tomarían el servicio a través de este proyecto (4,726).
- Mercado objetivo: es la demanda que se atenderá en el proyecto y que se contempla en el flujo de caja de esta tesis.

3.2.1.1 Mercado Potencial

Nuestro mercado potencial está dado por el conjunto de población que ha sido segmentada con los indicadores de NSE, Ingresos, edad y uso de internet. Nuestro mercado potencial corresponde al Nivel Socio Económico A/B, que están adecuadamente empleados, cuyas edades están entre los 25 y 55 años y que utilizan internet para la educación. Esto corresponde a 64,351 personas del mercado

3.2.1.2 Mercado Disponible

El mercado disponible, entendido como quienes necesitan el servicio y muestran una intención de compra, corresponde al 8.16%, del mercado potencial, corresponde a 5,251 personas. La encuesta realizada por mailing a 181 personas determino que el 8.16%, desean los servicios de coaching.

3.2.1.3 Mercado Efectivo

Del estimado de la encuesta del mercado disponible, un 10% no tomaría el servicio a través de este proyecto, por lo que el mercado efectivo resulta 10% menos que el mercado disponible, resultando 4,726 personas.

3.2.1.4. Mercado Objetivo

Para el presente proyecto y por la capacidad que se estima tener, el mercado objetivo será del 0,85% en el primer año.

3.2.5 Definición del Segmento Objetivo

La selección del segmento pasa por definir la estrategia de segmentación para desarrollar un análisis del grupo de consumidores, como también se deberá calcular la participación de mercado que se espera tener desde el primer año de operaciones en adelante, aproximadamente se deberán estimar 5 años más.

A continuación se tratarán cada uno de los puntos mencionados para seleccionar el mercado objetivo en estudio.

3.2.5.1 Estrategia de Segmentación

El tipo de negocio que se planea lanzar al mercado está dirigido a un público específico, considerando que cuenta con características específicas que se están considerando en la definición del mercado, pero esta segmentación debe tener en cuenta un mercado lo suficientemente amplio para que sea rentable en el tiempo.

La estrategia que se espera utilizar es la de segmentación concentrada, en vista que los esfuerzos comerciales se van a dirigir a un determinado grupo de clientes por ser tan específico el servicio. Como se comentó en capítulos anteriores, el proyecto es lanzar al mercado una Institución en Perú que brinde certificaciones internacionales de coaching, por lo que los precios no son accesibles para todos lo que quieran estudiar sólo un curso, sino que el público

al que se dirigen los esfuerzos son aquellos que les interese formarse como coaches y que además le den importancia y vean como valor agregado la certificación internacional.

3.2.5.2 Participación de Mercado

La proyección de la participación de mercado del proyecto se realizará por medio del cálculo de la facturación que se espera tener entre la facturación actual del mercado peruano. Hoy en día, aún no se cuenta con amplia información al respecto, pero se ha conseguido información del mercado de la región por lo que se sabe que en el Perú se estima que aún está en el 10% del crecimiento en la región. Se observa en el siguiente cuadro la facturación en la región:

Tabla 3.4: Facturación en la región

Países	Facturación US\$	Porcentaje
México	226.910	30,99
Argentina	219.314	29,96
Colombia	103.474	14,13
Chile	95.590	13,05
Perú	73.975	10,1
Ecuador	12.717	1,73
TOTAL	731.980	99,96

Fuente: ICF Economical data of Coaching in Latin América, 2012, Kentucky USA
Elaboración propia

En el siguiente cuadro se puede apreciar la facturación del mercado de coaching en Latinoamérica, el cual ha venido creciendo 5.4% cada año.⁷ En

⁷ ICF y PWC. Estudio Global de Coaching 2012 de la ICF. Nivel mundial. Pdf. Disponible en: <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/ICF-Exec-Summary-FINAL-Spanish.pdf>

base a esta información se ha calculado la facturación del mercado de Perú, por lo que se espera un crecimiento en los próximos años, ya que cada vez hay más competencia de instituciones que ofrecen este servicio.

Tabla 3.5: Facturación del Mercado de Coaching en Europa y Perú

Facturación del Mercado en Latinoamérica

(En miles de dólares)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%
Mercado Peruano	73,000	76,942	81,097	85,476	90,092	94,957	100,084	105,489	111,185

Fuente: Estudio Global de Coaching 2012 de la ICF

La institución que se va a lanzar al mercado empezará sólo con 2 certificaciones por año, lo cual equivale a sólo 40 alumnos, es decir, cada promoción de coaches certificados tendrá 20 alumnos en el primer año. Este estimado es para incrementar paulatinamente y de forma segura los coaches certificados que van a entrenar a los alumnos, también para conocer la respuesta del mercado frente a los beneficios que se están ofreciendo.

Luego del primer año se espera un crecimiento importante de alumnos, con ello también se planea incrementar levemente los precios en un 1.5% cada año. Por medio de estos cálculos se puede definir la participación de mercado anual, la cual para el primer año será de 0.85%, el cual es una participación realista para el ingreso de la nueva marca al nuevo mercado. Debido a que el mercado tiene cada vez más competencia de universidades que también brindan los cursos de coaching y algunas hasta certificaciones, es importante separar a las que cuentan con las certificaciones de la organización reguladora a nivel mundial que es la International Coach Federation (ICF), la cual no

tiene conocimiento de muchas certificaciones ofrecidas en el mercado y esa es una gran ventaja para este proyecto.

Tabla 3.6: Determinación del mercado

Mercado del Proyecto	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado Objetivo	40	60	80	180	300
% Mercado Efectivo	0.85%	1.21%	1.54%	3.29%	5.22%
Alumnos Promoción	20	30	40	60	100
Promoción por año	2	2	2	3	3
Incremento anual		50%	33%	125%	67%

Fuente: INEI 2014
Elaboración propia

La necesidad del coaching es reducida, por cuanto la inversión inicial que se tiene es baja y se estima un crecimiento de 50% el segundo año, para seguir creciendo en 33% el siguiente año, crecer en un 125% el cuarto año justificado por la entrada a provincias, para llegar a incrementar el quinto año en 67%, en número de participantes del programa.

3.2.5.3 Selección del Mercado Objetivo

Después de evaluar los puntos anteriores, se puede continuar con la definición el tamaño del mercado objetivo o también llamado mercado meta, el cual es el conjunto de consumidores que pertenecen al mercado disponible, que pueden formar parte del mercado potencial, al cual se dirigen los esfuerzos y acciones de marketing con el fin de que se conviertan en clientes.

Luego de conocer el mercado efectivo y el indicador de la participación de mercado por año, se procede a seleccionar a este grupo de consumidores

3.2.3 Proyección de la Demanda y la oferta

Una vez obtenidos los datos anteriores se puede estimar la demanda, que viene a ser un recopilado de todos los grupos de mercados seleccionados. Para el presente estudio se ha estimado una duración del proyecto de 5 años, iniciando operaciones en abril del presente año.

En base a la proyección de la demanda se ha estimado la proyección de la oferta y la capacidad de se tiene para satisfacer al mercado objetivo.

Según el mercado objetivo definido y la capacidad que tiene la institución para atender a las promociones para certificarlas anualmente se calcula la capacidad instalada de 13% el primer año, 20% el segundo año, 27% el tercer año, y hasta 60% el cuarto año.

Tabla 3.7: Proyección de la Demanda y Oferta

Indicadores	Año 1 2016	Año 2 2017	Año 3 2018	Año 4 2019	Año 5 2020
Proyección de demanda	4,726	4,962	5,210	5,471	5,744
Oferta	40	60	80	180	300
% demanda atendida	0.85%	1.21%	1.54%	3.29%	5.22%
Capacidad instalada	13%	20%	27%	60%	100%

Fuente: INEI 2014
Elaboración propia

El proyectado de demanda atendida para los 05 años, se incrementa de 0.85%, hasta el 5.22%, al final de los 05 primeros años.

3.2.4 Análisis de la Competencia

A continuación se darán a conocer las instituciones que se consideran parte de la competencia. Cabe mencionar que el mercado es amplio, pero no todas las instituciones brindan un servicio de calidad ni cumplen con las especificaciones mínimas que solicita la ICF. Se han seleccionado los principales competidores directos que conforman las instituciones más conocidas y promocionadas en Lima, y por otro lado las principales universidades que publicitan sus cursos de coaching, sin embargo, no ofrecen programas de Coaching con certificaciones internacionales, algo que no tiene información clara el potencial consumidor.

Antes de pasar a detallar cada competidor, se muestra a continuación un cuadro con las características de cada competidor.

Tabla 3.8: Detalle de la Competencia

Empresa	Tipo de Coaching	País	Modalidad	Inscripción	Inversión	Costo de Viaje	Costo Total
Competencia Directa							
Newfield Consulting	Ontológico	Chile - Argentina - Colombia	Semi-Presencial	\$800	\$4,400	\$1,350	\$6,550
Newfield Network	Ontológico	Perú	Semi-Presencial	\$300	\$9,289	\$650	\$10,239
Intercoach Group	Ontológico	Perú	Semi-Presencial	\$700	\$8,000	\$0	\$8,700
Jamming	Ejecutivo	Perú	Presencial	\$0	\$3,227	\$0	\$3,227
Competencia Indirecta							
PUCP	Coaching en Liderazgo	Perú	Presencial	\$0	\$4,563	\$0	\$4,563
USIL	Ontológico y Ejecutivo	Perú	Presencial	\$58	\$4,840	\$0	\$4,898
U. Ricardo Palma	Coaching y consultoría	Peru	Presencial	\$0	\$670	\$0	\$670

Fuente: Web de cada Institución u Universidad.

Elaboración propia

Tabla 3.9: Detalle de la Competencia 2

Empresa	Viaje de Estudio	Duración	Horas	Costo \$ por Hora	Acreditación	Certificación
Competenci						
Newfield Consulting	Santiago - Buenos Aires - Bogotá	6 meses	126	52	Universidad San Sebastián de Chile	Diplomado Internacional de Coaching Ontológico
Newfield Intercoach Jamming	Bogotá	9 meses	320	32	ICF, ACTP	Coach Ontológico
	Lima - Perú	11 meses	330	26	ICF, ACTP	Coach Ontológico
	Lima - Perú	3 meses	124	26	ICI, HCN	Coach Internacional
Competenci						
PUCP	Lima - Perú	8 meses	192	24	Centrum Católica	Diplomatura en Estudio de Business Coaching
USIL	Lima - Perú	8 meses	150	33	Universidad San Ignacio de Loyola	PDG de Alta Especialización en Coaching & Liderazgo
U. Ricardo Palma	Lima - Perú	6 meses	120	6	Universidad Ricardo Palma	Programa de Especialización en Coaching y Consultoría

Fuente: Web de cada Institución u Universidad

Elaboración propia

3.2.4.1. Competidores Directos

- a) Newfield Consulting.- Es una institución con casi 20 años certificando coaches. Su especialidad es el Coaching Ontológico y el especialista fundador de esta escuela y corriente es Rafael Echeverría, un sociólogo chileno muy reconocido a nivel mundial.

Imparten el ABC, The Art of Business Coaching hemisferio SUR, con conferencias en Chile, pero que también reciben alumnos de Argentina, Perú, Brasil, Uruguay, Paraguay y Bolivia. Es un programa que dura 10 meses y que entrega una sólida formación inicial en coaching organizacional, pero con la entrega de competencias genéricas transversales en equilibrio con lo laboral y personal.

Es importante señalar que este programa además de brindar la certificación de coach ontológico de la escuela de Coaching Ontológico de Rafael Echevarría (Ecore), posee el carácter de postítulo, que responde

a la primera parte para obtener la Maestría en Coaching Ontológico dictado en conjunto con la Universidad San Sebastián de Chile.

- b) Newfield Network.- Es una organización internacional a nivel global, es una escuela de Coaching Ontológico con más de 20 años formando coaches en todas partes del mundo, su escuela tiene presencia en Estados Unidos, América Latina y Europa. Julio Olalla, su fundador, es reconocido como uno de los maestros en la práctica del Coaching Ontológico por la Federación Internacional de Coaching (ICF). De igual forma, es también considerado uno de los mejores coaches del mundo. El programa impartido en Perú es el Arte del Coaching Profesional (ACP) y durante 9 meses los alumnos participan de un proceso de transformación personal que les permite aprender a través de su propia experiencia, adquiriendo las herramientas, conocimientos y competencias para formarse y certificarse como Coaches Ontológicos. Esta certificación está avalada por la International Coach Federation (ICF), y como Escuela Internacional se comprometen en el aval por el reconocimiento internacional de la comunidad de coaches respecto a la formación que entregan.
- c) Intercoach Group.- Es una institución argentina, con filiales en Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay, comprometida con la excelencia personal y organizacional con experiencia profesional de más de 15 años con importantes organizaciones en Latinoamérica. El Director del Grupo es Mariano Vásquez, psicólogo de profesión y es Socio Activo de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching y formador de coaches en los diversos programas de la institución, como también conferencista y autor de los libros Coaching Management y Hacia la Zona D. Esta institución forma y capacita personas con el fin de transformar y crear valor para sí mismos y para otros, que puedan hacerse responsables

de sus decisiones y acciones, y desafiar el orden establecido de las cosas para el mejoramiento de su calidad de vida.

- d) Jamming.- Es una empresa peruana formada por profesionales especializados en soluciones estratégicas para las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. El fundador es el Dr. Fernando Gil, que cuenta con numerosas certificaciones de Coaching, entre ellas PNL certificado por la ICC y Certified Coach por la ICF. Actualmente es Presidente de la Asociación Peruana de Coaching y Gerente General de Top Notch Head Hunters Perú. La propuesta de esta institución es que por medio de la transformación e inspiración de personas y empresas se busca conseguir resultados extraordinarios. Las intervenciones que imparten las realizan con un enfoque de coaching, y por medio de herramientas que permiten a los participantes aprender desde su propia experiencia.

3.2.4.2. Competidores Indirectos

Son competidores indirectos, porque no tienen la Acreditación Internacional.

- a) Universidad Católica.- El programa que se puede encontrar aquí es una Diplomatura en Business Coaching que tiene como objetivo formar coaches profesionales conscientes, responsables, íntegros y competentes para acompañar procesos de aprendizaje organizacionales. El programa dura 8 meses y desarrolla competencias como Coach profesional según los lineamientos de la ICF en un nivel de ACC. No se brinda ninguna acreditación más que la diplomatura.
- b) Universidad San Ignacio de Loyola (USIL).- El presente programa de Alta Especialización en Coaching y Liderazgo busca el desarrollo y certificación en Coaching Ejecutivo, Empresarial, Personal y

Ontológico. Tiene una duración de 8 meses y las certificaciones son a nombre de la Escuela de Postgrado de la universidad. El programa es innovador y multidisciplinario y combina las mejores técnicas científicas de la psicología cognitiva, neurociencia, mayéutica, planificación estratégica y liderazgo. Está dirigido a coaches profesionales o en proceso de formación.

- c) Universidad Ricardo Palma (URP).- El presente programa de Especialización en Coaching y Consultoría busca formar profesionales con competencias para trabajar desde el rol de agentes de cambios en procesos de consultoría. El mismo es un programa de entrenamiento dirigido a personas interesadas en orientar su ejercicio profesional, tanto desde una perspectiva de desarrollo personal como organizacional de un enfoque aplicado a la realidad empresarial, usa una metodología practica que desarrolla conocimientos, actitudes y habilidades dirigidas hacia la activación de competencias de asesoría a personas y organizaciones en proceso de cambio.

El programa consta de 126 horas académicas en seis meses, se presenta organizado en tres módulos de siete semanas de duración, en cada módulo se desarrollan 3 cursos. Los expositores son coaches reconocidos y consultores acreditados.

5. CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se dará a conocer la propuesta de valor del proyecto, en donde se mostrará las estrategias del marketing mix, pero antes se analizará brevemente el entorno por medio del modelo de Porter y las matrices más importantes.

5.1. Análisis del Entorno

En el presente apartado se pasará a evaluar el entorno del mercado de coaching en el Perú, por lo que se utilizará como base el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter para analizar el sector y lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella.

