

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“VIABILIDAD FINANCIERA EN LA CREACIÓN DE
UNA EMPRESA DE COACHING ONTOLÓGICO EN
EL D.M. DE QUITO PARA EL AÑO 2018”**

Realizado por:

JOSE LUIS LASSO QUINTEROS

Director del trabajo:

ING. ROBERTO APUNTE Z., MBA

Como requisito para la obtención del título de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Quito, Julio de 2018

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, JOSE LUIS LASSO QUINTEROS, con cédula de ciudadanía No.1710550813, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Jose Luis Lasso Quinteros

C.C.:1710550813

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:
**“VIABILIDAD FINANCIERA EN LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE COACHING ONTOLÓGICO EN EL D.M.
DE QUITO PARA EL AÑO 2018”**

Realizado por:
JOSE LUIS LASSO QUINTEROS

Como requisito para la obtención del título de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Ha sido dirigido por el docente:
ING. ROBERTO APUNTE Z., MBA
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

ING. ROBERTO APUNTE Z., MBA
DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mis hijos, Dominique, Jose André y Stephano, quienes han sido mi motivación más grande en cada paso que he dado en mi vida, pues desde que nacieron se convirtieron en el tesoro más grande que tengo, dándome la fuerza para siempre seguir adelante.

A mi abuelita Tita, quien ha sido una madre para mí, quien siempre pide a Dios por mi bienestar y el de mi familia... quien siempre ha creído y confiado en mí.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por hacerme sentir su amor infinito y bendecirme cada día con una nueva oportunidad de amar a los míos.

A mis padres, Luis y Maria Elena, mis hermanos, Juan Carlos y Stefanie, por siempre ser mi apoyo incondicional, mi guía, mi ejemplo de tenacidad y superación, por su amor y, sobre todo, por demostrarme y enseñarme la profesión más grande de la vida... el ser padre, hermano y amigo con su ejemplo. Los amo!

A mi tía Rosy Q., por su apoyo desmedido en situaciones adversas que se han presentado en mi vida. ¡Gracias por ser incondicional!

A María Isabel, por su amor, su paciencia, su presencia y apoyo constante e incansable en el desarrollo de esta investigación, pero especialmente por darle significado a la palabra LEALTAD en mi vida, ¡gracias!

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se analizó la viabilidad financiera de la creación de una compañía que preste servicios de coaching ontológico en tres líneas de negocio que son: corporativo, personal y transformacional. La ciudad en la que prestaremos el servicio y la empresa será constituida es el Distrito Metropolitano de Quito. En esta investigación se realizó un estudio de mercado para determinar la posible demanda en los servicios de coaching, determinando que se tiene una amplia demanda de servicios relacionados con el coaching, por lo que se determinó que se puede atender a personas naturales y jurídicas en general, adicionalmente, se realizó un análisis legal para determinar qué tipo de compañía es más recomendable constituir, dadas las características de este proyecto, esto es una compañía anónima o una compañía de responsabilidad limitada. Se evaluó su viabilidad financiera, determinando que la inversión inicial constituirá prácticamente el 6% del total de las ventas del primer año, por tratarse de una compañía de servicios, y la rentabilidad sería bastante atractiva, teniendo utilidades desde el segundo año, a razón del 1,14% sobre las ventas, y recuperando la inversión en prácticamente 3.2 años. Estratégicamente, se diseñaron procesos y procedimientos que generan valor a los servicios a ser prestados por la compañía a ser constituida. En conclusión, se determinó que es un proyecto financieramente viable y económicamente factible que generará plazas de trabajo, mejorará la calidad de vida de sus clientes y presentará un retorno atractivo a sus Accionistas.

ABSTRACT

In the present research work, the financial feasibility of the creation of a company that provides ontological coaching services was analyzed in three lines of business: corporate, personal and transformational. The city in which it will provide the service and the company will be constituted is the Metropolitan District of Quito. In this research a market study was conducted to determine the possible demand in the coaching services, determining that there is a wide demand for services related to coaching, so it was determined that it can serve natural and legal persons in general. In addition, a legal analysis was carried out to determine which type of company is most advisable to constitute, given the characteristics of this project, this is an anonymous company or a limited liability company. Its financial viability was evaluated, determining that the initial investment will constitute practically 6% of the total sales of the first year, as it is a service company, and profitability would be quite attractive, having profits from the first year, at the rate of 1,14% on sales, and recovering the investment in practically 3.2 years. Strategically, processes and procedures were designed that generate value for the services to be provided by the company to be constituted. In conclusion, it was determined that it is a financially viable and economically feasible project that will generate jobs, improve the quality of life of its clients and present an attractive return to its Shareholders.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO SOBRE EL QUE SE ANALIZARÁ SU VIABILIDAD FINANCIERA	1
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO O MACROENTORNO.....	3
2.1.1 Análisis político.....	3
2.1.2 Análisis económico	4
2.1.3 Social.....	5
2.1.4 Tecnológico.....	5
2.1.5 Ambiental.....	6
2.1.6 Legal.....	7
2.2 MICROENTORNO	7
2.2.1 Proveedores	7
2.2.2 Potenciales competidores (nuevos)	8
2.2.3 Clientes.....	9
2.2.4 Servicios Sustitutos	9
2.2.5 Competidores de la industria.....	10
3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	12
3.1 MISIÓN DE KRONOS CONSULTING	12
3.2 VISIÓN DE KRONOS CONSULTING.....	12
3.3 VALORES DE KRONOS CONSULTING.....	12
3.4 PRINCIPIOS DE KRONOS CONSULTING	13
3.5 MODELO DE NEGOCIO	14
3.6 OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES	16
3.6.1 Objetivos	16
3.6.2 Metas	17
3.7 ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN	17
3.7.1 Estrategias	17
3.7.2 Líneas de Acción.....	18
4. ESTUDIO DE MERCADO	19
4.1 IDENTIFICAR EL PROBLEMA.....	19
4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	19
4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	19
4.3.1 Análisis cualitativo en función del problema de investigación.....	20

4.3.2	Análisis cuantitativo en función del problema de investigación.....	24
-	Presentación y análisis de resultados de las entrevistas a empresas.....	31
4.4	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	31
4.5	ESTIMACIÓN DE VENTAS.....	31
4.6	PLAN DE MARKETING.....	32
4.6.1	Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix).....	32
4.6.1.1	Producto.....	33
4.6.2	Precio.....	35
4.6.2.1	Plaza	36
4.6.2.2	Comunicación.....	37
5.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.....	38
5.1	PLAN DE OPERACIONES	38
5.1.1	Decisiones estratégicas.....	38
5.1.1.1	Selección y diseño del servicio.....	38
5.1.1.2	Selección y diseño del proceso productivo.....	39
5.1.1.3	Localización de instalaciones	43
5.1.1.4	Distribución de la oficina	45
5.1.2	Decisiones tácticas	46
5.1.2.1	Gestión de inventarios	46
5.1.2.2	Programación de operaciones	46
5.1.2.3	Control de calidad	55
5.1.2.4	Mantenimiento preventivo de maquinaria	56
5.2	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	56
5.3	ANÁLISIS LEGAL	59
6.	ESTUDIO FINANCIERO	62
6.1	ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO	62
6.1.1	Flujo de caja inicial	62
6.1.1.1	Inversión inicial activos.....	62
6.1.1.2	Fuentes de financiamiento	65
6.1.2	Flujo de caja operativo	66
6.1.2.1	Ingresos proyectados	66
6.1.2.2	Egresos proyectados	67
6.1.2.3	Flujo de caja proyectado.....	67

6.1.2.4 Punto de equilibrio	68
6.2 INDICADORES FINANCIEROS	72
6.2.1 Estado de Resultados Proyectado.....	72
6.2.2 VAN, TIR, Periodo de Recuperación de la Inversión.....	72
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
7.1 CONCLUSIONES	74
7.2 RECOMENDACIONES.....	75
8. ANEXOS Y FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	77
8.1 ANEXOS	77
8.2 FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	77

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO No. 1 Criterio de evaluación para determinar capacidad de negociación con proveedores.....	7
CUADRO No. 2 Determinación de poder de negociación de proveedores	8
CUADRO No. 3 Estimación de las ventas	32
CUADRO No. 4 Evaluación de la localización del proyecto	44
FIGURA No. 01 Distribución de la oficina.....	57
FIGURA No. 02 Organigrama Estructural del Kronos	56
CUADRO No. 5 Perfil profesional para Presidente de Kronos Consulting.....	57
CUADRO No. 6 Perfil profesional para Gerente de Kronos Consulting.....	57
CUADRO No. 7 Perfil profesional para Director Talleres Transformacionales.....	58
CUADRO No. 8 Perfil profesional para Coordinador de Logística.....	58
CUADRO No. 9 Perfil profesional para Asistente Comercial de Kronos Consulting...59	
CUADRO No. 10 Perfil profesional para Asistente Administrativa.....	59
CUADRO No. 11 Detalle de la inversión inicial – Kronos Consulting	63
CUADRO No. 12 Cálculo de Capital de Trabajo por año de operación	64
CUADRO No. 13 Determinación del Costo del Proyecto – Kronos.....	64
CUADRO No. 14 Cálculo de la tasa razonable de descuento Kp.....	65
CUADRO No. 15 Proyección de los Ingresos.....	66
CUADRO No. 16 Proyección de los costos y gastos.....	67
CUADRO No. 17 Proyección de flujos de caja operativos.....	68
CUADRO No. 18 Análisis del Punto de Equilibrio.....	69
CUADRO No. 19 Análisis del Punto de Equilibrio.....	70
CUADRO No. 20 Análisis del Punto de Equilibrio.....	71
CUADRO No. 21 Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	72
CUADRO No. 22 Cálculo de índices financieros.....	73

VIABILIDAD FINANCIERA EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COACHING ONTOLÓGICO EN EL D.M. DE QUITO PARA EL AÑO 2018

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO SOBRE EL QUE SE ANALIZARÁ SU VIABILIDAD FINANCIERA

El negocio que se somete a análisis financiero en el siguiente trabajo de titulación, para determinar su viabilidad, está relacionado con la creación de una compañía, de responsabilidad limitada o anónima, dedicada a la prestación de servicios relacionados con el desarrollo personal y profesional de las personas y organizaciones en general.

Esto se lo conseguiría a través de una metodología propia y desarrollada bajo lineamientos profesionales de Coaching Ontológico, entendiendo que el Coaching Ontológico es, de acuerdo a Pablo Buol (s.f.):

Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad. El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente. En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamientos habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación. El Coaching Ontológico es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y

efectividad en el logro de los resultados que nos importan.
http://www.pablobuol.com/capacitacion/coaching_ontologico.htm (s.f)

Partiendo de esta premisa, el objetivo principal de este estudio de viabilidad financiera es determinar si al crear una compañía de prestación de servicios relacionados con el coaching ontológico a personas y empresas bajo un esquema profesional y enfocados a la obtención de resultados, personales, profesionales y corporativos (empresariales) aportando de esta manera al desarrollo de una conciencia, personal y social, se pueda contribuir a Ecuador y la comunidad en general.

Para realizar una investigación objetiva, se ha propuesto la creación de una compañía, sea limitada o anónima, cuyo nombre se propone sea Kronos Consulting.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO O MACROENTORNO

2.1.1 Análisis político

En el año 2018, año en el cual se desarrollará este plan de negocios, Ecuador está atravesando por un momento político en el que sus habitantes, personas naturales, y sus contribuyentes sociales y económicos (personas naturales y jurídicas), a través de sus representantes, deben decidir si continúan apoyando a una estructura de gobierno, que se implementó hace un poco más de un año, cuyas políticas han generado una transformación “agresiva” en el país, mismas que han generado resultados muy distanciados de una media que beneficie a todos los sectores, pues se enfocó en el desarrollo socio-económico de las personas, sin considerar el beneficio esperado de las empresas, obteniendo así una menor inversión extranjera directa en el país, tal y como lo establece el Banco Central del Ecuador, o apoyan a un cambio de estructura política más neoliberal.

A partir de los últimos resultados electorales, del año 2017, en el que el presidente actual, Lcdo. Lenin Moreno, ha promovido una política en la que ha predominado el diálogo con todos los sectores económicos y sociales del país, se han visto resultados alentadores, los cuales si bien no han sido significativos, han demostrado ser positivos para las personas y las empresas, lo que sin duda puede originar un crecimiento económico sostenido y general en el país.

Sin embargo, es importante considerar que la corrupción en el Ecuador es algo que se debe tomar en cuenta, pues hasta el año 2017, Ecuador se situaba en el puesto 117, de 180, a nivel mundial, es decir, su índice de corrupción es considerablemente alto. Según el CESLA, para el año 2016, Ecuador tenía un indicador sintético de corrupción de 67/100, siendo la media de Latinoamérica 61,5/100, es decir, Ecuador tienen un nivel alto de corrupción y una debilidad extrema en política anticorrupción.

El riesgo país actualmente (12 de marzo 2018) se encuentra en 539 puntos, comparado con 599 puntos del 13 de marzo del 2017 y 1.252 al 11 de marzo del 2016, lo que da una sensación ligera de que el ambiente político en el país está mejorando o está teniendo mayor credibilidad.

Esta incertidumbre política que vive actualmente el país puede afectar al emprendimiento, pues al ofertar servicios, que no son de primera necesidad, las personas y las empresas pueden ver la necesidad de ahorrar sus recursos económicos para posibles contingentes políticos futuros, limitando la capacidad de acción de la compañía a ser constituida.

2.1.2 Análisis económico

Dadas las condiciones políticas que se dieron en los últimos 10 años, no se preveía un buen panorama económico para los siguientes años, en los que se posesionaba el gobierno del Lic. Lenin Moreno, actual Presidente Constitucional del Ecuador; sin embargo, en el 2017 el país reportó un crecimiento económico del 3% y de 1,9% en el primer trimestre del 2018, lo que deja notar que las políticas económicas del actual gobierno son alentadoras para los ecuatorianos, esto se puede ver también en la inflación anual promedio que a junio del 2018 fue de 2,94%, siendo la inflación mensual promedio de 0,0005%, datos proporcionados por el INEC.

Estos datos nos muestran un crecimiento sostenido de la economía ecuatoriana, incluso al mostrar una tasa de desempleo urbano, a diciembre del 2017, del 5,82%, menor al 6,52% a diciembre del 2016, datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

Un indicador que es importante para esta investigación es la recaudación fiscal por parte del estado ecuatoriano, reflejando este 2018 un crecimiento de 8,6%, en comparación al 2017. Esto también nos deja ver un crecimiento en la economía de las empresas y personas naturales bastante alentadora. Datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas.

2.1.3 Social

Es importante considerar que el Ecuador tuvo una caída socio-económica en el año 2016, producto de varios factores donde prima el político. Esto dejó una inestabilidad social en el Ecuador que hoy se ve reflejado en la división política tan marcada que se vive día a día. Sin lugar a dudas las crisis en todos los países dejan una secuela social, y este es el caso de Ecuador en el que desde el 2008 experimentamos un sube y baja económico que deja una inestabilidad social bien marcada.

A esto podemos sumar la alta tasa de desempleo y subempleo producto también, además de las crisis heredadas desde hace una década, de la polución extranjera que hoy ocupa plazas de trabajo en todas las provincias del país.

El endeudamiento agresivo también es un factor social que afecta a nuestro país, considerando que aproximadamente el 77% de los ecuatorianos económicamente activos mantienen una deuda financiera actualmente. Esto sin lugar a dudas afecta al poder adquisitivo de las personas en el Ecuador y por consiguiente la demanda de bienes y servicios suntuarios se ve claramente afectada, viéndose de esta manera los empresarios a reformular sus precios (más bajos) y reducir sus costos a lo mínimo, donde la primera estrategia, casi siempre, es el buscar mano de obra más barata.

Uno de los factores que se muestran como alentadores a mejorar esta crisis social es la apertura al diálogo por parte del Gobierno, pues es mediante este proceso en el que se pueden establecer políticas sociales que permitan una estabilidad económica y emocional en los ecuatorianos para ser y sentirse productivos en la sociedad.

2.1.4 Tecnológico

Dado que es un proyecto de prestación de servicios, demanda el intelecto, preparación y experiencia de sus entrenadores (profesionales) y no demanda recursos tecnológicos especiales; sin embargo, es importante considerar los recursos necesarios que son:

- Computadores portátiles para el uso del personal
- Servidor para almacenamiento, respaldo y manejo de información
- Equipo de audio, como consola de sonido, micrófonos y parlantes

No se requieren equipos adicionales a los detallados anteriormente, por lo que el desarrollo tecnológico no es un factor determinante en la puesta en marcha de este proyecto.

2.1.5 Ambiental

Desde el punto de vista ambiental, las actividades que se llevarán a cabo dentro del proyecto no se encuentran dentro de las que pudieren afectar al medio ambiente; sin embargo, como normas generales de medio ambiente.

La compañía a ser constituida, para llevar a cabo el proyecto, tendrá un Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU) M6910, relacionada con el asesoramiento y ayuda a personas y empresas. De acuerdo al Anexo D, de las Normas Técnicas para la Aplicación de la Codificación del Título V, “Del Medio Ambiente”, Libro Segundo, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito, no existen evaluaciones de este tipo de compañías de prestación de servicios relacionados con el proyecto a llevarse a cabo, por lo que podemos concluir en que mencionado proyecto no representa un riesgo ambiental para la ciudad de Quito.

Es importante considerar que el proyecto se verá regido por las siguientes normas legales y de control ambiental en Quito:

- Codificación a la Ley de Gestión Ambiental
- Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito (Título V)
- Ordenanza 213 del Distrito Metropolitano de Quito

- Normas Técnicas para la Aplicación de la Codificación del Título V, “Del Medio Ambiente”, Libro Segundo, del Código Municipal para el Distrito Metropolitano de Quito

2.1.6 Legal

En la República del Ecuador no existen leyes específicas que regulen a la práctica del Coaching Ontológico Profesional. Sin embargo, cada año se emiten resoluciones por parte de la Administración Tributaria Ecuatoriana en las que se promulgan incentivos tributarios, mismo que aplican a todas las empresas, mismas que pueden beneficiar a este tipo de compañías.