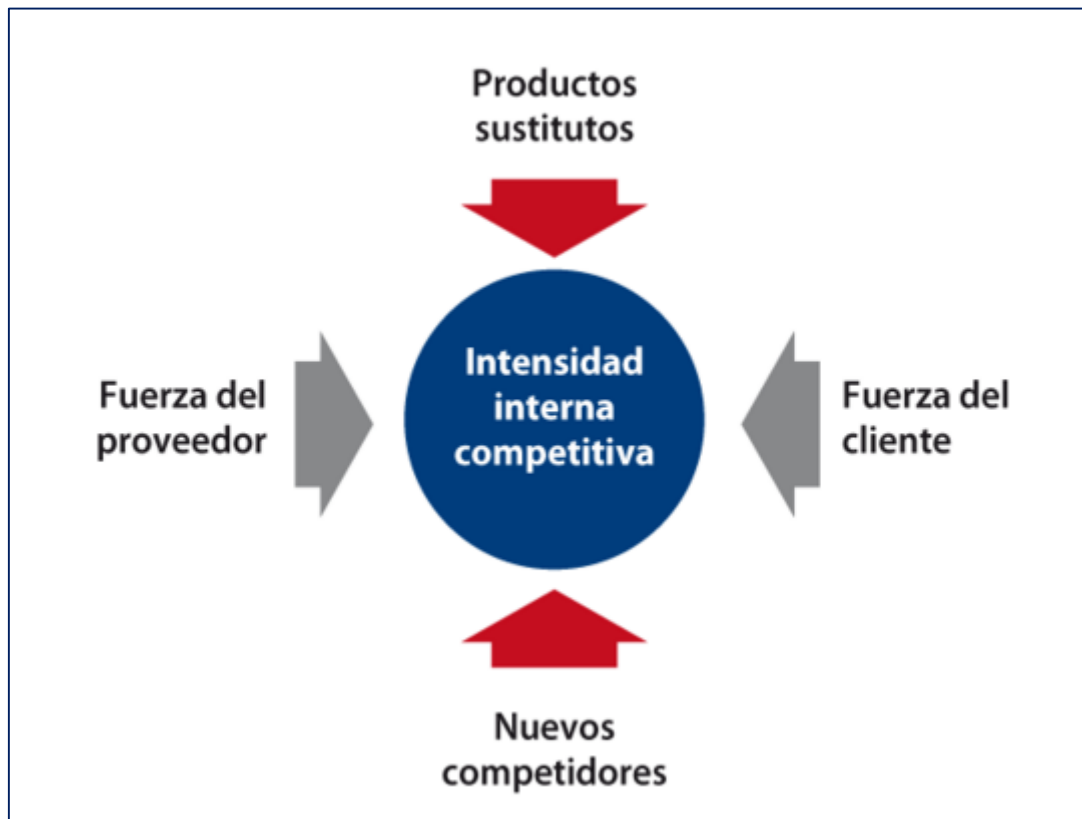
5.1.1. Barreras de entrada y salida

Las barreras de entrada son pocas, no hay un organismo regulador de las acreditaciones de las formaciones de coaches en el Perú, con lo cual no hay diferencia entre una empresa y la otra o un precio y otro. Las ofertas pueden llegar a tener un mismo precio pero una tiene una certificación del ICF (International Coach Federation) y la otra es sólo un diploma emitido a nombre de la universidad, lo cual no tiene el mismo peso pero el cliente ni se entera por desinformación.

Las barreras de salida en este negocio son bajas debido a que la inversión inicial no es alta y riesgosa, dado que los activos como las salas o auditorios son alquilados y se contrata por horas a los coaches entrenadores.

5.1.2. Análisis de la 5 fuerzas de Porter

Gráfico 4.1: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter, Michael Porter

- Rivalidad de los Competidores.- La fuerza más poderosa de todas hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en un mismo sector ofreciendo el mismo tipo de producto. Se detallarán a continuación las características principales.
 - El número de competidores es bajo en comparación al exterior pero está en crecimiento.
 - Existe una gran diversidad de cursos de coaching que se confunden con certificaciones y diplomados, y no hay una correcta información de la oferta.
 - Altos costes de enseñanza de los coaches profesionales certificados que encarecen el servicio.

A pesar que ofrecen cursos sin Certificaciones internacionales y que no están estructurados como tales, realizan competencia en el mercado, en tanto los potenciales consumidores no tienen la información necesaria para discriminar entre las instituciones.

- Competidores Potenciales.- El mercado no se encuentra regulado por ningún organismo por lo que no hay barreras de entrada de nuevos competidores.
 - Se le da mayor valor e importancia a empresas de afuera y que tienen altos precios.
 - La mayoría de consultoras o instituciones que forman coaches tienen entrenadores de fuera porque el mercado no cuenta con suficientes coaches acreditados.
 - El mercado limeño es nuevo y la mayoría de él se encuentra insatisfecho.
- Productos Sustitutos.- Se refiere al ingreso potencial de empresas de coaching que ofrecen el mismo servicio o programa, ya que la presencia de empresas sustitutas suelen establecer un límite el precio.
 - Hay pocas empresas que ofrecen programas de certificación de coaches y de esas empresas son menos las que cuentan con acreditaciones de la ICF o de algún organismo internacional.
- Negociación con Consumidores.- El poder que tienen los clientes para negociar los precios en el mercado del coaching es bajo o nulo, dado que aún la demanda es poca en comparación al extranjero, por lo que no pueden hacer mucha comparación entre un programa y otro porque no son iguales.

- La repetición en la compra es baja, que se suelen continuar los programas para incrementar las acreditaciones pero a muchos les basta porque en el mercado no les exigen más.
- Se busca la fidelización del cliente con la marca, considerando que además de buscar precio al escoger un programa prefieren la calidad del mismo.
- Negociación con Proveedores.- El poder que tienen los proveedores en el mercado es alto debido a que la demanda es aún baja, por lo que no permite a la competencia que ofrece el servicio escoger al coach más económico, sino no generarían una buena imagen de marca frente a los consumidores. Por el contrario, mientras cuente con más experiencia mejor aceptación tendrá la marca.
 - Dadas las características de la Certificación internacional, nuestros coaches profesionales extranjeros están fidelizados con nuestra empresa.
 - Para los coaches nacionales desarrollaremos un plan atractivo de fidelización que nos haga tener una planta estable en el tiempo.

5.2.Análisis Estratégico del Proyecto

En el presente apartado se analizará la parte estratégica del proyecto por medio de matrices esenciales para determinar el éxito del mismo.

5.2.1. Análisis FODA

A continuación se detallan las principales Fortalezas y Debilidades de la empresa versus las Oportunidades y Amenazas del mercado.

Cuadro 4.1: FODA del Proyecto

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
1 Calidad/certificaciones con estándares internacionales	1 Espacio de trabajo reducido
2 Énfasis en la atención al cliente	2 Recurso humano limitado
3 Flexibilidad en los programas ofrecidos	3 Gasto de Marketing limitado
4 Buen ambiente laboral	4 Pocas alianzas estratégicas
5 Recurso humano/coaches con experiencia	5 Limitado acceso al financiamiento
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
1 El mercado de coaching en Lima está en crecimiento	1 Alta competencia en el mercado actualmente
2 Expansión a nuevo mercado de provincias.	2 Competencia consolidada en el mercado internacional
3 Exigencias de las empresas de Directivos mejor formados	3 Fácil imitación servicio ofrecido
4 Bajos costes de entrada y de salida al mercado	4 Desinformación del cliente en instituciones de coach
5 Incremento del acceso a internet en el País	5 Preferencia de competencia indirecta

Fuente: Learned, Christensen, Andrews y Guth "Business policy, Text and cases" 1965

Elaboración propia.

5.2.2. Matrices EFI y EFE

A continuación se analizará las matrices de factores internos y externos por medio de las cuales se evalúan los factores determinados como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, respectivamente.

Cuadro 4.2: Matriz de Factores Internos (EFI)

FACTORES	PESO	CAL	VALOR POND.
FORTALEZAS			
1 Calidad/certificaciones con estándares internacionales	0.2	4	0.80
2 Énfasis en la atención al cliente	0.2	4	0.80
3 Flexibilidad en los programas ofrecidos	0.08	3	0.24
4 Buen ambiente laboral	0.04	1	0.04
5 Recurso humano/coaches con experiencia	0.1	2	0.20
DEBILIDADES			
1 Espacio de trabajo reducido	0.04	3	0.12
2 Recurso humano limitado	0.07	2	0.14
3 Gasto de Marketing limitado	0.09	3	0.27
4 Pocas alianzas estratégicas	0.08	1	0.08
5 Limitado acceso al financiamiento	0.1	2	0.20
TOTAL	1.00		2.89

Fuente: Learned, Christensen, Andrews y Guth "Business policy, Text and cases" 1965

Elaboración propia.

El resultado de la matriz de factores internos fue un valor ponderado de 2.89, lo que quiere decir que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

Cuadro 4.3: Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES	PESO	CAL	VALOR POND.
OPORTUNIDADES			
1 El mercado de coaching en Lima está en crecimiento	0.2	4	0.80
2 Expansión a nuevo mercado de provincias.	0.1	3	0.30
3 Exigencias de las empresas de Directivos mejor formados	0.08	2	0.16
4 Bajos costes de entrada y de salida al mercado	0.05	2	0.10
5 Incremento del acceso a internet en el País	0.08	2	0.16
AMENAZAS			
1 Alta competencia en el mercado actualmente	0.2	4	0.80
2 Competencia consolidada en el mercado internacional	0.1	2	0.20
3 Fácil imitación del servicio ofrecido	0.06	2	0.12
4 Desinformación del cliente en instituciones de coach	0.07	1	0.07
5 Preferencia de competencia indirecta	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.77

Fuente: Learned, Christensen, Andrews y Guth "Business policy, Text and cases" 1965
Elaboración propia.

El resultado de la matriz de factores externos fue un valor ponderado de 2.77, lo que quiere decir que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas.

Cuadro 4.4. Matriz FODA Cruzada

Fortalezas		Debilidades	
F1	Calidad/Certificaciones con estándares internacionales	D1	Espacio de trabajo reducido
F2	Énfasis en la atención al cliente	D2	Recurso humano limitado
F3	Flexibilidad en los programas ofrecidos	D3	Gasto de marketing limitado
F4	Buen ambiente laboral	D4	Pocas alianzas estratégicas
F5	Recurso humano/coaches con experiencias	D5	Limitado acceso al financiamiento

Oportunidades	
O1	Mercado de coaching en Lima en crecimiento
O2	Expansión a nuevo mercado de provincias
O3	Exigencia de las empresas en sus directivos
O4	Bajos costes de entrada y salida de mercado
O5	Incremento de acceso a internet en el país

Estrategias FO (Estrategias de ataque)	
F1-O1-O3 Campaña de concientización de los beneficios del servicio. F2-O1 Estrategias de fidelización. F3-O2-O1-O5 Capacidad para atender a la demanda existente y futura. O4-F2 Creación de barrera de entrada.	

Estrategias DO (Estrategias para movilizar recursos)	
O3-D4 Alianzas como canales efectivos. D3-D1-O5 Uso de plataformas de internet. O4-D5 Plan estratégico de crecimiento e inversiones	

Amenazas	
A1	Alta competencia en el mercado
A2	Competencia consolidada en mercado int.
A3	Fácil imitación del servicio ofrecido.
A4	Desinformación del cliente en instituciones de coach
A5	Preferencia de competencia indirecta

Estrategias FA (Estrategias para defender)	
A4-A5-F1 Campaña de concientización del servicio. F2-A3 Creación de barrera de entrada A1-A2-F5 Explotar imagen internacional del Master Coach.	

Estrategias DA (Estrategias para reforzar)	
A1-A2-D4 Crear alianzas con Empresas A5-D4 Crear alianzas con Universidades de alto prestigio. A4-D3 Campañas virtuales de concientización del servicio.	

Fuente: “The TOWS matrix-A tool for situational analysis”, por H. Weihrich, 1982, Long Range Planning, 15, p.61
Elaboración propia

La Matriz de FODA Cruzada presentada en el cuadro 4.4, permite tener una perspectiva general de la situación que puede enfrentar la empresa, permitiéndole así, plantear acciones estratégicas y tácticas que se plantearan en el Plan de Negocios de esta manera:

- **Estrategias FO (Estrategias de ataque):** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. La empresa desea que todos sus negocios estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas, para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

1) Campaña de concientización de los beneficios del servicio: La empresa cuenta con la oportunidad de un mercado en crecimiento y sobre todo de la necesidad de las empresas de directivos más competitivos. En ese sentido, se puede suplir esa demanda con el servicio de calidad internacional que se ofrece, pero hace falta la concientización de los beneficios del mismo para que no solo las personas, sino también las empresas inviertan en este servicio.

2) Estrategias de fidelización: Debido a que nos encontramos en un mercado en crecimiento, será importante realizar estrategias de fidelización, especialmente a través de hacer énfasis en la atención al cliente, dado que se trata de un servicio costoso y con estándares internacionales, y esto a su vez ayudará a expandir el posicionamiento de marca de la empresa y aumentar el número de clientes por referencias de un buen servicio.

3) Capacidad para atender a la demanda existente y futura: Gracias a la flexibilidad de los programas ofrecidos, en cuanto al tiempo de los programas y la modalidad semipresencial que se ofrece, se puede atender la oportunidad de llegar a clientes con dificultad de tiempos presenciales y en un

mediano plazo a provincias, todo esto también se hace posible gracias a que el acceso a internet está aumentando cada vez más.

4) Creación de barreras de entrada: Se tiene que tomar en cuenta que la oportunidad de que el acceso y salida al mercado sea baja porque no necesita de una inversión considerable. Se puede convertir en una amenaza si no sabemos crear barreras de entrada fuertes para nuevos competidores, y en este sentido se plantea crear una barrera de entrada fuerte gracias al énfasis que se le dará en la atención al cliente, fidelizándolo y brindándole un excelente servicio que cumpla sus expectativas para crear referencia.

- Estrategias DO (Estrategias para movilizar recursos): Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

1) Alianzas como canales efectivos: Las alianzas serán un punto importante a desarrollar por la empresa, y en esta ocasión, orientadas a llegar a nuestros clientes finales por un canal directo, que son las empresas más reconocidas como por ejemplo las reconocidas como “Best Place to Work” para crear paquetes o cursos In-Company para sus principales directivos o para que nos brinden acceso a dictar talleres o charlas en sus empresas de concientización de los beneficios del coach.

2) Uso de plataformas de internet: El incremento del acceso y uso de internet nos da una gran oportunidad para que los gastos de marketing sean más productivos, dado que las plataformas de internet suelen tener un precio más accesible que los canales tradicionales, y a su vez sirve como plataforma

para poder trabajar de manera más eficiente sin necesidad de tener un espacio físico grande.

3) Plan estratégico de crecimiento e inversiones: Gracias a que el mercado tiene bajos costes de entrada podemos desarrollar un plan financiero, con créditos conservadores que no solo nos permitan atender el mercado objetivo, sino con importantes retornos de la inversión que nos den la facilidad penetrar otros mercados en el mediano plazo.

- Estrategias FA (Estrategias para defender): Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

1) Campaña de concientización de los beneficios del servicio: Como complemento de la estrategia desarrollada anteriormente, ésta también es importante en este punto pues permite defender las amenazas referentes a la desinformación que tiene el mercado sobre las instituciones que brindan coach y de la competencia indirecta que existe en los servicios que brindan algunas universidades de gran reputación.

2) Creación de barreras de entrada: Como complemento a la estrategia desarrollada anteriormente, esta estrategia también nos permite defender contra la amenaza referente a la fácil imitación del servicio a través de una estrategia de diferenciación orientada al énfasis en el servicio al cliente.

3) Explotar imagen internacional del Master Coach: Para garantizar competitividad de la empresa a nivel nacional e internacional, será de gran

relevancia poder explotar la imagen del Master Coach específicamente a través del recurso humano con experiencia que implementará el servicio.

- **Estrategias DA (Estrategias para reforzar):** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

1) Crear alianzas con empresa: Como complemento de la estrategia desarrollada anteriormente, esta también es importante en este punto pues permiten reforzar la alta competitividad que hay en el mercado.

2) Crear alianzas con universidades de alto prestigio: Como complemento de la estrategia desarrollada anteriormente, las alianzas también se tienen que dar con las universidades pues un porcentaje importante del mercado potencial está siendo atendido por universidades de prestigio, que se apalancan de su renombre para brindar este tipo de servicios pero que no necesariamente cuentan con estándares y certificaciones internacionales.