2.2 MICROENTORNO

Para realizar un análisis objetivo del microentorno en donde se llevará a cabo el proyecto, se tomarán en cuenta las cinco fuerzas de Porter, de la siguiente manera:

2.2.1 Proveedores

Por el tipo de servicios que serán prestados por Kronos Consulting, los proveedores que se tendrán son muy pocos, para atender todas sus necesidades y requerimientos, teniendo así una evaluación de la capacidad de negociación, de acuerdo al siguiente criterio de evaluación:

Cuadro No. 1:

Criterio de evaluación para determinar capacidad de negociación con proveedores

Criterio de Evaluación	
0	Nulo
1	Bajo
2	Medio
3	Alto

Elaboración: Jose Luis Lasso

Cuadro No. 2

Determinación de poder de negociación con proveedores

Tipo de requerimiento	Poder de negociación
Entrenadores/Coaches	1
Renta de Oficinas	1
Compra de Equipos	1
Servicios básicos	0
Renta de Salones	1
Compra de Suministros	1
Personal administrativo	3
Media de negociación	1

Elaboración: Jose Luis Lasso

Como se puede ver en el Cuadro #1 el poder de negociación de Kronos, frente a sus proveedores es bajo.

2.2.2 Potenciales competidores (nuevos)

Tomando en consideración los servicios que el proyecto ofrecerá, el apareamiento de nuevos competidores es alto, pues las actividades de Coaching cada vez están siendo más demandadas y, por consiguiente, más ofertadas en el mercado ecuatoriano y, específicamente, en Quito D.M. Esto lo podemos evidenciar con la creación de tres centros de coaching transformación en los últimos tres meses, siendo estos Sé+, TopLife y SerConsciente.

Se debe considerar que si bien, las empresas que se puedan dedicar a la prestación de servicios de coaching para empresas pueden ser numerosas, las empresas que se podrían enfocar en el Coaching Ontológico Transformacional, siendo esta la línea de negocios más importante de Kronos Consulting, son muy limitadas, pues para el apareamiento de nuevos competidores, los Coaches, llamados también entrenadores, deberían haber cursado ya un taller de coaching similar en otra compañía y pasar por un proceso de entrenamiento de entrenadores que llevaría al menos seis meses y un costo aproximado de US\$.10,000.

2.2.3 Clientes

Los potenciales clientes de Kronos Consulting. se enfocan en dos grandes grupos, empresas (pequeñas, medianas y grandes) y personales naturales (económicamente activas).

Empresas

De acuerdo a un análisis realizado por el INEC, último realizado al año 2016, existen 843.745 empresas, de las cuales 763.636 son microempresas, es decir, las empresas en las cuales nos podemos enfocar para ofrecer nuestros servicios representan el 9,49% del total, 80.109 en total sería nuestro universo de empresas en el país. De este universo, apenas el 23,8% se encuentra en Pichincha, es decir, se tendría aproximadamente 19.066 empresas que se podrían atender en el primer año en el servicio de Coaching Corporativo.

Personas naturales

Para ofrecer los servicios de las líneas de negocios Coaching Personal y Coaching Transformacional, se considerará la población económicamente activa. Para marzo del 2018, de acuerdo a un estudio realizado por el INEC, la población económicamente activa, a nivel urbano, ascendía aproximadamente a 3,8 millones de personas, de los cuales apenas el 15% están en la provincia de Pichincha, es decir, que el universo de personas a las cuales ofrecer los servicios, en el primer año, asciende aproximadamente a 567,000 personas.

2.2.4 Servicios Sustitutos

Dado el giro del negocio de Kronos Consulting y los servicios que busca ofrecer en el mercado, no existen servicios sustitutos que cubran o abarquen el mismo alcance y enfoque. Es importante considerar que se pueden acceder a servicios alternos, pero que bajo ningún concepto pueden ser sustitutos de los ofrecidos en el proyecto.

2.2.5 Competidores de la industria

Se debe tomar en consideración que los servicios que se prestarán estarán relacionados con el coaching ontológico y este aplicado al ámbito corporativo, personal y transformacional debido a la experiencia de sus Socios en la rama. En tal virtud, se podría segmentar a los competidores en las mismas líneas de negocios de Kronos Consulting, siendo los siguientes:

Coaching Corporativo

Esta línea de negocio se enfoca en la prestación de servicios de coaching a empresas nacionales y multinacionales, así como a sus ejecutivos. Los principales competidores son:

- Ocean Consulting Ecuador
- Great People Consulting
- To Be Company
- The Growth Coach
- Losning Business Solutions
- Change Coaching & Consulting
- Radikal Training
- Human Perspectives International
- Play and Build

Coaching Personal

Línea de negocio enfocada en la prestación de servicios de sesiones de coaching a personas naturales como sesiones individuales o terapias. Lo principales competidores son:

- Coaches como Personas Naturales, miembros de la International Coaching Federation (ICF)

Coaching Transformacional

Esta es la principal línea de negocio y los principales competidores en la ciudad de Quito son:

- Life Learning Ecuador
- Liderando Ecuador
- Vivencias Ecuador
- Reingeniería de lo Imposible
- Ser Consciente
- CIMA Coaching
- Life Transformers

Dado a que el servicio ofrecido es prácticamente el mismo, se debe buscar un factor diferenciador en los mismos para que sea atractivo a los potenciales consumidores.

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

3.1 MISIÓN DE KRONOS CONSULTING

Ser una de las más prestigiosas y reconocidas empresas de coaching y consultoría personal y empresarial en el Ecuador, brindando servicios de calidad, enfocados a la satisfacción total de nuestros clientes, aportando valor agregado al desarrollo de su personal y del País en general, además de cumplir con las normas legales y de ética profesional, promoviendo el crecimiento profesional y personal de nuestros colaboradores, así como asegurar un adecuado retorno sobre la inversión de nuestros Socios, con un alto grado de responsabilidad social empresarial.

3.2 VISIÓN DE KRONOS CONSULTING

Para el año 2023 seremos una de las 3 empresas más grandes y más reconocidas a nivel nacional, líder por la calidad de nuestros servicios y el profesionalismo de nuestros colaboradores, con permanente entrenamiento y con procesos que garanticen el desarrollo humano. Esto nos permitirá: mantener la fidelidad de nuestros clientes, desarrollar nuevos negocios y relaciones internacionales que reflejen una excelente imagen y cultura corporativas orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial. Nuestra visión para el mundo es familias unidas, desarrollo humano, siendo parte de un mismo equipo de liderazgo: LA HUMANIDAD.

3.3 VALORES DE KRONOS CONSULTING

Los valores de la compañía son:

1. Ética personal y profesional.
2. Honestidad y Honradez.

3. Lealtad y Respeto.
4. Solidaridad y Vocación de Servicio.
5. Responsabilidad.
6. Trabajo en equipo.
7. Competitividad.

3.4 PRINCIPIOS DE KRONOS CONSULTING

Los principios de la compañía son:

1. Ética en todas las actividades que realice la compañía y sus colaboradores
2. Capacitación constante a todos los colaboradores
3. Comunicación efectiva y direccional
4. Calidad de nivel superior en sus servicios
5. Búsqueda de precios competitivos
6. Adaptación al mercado y personalización del servicio
7. Mejoramiento continuo
8. Innovación permanente en los servicios que ofrece

3.5 MODELO DE NEGOCIO

Para desarrollar el modelo de negocio de Kronos Consulting utilizaremos la metodología “CANVAS” creada por Alexander Osterwalder, es decir, analizando una propuesta de valor propia de Kronos para hacerlo especial en el mercado, formulando una estrategia de penetración y participación en el mercado. El modelo CANVAS de Kronos es el siguiente:

MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA KRONOS COACHING CONSULTING				
8. Asociaciones clave: <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones o alianzas con competidores en otras ciudades del país • Asociaciones o alianzas con proveedores, especialmente con coaches • Asociaciones o alianzas con empresas locales dedicadas al coaching para referenciación de clientes • Establecimiento de un networking gubernamental 	7. Actividades clave: <ul style="list-style-type: none"> • Innovación de servicios en el mercado • Cumplimiento de estrategias de negocio • Comunicación interna y externa efectiva • Relaciones sociales • Servicio Post-Venta 	1. Propuesta de Valor: <ul style="list-style-type: none"> • Nuestra propuesta de valor es acompañar a nuestros clientes en la consecución de sus objetivos y metas, rediseñando paradigmas limitantes, generando así un valor agregado a sus actividades. 	4. Relaciones con clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Modelo de negocio B2B • Modelo de Negocio B2C • Teléfono • Plataformas y aplicaciones virtuales 	2. Segmentos de Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Coaching Corporativo <ul style="list-style-type: none"> ○ Empresas PYMES, medianas y grandes en todo el territorio ecuatoriano • Coaching Personal <ul style="list-style-type: none"> ○ Personas naturales económicamente activas mayores de 18 años. ○ Universo de personas naturales referidas de las compañías con las que se firmen alianzas de negocios.
9. Estructura de Costos: <ul style="list-style-type: none"> • Personal • Proveedores - Coaches • Gastos de Viaje • Publicidad • Arriendo de inmuebles • Suministros y Equipos • Gastos de Gestión 			5. Flujo de Ingresos: <ul style="list-style-type: none"> • Consultoría en Gestión a Empresas nacionales y multinacionales • Asesoría en estrategias de Liderazgo a Empresas Nacionales y Multinacionales • Coaching Corporativo (Organizacional) • Coaching Ejecutivo • Talleres de Coaching Individual • Talleres de Coaching de Equipos • Coaching Personal 	