3) Campañas virtuales de concientización del servicio: Como complemento de la estrategia desarrollada anteriormente, las campañas de concientización también tienen que ser por los medios virtuales, no solo por el limitado presupuesto de marketing sino porque en los canales virtuales se encuentra nuestro público objetivo.

4.1.1. Matriz PEYEA

A continuación se evaluará la matriz PEYEA, la cual evalúa la posición estratégica y la acción que la empresa debe adoptar. Por medio del resultado

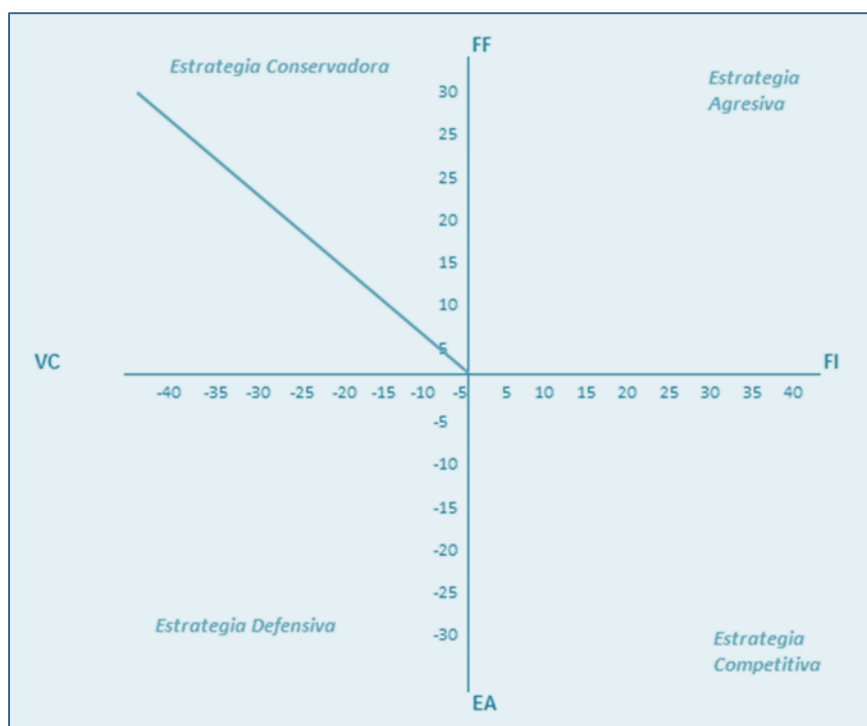
se dará a conocer la estrategia que se deberá seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Cuadro 4.5: Matriz PEYEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA		Suma Ejes
FUERZA FINANCIERA (FF)	23	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	-19	4
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-1	Eje X FF + EA
Apalancamiento	2	Tasa de Inflación	-3	
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-4	
Capital de trabajo	2	Escala de precios de la competencia	-1	
Flujos de efectivo	4	Barreeras para entrar al mercado	-5	
Facilidad para salir del mercado	3	Elasticidad de la demanda	-3	
Riesgos implícitos del mercado	4	Presión competitiva	-2	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-15	FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	20	5
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	5	Eje Y VC + FI
Calidad del servicio	-1	Potencial de utilidades	3	
Ciclo de vida del servicio	-4	Estabilidad financiera	4	
Lealtad de los clientes	-2	Aprovechamiento de recursos	2	
Conocimientos tecnológicos	-3	Intensidad de capital	2	
Control sobre proveedores	-2	Facilidad para entrar al mercado	4	

Fuente: Adaptado de “Strategic management: A methodological approach”, por A. J, Rowe.
Elaboración propia.

Gráfico 4.2: Resultado Matriz PEYEA



Fuente: Adaptado de “Strategic management: A methodological approach”, por A. J, Rowe.
Elaboración propia.

Según el resultado, la empresa se encuentra en el cuadrante de la estrategia conservadora, el cual implica permanecer cerca de las competencias básicas y no correr demasiados riesgos. Dentro de las estrategias que debería de tomar se encuentran las siguientes: penetración de mercado, desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

4.2.Propuesta de Valor

En el presente apartado se darán a conocer la mezcla del marketing del proyecto en mención, en el cual se detallarán las estrategias del producto/servicios, la estrategia de precios, la estrategia de comunicación y la plaza en donde se ofrecerán los servicios y la estrategia a seguir sobre la cuidadosa atención al cliente. Para terminar se mostrarán las principales ventajas competitivas con las que cuenta el proyecto como también cuál será la estrategia de posicionamiento a seguir para el lanzamiento de este nuevo servicio en el mercado.

4.2.1. Marketing Mix

Para entender el proceso del Marketing del producto, analicemos las 8 Ps de marketing:

Gráfico 4.3: Las 8 Ps de Marketing del Servicio		
Las 8 Ps de Marketing del Servicio		
1	PRODUCTO	Formación en Coaching Profesional con Acreditación Internacional en el Perú.
2	PLAZA	Desde el punto de vista del marketing mix de servicios, la estrategia de plaza se describe como los canales de distribución del servicio propuesto, con el objetivo de brindar la mayor comodidad de adquisición de ese servicio al cliente objetivo.

		En cuanto a los canales de comercialización, el usuario objetivo puede adquirir en dos formas: - en una oficina física (presencial). - en una plataforma online (virtual) Para el caso de este Proyecto, la plaza será la oficina de atención al cliente de 60m2 ubicada en Miraflores donde hay vías de acceso rápido sobre todo en horas punta. A partir de 3er. Año se mudará a una oficina más amplia de 400 m2 también en Miraflores. Ambas oficinas serán acondicionadas de forma moderna y cómoda para el cliente. En esta última oficina el cliente recibirá también el servicio ya que el ambiente se adaptará para una sala – auditorio donde se harán las conferencias presenciales. En cuanto a la plataforma on line el cliente podrá adquirir nuestro servicio sin tener que movilizarse y haciendo pagos en línea, recortando el tiempo de entrega del servicio para el cliente.
3	PROMOCION (comunicación)	Uso de las herramientas del e-mailing y de las redes sociales. Presentaciones del programa en instituciones de Post grado y Empresas. Venta directa con Promotoras. El apoyo de los mismos alumnos a través de sus testimonios y el enrolamiento voluntario. La comunicación de la marca deberá ser la indicada para llamar la atención de los consumidores debido a que es nueva, pero deberán darse a conocer todas las ventajas que tiene la misma frente al resto.

4	PRECIO	El precio estimado está literalmente por encima del precio del mercado, aunque el costo del programa da la impresión de ser más caro que el resto, esto es debido a que hay una diferencia en el tiempo, ya que la duración es mayor de las que ofrece el resto del mercado.
5	PERSONAL	El personal que proporcionará el servicio es un personal entrenado, capacitado y con certificación internacional.
6	ENTORNO FISICO	El entorno físico del servicio está centrado en la Sala de Exposiciones y ésta corresponde a la de los hoteles A1. La Sala de práctica, cuenta con las comodidades brindando al cliente un contexto confortable y adecuado para este tipo de servicios.
7	PROCESO	El proceso del coaching, sigue procedimientos normalizados y estandarizados por nuestra institución mentora, la que monitorea los procesos.
8	PRODUCTIVIDAD	La productividad está dada por la calidad de nuestro producto. La evaluación de la calidad ha sido hecha por la entidad que nos patrocina.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explicarán todos los puntos de la mezcla de marketing del proyecto en estudio.

4.2.1.1. Descripción del Servicio

El servicio que se va a ofrecer es el de Formación en Coaching profesional acreditado internacionalmente bajo la modalidad semi presencial llegando así a personas de Lima, con proyección a provincias a partir del cuarto año. Eso significa que los alumnos de Provincia llevarán por internet la parte virtual y sólo vendrán a Lima para las conferencias presenciales.

Figura 4.0: Metodología Semi-presencial



Fuente: Elaboración propia.

El programa se desarrollará con una consultora reconocida a nivel Internacional en formación de coaches con representación en otros países de Latinoamérica.

La consultora tiene como director a un Master Coach con más de 7,000 horas de coaching y más de 15 años de experiencia profesional en el desarrollo de este tipo de programas. Además cuenta también con la supervisión de un grupo de Coaches Profesionales de Perú como del extranjero con la certificación PCC de la ICF.

Se incorporará de una manera eficiente y efectiva una metodología renovada y reconocida por la satisfacción de cientos de coaches formados por la consultora en Latinoamérica, logrando así, un resultado sin precedentes en la

construcción de una comunidad de coaches que están haciendo posible lo imposible. La marca que se comunicará en Perú será Global Coaching Consulting, la cual se muestra el logo a continuación.

Figura 4.1: Logo de Global Coaching Consulting



4.2.1.2. Estrategia de Precios

Se han analizado los precios de la competencia para calcular el promedio del mercado y se muestra a continuación el cuadro comparativo, considerando el cambio en dólares de 3.40.

Tabla 4.1: Análisis de Precios de la Competencia

Montos expresados en dólares

Competencia Directa								
Empresa	Inscripción	Inversión	Costo Viaje	Costo Total	Duración (Meses)	Horas	Costo por Mes	Costo por Hora
Newfield Consulting	800	4,400	1,350	6,550	6	126	1,092	52
Newfield Network	300	9,289	650	10,239	9	320	1,138	32
Intercoach Group	500	8,000	-	8,500	11	330	773	26
Jamming	-	3,227	-	3,227	3	124	1,076	26
Competencia Indirecta								
PUCP	-	4,754	-	4,754	8	216	594	22
USIL	58	4,840	-	4,898	9	288	544	17
U. Ricardo Palma		670		670	6	120	111.67	6
Total				38,169	52	1,524	5,328	180
Promedio				6,361	9	254	888	30
Global Coaching Consulting	500	6000		6,500	10	300	650	22

Fuente: Web de las Instituciones y Universidades

Por medio de este análisis se puede comprobar que los precios que se ha visto conveniente para ofrecer el servicio están por encima del promedio, sin embargo, el costo del programa puede ser más caro que algunos de la competencia, esto es debido a que hay una diferencia en el tiempo, ya que la duración es mayor de las que ofrece el resto del mercado. Por otra parte nuestro proyecto ofrece Certificaciones internacionales, modalidad semipresencial y coaches profesionales extranjeros que la competencia no muestra.

Por lo que el costo del programa, comparado, con otros programas se muestra más atractivo, porque el tiempo que le dedicamos al tema es mayores 10 meses (300 horas), aunque es superado por Intercoach Group, pero el costo es 25% más. Nuestra oferta es de 300 horas efectivas, lo que hace que el costo por mes, sea uno de los más económicos, dado que el que ofrece USIL es uno de los más bajos, pero no tiene una certificación de un organismo a nivel internacional regulador de Coaching, ni la modalidad semipresencial como lo tiene Global Coaching Consulting. Siendo el Diplomado de la URP el de más bajo precio, pero se trata de un curso corto en Coaching y Consultoría que al final se les entrega un certificado de la misma URP sin ninguna certificación internacional.

4.2.1.3. Plaza

La ubicación del punto de venta será en una oficina pequeña de 60m² aproximadamente los dos primeros años. A partir de 3er año se cambiará de oficina y se tendrá una más amplia de 250 MTS que podrá servir de punto de venta y de entrega del servicio. La ubicación de las oficinas en el Distrito

de Miraflores hará que los potenciales clientes puedan acercarse a la oficina a través de vías de acceso rápido.

A la vez, es necesario resaltar que se contara con una ejecutiva de ventas totalmente capacitada de 9am a 6pm para atender al público, y en los próximos años se aumentará los ejecutivos de ventas, así como se contará con un staff dedicado a la venta online.

Figura 4.2: Plaza del Servicio



4.2.1.4. Comunicación

La comunicación de la marca deberá ser la indicada para llamar la atención de los consumidores debido a que es nueva, pero deberán darse a conocer todas las ventajas que tiene la misma frente al resto.

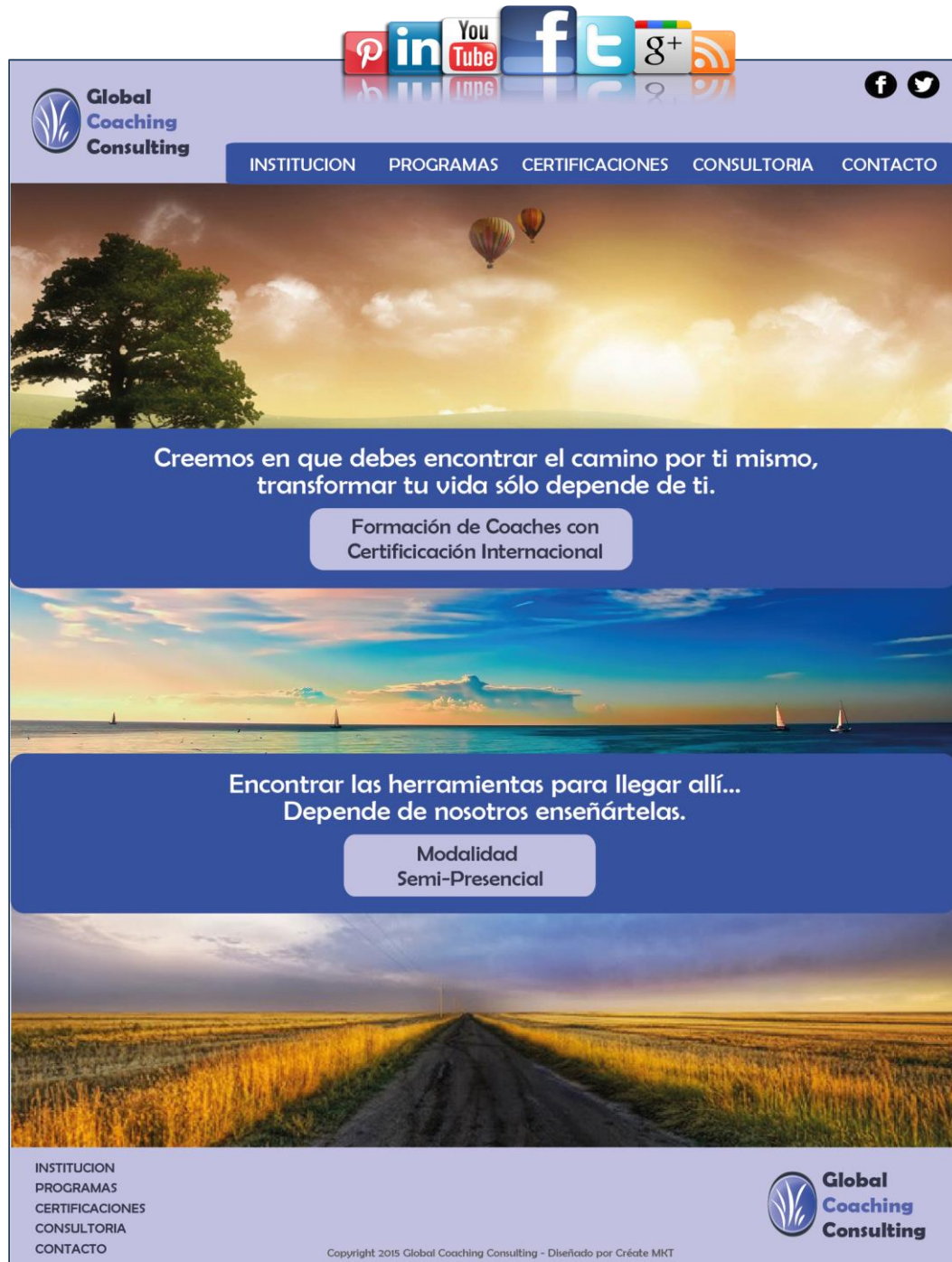
Figura 4.2.1: Arte de la Comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Debido a la desinformación que existe en el mercado es que se busca informar al segmento sobre la mejor opción de institución para formarse como coach. Las redes sociales Facebook, Twitter, Facetime, LinkedIn, Instagram, las alianzas con las empresas, universidades y todas las que surjan serán utilizadas en la promoción del producto de servicios.

Figura 4.3: Diseño Página Web



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.5. Personal

El personal que proporcionará el servicio es un personal entrenado, capacitado en todo momento. Personal de ventas que fue seleccionado según un filtro específico según los Procesos de la Consultora que nos avala. Coaches con amplia experiencia y con certificación internacional comprobada.

4.2.1.6. Entorno físico

El entorno físico del servicio está centrado en la Sala de Exposiciones y ésta corresponde a la de los hoteles A1 durante los 2 primeros años ya que a partir de 3er año se alquilará una nueva oficina muy amplia donde se acondicionará una sala auditorio similar a la de los Hoteles para el desarrollo de las Conferencias presenciales. Sala Auditorio que cuenta con todas las comodidades brindando al cliente en un contexto confortable y adecuado para este tipo de servicios.

Figura 4.4: Entorno Físico

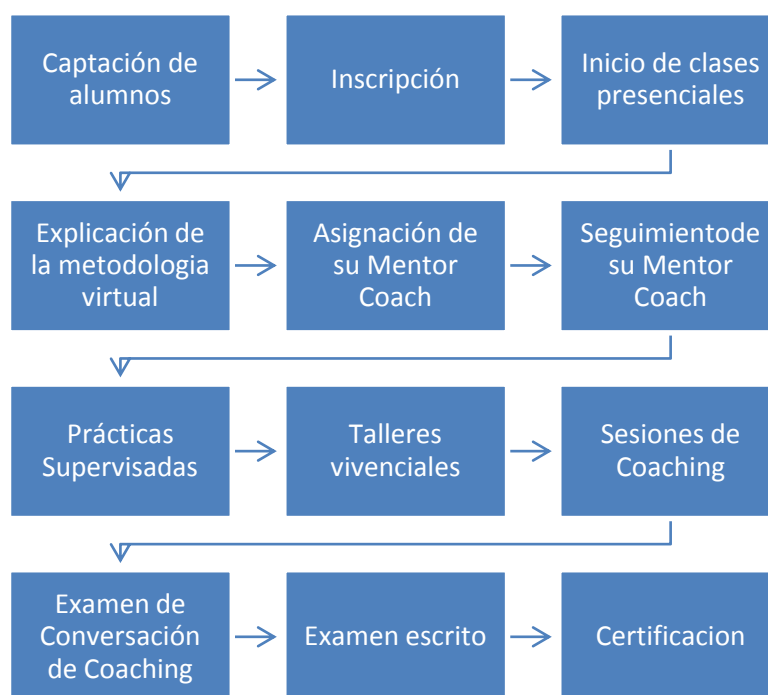


Fuente: Elaboración propia

4.2.1.7. Procesos

Los procesos se observan en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.3.1: Procesos de GCC



Fuente: Elaboración propia

El proceso de contratación de los coaches extranjeros, está dado por su condición de profesionales acreditados por nuestra institución mentora: ICF. Ellos nos proveen de este personal. Los coaches peruanos, igualmente son los certificados por ICF.

La “Comunidad de coaches”, es una instancia de nuestra organización que sirve para fidelización de nuestros graduados, actualización y modernización de estrategias de coaching.

4.2.1.8. Productividad

A posteriori se medirá el servicio, con una serie de indicadores que ofrecen los graduados en coaching. Algunas de las cuales son: Satisfacción del cliente. Al finalizar el entrenamiento y durante 09 meses se hace un seguimiento para evaluar la satisfacción del cliente. Los resultados donde se ha aplicado esta metodología, han sido altamente satisfactorios.

Durante la Formación del alumnos se tendrá como indicador el número de alumnos que dejan el programa de formación al primero, segundo, cuarto y quinto mes y las razones por lo que toman esa decisión para hacer planes de mejora continua.

Se evalúa el desempeño, las competencias y el liderazgo de las personas que están llevando el Programa de coaching y determinar los beneficios personales, laborales y económicos, como consecuencia de la mejora que ha provocado la participación en coaching y esto está relacionado con el cumplimiento de las 11 competencias de la ICF.

Los alumnos deben a partir del 4to mes cumplir en un 40% con las 11 competencias que promueve la ICF en sus conversaciones de coaching y llegar al 100% al 10mo mes.

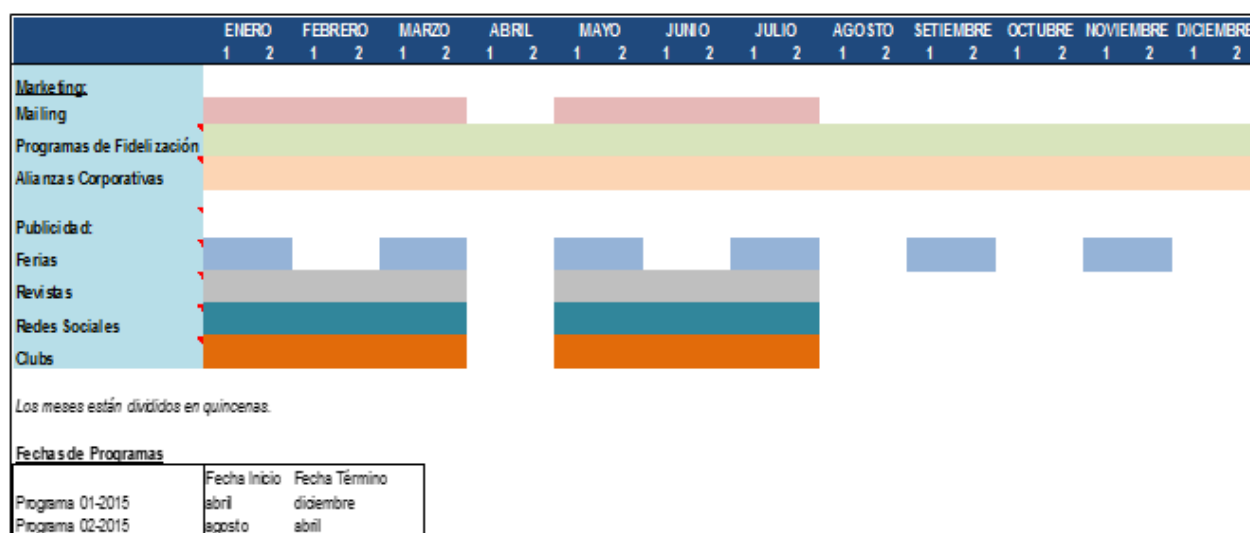
Se hará evaluaciones a los Coaches cada dos meses mediante encuestas a los alumnos.

Se verá como cumplen con los objetivos de ventas las ejecutivas de ventas para ver que estrategias nuevas se adoptarán durante el crecimiento de la empresa.

4.2.1.8.1. Cronograma de Gantt

A continuación se adjunta el cronograma de actividades de marketing a seguir una vez lanzada la marca.

Tabla 4.2. Cronograma de Gantt



Fuente: Elaboración propia

4.3.1.8.2 Plan de Acción

A continuación se presentan los costos de la ejecución del Plan de acción.

Tabla 4.3: Plan de Acción

PLAN DE ACCION – LIMA					
GLOBAL COACHING CONSULTING					
	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	OBSERVACIONES	COSTO X VEZ	Nº COSTO TOTAL
EVENTOS					
1	Ferias	1 vez al año	Alquiler Stand	\$ 666,67	1 \$ 666,67
2	Charlas Presenciales	2 veces al año	Expositor: Master Coach	\$ 1.000,00	2 \$ 2.000,00
3	Charlas Online	4 veces al año	Expositor: Director Perú	\$ 1.500,00	3 \$ 4.500,00
BTL					
4	Mailing Masivo	3 meses antes de iniciar	Informativo	\$ 66,67	6 \$ 400,00
5	Merchandising	3 meses antes de iniciar	Lapiceros, cuadernos, usb con material, identificador.	\$ 666,67	1 \$ 666,67
MARKETING DIGITAL					
6	Fan Page Facebook	3 meses antes de iniciar	Promocionar eventos y matrícula	\$ 0,00	- \$ 0,00
7	Inversión en Facebook	3 meses antes de iniciar	Promocionar eventos y matrícula	\$ 166,67	6 \$ 1.000,00
8	Inversión en Google Adwords	3 meses antes de iniciar	Promocionar eventos y matrícula	\$ 166,67	6 \$ 1.000,00
9	Banners de Publicidad Online (Páginas y Blogs)	3 meses antes de iniciar	Promocionar eventos y matrícula	\$ 500,00	6 \$ 3.000,00
ALIANZAS CORPORATIVAS					
10	Empresas: establecer mejores tarifas con las áreas de RRHH			\$ 0,00	- \$ 0,00
RELACIONES PÚBLICAS					
11	Notas de Prensa	4 meses antes de iniciar		\$ 666,67	2 S/. 666,67
12	Entrevistas en Radio y TV	4 meses antes de iniciar			
FIDELIZACION					
13	Comunidad de Coaches			\$ 900,00	- \$ 900,00
14	Suscripción a Artículos de Interés			\$ 300,00	- \$ 300,00
TOTAL PLAN DE ACCION					\$ 15,100.11
				Costo Mensual	\$ 1.258,34

Fuente: Elaboración propia

Se le dará prioridad al Marketing Digital y a partir de 2do año a la Comunidad de Coaches graduados por GCC por medio de eventos on Line y presencial como talleres de Actualización, Cenas, etc.

4.2.1.9. Estrategia de Servicio al Cliente

La atención al cliente es un punto muy importante en la definición de estrategias, ya que los consumidores a los que se dirige la marca son clientes top, por lo que es esencial que todo el personal de la empresa que tenga contacto con ellos esté excelentemente capacitado en el servicio al cliente y en la información de los programas.

Además de la atención del personal, se espera contar con un servicio de post venta de alta calidad, ya que el programa dura 10 meses y el contacto con el cliente será continuo, por lo que es importante contar con manuales sobre cómo responder ante todo tipo de reclamos o problemas que se pudieran suscitar. La fuerza de ventas de ventas se calificará como coaches, en entrenamiento sin costo para ellas, que sirva como incentivo y programa de fidelización con la Consultora GCC. Dado que una persona formada como Coach, tiene una capacidad mayor de influencia, lo que debe ser determinante en las ventas.

4.2.2. Ventajas Competitivas

A continuación se enumerarán las ventajas primordiales que tiene el proyecto.

- Modalidad semi-presencial.- El alumno no tiene que viajar o acercarse a ningún lugar, sólo tiene que seguir el programa con el material que se le entrega de forma online. Se les brindará unas credenciales para que puedan acceder a la intranet diariamente para revisar el material del

programa. Se realizarán encuentros presenciales, pero sólo en Lima, por lo que no hay un gasto adicional al del programa.

- Certificación reconocida a nivel internacional.- Se brindarán las certificaciones de la ICF al terminar el programa, ya que el programa cumple con todos los requisitos del organismo internacional.
- Profesores internacionalmente acreditados con más de 10 años de experiencia (Master Coach).- El programa será guiado por dos coaches internacionales, quienes tienen muchos años de experiencia y cuentan con las certificaciones necesarias de la ICF.

4.2.3. Estrategia de Posicionamiento

Se busca posicionar a la marca como la mejor institución en el mercado limeño que forme coaches profesionales con una certificación internacional.

Actualmente en el mercado hay gran variedad de ofertas de cursos y programas de coaching, pero hay muy poca con una relación indicada de costo-beneficio. El segmento al que se dirige la marca es alto por el costo del programa, pero la inversión se recupera rápidamente, debido a que son pocos los coaches certificados internacionalmente que cumplen con las condiciones mínimas de los organismos mundiales de coaching.

Por esto, se van a utilizar dos tipos de estrategias de posicionamiento:

- Basada en un atributo.- Se va a dar a conocer la marca como la principal institución de formación de coaches con certificación internacional con un costo asequible, por medio de este atributo se busca fortalecer la imagen de Global Coaching Consulting en el mercado limeño. Esto se debe a que el resto de programas tienen precios más elevados debido a la marca conocida internacionalmente y a los viajes que hay que realizar para las conferencias.

- Estrategia del Seguidor.- La empresa Newfield Consulting tiene muchos años en el mercado y es conocida internacionalmente, tiene opción de programas con precios más asequibles, pero tienen menos horas de formación, por lo que se va a posicionar a Global Coaching Consulting como seguidora de la marca más conocida a nivel mundial por las siguientes razones. En primer lugar, tendrá una duración más larga que equivale casi al doble de horas. En segundo lugar, no habrá necesidad de realizar viajes de estudio para participar de las conferencias, ya que todo el programa se realizará en Lima. En tercer lugar, se brindará las facilidades de llevar el curso de manera semipresencial, por lo que se les facilitará a los alumnos la forma de llevar el programa por medio de una formación online.

5. CAPITULO V: VIABILIDAD TECNICO-OPERATIVA Y ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se dará a conocer la viabilidad del proyecto en la parte técnico-operativa y organizacional, por lo que se determinará la localización, es decir, el tamaño óptimo y el layout del local.

5.1. Determinación de la Localización

La empresa contará con una oficina en la céntrica zona de Miraflores en la avenida 28 de julio, ya que se encuentra cerca de la zona comercial, Centros empresariales, y una ubicación estratégica para que los consumidores potenciales puedan llegar con facilidad desde donde vengan. Facilitando para que los alumnos y personas interesadas en el programa puedan acercarse a hacer cualquier consulta.

Las conferencias con el coach serán al principio en salas alquiladas para mínimo 25 personas, los cuales se han considerado que sean de hoteles para contar con mayores comodidades como el catering, estacionamiento y en lugares céntricos.

A partir del 3er año se alquilara una oficina amplia de 400 mts. con sala – auditorio.

5.1.1. Tamaño Óptimo del Local

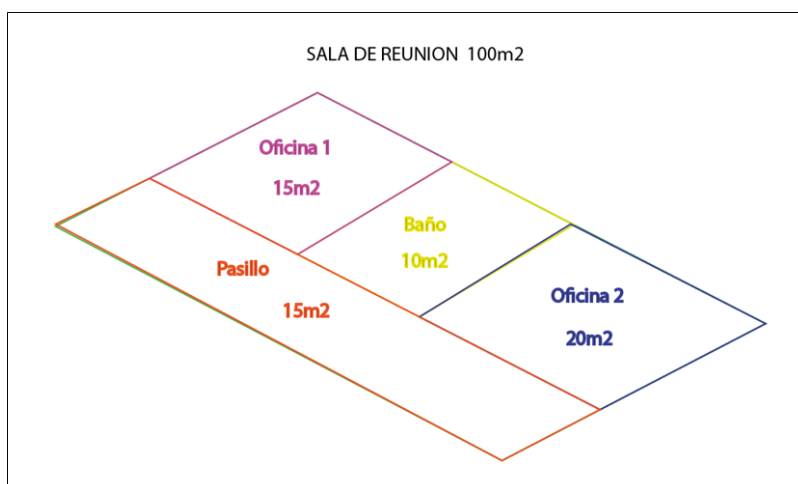
La oficina que se dispondrá durante los dos primeros años, contará con 60m² de espacio, de los cuales hay dos oficinas, una de 20m² y otra de 15m², las cuales serán para el director y el ejecutivo de ventas inicialmente, para luego

ampliarlas con dos escritorios en cada una por si necesita más personal más adelante. Además la oficina cuenta con un baño de 10m² y un pasillo de 15m². En cuanto a las salas que se alquilarán, los requisitos mínimos para éstas son que sean en forma de U y de por lo menos 100m² hasta 250m², ya que aquí se realizan las reuniones y talleres con el coach y los alumnos.

A partir del 3er año el área de las oficinas será de 400m² de espacio, de los cuales habrá cuatro oficinas de 12m² y una de 30 m² que será tipo directorio para el Director. Dos de 20 m² también tipo directorio para que sea usada como sala de reuniones para los Mentor Coachs. Cuatro de 12m² de las cuales una será el asistente del Director y las otras tres para atención al cliente por parte de las ejecutivas de ventas. Un ambiente de 40m² como sala de espera para los clientes y alumnos. Además de un Auditorio de 170 m² , pasillos, baños y jardín interior.