3.6 OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES

3.6.1 Objetivos

Para el establecimiento de los objetivos organizacionales, se aplicó la metodología *SMART* (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-related). En función de la metodología mencionada, se determinaron los siguientes objetivos:

- Prestar servicios de alta calidad al 100% de nuestros clientes, ofreciendo un valor agregado y diferenciador de nuestros competidores.
- Ser innovadores en los servicios prestados, garantizando siempre la satisfacción del 100% de nuestros clientes, aplicando el profesionalismo de nuestros colaboradores.
- Llegar a satisfacer la demanda de nuestros clientes en todo el territorio nacional con nuestros servicios, empezando los cinco primeros años en la ciudad de Quito y a partir del sexto año empezar a incursionar en diferentes ciudades del Ecuador.
- Mantener a todos nuestros colaboradores capacitados y bien remunerados, apoyando a su desarrollo personal y profesional.
- Generar resultados sostenibles en el largo plazo, dando beneficios considerables a nuestros colaboradores y Socios, obteniendo utilidades en la compañía desde el primer año de operación.
- Ser activos en el apoyo al desarrollo socio-económico del país, fomentando así una imagen corporativa alineada a la misión de la empresa. Para esto se procurará firmar una alianza con al menos un Organismo Gubernamental para prestar un servicio a la comunidad.

3.6.2 Metas

- Ser reconocidos como la mejor y primera opción en la prestación de servicios relacionados con el Coaching y la Consultoría empresarial.
- Tener una gama de servicios alternativos para nuestros clientes, satisfaciendo así todas sus necesidades.
- Firmar alianzas estratégicas con proveedores a nivel nacional, así como con empresas relacionadas y alineadas a los objetivos de nuestra empresa.
- Conseguir un alto grado de fidelidad en nuestros colaboradores, fomentando un sentido de identidad y compromiso con la empresa.
- Desarrollar un sistema precios y estructura de costos que permita ser rentable en el tiempo y en cada proyecto.
- Desarrollar planes de acción relacionados con el cuidado ambiental y apoyo social en nuestra comunidad y el país en general.
- Cumplir con las disposiciones legales y reglamentarias ecuatorianas y relacionadas con el pago de tributos y contribuciones al Estado.

3.7 ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

3.7.1 Estrategias

Para conseguir los objetivos organizacionales descritos anteriormente, se ha basado la determinación de las estrategias en las estrategias genéricas de Porter. Las estrategias determinadas son:

- Ser líderes globales en costos. Con el fin de maximizar la rentabilidad de la inversión y conseguir una alta tasa interna de retorno. Adicionalmente esto convierte a la Organización en altamente competitiva en precios.
- Ofrecer servicios con un alto grado de diferenciación de sus competidores (ventaja competitiva) generando valor agregado en sus clientes.
- Segmentar adecuadamente el mercado en grandes, medianas y pequeñas empresas para la prestación de los servicios organizacionales y especializarse en la prestación de coaching para personas naturales.
- Ser agresivos en la penetración del mercado, invirtiendo recursos en publicidad y mercadeo.

3.7.2 Líneas de Acción

Las líneas de acción que se han identificado son:

- Ser líderes en costos con el fin de incrementar la rentabilidad de la compañía desde su primer año de operación.
- Generar una ventaja competitiva que permita diferenciar a los servicios de Kronos de la competencia.
- Segmentación adecuada de sus potenciales clientes con el fin de establecer estrategias de penetración adecuadas.
- Ser agresivos en la penetración del mercado.

4. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 IDENTIFICAR EL PROBLEMA

Analizar la factibilidad de crear una compañía, enfocada a la prestación de servicios relacionados con el desarrollo personal y profesional de personas y organizaciones, en donde se demuestre la necesidad de los posibles consumidores, corroborando lo indicado con un exhaustivo estudio de mercado y factibilidad del proyecto.

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información de primera mano de los sujetos investigados, quienes fueron personas naturales y compañías domiciliadas en la ciudad de Quito, se utilizó información primaria a través de la investigación de campo utilizando el sistema de muestreo y como instrumento las encuestas, lo que permitió demostrar el objetivo central de investigación propuesta.

Adicional, como fuentes secundarias, también se consultó información existente en el INEC.

4.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la determinación del universo a estudiar, se tomó en cuenta a las personas que se encuentran en el área geográfica de la ciudad de Quito y dentro del área urbana.

Para determinar el tamaño óptimo de la muestra se aplicó el criterio de muestra finita, para lo cual se trabajó con una (Z) o grados de confianza del 95%, un nivel de error aceptable de un 5%, obteniendo un total de 384 encuestas para personas naturales, de una población 3,8 millones de personas a nivel nacional y 576,000 en la provincia de pichincha, y; 376 encuestas para empresas, de una población teórica de 843.745 empresas que al 2016

reportaron una actividad económica, según datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas.

El procesamiento de la información de campo fue a través del Software estadístico del SPSS, el cual permitió medir en primera instancia la confiabilidad de las encuestas y luego a través de cruce de variables obtener los resultados que permitieron obtener las conclusiones y responder a la pregunta principal de la investigación.

4.3.1 Análisis cualitativo en función del problema de investigación

Debido a que el coaching transformacional es un servicio que ya se presta en otros centros de coaching, pocos en el Ecuador, quisimos medir la satisfacción de los participantes en estos procesos y para esto se realizó un focus group a personas ya graduadas del programa de liderazgo.

REALIZACIÓN DE FOCUS GROUP PARA MEDIR LA SATISFACCION DE PLS GRADUADOS EN SUS CENTROS

Al realizar el focus group se convocó a 15 personas, todas ellas graduadas del programa de liderazgo de varios centros de transformación de la ciudad de Quito. Estas personas fueron invitadas al azar, pues si se invitaba a personas que estén realizando el taller actualmente se podría dar una imagen o impresión sobre lo que estén experimentado a título personal. El listado de participantes a este focus grupo se lo presenta en el ANEXO A.

Se planificó el focus group con ciertos temas de conocimiento e interés general, acerca de los talleres y relacionados con los objetivos de nuestro estudio.

Los temas a ser abordados fueron:

- **¿Cómo crees actualmente se encuentra el centro de transformación en el que hiciste tu proceso a nivel de aceptación por parte de los participantes?**
- **¿Cuáles crees que son los factores que pueden o pudieron haber existido, positiva o negativamente, para que hoy el centro esté como se encuentra actualmente?**

- Según tu criterio, ¿cuál crees tú que sería una buena estrategia para fortalecer al centro?

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

La convocatoria tuvo el éxito esperado, pues asistieron todas las personas que fueron invitadas con la mejor predisposición a apoyar en el estudio. Se les comentó que se trataba de un estudio para identificar oportunidades de mejora y se les pidió completa honestidad, respeto ante los participantes y que podamos seguir los temas dados por el moderador.

Al tratar los temas propuestos, se obtuvieron los siguientes resultados, que son expresados como un resumen por cada tema abordado:

Respecto a cómo se encuentran los centros actualmente

Se pudo observar que la perspectiva de los participantes es la misma y se resume a continuación:

- Consideran que uno de los factores claves es que sienten que la calidad de sus talleres se ha ido perdiendo, pues actualmente los participantes no tienen los mismos resultados que antes.

- La presencia del Centro en el mercado es buena, las personas (que no han hecho los talleres) comentan acerca de los centros de manera positiva; sin embargo, consideran que los participantes no tienen la misma percepción, pues en muchos casos existen comentarios adversos.

- Consideran que la manera de mostrar solidez económica y estabilidad es en base al número de participantes por taller.

Respecto a que factores pudieron incidir en la imagen actual de los centros y la percepción de los participantes (clientes)

En este apartado se pudo recabar información muy importante:

- Para los participantes en el focus group, es clave que el personal de la compañía se mantenga estable, específicamente en la dirección de talleres avanzados que consideran es el taller más importante.
- Consideran que los espacios que se crean en los talleres carecen de contexto para los participantes que cursan en ese momento los talleres y eso se va perdiendo uno tras otro, por lo que consideran que se ha perdido mucho de lo que realmente consideraban como exitoso años atrás.
- Es importante que los socios de los centros de transformación sean empáticos con participantes y personas graduadas de los procesos, pues consideran que en algunos casos no son carismáticos y eso aleja considerablemente a las personas de los espacios que se pueden crear en los talleres.
- El profesionalismo de los entrenadores es fundamental para el desarrollo y éxito adecuado en cada taller, ya que de no ser así, genera una reacción adversa de los mismos hacia el Centro y al taller como tal.
- La logística del taller deja mucho que desear.
- Las personas indicaron que la alimentación en los talleres es pésima, y que esto genera incomodidad en los participantes.
- El contexto de los talleres como tal ha ido evolucionando en el tiempo y eso es interesante para los participantes antiguos.