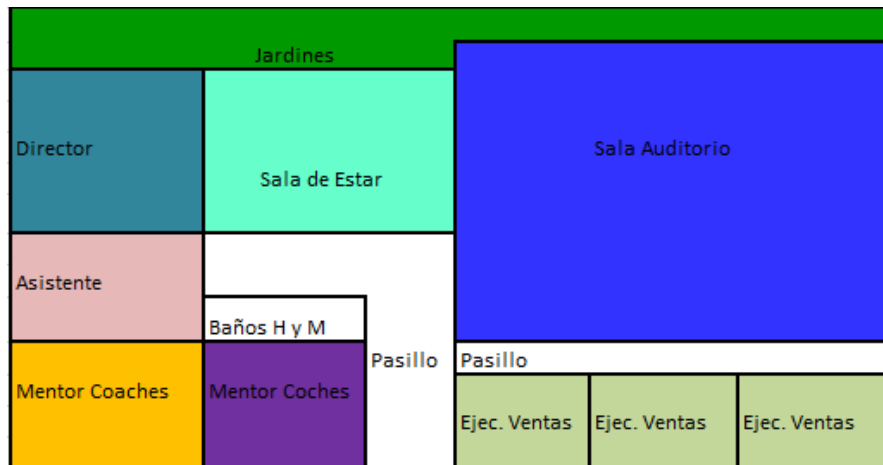
A continuación se adjunta la imagen de la superficie de la oficina del 1er y 2do. Año y la otra desde el 2018.

Figura 5.1.1: Plano Oficina (100m²)



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.1.2: Plano Oficina (400m2)



Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Layout

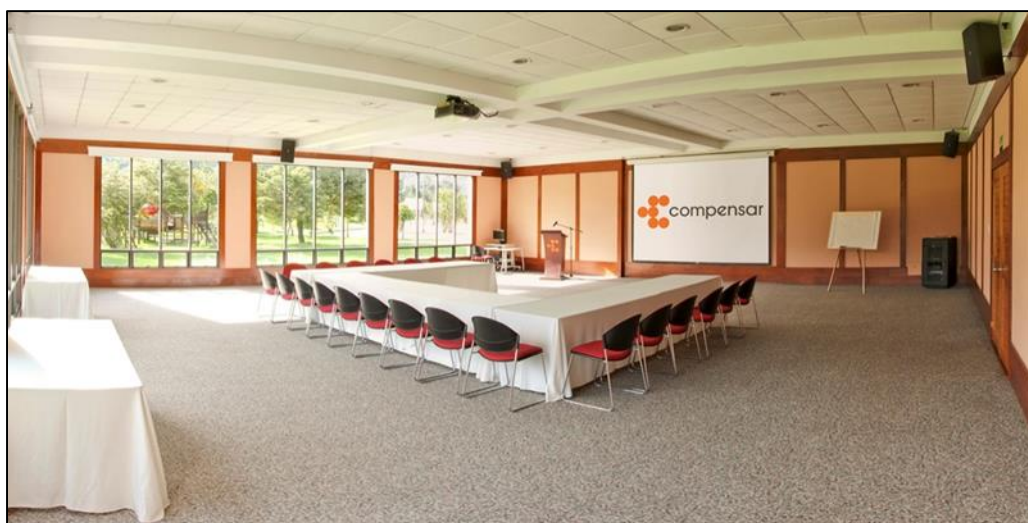
A continuación se adjuntan las imágenes de la oficina del 1ero y 2do. Año en 3D y de la sala en forma de U para las conferencias presenciales en los hoteles.

Figura 5.2: Plano 3D Oficina



Fuente: Elaboración propia

Figura 5.3: Ejemplo Sala U



Fuente: Elaboración propia

5.2. Organización Administrativa

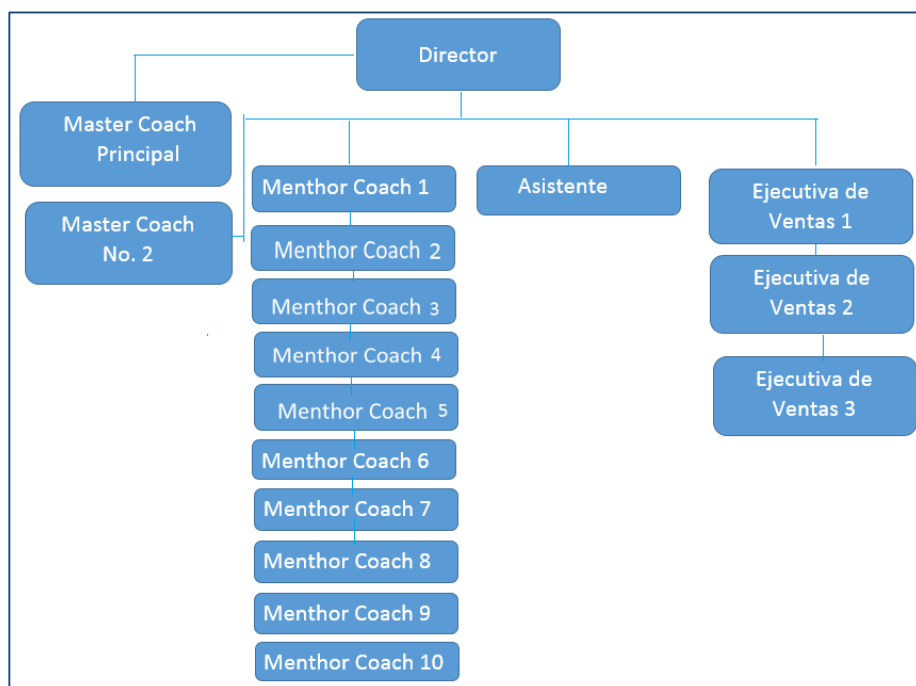
Se han evaluado los puestos a considerar dentro de la empresa, por lo que se pasará a definir cuál es el organigrama y cuáles son los puestos a cubrir dentro de la institución de coaching.

5.2.1. Organigrama Funcional

La estructura de la institución Global Coaching Consulting en Perú será simple para el primer año, ya que se proyecta tener pocas promociones. Por lo tanto, en el organigrama se tiene a un Director encargado de todas las operaciones y tendrá a cargo a una asistente que le apoyará con la parte operativa del negocio. A su cargo tendrá durante los 5 años a un Máster Coach Principal que vendrá según las fechas programadas para las conferencias presenciales. A partir del 4 y 5to años habrá otro Master Coach que vendrá también, para las conferencias virtuales programadas para esos años. A ambos se les pagará por honorarios, como también se consideran que se iniciará con dos Mentor Coach hasta llegar a 10 Mentor

Coches al 5to. Año, quienes serán los que harán seguimiento a los alumnos semanalmente. En épocas de campaña, que vienen a ser los tres meses antes de empezar clases (abril y agosto) se contratará a una ejecutiva de ventas que ganará por comisión.

Figura 5.4: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Análisis de Puestos

A continuación se procederá a analizar los puestos mencionados en el apartado anterior.

- Director.- Responsable de todas las operaciones de la institución, encargado de negociar con el Master Coach y preparar ambos el programa de formación de coaches. Encargado de manejar las finanzas y los pagos.

- Máster Coach Principal.- Esta persona será la encargada de dar las conferencias a los alumnos 5 veces en todo el programa, quien cuenta con las certificaciones internacionales y se le pagará por honorarios.
- Máster Coach No. 2.- Esta persona será la encargada de dar las conferencias a los alumnos 5 veces en todo el programa en el 4to y quinto año al igual que el Master Coach Principal. También cuenta con las certificaciones internacionales y se le pagará por honorarios.
- Menthor Coach.- Semanalmente se hacen seguimientos a los alumnos de sus avances según cronograma, por lo que en los primeros años se contará con dos Menthor Coach y luego se irán incrementando terminando con 10 Menthor Coach quienes serán contratadas para que estén constantemente en comunicación con los alumnos.
- Ejecutiva de Ventas.- Se contratará en épocas de campaña a una ejecutiva de ventas, para la primera promoción será sólo una, pero para las siguientes será necesario ir incrementado al segundo año hasta llegar a tres de ellas. La época de ventas del programa se considera tres meses antes de inicio del programa, los cuales empiezan en abril y agosto de cada año. La forma de pago será por medio de comisión por cada venta. Para fidelizarla, debe asistir al programa de fidelización de coaches y proveerles una beca para que sigan el programa de formación como coaches como considerando como línea de carrera el ascenso a formar parte del Staff de Mentor Coach.

En el organigrama se puede observar todos los puestos de las personas que trabajarán en la empresa, pero no se muestran los servicios que se van a tercerizar como son los siguientes:

- Contabilidad y Tributación.- Se contratará a una consultora especialista para que maneje la contabilidad de la empresa.

5.3. Proceso de Implementación

Se ha programado las etapas para la implementación del proyecto para tener claro cómo proceder en el inicio de operaciones. Cabe mencionar que no es necesario contar con permisos para dictar las clases, ya que el Ministerio de Educación requiere permisos cuando son títulos a nombre de la nación, en este caso se entregan certificaciones como diplomados, por lo que no es necesario contar con ninguna licencia. Además la certificación viene del extranjero.

A continuación se adjunta el cronograma.

Tabla 5.1: Cronograma de Implementación

[illegible]

6. CAPITULO VI: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se dará a conocer la evaluación financiera del proyecto de crear una institución que brinde formación en Coaching Profesional con acreditación internacional y que ofrezca sus servicios a nivel nacional.

6.1 Plan de Inversión

La inversión inicial con la que se cuenta es de \$150,000, la cual se utilizará para el alquiler de la oficina y proceder con el inicio de operaciones.

A continuación se muestra una proyección de la inversión inicial junto con los gastos administrativos por años, los cuales se calculan que vayan en aumento conforme se vaya incrementando la capacidad de atender un mayor número de alumnos.

Tabla 6.1: Plan de Inversión

<i>Montos expresados en dólares.</i>					
	Año 1 2016	Año 2 2017	Año 3 2018	Año 4 2019	Año 5 2020
Ingresos	260,000	395,880	535,680	1,223,460	2,069,700
TOTAL INGRESOS	260,000	395,880	535,680	1,223,460	2,069,700
Inversión Inicial	33,900	27,600	141,400	447,154	154,400
Alquiler Oficina y Otros	30,000	24,000	135,000	180,000	144,000
Gasto de Servicios	3,900	3,900	6,400	8,500	10,400
Gastos Administrativos	139,827	189,087	263,791	447,154	599,567
Oficina	3,300	3,540	6,720	10,440	14,400
Plataforma Virtual	1,440	1,440	2,880	4,800	7,800
Publicidad y Marketing	10,067	10,667	10,867	11,867	13,067
Remuneraciones	83,320	124,791	169,578	299,400	364,800
Conferencias	6,400	12,800	19,200	32,400	54,000
Viáticos Coachs Internaciona	25,200	32,250	44,250	75,450	103,500
GASTOS	173,727	216,687	405,191	894,307	753,967

Fuente: INEI 2014. Elaboración propia

6.1.1 Inversión Inicial

La inversión inicial será propia, por lo que inicialmente no habrá financiamiento de bancos, por lo que ese efectivo se gastará paulatinamente conforme se inicien las operaciones de la empresa. Como se muestra en el gráfico, el primer año se realizará un gasto fuerte, pero en los siguientes años habrá incrementos porque se espera seguir expandiendo la empresa. En el caso del primer año, en el mes de abril se recibirá ingresos en efectivo por las matrículas del programa, por lo que se tiene cubierta la inversión en el primer año. En cuanto a los gastos de inversión inicial se están considerando el alquiler de la oficina en el distrito de Miraflores, como también la garantía y adelanto correspondiente. Además se considera los gastos relacionados a los servicios de la oficina como es el agua y luz.

6.1.2 Gastos Administrativos

Los gastos que se consideran como administrativos son diversos, por lo que se detallarán a continuación. En primer lugar, se aprecia el gasto relacionado al trabajo en la oficina como son los celulares del personal de ventas, el teléfono fijo y los útiles de oficina. En segundo lugar, se tiene el gasto de la plataforma virtual donde se cuelga el material del programa para que lo descarguen los alumnos y la plataforma para las conferencias virtuales que tienen un costo mensual. En tercer lugar, se consideran los gastos de publicidad y marketing, los cuales son considerados una inversión, la cual no reditúa instantáneamente pero es indispensable para lanzar la marca y hacerla conocida. En cuarto lugar, se consideran las remuneraciones de todo el personal que labora en la empresa, dentro de los cuales está el sueldo del Director, de la Asistente, las dos Ejecutivas de Ventas y los Mentor Coach o Mentores. En quinto lugar, los gastos de las conferencias también son un

punto importante porque son montos fuertes, los cuales se refieren al alquiler de salas en los hoteles de Lima y que incluyen el almuerzo y coffee break de todos los participantes. Por último, los viáticos de los Master Coaches que son internacionales, quienes vienen sólo por 3 a 5 días para realizar las charlas para todos los participantes 5 veces por promoción, en el cual se incluye la licencia de representación, la remuneración por la conferencia, el pasaje, alojamiento y alimentación.

6.2 Proyección de Ventas

En el presente apartado se detalla la proyección de las ventas para los próximos 5 años en base a los datos de costo de programa y al total de alumnos estimados por promoción anual.

Tabla 6.2: Proyección de Ventas

<i>Montos expresados en dólares.</i>					
	Año 1 2016	Año 2 2017	Año 3 2018	Año 4 2019	Año 5 2020
N° alumnos por promoción	20	30	40	60	100
N° Promociones	2	2	2	3	3
Total Alumnos	40	60	80	180	300
Precio de Venta x Programa	6,000	6,090	6,181	6,274	5,368
Precio Matrícula	500	508	515	523	531
Precio de Venta Total Programa	6,500	6,598	6,696	6,797	6,899
Pago Adelantado (10% dscto)	5,850	5,938	6,026	6,117	5,309
Pago Mensual (10 cuotas)	660	670	680	690	590
Proyección Ingreso	260,000	395,880	535,680	1,223,460	2,069,700
Incremento de Ingreso Anual		52%	35%	128%	69%

Fuente: INEI 2014
Elaboración propia

6.2.1 Estimación de Ventas

Las ventas se han proyectado en base al total de alumnos y al costo del programa. El total de alumnos se incrementa cada año, ya sea aumentando el número de promociones como también el total de alumnos por promoción. En cuanto al costo del programa, éste se incrementa cada año 1.5%, esto se debe a que se ha lanzado la empresa con un precio por debajo de la media del mercado para que sea llamativo y el público objetivo se anime a matricularse. De esta manera, cuando las promociones de empiecen a graduar la marca irá ganando reconocimiento por la calidad del servicio, como el plan de expansión es agresivo, cada año se incrementarán los alumnos y se invertirá en mejorar la infraestructura, por lo que los precios deben de ir levemente en aumento para cubrir estas inversiones.

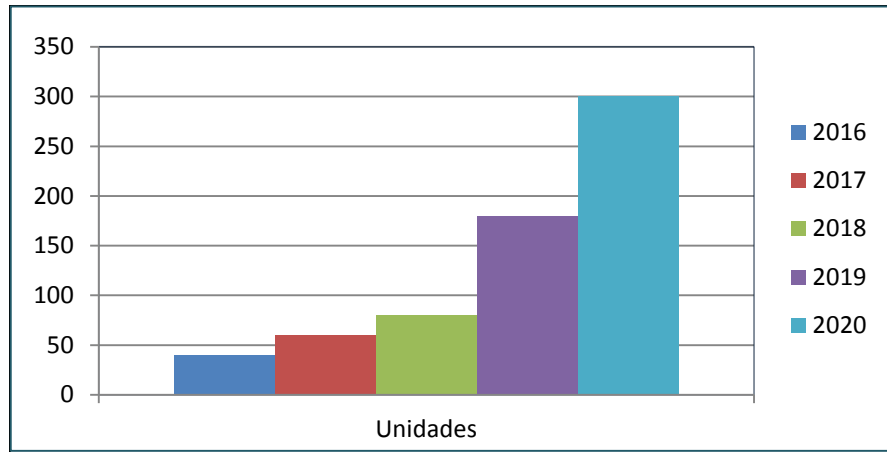
A continuación se adjunta el gráfico con la proyección de las ventas, según el escenario moderado, el cual son las ventas mínimas alcanzables para poder redituar la inversión.

Tabla 6.3: Ventas Netas

			US \$	% Precio
2016	6,500	40	260.000	
2017	6,598	60	395.850	9.85%
2018	6,696	80	535.680	10.14%
2019	6,797	180	1.223.460	10.15%
2020	6,899	300	2.069.700	10.15%
Precio Venta Promedio: 6,698				

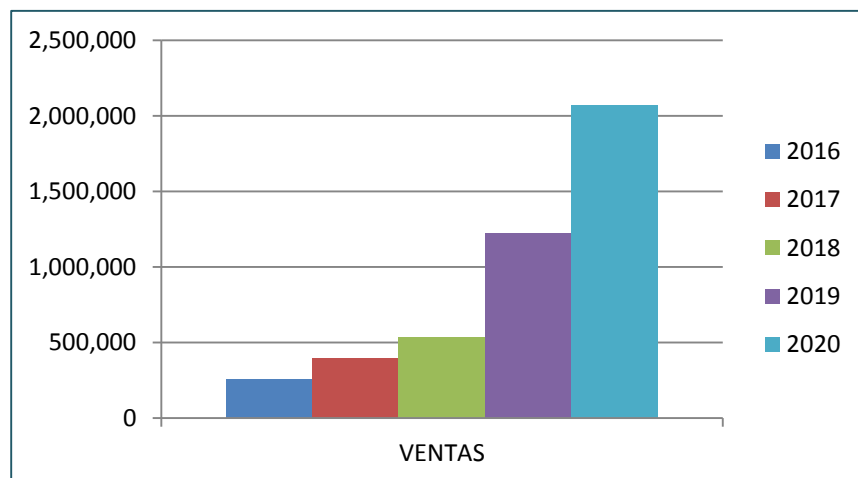
Fuente: INEI 2014
Elaboración propia

Gráfico 6.2: Ventas Netas (Unidades)



Elaboración propia

Gráfico 6.3: Ventas Netas (Importe en dólares)



Elaboración propia

6.2.2 Política de Ventas

Las ventas en la empresa se realizarán por medio de las siguientes canales:

- Personal de Ventas.- Se contratarán ejecutivas por campaña para que realicen las llamadas convenientes para ofrecer el producto. Las condiciones laborales para este personal de la empresa son especiales, ya que sólo se contratarán por 3 meses, previos al inicio de clases, y recibirán un ingreso netamente variable equivalente a un aproximado del 3% de sus ventas. Se espera que este canal equivalga al 85% de todas las ventas. Igualmente como incentivo, recibirán el curso para formarse como coaches, con todos los beneficios que esto implica como es fidelización con la Empresa a través de un contrato y línea de carrera.
- Alianzas Estratégicas.- Se informará a las empresas del programa de certificación de coaching para que se animen a contratar paquetes para su personal, se darán descuentos por firmar las alianzas del 10%, como también descuentos del 15% por matricular de 5 a más personas.
- Publicidad Online.- Como se mencionó en el Plan de Marketing se le dará importancia a la promoción de los programas por medio de banners publicitarios en páginas de interés del público objetivo, como también se invertirá en Facebook y en Google Adwords. Las ventas realizadas por este medio no tendrán descuentos adicionales, más que cuando se realicen campañas específicas.

6.3 Punto de Equilibrio

Se cuenta con un escenario posible para calcular el punto de equilibrio, el cual consiste en lograr vender como mínimo 29 programas para llegar a nuestro punto de equilibrio y a partir de allí empezar a obtener rentabilidad. A continuación se especifican los datos utilizados para hacer el cálculo, cabe recalcar que se están calculando en base al año 2017.

Cuadro 6.3: Punto de Equilibrio

Costes Fijos	152,392.00
Contribución Marginal	191,529.33
Ventas Netas	393,828.00
Precio Venta Unitario*	6,290.00
Coste Variable Unitario**	1,004.00

(*) El precio de venta unitario promedio es de \$6250 por programa.
(**) El coste variable unitario promedio para cada programa.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES

Contribución Marginal = Precio Venta - Costo Variable
CM (\$) = 5,286.00

% Contribucion Marginal = Contribucion Marginal / Precio de Venta
% CM (\$) = 0.84

Punto Equilibrio \$ = Costes Fijos / % Contribucion Marginal
PE (\$) = 152,392.00 / 0.84

PE (\$) = 181,337 dólares

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES

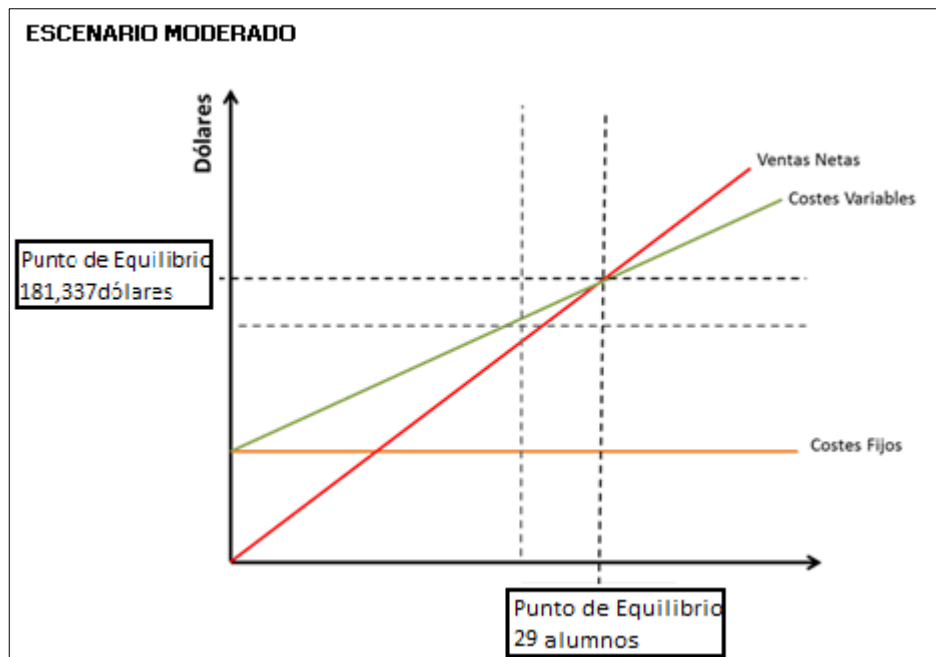
Punto Muerto Unid =
$$\frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Precio Venta Unit} - \text{Coste Variable Unit}}$$

PM (Unid) =
$$\frac{152,392.00}{5,286.00}$$

PM (Unid) = 29 unidades

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.4: Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia

En el caso del escenario graficado se deberá vender el programa a 30 alumnos y tener un ingreso de \$181,337 para lograr cubrir los costos fijos y variables.

6.4 Estados Financieros

En el presente apartado se darán a conocer los principales estados financieros de la evaluación financiera del proyecto, entre los cuales se encuentran el Estado de Flujo de Efectivo o Flujo de Caja, el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General, los cuales los detallaremos a continuación.

6.4.1 Estado de Flujo de Efectivo

Se muestra a continuación un breve resumen de los ingresos y egresos de la empresa durante los primeros 5 años de operaciones.

Cuadro 6.4. Estado de Flujo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
<i>Montos expresados en dólares.</i>					
	Año 1 2016	Año 2 2017	Año 3 2018	Año 4 2019	Año 5 2020
Ingresos	260,000	395,880	535,680	1,223,460	2,069,700
TOTAL INGRESOS	260,000	395,880	535,680	1,223,460	2,069,700
Inversión Inicial	33,900	27,600	141,400	447,154	154,400
Alquiler Oficina y Otros	30,000	24,000	135,000	180,000	144,000
Gasto de Servicios	3,900	3,900	6,400	8,500	10,400
Gastos Administrativos	139,827	189,087	263,791	447,154	599,567
Oficina	3,300	3,540	6,720	10,440	14,400
Plataforma Virtual	1,440	1,440	2,880	4,800	7,800
Publicidad y Marketing	10,067	10,667	10,867	11,867	13,067
Remuneraciones	83,320	124,791	169,578	299,400	364,800
Conferencias	6,400	12,800	19,200	32,400	54,000
Viáticos Coachs Internaciona	25,200	32,250	44,250	75,450	103,500
GASTOS	173,727	216,687	405,191	894,307	753,967
Imprevistos 10%	17,373	21,669	40,519	89,431	75,397
TOTAL GASTOS	191,099	238,356	445,710	983,738	829,363
Ingresos - Gastos de Efectiv	68,901	157,524	89,970	239,722	1,240,337
FLUJO DE CAJA	- 37,473	12,950	64,993	124,221	266,311

Fuente: INEI 2014

Elaboración propia

En el cuadro anterior se pueden apreciar los ingresos en incremento por cursos y alumnos, ya que conforme cada año de operaciones se irá incrementando la cantidad de alumnos. En los años tercer, cuarto y quinto hay un incremento en alquileres pues se alquilara un edificio ad hoc.

Por lo tanto, se puede apreciar que el flujo de caja es positivo en todos los años, ya que se espera tener utilidad significativa, a partir del plan de expansión agresivo que se espera tener en los primeros 5 años de actividad.

6.4.2 Estado de Ganancias y Pérdidas

A continuación se adjunta el Estado de Resultados del proyecto con una estimación anual a 5 años.

Tabla 6.4: Estado de Ganancias y Pérdidas

<i>Cifras expresadas en Dólares</i>	Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado Anual (Del 2015 al 2019)									
	2016	% Var	2017	% Var	2018	% Var	2019	% Var	2020	% Var
Ventas Netas	208,720	100%	391,828	100%	555,786	100%	786,854	100%	1,094,865	100%
Coste de Ventas	-25,200	-12%	-32,250	-8%	-44,250	-8%	-72,450	-9%	-91,500	-8%
Margen Bruto	183,520	88%	359,578	92%	511,536	92%	714,404	91%	1,003,365	92%
Gastos de Ventas	-56,367	-27%	-66,260	-17%	-73,700	-13%	-76,800	-10%	-90,800	-8%
Presupuesto Comercial	-10,068	-5%	-14,400	-4%	-18,000	-3%	-24,000	-3%	-30,000	-3%
Contribución	117,085	56%	278,918	71%	419,836	76%	613,604	78%	882,565	81%
Costes de Estructura	-30,300	-15%	-24,000	-6%	-136,000	-24%	-108,000	-14%	-108,000	-10%
Beneficios Antes de Impuestos	86,785	42%	254,918	65%	283,836	51%	505,604	64%	774,565	71%
Impuesto a la Renta	-22,564		-68,828		-76,636		-131,457		-201,387	
Utilidad Neta	64,221	31%	186,090	47%	207,200	37%	374,147	48%	573,178	52%

Fuente: Elaboración propia

6.5.3. Balance General

A continuación se adjunta el Balance General del proyecto con una estimación anual a 5 años.

Tabla 6.6: Balance General

ACTIVO Cifras expresadas en Dólares	Balance General (Del 2016 al 2020)									
	2020		2019		Proyectado Anual		2017		2016	
					2018	% Activo				
A) ACTIVO NO CORRIENTE	1,915,178	92%	1,164,316	89%	668,111	83%	367,725	72%	211,785	89%
I. Inmovilizado intangible	5,000	0%	5,000	0%	5,000	1%	2,500	0%	-	0%
II. Inmovilizado material	263,232	13%	219,360	17%	199,418	25%	199,418	39%	-	0%
1. Otros activos	1,646,946	79%	939,956	72%	463,693	58%	165,807	32%	211,785	89%
III. Inversiones inmobiliarias	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
V. Inversiones financieras a largo plazo	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
VI. Activos por impuesto diferido	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
VII. Deudas comerciales no corrientes	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
B) ACTIVO CORRIENTE	173,805	8%	147,078	11%	134,929	17%	143,978	28%	25,000	11%
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta										
II. Existencias	126,114	6%	105,095	8%	95,541	12%	125,520	25%	-	0%
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	34,250		28,542		25,947		15,105		5,000	
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	22,987	1%	19,156	1%	17,414	2%	6,652	1%	5,000	
3. Otros deudores	11,263	1%	9,386	1%	8,533	1%	8,453	2%	-	0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo										
V. Inversiones financieras a corto plazo	12,934	1%	12,934	1%	12,934	2%	273	0%	10,000	4%
VI. Peridificaciones a corto plazo										
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	506	0%	506	0%	506	0%	3,079	1%	10,000	
TOTAL ACTIVO	2,088,983	100%	1,311,393	100%	803,040	100%	511,703	100%	236,785	100%

PASIVO Y PATRIMONIO NETO Cifras expresadas en Dólares	Balance General (Del 2016 al 2020)									
	2019		2018		Proyectado Anual		2016		2,015	
					2017	% Pasivo y PN				
A) PATRIMONIO NETO	1,965,708	245%	1,191,143	148%	685,539	85%	401,703	79%	146,785	62%
A-1) Fondos propios	1,965,708	245%	1,191,143	148%	685,539	85%	401,703	79%	146,785	62%
I. Capital	60,000	7%	60,000	7%	60,000	7%	60,000	12%	60,000	25%
II. Prima de emisión										
III. Reservas										
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)										
V. Resultados de ejercicios anteriores	1,131,143	141%	625,539	78%	341,703	43%	86,785	17%	-	0%
VI. Otras aportaciones de socios										
VII. Resultado del ejercicio	774,565	96%	505,604	63%	283,836	35%	254,918	50%	86,785	37%
VIII. (Dividendo a cuenta)										
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto										
A-2) Ajustes por cambios de valor										
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos										
B) PASIVO NO CORRIENTE	80,000	10%	80,000	10%	80,000	10%	80,000	16%	80,000	34%
I. Provisiones a largo plazo										
II. Deudas a largo plazo	80,000	10%	80,000	10%	80,000	10%	80,000	16%	80,000	34%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo										
IV. Pasivos por impuesto diferido										
V. Periodificaciones a largo plazo										
VI. Acreedores comerciales no corrientes										
VII. Deuda con características especiales a largo plazo										

PASIVO Y PATRIMONIO NETO	Balance General (Del 2016 al 2020)									
	Proyectado Anual									
	43,830	% Pasivo y PN	43,465	% Pasivo y PN	43,100	% Pasivo y PN	42,735	% Pasivo y PN	42,369	% Pasivo y PN
Cifras expresadas en Dólares										
C) PASIVO CORRIENTE	43,275	5%	40,250	5%	37,500	5%	30,000	6%	10,000	4%
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta										
II. Provisiones a corto plazo										
III. Deudas a corto plazo	10,000	1%	10,000	1%	10,000	1%	10,000	2%	10,000	4%
1. Deudas con entidades de crédito	10,000	1%	10,000	1%	10,000	1%	10,000	2%	10,000	4%
3. Otras deudas a corto plazo	-		-		-		-	0%	-	0%
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo										
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	33,275	4%	30,250	4%	27,500	3%	20,000	4%	-	0%
1. Proveedores	6,655	1%	6,050	1%	5,500	1%	5,000		-	0%
2. Otros acreedores	26,620	3%	24,200	3%	22,000	3%	20,000	4%	-	0%
VI. Periodificaciones a corto plazo										
VII. Deuda con características especiales a corto plazo										
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2,088,983	260%	1,311,393	163%	803,039	100%	511,703	100%	236,785	100%
Descuadre	0		0		-0		0		0	

Fuente: Elaboración propia

Encontrándose que en el Balance proyectado hay un equilibrio, con adecuados activos y patrimonio neto, lo que hace rentable este proyecto.

7. CAPITULO VII: EVALUACION DEL PROYECTO

En el presente capítulo se procederá a conocer la Evaluación del Proyecto de la Institución de Formación de Coaching con Certificación Internacional, en el cual se considera en análisis de rentabilidad del proyecto, como también el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Para finalizar este capítulo se evaluará también los principales ratios financieros, el periodo de recuperación de capital y el análisis de sensibilidad.

7.1 Análisis de Rentabilidad

El análisis de la rentabilidad consiste en calcular el VAN (valor actual neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), en un escenario moderado, donde no se consignan los valores máximos, se observan los siguientes indicadores: en los siguientes puntos.

Cuadro. 7.1 Cálculo del VAN y TIR

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	209,720	446,295	542,840	1,065,703	1,963,950
Egresos	-150,000	-173,727	-216,687	-405,191	-635,654	-753,967
Flujo de Caja	-150,000	35,993	229,607	137,649	430,049	1,209,983

VAN	
Año 0	-\$150,000
Año 1	\$29,994
Año 2	\$159,450
Año 3	\$79,658
Año 4	\$207,393
Año 5	\$486,265

VAN	\$812,760
-----	-----------

TIR	
Tasa de Dcto	VAN
25%	\$668,855
50%	\$261,116
75%	\$90,799
100%	\$7,295
125%	-\$38,801

TIR	103.15%
-----	---------

Costo de Oportunidad 20%

Fuente: Libro Adamodar
Elaboración propia

7.1.1. Costo de Oportunidad

El Costo de Oportunidad para los accionistas del proyecto se estimará en base al modelo CAPM (Modelo de Valuación de Activos de Capital). Por ser el Perú una economía emergente se harán algunas transformaciones.