Respecto a las posibles estrategias que podrían funcionar para recuperar o fortalecer la imagen del centro

Los participantes de este focus group coincidieron en las siguientes:

- Creación de talleres adicionales para participantes "graduados"
- Cambio de actitud de algunos directivos.
- Que se realice una mejora en el proveedor de la alimentación y el lugar que se dicten los talleres.
- Participación del Director del Centro en todos los talleres.
- Capacitación al personal de la compañía

OBSERVACIÓN - RESULTADOS

De acuerdo a la observación que se realizó se llegó a las siguientes conclusiones:

- El personal que labore en la parte administrativa, debe estar capacitado para que este a su vez, pueda ofrecer un servicio diferenciado.
- Se debe tomar en cuenta que el servicio de alimentación es uno de los puntos críticos para el éxito del taller.
- Se requiere el diseño y lanzamiento de nuevos talleres para participantes "graduados".
- Se debe contratar entrenadores certificados y con experiencia. Ya que eso da credibilidad a los participantes.
- Se necesita diseñar un proceso de “Logística y Operaciones”, así como procedimientos de control que permitan garantizar el cumplimiento de todos los requerimientos que se tienen en cada taller.

ENTREVISTA A EMPRESAS

Para poder determinar las necesidades corporativas, se ha realizado una entrevista en profundidad con la que se ha pretendido dilucidar los servicios que Kronos deberá tener como parte de su portafolio para ser competitivos en este mercado.

Estas entrevistas fueron realizadas al personal de recursos humanos de 12 compañías en la ciudad de Quito, entre jefes de talento humano y en algunos casos los mismos directivos de las mismas.

En estas entrevistas se pudo determinar que en las organizaciones en general se tiene falencias en las siguientes áreas:

- Comunicación entre personas y departamentos
- Trabajo en equipo
- Falta de liderazgo en los ejecutivos de mandos medios y altos
- Personal desmotivado
- Fuerza de ventas desmotivada y sin resultados

4.3.2 Análisis cuantitativo en función del problema de investigación.

Población o Universo

Empresas

Como se lo analizó anteriormente, se tendría aproximadamente 19.066 empresas que se podrían atender en el primer año en el servicio de Coaching Corporativo.

Personas naturales

Asimismo, como se lo expuso anteriormente en el análisis de los clientes (cinco fuerzas de Porter) el universo de personas a las cuales se pretende ofrecer los servicios, en el primer año, asciende aproximadamente a 567,000 personas, que representa el 15% de la PEA, a nivel urbano, en la provincia de Pichincha.

Muestra (Cálculo de la muestra):

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza (1,96)

P= Probabilidad de éxito o proporción esperada (0,5)

Q= Probabilidad del fracaso (0,5)

D= Precisión (error máximo admisible) (0,0025)

Calculo de la Muestra: Empresas

$$n = \frac{19.066 \times (3,8416) \times 0,5 \times 0,5}{0,0025 \times (19.066-1) + (1,96) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 384$$

Calculo de la Muestra: Personas Naturales

$$n = \frac{567.000 \times (3,8416) \times 0,5 \times 0,5}{0,0025 \times (567.000-1) + (1,96) \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 376$$

Dado que en el plan de negocios se tienen dos grupos objetivos, se calculará la muestra en base a los dos universos, tomando el resultado de los 2 cálculos y sacando porcentualmente la cantidad para cada grupo objetivo. Es decir, el total de las encuestas para personas naturales y

empresas es de 586,000 (567,000 y 19,066 respectivamente) correspondiendo el 97% para personas naturales y 3% para empresas. Siendo el tamaño de la muestra 384, entonces aplicamos la misma relación porcentual, teniendo 12 para empresas (3% de 384) y 372 para personas naturales (97% de 384).

- Elaboración y aplicación de la encuesta a Personas Naturales

Al abordar a los encuestados, se les indicó que ésta era una investigación para analizar el interés en el mercado de recibir sesiones de coaching para mejorar diferentes áreas en sus vidas.

ENCUESTA SOBRE SERVICIOS DE COACHING ONTOLÓGICO EN PICHINCHA

Buenos días, por favor me das 5 minutos de tu tiempo para responder a unas preguntas que va a medir el interés de las personas en mejorar diferentes áreas de su vida.

¿Por favor nos puedes indicas en que rango está tu edad?

17 -15

26 – 35

36 – 45

46 en adelante

—
—
—
—

GÉNERO:

Masculino

Femenino

—
—

1.- ¿Cuál es tu ocupación actual?

2.- ¿Has escuchado hablar del coaching ontológico?

Si

No

—

—

3.- ¿Te gustaría tener una sesión de coaching ontológico?

Si

No (Terminar la encuesta)

—

—

4.- ¿Crees que tienes alguna área en tu vida en la que puedas mejorar?

Si

No

—

—

5.- ¿Cuál de estas áreas crees que podrías mejorar?

Personal

Laboral

Pareja

Familia

Finanzas

—

—

—

—

—

6.- ¿Hasta cuanto estarías dispuesto a pagar por cada sesión de coaching?

30 a 50

51 a 70

71 a 100

—

—

—

7.- ¿Qué beneficios crees encontrar en adquirir sesiones de coaching?

Muchas gracias por responder a estas preguntas,

- Presentación y análisis de resultados de las encuestas.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 372 personas de la ciudad de Quito.

Para llevar a cabo el análisis de una manera más clara, se creó un archivo en Excel, donde se hizo el vaciado de todos los datos obtenidos para posteriormente ser analizados en tablas que serán expuestas a continuación.

¿Por favor me indicas en que rango esta tu edad?

VARIABLES	CANTIDAD	%
17 -25	100	27%
26 – 35	144	39%
36 – 45	87	23%
46 en adelante	41	11%
TOTAL	372	100%

Género del encuestado

VARIABLES	CANTIDAD	%
Masculino	162	44%
Femenino	210	56%
TOTAL	372	100%

1.- ¿Cuál es tu ocupación actual?

VARIABLES	CANTIDAD	%
Estudiante	100	27%
Trabajador	157	42%
Las dos	78	21%
Ama de casa	13	3%
Desempleado	24	6%
TOTAL	372	100%

2.- ¿Has escuchado hablar del coaching ontológico?

VARIABLES	CANTIDAD	%
Si	277	74%
No	95	26%
TOTAL	372	100%

3.- ¿Te gustaría tener una sesión de coaching ontológico?

VARIABLES	CANTIDAD	%
Si	303	81%
No	69	19%
TOTAL	372	100%

4.- ¿Crees que tienes alguna área en tu vida en la que puedas mejorar?

VARIABLES	CANTIDAD	%
Si	347	93%
No	25	7%
TOTAL	372	100%

5.- ¿Cuál de estas áreas crees que podrías mejorar?

VARIABLES	CANTIDAD	%
Personal	28	8%
Laboral	51	15%
Pareja	97	28%
Familia	120	35%
Finanzas	51	15%
TOTAL	347	100%

6.- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por cada sesión de coaching?

VARIABLES	CANTIDAD	%
30 a 50	202	58%
51 a 70	83	24%
71 a 100	62	18%
TOTAL:	347	100%

7.- ¿Qué beneficios crees encontrar en adquirir sesiones de coaching?

VARIABLES	CANTIDAD	%
Seguridad	121	35%
Mejorar mi autoestima	114	33%
Mejorar la relación con otros	76	22%
Abundancia económica	36	10%
TOTAL	347	100%

Como se puede observar en los resultados anteriores, un 81% de los encuestados están dispuestos a tener una sesión de coaching personal.

- Presentación y análisis de resultados de las entrevistas a empresas.

Después de haber realizado las respectivas entrevistas se llegó a determinar que el 85% de los entrevistados estarían dispuestos a contratar un servicio de coaching corporativo

4.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Los servicios, como producto de Kronos, mantienen el mismo ciclo de vida de los productos, es decir, introducción, crecimiento, madurez y declive.

De acuerdo a las entrevistas efectuadas a personal clave de la competencia, y de acuerdo a la experiencia del autor, se estima que la etapa de introducción durará 2 años, mientras que la etapa de crecimiento será de 3 años más, pasando a una etapa de madurez de 5 años y, si no existe un rediseño de sus servicios y procesos iniciará el declive del producto.

4.5 ESTIMACIÓN DE VENTAS

Tomando en consideración la demanda a la que se podría atender en el primer año de operación, considerando el universo y los resultados de la muestra y dada la capacidad operativa de Kronos en el primer año, se vio recomendable atender el 0,1% de la potencial demanda, esto es 16 empresas y el 0,01% de la potencial demanda de persona naturales, esto es 46 personas, a 6 horas mínimo de coaching personal.

Debido a que el coaching transformacional mantiene un proceso de negocio diferente, pues este servicio no se puede comercializar, sino que nace con referidos, se estimó iniciar un taller básico con 40 personas, dada la capacidad de Kronos, y así poder estimar la participación en los talleres avanzado y programa de liderazgo de acuerdo a los pases esperados en cada taller.

A continuación un cuadro que resume la estimación de las ventas:

Cuadro No. 3

Estimación de las ventas

GRUPO OBJETIVO	ALCANCE	PRECIO PROMEDIO	VENTAS ESTIMADAS
EMPRESAS	16	\$ 6.500,00	\$ 105.339
PERSONAS NATURALES	276 (46*6)	\$ 45,00	\$ 12.400
TRANSFORMACIONAL			
TALLER BASICO	329	\$ 250,00	\$ 82.276
TALLER AVANZADO	165	\$ 450,00	\$ 74.049
PROGRAMA DE LIDERAZGO	115	\$ 650,00	\$ 74.871
TOTAL VENTAS ESTIMADAS EL PRIMER AÑO			\$ 348.935

Fuente: Investigación propia

Elaboración: Jose Luis Lasso

4.6 PLAN DE MARKETING

4.6.1 Mezcla de mercadotecnia (Marketing Mix)

Mediante el mix de marketing podemos llegar a saber a qué tipo de consumidores les interesa el servicio que vamos a ofrecer.

Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual), sobre esta premisa lo que se busca es diseñar el producto/servicio, establecer precios y elegir cuáles serán los canales de comunicación más adecuada para el proyecto.

Es importante considerar que todos los servicios ofertados por Kronos mantienen una particularidad y es que partirán del coaching ontológico y será impartido por profesionales certificados en cada rama, lo que se considera será su diferenciación en el mercado.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación actual del mercado y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento

4.6.1.1 Producto

De acuerdo a las encuestas y a las entrevistas, los productos de la compañía han sido desarrollados para cubrir la demanda de servicios y requerimientos generales de los potenciales clientes, estos son

- **Coaching Corporativo.** A través del coaching corporativo se pretende trabajar con el personal de cada Organización para potencializar los resultados de la misma y asimismo conseguir bienestar personal en sus trabajadores. Dentro de este podemos detallar las siguientes:
 - Coaching ejecutivo, en el que se trabaja con personal directivo desarrollando habilidades de liderazgo. Este servicio se enfoca en los altos ejecutivos de las Organizaciones.
 - Coaching de equipos, en el que se aborda comunicación efectiva, manejo de conflictos, trabajo en equipo, etc. Este servicio se enfoca en todo el personal de las Organizaciones, dependiente las necesidades o requerimientos de cada una.
 - Planes de desarrollo del personal a través del coaching en la Organizaciones. Este servicio se enfoca en todo el personal de la compañía o en un segmento específico, de acuerdo a los requerimientos de la misma.
 - Talleres de ventas y estrategias a través del coaching. Este servicio se enfoca en talleres para los equipos comerciales de las organizaciones, enfocándolos en la profesionalización de las ventas, el manejo de objeciones y cierres efectivas de ventas.

- Charlas motivacionales. Este servicio depende de los requerimientos de la Organización y se enfoca en la práctica grupal de emociones específicas y la autoestima de cada individuo, siendo aporte a sus actividades cotidianas nuevo y enfoque de sus objetivos y resultados.

- **Coaching Personal:** es un servicio enfocado en personas naturales que, a través de conversaciones confidenciales y personalizadas, se acompaña al coachee (cliente) a que pueda identificar como su mundo se ve diseñado por tres ámbitos específicos como el cuerpo, el lenguaje y sus emociones. A través de estas conversaciones, el coachee genera un “darse cuenta” que le permite rediseñar acciones e interpretaciones de los eventos de su vida para obtener resultados diferentes y anhelados. En este servicio se puede ofrecer:
 - Conversaciones específicas, donde el coachee acude al coach cuando este último así lo requiera para tratar un tema específico de importante para el mismo.
 - Coaching en sesiones (6), donde el coachee elige trabajar cierta área de su vida a través de conversaciones con el coach.

- **Coaching Transformacional:** es un servicio enfocado en personas, mayores de 17 años, y que se compone de tres niveles que son:
 - El Taller Básico, que es un taller en el cual se pretende acompañar al participante para que pueda descubrir y rediseñar paradigmas limitantes que le impiden obtener resultados.
 - El Taller Avanzado, que es un taller enfocado en trabajar juicios maestros y acompañar a los participantes a que puedan identificar emociones enraizadas originadas en los eventos de sus vidas.
 - El Programa de Liderazgo, que es un taller en el que se promueve el liderazgo personal de cada participante mediante la generación de hábitos y obtención de

distinciones personales que apoyan a la consecución de metas personales y profesionales diseñadas al inicio del programa.

4.6.2 Precio

La fijación del precio es vital para llegar a ser competitivos, es la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones.

La estrategia de precios para nuestro plan de negocios, es la de PENETRACION, ofrece un producto/servicio de alta calidad a un precio mucho más bajo del esperado.

Esta estrategia ayuda a la compañía a entrar en un nuevo mercado incluso existiendo competidores más fuertes, construyendo lealtad desde el inicio con los clientes.

Coaching Corporativo: En cuanto al servicio del Coaching Corporativo, dependerá mucho del alcance que cada compañía demande, es decir, conociendo al detalle las necesidades de cada compañía, se podrá determinar el precio del servicio.

Coaching Personal: De acuerdo a la investigación realizada a nuestros potenciales clientes, el precio mínimo a pagar por una sesión de coaching es de \$30 y \$50 como precio máximo.

En consecuencia, el precio que se cobraría por una sesión de coaching, es aquel que considera un descuento de 25% del mercado, es decir, es de \$45,00, tomando en cuenta que en el mercado el precio promedio de una sesión de coaching es de \$60, en función de las entrevistas y conversaciones mantenidas con ejecutivos de la competencia y personas que han tomado estas sesiones.

Coaching Transformacional: Este servicio está compuesto por 3 niveles, y se debe determinar un precio para cada uno de ellos, en base a nuestra estrategia de precios de penetración, ingresando al mercado con un valor más bajo que la competencia, obteniendo una ventaja competitiva.

Nivel Básico:

El precio promedio en el mercado es de \$300, nuestro precio será de \$250.

Nivel Avanzado:

El precio promedio en el mercado es de \$550, nuestro precio será de \$450.

Nivel Programa de Liderazgo:

El precio promedio en el mercado es de \$750, nuestro precio será de \$650.

Un resumen de lo anterior es el siguiente:

PRECIO DEL SERVICIO	
Estrategia	PENETRACIÓN
Calidad del servicio	ALTA
Tipo de competidores	FUERTES
COACHING CORPORATIVO	
Precio	DEPENDIENDO DEL CLIENTE (PROMEDIO \$6,500)
COACHING PERSONAL	
Precio	45 DÓLARES/HORA
COACHING TRANSFORMACIONAL	
Precio Básico	250
Precio Avanzado	450
Precio Prog. Liderazgo	650

4.6.2.1 Plaza

Partiendo de la premisa de que la Plaza en el Mix de Marketing es el lugar donde los potenciales clientes pueden adquirir el producto, en el caso de Kronos el servicio, la Plaza serán las oficinas de Kronos, pues los servicios serán promocionados por las redes sociales, mailing (a través de una base de datos adquirida) y mediante referidos directos a los cuales se entrega material informativo.

4.6.2.2 Comunicación

La comunicación del servicio se enfoca en dar a conocer a los potenciales clientes todos los productos ofrecidos por Kronos, dando la mayor difusión posible, obtener ventas y generar relaciones duraderas con los clientes.

Dentro del plan de comunicación se promocionará el producto en redes sociales y mailing, a través de una base de datos adquirida, pues su costo no supera los US\$.500 mensuales y su alcance puede estar definido de acuerdo a las necesidades de Kronos, esto es segmentar por edad, situación geográfica, gustos de los potenciales clientes, estatus socio-económico, etc.

El presupuesto que se tendrá para publicidad será del 0,05% de las ventas estimadas del primer año, ya que debido al monto estimado de las ventas y de acuerdo a entrevistas mantenidas con personal clave de la competencia, este rubro es razonable y se ajusta al plan de la compañía.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

A continuación se presenta el análisis de las operaciones, ámbitos administrativos y legales del proyecto.

5.1 PLAN DE OPERACIONES

5.1.1 Decisiones estratégicas

5.1.1.1 Selección y diseño del servicio

Los servicios que serán ofrecidos por la compañía, y definidos de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, son:

- **Coaching Corporativo.** Los servicios que se pretende ofrecer en coaching corporativo son:
 - Coaching ejecutivo.
 - Coaching de equipos.
 - Planes de desarrollo del personal a través del coaching en la Organizaciones.
 - Talleres de ventas y estrategias a través del coaching.
 - Charlas motivacionales.
- **Coaching Personal:** es un servicio enfocado en personas naturales que, a través de conversaciones confidenciales y personalizadas, se acompaña al coachee (cliente) a que pueda identificar como su mundo se ve diseñado por tres ámbitos específicos como el

cuerpo, el lenguaje y sus emociones. A través de estas conversaciones, el coachee genera un “darse cuenta” que le permite rediseñar acciones e interpretaciones de los eventos de su vida para obtener resultados diferentes y anhelados. En este servicio se puede ofrecer:

- Conversaciones específicas.
 - Coaching en sesiones (6).
- **Coaching Transformacional:** es un servicio enfocado en personas, mayores de 17 años, y que se compone de tres niveles que son:
- El Taller Básico.
 - El Taller Avanzado.
 - El Programa de Liderazgo.