En este caso, se calcula la tasa de descuento aplicable a un proyecto de similar riesgo (en términos reales) y se le suma el riesgo país.

Se aplica utilizando la siguiente formula: $K_e = R_f + b_i [\text{Prima de Riesgo}] + RP$

Donde:

Ke: Costo de capital propio

Rm: Rendimiento esperado del mercado.

Rf: Tasa libre de riesgo.

Rm – Rf: Prima de riesgo (Market Risk Premium)

bi: Sensibilidad en el rendimiento de un activo con respecto al rendimiento del mercado (beta)

RP: Riesgo país Perú.

Cuadro 7.2: Costo de Oportunidad

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-	209,720	446,295	542,840	1,065,703	1,963,950
-150,000	-173,727	-216,687	-405,191	-635,654	-753,967
-150,000	35,993	229,607	137,649	430,049	1,209,983
		538%	-40%	212%	181%
VAN		TIR			
Año 1	-\$100,005	Año 1	-76%		
Año 2	\$32,870	Año 2	36%		
Año 3	\$99,252	Año 3	58%		
Año 4	\$272,079	Año 4	83%		
Año 5	\$677,300	Año 5	103%		

Fuente: Libro Adamodar
Elaboración propia

A continuación se detallarán las fuentes de donde se han encontrado las variables de la fórmula. En primer lugar la Beta (bi) y la Prima de Riesgo ($R_m - R_f$) se utilizaron de la página web de Adamodar, por lo que se adjuntan los cuadros donde aparecen los valores. Cabe mencionar que se consideró una beta desapalancada para éste cálculo debido a que el proyecto cuenta con un nivel de apalancamiento diferente al de las empresas comparables del sector educación de EEUU, como también nuestra empresa sólo se está endeudando un 34% para el primer año versus un 62% de inversión propia.

Cuadro 6.6: Beta y Prima de Riesgo

Industry	Number of firms	Average Unlevered Beta	Average Levered Beta	Average correlation	Total Unlevered Beta	Total Levered Beta		
Education	42	0.95	1.13	19.88%	4.76	5.67		
Fuente: Adamodar		Beta Desapalanca da Promedio						
Country		Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium	CDS Default Spread (net of US)	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium
Peru	Central and South America	A3	1.20%	7.55%	1.80%	1.92%	8.63%	2.88%
Fuente: Adamodar								Prima de Riesgo de Mercado

Fuente: Libro Adamodar
Elaboración propia

En segundo lugar, se ingresó al Banco Centra de Reserva del Perú (BCRP) para hallar los valores de la Tasa Libre de Riesgo, el cual es igual al rendimiento de los Bonos del Tesoro Peruano, y el Riesgo País. Por lo tanto se muestran los valores y el cálculo de la fórmula a continuación.

Cuadro 6.7: Cálculo del COK

Fuente: Adamodar	
bi:	0.95
Rm - Rf:	2.88
Fuente: BCRP	
Tasa Libre de Riesgo	3.7
Riesgo País	2.99
Ke=	
	9.43

Fuente: Libro Adamodar
Elaboración propia

El costo de oportunidad obtenido es 9.43%, el cual se considera que es viable para empresas más grandes y que tienen mayor experiencia en el mercado. También se conoce que las empresas del estado utilizan un rango de entre 12% y 15% para evaluaciones financieras de nuevos proyectos, por lo que se podría considerar hasta un 12% como costo de oportunidad.

Cabe recalcar que al ser Global Coaching Consulting una empresa nueva en el mercado y que los bancos la considerarán más riesgosa, se ha considerado incrementar el COK unos 8 puntos adicionales. Por lo tanto, el costo de oportunidad que se estará considerando para este proyecto será del 20%.

7.1.2 Valor Actual Neto (VAN)

En el cuadro anterior se puede identificar el cálculo del valor actual neto por cada uno de los 5 años, de esta manera se puede identificar que a partir del primer año se recuperará la inversión inicial, ya que se tiene un valor de \$29,994 que es positivo, pero conforme vayan pasando los años se mejorará la rentabilidad del proyecto. Obteniendo un VAN de \$ 812,760.00.

7.1.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

En el cuadro anterior se puede identificar el cálculo del valor de la tasa interna de retorno para cada uno de los 5 años, de esta manera se puede identificar que desde que se inicia el proyecto es positiva sólo a partir del quinto año es negativa. Obteniendo un TIR de 103.15%, por lo que es un proyecto interesante para invertir.

7.1 Ratios Financieros

Los Ratios financieros son un punto importante a considerar para analizar un proyecto de inversión, por lo que se puede apreciar a continuación el análisis de los principales ratios.

Tabla 7.2: Ratios Financieros

	EBITDA	Utilidad Operativa (menos depreciación, amortización, estos dato no son identificables, estos dato no son identificables, y se ha tomado como si estuviese neto) / Total Ingresos				
		2016	2017	2018	2019	2020
		117,085	278,918	419,836	613,604	882,565
Ratio de Rentabilidad	Margen de Utilidad sobre Ventas	Utilidad Neta (se ha adicionado el calculo del I.Renta) / Total Ingresos				
		2016	2017	2018	2019	2020
		31%	47%	37%	48%	52%
	Rendimiento sobre Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio				
		2016	2017	2018	2019	2020
		0.44	0.46	0.41	0.42	0.39
	Rendimiento sobre Inversion	Utilidad Neta / Activo Total				
		2016	2017	2018	2019	2020
		0.27	0.36	0.26	0.29	0.27
Ratio de Liquidez	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente				
		2016	2017	2018	2019	2020
		15,000	113,978	97,429	106,828	130,530
	Razon Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente				
		2016	2017	2018	2019	2020
		3	5	4	4	4
Ratio de Apalancamiento	Endeudamiento	Deuda Total / Activo Total				
		2016	2017	2018	2019	2020
		0.38	0.18	0.11	0.07	0.04

Fuente: Elaboración propia

8 CONCLUSIONES GENERALES

En el presente capítulo se darán a conocer las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto en base a todo lo evaluado en capítulos anteriores.

8.1 Conclusiones

De acuerdo a toda la evaluación del proyecto se han podido detallar las siguientes conclusiones finales.

- ▶ El proyecto se presentó con el fin de evaluar la aceptación del mercado para contar con una institución que brindara certificaciones de coach con acreditación internacional, por lo que los resultados fueron bastante importantes, ya que ahora se conoce los puntos a tomar en cuenta para la comunicación adecuada que proporcione la información necesaria de los clientes en cuanto a los beneficios del coaching y la diferenciación de la marca frente a la competencia.
- ▶ Las conclusiones esenciales de la investigación de mercados que se obtuvieron fueron que el 59% si había escuchado sobre el coaching, de los cuales el 36% entiende lo que es: «Entrenamiento, mentoría y capacitación para direccionar a las personas a lograr sus objetivos», por lo que el concepto está claro pero falta reforzar los beneficios del mismo por medio de las estrategias planteadas.
- ▶ Por lo tanto se comprobó que el público objetivo del proyecto es hombres y mujeres entre los 25 y 55 años de edad que pertenecen al NSE A y B de la ciudad de Lima, que tienen acceso internet, que lo utilizan para actividades de educación y que están adecuadamente empleadas

- ▶ El mercado efectivo ha sido estimado en base a la encuesta del Estudio de mercado que dice que un 10% no tomaría el servicio a través de este proyecto, por lo que el mercado efectivo resulta 10% menos que el mercado disponible correspondiente a 5,251 personas, resultando así 4,726 personas como mercado efectivo. En cuanto a la participación de mercado considerada para el primer año de 0.85%, para que al cabo de 05 años se llegue a 5.22%, es importante de acuerdo a nuestros planes empresariales.
- ▶ El marketing virtual, jugará un rol decisivo en el cumplimiento de los objetivos y los indicadores de gestión. El plan desarrollado es integral y será incrementado en base a los resultados del primer año.
- ▶ Se comprobó que la evaluación financiera del proyecto es favorable con una TIR de 103.15%, (año 5) y un VAN de \$812,760 (año 5) para los primeros 5 años. En cuanto al punto de equilibrio calculado para un escenario posible, determina que con 29 alumnos y \$181,337 se empieza a ganar rentabilidad.
- ▶ Por medio de las ventajas que ofrece el proyecto de la modalidad semipresencial, la certificación reconocida a nivel internacional, los profesores internacionalmente acreditados con más de 10 años de experiencia y el inigualable servicio al cliente, es que se busca posicionar a la marca como la mejor institución en el mercado limeño que forme coaches profesionales con una certificación internacional.

- ▶ El análisis financiero del proyecto, estima recuperación de la inversión y márgenes significativos de ganancias a partir del tercer año.

8.2 Recomendaciones

De acuerdo a toda la evaluación del proyecto se han podido detallar las siguientes recomendaciones finales.

- ▶ Una vez se lance la marca se deberán considerar charlas gratuitas online por medio de plataformas especiales para dar a conocer lo que es el coaching y cuáles son sus beneficios, de esta manera se va preparando a los potenciales clientes para la próxima matrícula, o en todo caso para que considere hacer un ahorro hasta el próximo año. También se están considerando charlas y asesorías presenciales para un menor grupo de personas pero no serán tan frecuentes como las online. Ejemplos de plataformas para conferencias online son Go To Webinar o Any Meeting.
- ▶ El trabajo de Marketing on line supondrá desarrollar una Estrategia contenidos multicanal (para nuestra web, el blogs, y las redes sociales, mailing) informe de mejoras. Análisis de tendencias de búsqueda de información en Internet. Gestión y estrategia de un blog corporativo (planificación, parrillas de contenido y mapas de keywords. Redacción y actualización de contenidos
- ▶ Se debe dar importancia a la relación y alianzas con las empresas que tienen interés en desarrollar a su personal, ya que se deberían considerar charlas o talleres gratuitos para el personal para que conozcan cómo puede mejorar su ambiente de trabajo y los resultados dentro de las áreas de la empresa. Este punto a tomar en cuenta es para obtener

resultados en el mediano plazo, ya que la toma de decisión puede ser lenta pero se va a dar a conocer esta metodología para que lo consideren dentro del plan de Recursos Humanos para un futuro próximo.

- ▶ El mercado más joven es uno de los más rentables a largo plazo, ya que desde que se encuentran en la universidad deberían contar con el interés en formarse en coaching como una segunda profesión o perfil adicional a su carrera. Es por esto, que se deberá realizar cursos cortos en plataformas como Udemmy, en la cual se dictan tanto cursos gratuitos como con costo, pero que permiten difundir los conocimientos de diversos temas un una comunidad que le interesa aprender continuamente sin importar la procedencia de las personas.

- ▶ Los programas de Formación en Coaching son costosos debido al tiempo de duración, al alto costo que significa pagara a los profesores internacionales acreditados que dictan las clases y que realizan las prácticas supervisadas, a los coaches que hacen seguimiento a los alumnos, y a que aún es un tema nuevo en el mercado limeño. Por esto se debería considerar ofrecer opciones de cursos cortos que sean más asequibles tanto económicamente como de una menor duración. La opción propuesta permitiría que los alumnos interesados en coaching que aún no están convencidos en certificarse como coaches prueben el curso para ver de qué trata y se interesen en matricularse en un programa más largo que les permita certificarse oficialmente como coach para ejercer la profesión. De igual manera, se lograría competir con aquellos cursos cortos que la competencia ofrece a un mayor costo.

- ▶ Se debe buscar ofrecer un valor adicional en lo que respecta a la atención al cliente, ya que es un valor agregado para la post venta el contar con un personal capacitado que brinde un servicio personalizado y le haga el seguimiento necesario para que cada alumno cumpla con sus objetivos. De igual forma se debe contar con una política estricta de Gestión de Clientes para que todo el personal esté informado y alineado a los objetivos de la empresa.

- ▶ Con respecto a los incentivos a las Ejecutivas de Ventas buscaremos que se formen como coaches, con todas las oportunidades de desarrollo que esto supone.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de la Encuesta

A continuación se adjunta el cuestionario utilizado para el estudio de mercados.

Información del Encuestado

1. ¿Cuál es tu edad?

- a. Entre 18 y 24 años
- b. Entre 25 y 34 años
- c. Entre 35 y 44 años
- d. Entre 45 y 54 años
- e. Entre 55 y 60 años

Si tienes menos de 25 años o más de 55 años, gracias por tu tiempo, pero aquí culmina la encuesta. Si tu edad no está en ese rango puedes continuar con la siguiente pregunta.

2. Sexo:

- a. Femenino
- b. Masculino

3. ¿En qué ciudad reside? _____

4. ¿En qué distrito vive? _____

5. ¿Se encuentra trabajando actualmente?

- a. Si
- b. No

Si contestó la opción b) en esta pregunta le agradecemos su tiempo pero aquí culmina la encuesta. Si contestó la opción a) puede continuar con la siguiente pregunta.

6. ¿Cuál es su profesión? _____
7. ¿Cuál es su cargo actual?
 - a. Administrativo
 - b. Ejecutivo
 - c. Jefatura
 - d. Gerencia
8. ¿Tiene personal a cargo?
 - a. Si
 - b. No
9. Si contestó Si en la pregunta anterior, ¿Cuántas personas tiene a su cargo?
 - a. Entre 1 a 4
 - b. Entre 5 a 10
 - c. Entre 11 a 20
 - d. Mayor a 21
10. ¿Ha realizado estudios de maestría?
 - a. Si
 - b. No

Si ha estudiado una maestría sírvase responder las preguntas 7 y 8.
11. ¿Cuál es la maestría que realizó? _____
12. ¿Cuál es el nombre de la institución donde realizó la maestría? _____
13. ¿Cuál es su experiencia laboral en años?
 - a. Entre 2 y 5 años
 - b. Entre 6 y 9 años
 - c. Entre 10 y 15 años
 - d. Más de 16 años
14. ¿Cuál es su rango salarial?
 - a. Menor de S/.3000

- b. Entre S/.3001 y S/.7000
- c. Entre S/.7001 y S/.11000
- d. Entre S/.11001 y S/.15000
- e. Mayor a S/.15001

15.Actualmente se desempeña como...

- a. Dependiente
- b. Independiente

Conocimientos sobre Coaching

16.¿Ha escuchado sobre el coaching?

- a. Si
- b. No

Si marcaste la opción b) pasa a la pregunta N°18.

17.¿Qué entiendes por coaching?_____

18.¿Conoce alguna institución en Perú donde formen coaches profesionales?

En caso de que la opción escogida sea NO, pasar a la pregunta 20.

- a. Si
- b. No

19.Si marcó SI en la pregunta anterior, ¿qué instituciones conoce?_____

20.¿Le interesaría formarse como coach profesional certificado? En caso de que la opción escogida sea NO, finalizar la encuesta.

- a. Si
- b. No

21.Si se aperturara pronto una nueva institución que brinde un programa de formación en coaching profesional a nivel internacional, ¿le interesaría llevarlo?

- a. Si

- b. No
- 22.¿Cuáles serían las razones por las que le interesaría formarse como coach profesional certificado internacionalmente? _____
- 23.¿Crees que actualmente las instituciones que brindan este servicio son confiables?
- a. Si,
- b. No,
- 24.Si conoces una institución diferente al resto que brinda los servicios enumerados a continuación, ¿cuál de los servicios te interesarían más para evaluar inscribirte en otra institución? *(Puedes marcar más de una opción)*
- a. Modalidad semi-presencial
- b. Certificación a nivel internacional
- c. Profesores internacionales con más de 10 años de experiencia
- d. Institución reconocida a nivel internacional
- e. Institución con más de 10 años en el mercado
- f. Metodología del Coaching
- 25.¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un programa de formación en coaching profesional con acreditación profesional de 9 meses?
- a. Menos de S/.7500
- b. Entre S/. 7501 y S/. 8250
- c. Entre S/.8251 y S/.11250
- d. Entre S/.11251 y S/.15000
- e. Más de S/.15001
- 26.¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un programa de formación en coaching profesional con acreditación profesional de 12 meses?
- a. Menos de S/.10000
- b. Entre S/.10001 y S/.15000
- c. Entre S/.15001 y S/.20000
- d. Más de S/.20001

Anexo 2: Resultados de la Encuesta

Ítem 1

Edades de los participantes

Item 01 Edades	No. Respuesta	%
25 y 34	47	25.95
35 y 44	93	51.4
45 y 55	41	22.65
TOTAL	181	100

Ítem 2

Distribución por sexo

Sexo	No de Respuestas	%	Observac.
Masculino	89	49	No
Femenino	92	51	No
TOTAL	181	100	

Ítem 3

Ciudad de Residencia

Ciudad Residencia	No de Respuestas	%	Observac.
Lima	181	100.0	
TOTAL	181	100.0	

Ítem 4

Distrito de residencia en Lima

Ciudad Residencia	No de Respuestas	%	Observac.
Surco	43	23.8	
Miraflores	31	17.1	
San Borja	21	11.6	
Chorrillos	10	5.5	
San Miguel	15	8.3	
La Molina	26	14.4	
San Isidro	19	10.5	
Magdalena	12	6.6	
Surquillo	4	2.2	
TOTAL	181	100.0	

Ítem 5

Situación Laboral

Situación Laboral	No de Respuestas	%	Observac.
Trabaja	170	93.9	
No trabaja	11	6.1	
TOTAL	181	100.0	

Ítem 6

Profesión de los encuestados.

Profesión.	No de Respuestas	%	Observac.
Ingeniería	36	19.9	
Psicología	21	11.6	
Ciencias Políticas	6	3.3	
Administración	33	18.2	
Comunicación	22	12.2	
Economía	10	5.5	
Medicina	14	7.7	
CC SS	16	8.8	
Otra.	5	2.8	
Estudiante Universitario	18	9.9	no termina Univ.
TOTAL	181	100.0	

Ítem 7

Posición Laboral

Posición Laboral	No de Respuestas	%	Observac.
Directivo	47	26	
Gerencia	54	30	
Jefatura	35	19.3	
Ejecutivo	28	15.5	
Administrativo	17	9.4	
TOTAL	181	100	

Ítem 8

Personal a Cargo

Personal.	No de Respuestas	%	Observac.
Si	108	59.66	
No	73	40.34	
TOTAL	181	100	

Ítem 9

Número de personas a cargo

Personas a cargo	No de respuesta	%	Observac.
Entre 1 a 4	42	39	
Entre 5 a 10	28	25.9	
Entre 11 a 20	20	18.5	
Mayor a 20	18	17	
TOTAL	108	100.0	

Ítem 10

Estudios de Posgrado

Maestría.	No de Respuestas	%	Observac.
Si	69	38.1	
No	112	61.9	
TOTAL	181	100	

Ítem 11

Tipo de Maestría

Universidad Posgrado	No de Respuestas	%	Observac.
MBA	21	30.43	
Maestría en finanzas	13	18,84	
Maestría en Derecho	12	17,39	
Maestría en Marketing	10	14,49	
Maestría en ciencias sociales	8	11,59	
Maestría en Medicina	1	1,44	
Otras	4	5,79	
TOTAL	69	99,97	

Ítem 12

Lugar de procedencia de las encuestas.

Profesión.	No de Respuestas	%	Obser.
PUCP	26	37.7	
SAN MARCOS	3	10,5	
RICARDO PALMA	2	8,84	
GARCILASO DE LA VEGA	2	8,84	
SAN MARTIN DE PORRES	5	8,28	
ESAN	14	7,18	
PACIFICO	6	7,73	
CAYENTANO HEREDIA	1	7,18	
USIL	5	7,18	
UPC	2	7,73	
OTRAS	3	14,91	
TOTAL	69	100	

Ítem 13

Experiencia Laboral

Exper.Lab.	No de Respuestas	%	Observac.
Entre 2 y 5 años	61	34	
Entre 6 y 9 años	45	24.9	
Entre 10 y 15 años	48	26.5	
Mas de 15 años	27	14.9	
Total	181	100	

Ítem 14

Rango Salarial

Rango Salarial-Soles	No de Respuestas	%	Observac.
Menos S/ 3,000	49	27	
S/ 3,001 y S/ 7,000	38	21	
S/ 7,001 y S/ 11,000	38	21	
S/ 11,001 y S/ 15,000	20	11	
Mayor a 15,001	22	12	
No precisa	14	7.7	
TOTAL	181	100	

Ítem 15

Profesional o trabajador independiente o dependiente

Item 17 Tipo de Trabajo	No de Respuestas	%	Observac.
Independiente	55	30,3	
Dependiente	126	69,6	
TOTAL	181	99,99	

Ítem 16

Conocimientos sobre Coaching.

Conocimiento Coaching.	No de Respuesta	%	Observac.
Si	107	59	
No	74	41	
TOTAL	181	100	

Ítem 17

Qué es Coaching?

Item 18 Coaching.	No de Respuestas	%	Observac.
Entrenamiento	17	15.9	
Mentoria	10	9.3	
Capacitación	12	11.2	
Consejería	23	21.5	
Orientación	18	16.8	
Asesoramiento	23	21.5	
Otros	4	3.7	
Total	107	100.0	

Ítem 18

Conocimiento de Instituciones de Coaching

Item 19 Coaching.	No de Respuestas	%	Observac.
Si	87	48.1	
No	94	51,9	
TOTAL	181	100	

Ítem 19

Conoce alguna institución para formarte en coaching.

Coaching.	No de Resp.	%	Obs.
Diplomatura PUC	9	9,2	
Intercoach gr	9	9,2	
Newfield Consult	9	10,3	
USIL	9	10,3	
Jamming	16	18,4	
Life Coach	12	14,9	
Dip.R.Palma	16	18,4	
otras	8	9,2	
TOTAL	88	100	

Ítem 20

Interesados en llevar un Programa de Formación de Coaching en algún momento.

Interés Formarse Coach	No de Resp.	%	Obs.
Si	88	77.9	
No	18	10.0	
No resp.	22	12.2	
TOTAL	181	100.0	

Ítem 21

Interés en llevar el Programa de Formación con Certificación Internacional del Proyecto.

Interes Inscribirse Programa del Proyecto	No de Respuestas	%	Observa c.
Si	14	8.16	
No	125	76.92	
No resp.	24	14.92	
TOTAL	163	100	

Ítem 22

Razones para formarse como Coach.

Coaching.	No de Resp.	%	Obs.
Ejercer como Coach independiente	12	13,6	
Aplicar al Coaching en mi trabajo	14	15,9	
Aplicar el coaching en mi vida personal	16	18,1	
Desarrollar equipos	14	15,9	
Desarrollar talleres y cursos de coaching	13	14,7	
Otros	19	21,6	
TOTAL	88	99,9	

Ítem 23

Cree confiables las instituciones que brindan el servicio?

Item 28 Coaching.	No de Resp.	%	Obs.
Si	31	35,2	
No	37	42,1	
No resp.	20	22,6	
TOTAL	88	99,9	

Ítem 24

Valoración de los siguientes aspectos al considerar inscribirte en una Institución de Formación en Coaching

Puntos que das valor al decidir inscribirte en una Institución que forme Coaches	No de Resp.	%	Obs.
Modalidad semi-presencial	16	18,1	
Certificación a nivel Internacional.	15	17,0	
Profesores Internacionales con más de 10 años experiencia.	19	21,6	
Institución reconocida a nivel Internacional.	18	20,4	
Institución con más de 10 años en el mercado del Coaching.	16	18,1	
Metodología del Coaching.	15	17,0	
Otros	12	13,7	
TOTAL	88	99,9	

Ítem 25

Disposición a pagar por la formación en Coaching de 9 meses.

Item 31 Coaching	No de Resp.	%	Observac.
Menos de S/7,500	20	22,6	
Más de S/7,500 hasta S/8,500	28	31,7	
Más de S/8,500 hasta S/11,500	19	21,6	
Más de S/11,500 hasta S/15,000	14	15,9	
No precisa	8	9,1	
TOTAL	88	99,9	

Ítem 26

Disposición a pagar por la formación en Coaching, con Acreditación Internacional de 12 meses.

Disponibilidad en pagar	No de Resp	%	Obs.
Menos de S/10,00	24	27.27	
Más de S/10,000 hasta S/15,000	25	28.41	
Más de S/15,000 hasta S/20,000	16	18.18	
Más de S/20,000	8	9.09	
No precisa	15	17.05	
TOTAL	88	99,9	

Anexo 3: Guía del Focus

PRESENTACION

Buenas noches a todos, gracias por aceptado la invitación, me gustaría empezar el Focus Group con una breve presentación de cada uno para que nos conozcamos un poco, cuéntenme...

- ¿A qué se dedican?
- ¿Cuáles han sido sus estudios?
- Brevemente, ¿cuál es su experiencia profesional?

INTRODUCCION

Quisiera conocer cuáles son sus opiniones con respecto a los siguientes temas, cada uno me puede decir qué piensa al respecto:

- ¿Tienes metas/objetivos personales/profesionales? ¿Sueles planificar tus metas? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Consideras importante planificarlas? ¿Por qué?
- ¿Tienes alguna competencia que quisieras desarrollar/mejorar/incorporar en tu vida?
- ¿Crees que hace falta que cada persona tenga un coach que te prepare para

lograr tus objetivos?

EVALUACION DEL CONCEPTO DE “COACHING”

- ¿Qué es lo primero que viene a sus mentes cuando menciono la palabra “coaching”?
- ¿Qué piensan que es el “coaching”?
- ¿Habían escuchado esta palabra anteriormente?
- ¿Conocen qué es un “coach”?
- ¿Creen que hoy en día es más común hablar sobre el “coaching”? ¿O ya lo han escuchado antes?

COMPETENCIA

- ¿Conocen los tipos de coaching que existen actualmente en Lima?
¿Conocen cuáles son sus diferencias?
- ¿Les interesaría saber más al respecto? ¿Por qué? ¿Habían averiguado anteriormente?
- Desde su punto de vista, ¿todos los tipos de coaching que ven que se ofrecen en el mercado les parecen lo mismo? ¿creen que tienen alguna diferencia? ¿cómo así? **(NO HABLAR AÚN DE MARCA)**
- ¿Conocen alguna institución o consultora que brinde cursos o certificaciones de coaching en Lima? Menciónenlas.
- ¿Qué tipos de programas o cursos han escuchado o conocen que se impartan en Lima?

EVALUACION DE BENEFICIOS Y ATRIBUTOS

Si decidieran certificarse como “Coaches”...

- ¿Qué atributos buscarían en las instituciones/consultoras que les brindan este servicio? **(ANOTAR EN LA PIZARRA)**
- ¿Cuál sería el factor decisor entre una institución/consultora y otra?
- Pongámoslos en orden de importancia: ¿cuál de todos estos aspectos es el más relevante para ustedes? ¿En segundo lugar? ¿Y en tercer lugar? ¿Por qué?
- Si tomamos en cuenta los siguientes atributos, ¿cómo los ordenarían según su importancia?
 - Modalidad semi-presencial
 - Certificación reconocida a nivel internacional
 - Profesores internacionalmente acreditados con más de 10 años de experiencia
 - Institución reconocida a nivel internacional
 - Institución con más de 10 años en el mercado
 - Metodología del Coaching

NUEVA PROPUESTA

Si se aperturara una nueva institución que brinde un programa de formación en coaching profesional a nivel internacional... (Hacer una presentación al respecto y explicar a mayor detalle de los beneficios)

- ¿Le interesaría llevarlo? ¿Por qué?
- ¿De qué manera les gustaría enterarse al respecto?
- ¿Creen que no han tenido mucha información al respecto? Si hubieran sabido anteriormente de los beneficios del “coaching”, ¿lo habrían tomado en cuenta para su formación profesional?
- Al día de hoy, ¿lo considerarían? ¿Cuáles serían las razones por las que le interesaría formarse como coach profesional certificado internacionalmente? **ESCRIBIRLAS EN LA PIZARRA**

- ¿Crees que actualmente las instituciones que brindan este servicio son confiables? ¿Por qué?

PRECIOS Y SERVICIOS

Para terminar quisiera consultarles con respecto a los precios...

- ¿Tienen idea de cuánto puede llegar a costar un curso de coach?
- ¿Tienen idea de cuánto puede llegar a costar un programa que te forma como coach profesional certificado internacionalmente?
- ¿Conocen cuál es la diferencia entre ambos?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un programa de formación en coaching profesional con acreditación profesional de 9 meses (220 horas)?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un programa de formación en coaching profesional con acreditación profesional de 12 meses (300 horas)?

ESCRIBIR EN LA PIZARRA LOS PRECIOS QUE DIGAN

A continuación les presento los precios del mercado **(MOSTRAR LOS RANGOS DE PRECIOS SEGÚN LAS INSTITUCIONES QUE IMPARTEN LAS CERTIFICACIONES)**

- Conociendo los precios que hay en el mercado y conociendo los beneficios de certificarte como coach profesional, ¿estarían dispuestos a gastar más? ¿Por qué?
- ¿Qué haría falta para que lleven el programa de formación en coaching profesional?

BIBLIOGRAFIA

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. Investigación de Mercados Contemporánea. México: International Thomson Editores, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Dirección de Marketing. México: Pearson Educación, 2006.

P. ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación, 2004.

S. SWIFT, Ronald. CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes. México: Pearson Educación, 2002.

ALFARO FAUS, Manuel. Temas claves en Marketing Relacional. España: Mc Graww Hill, 2004.

ECHEVERRÍA Rafael. Conferencia impartida por **titulada** “La crisis del actual modelo de gestión y los factores que determinan el desempeño de los equipos”, celebrada en Bilbao, en la sala Multibox de Eitb, el 2 de febrero de 2010 y patrocinada por BAI.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

INTERNATIONAL COACH FEDERATION – ICF. Beneficios del Coaching. Disponible en: <http://www.coachfederation.org/>

INTERNATIONAL COACHING COMMUNITY – ICC. Certificaciones Internacionales de Coaches y Comunidad de Coaches. Disponible en: <http://www.internationalcoachingcommunity.com/>

ASOCIACION PERUANA DE COACHING – ACPO. Asociación de Coaches del Perú. Disponible en: <http://www.apco.org.pe/>

NEWFIELD NETWORK. Análisis del Mercado, servicios que brindan, costos de certificación de coaches. Disponible en: <http://www.newfieldnetwork.com/New2/Home/index.cfm>

NEWFIELD CONSULTING. Análisis del Mercado, servicios que brindan, costos de certificación de coaches. Disponible en: <http://www.newfieldconsulting.com/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA E INFORMATICA – INEI. Data demográfica para el cálculo del mercado objetivo. Disponible en: <http://www.inei.gob.pe/>

ASOCIACION PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACION DE MERCADOS – APEIM. Data población por niveles socioeconómicos. Disponible en: <http://apeim.com.pe/>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU – BCRP. Tasa Libre de Riesgo y Prima de Mercado para el cálculo del Costo de Oportunidad. Disponible en: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>

Cómo calcular el Costo de Oportunidad (COK). Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-04.pdf>

DAMODARAN ONLINE. Beta Desapalancada para el cálculo del Costo de Oportunidad. Disponible en: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

PORTAFOLIO.CO. El coaching se metió en las organizaciones. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/el-%25E2%2580%2598coaching%25E2%2580%2599-se-metio-las-organizaciones>

Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Influencia del coaching con programación neurolingüística en el desarrollo de competencias en los directivos. http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v4n5_gmaldonado_Influencia-del-coaching-con-programaci%C3%B3n-neurolingu%C3%ADstica-en-el-desarrollo-de-competencias-en-los-directivos1.pdf

ICF y PWC. Estudio Global de Coaching 2012 de la ICF. <http://icf.files.cms-plus.com/includes/media/docs/ICF-Exec-Summary-FINAL-Spanish.pdf>

DIARIO GESTION. Demanda de coaching está en aumento por dificultades en la economía y estrés de ejecutivos. Perú 2015. Artículo online. Disponible en: <http://gestion.pe/empleo-management/demanda-coaching-esta-aumento-dificultades-economia-y-estres-ejecutivos-2132279>

DIARIO PERU 21. Las carreras con mayor demanda laboral. Perú 2013. Artículo online. Disponible en: <http://peru21.pe/opinion/carreras-mayor-demanda-laboral-peru-2117993>

Blog de José Carlos Vicente: Dirección de Comunicación, Marca, Redes Sociales, Liderazgo, RPPP, Marketing, Comportamiento.
Sharingideas-josecavd.blogspot.com/

Liderazgo y Coaching en la Universidad Torcuato Di Tella ...
www.newfieldconsulting.com/liderazgo-y-coaching-en-la-universidad-torcuato