5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo

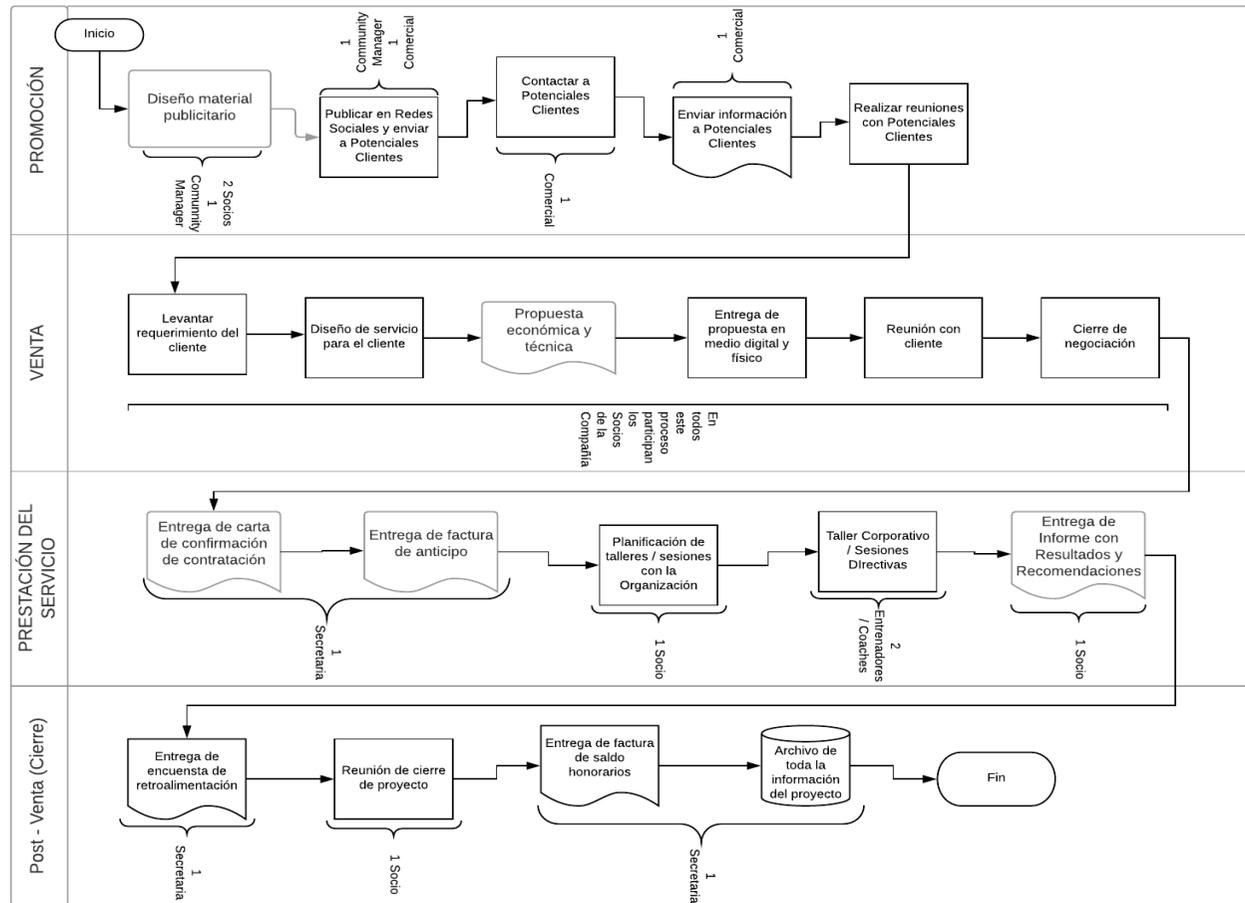
El proceso productivo se lo ha establecido por tipo de negocio, es decir, Coaching Corporativo, Coaching Personal y Coaching Transformacional, dado que la subdivisión de estos productos mantiene el mismo proceso productivo. Para fines gráficos, se ha elegido presentar el proceso con un diagrama de flujo de procesos, así:

a) Coaching Corporativo

En esta línea de negocio se tiene como particularidad el diseño personalizado del servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente. El proceso se lo detalla a continuación:

COACHING CORPORATIVO

Jose Lasso | 2018

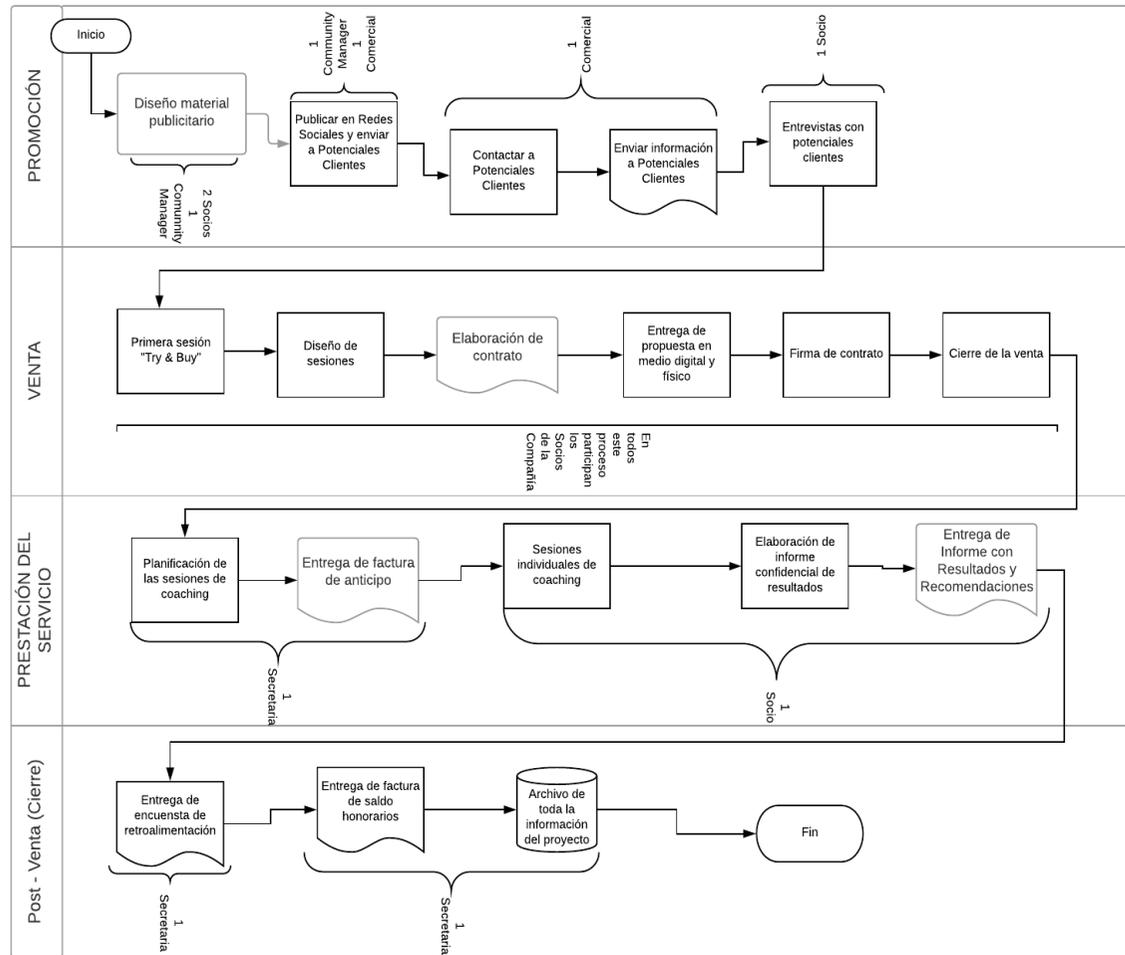


b) Coaching Personal

El coaching personal se caracteriza por tener sesiones “uno a uno” y su proceso de prestación es el siguiente:

COACHING PERSONAL

Jose Lasso | 2018

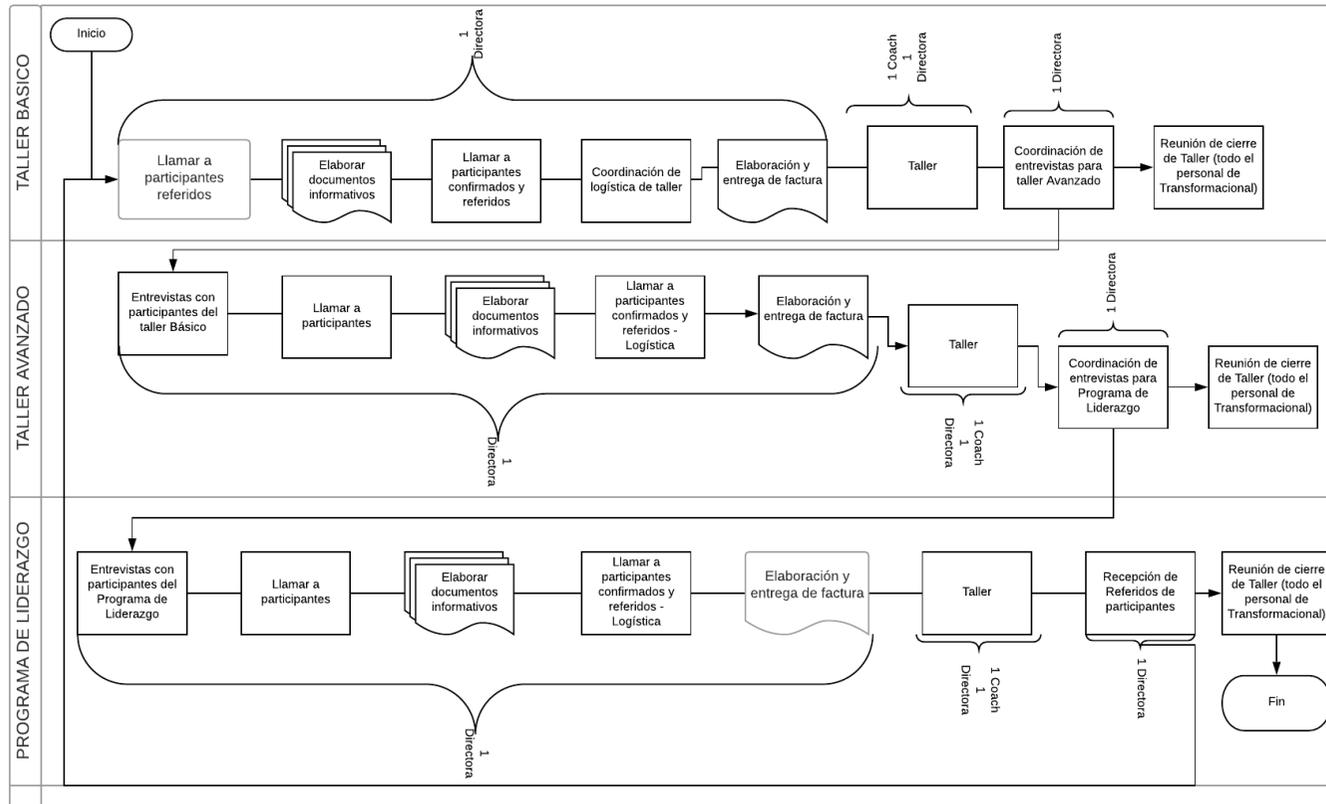


c) Coaching Transformacional

Esta línea de negocio tiene una particularidad, no demanda un proceso de promoción, pues sus talleres son creados por los mismos participantes, es decir, por referidos directos. En tal virtud, se tiene un mismo proceso o procedimiento en cada taller, a excepción del programa de liderazgo, por lo que se detallará un solo proceso y se explicará la excepción del programa de liderazgo. A continuación dicho proceso:

COACHING TRANSFORMACIONAL

Jose Lasso | 2018



5.1.1.3 Localización de instalaciones

Se ha realizado un análisis técnico con el objetivo de determinar la ubicación más adecuada. Se ha seleccionado la ciudad de Quito como la mejor ciudad para establecer las oficinas de Kronos Consulting. Asimismo, se ha utilizado el método de factor ponderado, para encontrar la localización idónea para las mismas.

El método del factor ponderado establece la necesidad de fijación de pasos asignando una puntuación, con diferentes criterios cuantitativos o cualitativos, a sitios determinados y establecidos por nosotros mismos.

Los sitios seleccionados, sobre los cuales se aplicará el método arriba descrito, son:

- a) Sector 1: La Carolina, Av. de los Shyris y Portugal
- b) Sector 2: La Mariscal, Joaquín Pinto y Amazonas
- c) Sector 3: La Mariscal, La Niña y 6 de Diciembre

Los criterios para realizar la evaluación de cada sitio son:

- Capacidad del local
- Costo del arriendo
- Estado de la construcción
- Presencia del mercado objetivo dentro del sector
- Presencia de competidores (signo contrario)
- Disponibilidad de transporte

- Disponibilidad de Parqueos
- Distribución del local
- Cercanía de proveedores

Es importante considerar que el local que se elija debe cumplir con estas características, pues se considera que son las mínimas para llevar a cabo el proyecto.

Se elaboró una matriz de localización en la cual se mencionada cada uno de los criterios de evaluación, que ha sido asignado ya una ponderación de importancia, y una evaluación sobre 100 del cumplimiento de cada criterio. Esta matriz se presenta a continuación:

CUADRO No. 4

Evaluación de la localización del proyecto

#	Criterio de Evaluación	Peso ponderado	Sitio 1		Sitio 2		Sitio 3	
			Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado	Puntaje	Puntaje ponderado
1	Capacidad del local	0,15	100	15	70	10,5	100	15
2	Costo del arriendo	0,20	80	12	100	15	50	7,5
3	Estado de la construcción	0,15	70	10,5	60	9	70	10,5
4	Presencia de mercado objetivo	0,20	100	15	50	7,5	80	12
5	Presencia de competidores	0,10	50	7,5	70	10,5	60	9
6	Disponibilidad de transporte	0,05	100	15	90	13,5	70	10,5
7	Disponibilidad de parqueos	0,05	100	15	30	4,5	60	9
8	Distribución del local	0,05	100	15	20	3	65	9,75
9	Cercanía de proveedores	0,05	80	12	70	10,5	80	12
	Total	1	117		84		95,25	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Jose Luis Lasso

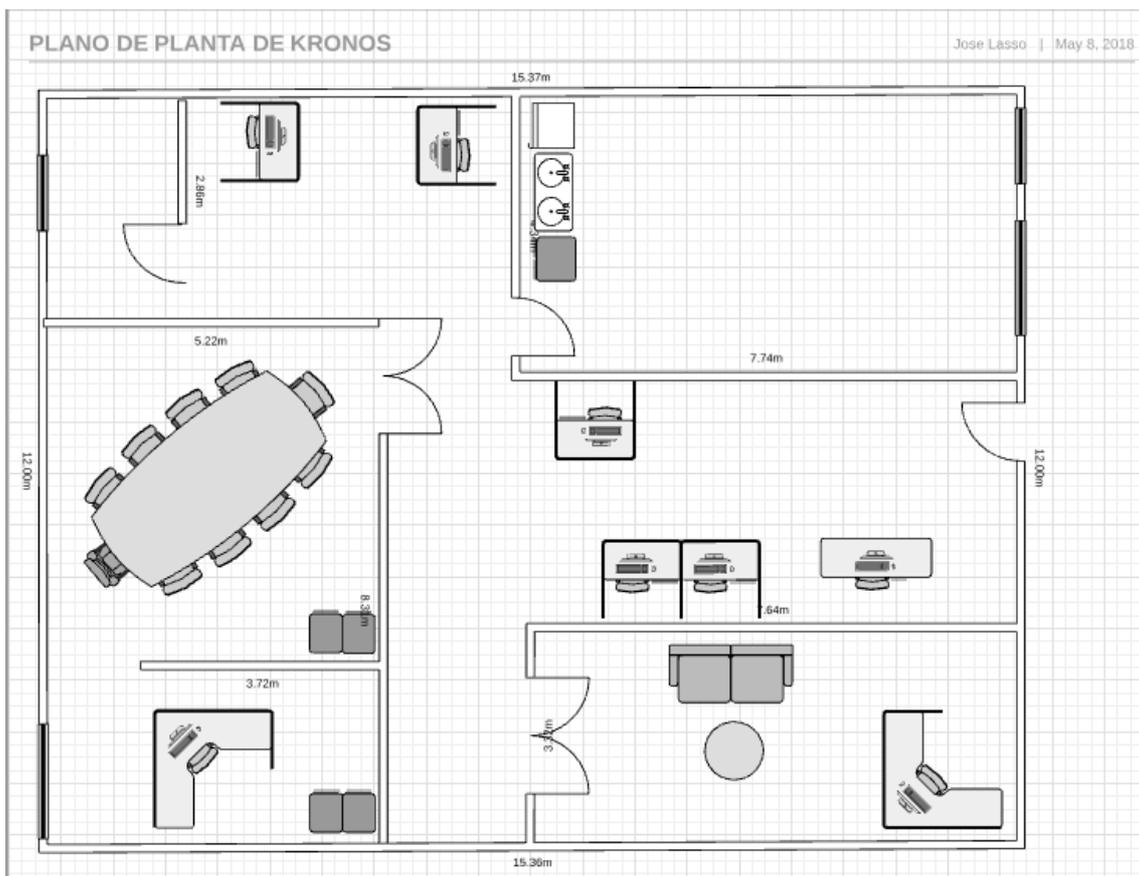
Como se puede ver en el cuadro anterior, la mejor alternativa es el Sitio 1, esto es, la oficina ubicada en el sector La Carolina, en la Avenida de los Shyris y Portugal, pues el costo del arriendo se encuentra en US\$.1,250.00 mas IVA, y cumple con todos los requerimientos adicionales que se establecieron en el estudio de la localización del proyecto.

5.1.1.4 Distribución de la oficina

Dado al análisis del punto anterior y considerando que la mejor alternativa es el arrendar la oficina ubicada en el sector de La Carolina, en la avenida de los Shyris y Portugal, la distribución de la oficina se la ha planificado de acuerdo a los procesos operativos que se lleven a cabo, buscando independencia, la comodidad del cliente interno y externo y una relación directa entre todas las áreas de la compañía. Adicionalmente, la distribución se la planificó considerando que se tiene un espacio amplio para dictar talleres de coaching, individual y corporativos.

El plano de la distribución de la oficina se la presenta a continuación:

Figura No. 01
Distribución de la oficina



Fuente: Investigación propia

Elaborado: José Luis Lasso

5.1.2 Decisiones tácticas

5.1.2.1 Gestión de inventarios

En el caso de Kronos Consulting, al ser una compañía de servicios, no tendrá inventarios en sus activos; sin embargo, aquellos bienes materiales que se mantendrán en activos de control corresponden a los propios de la operación, como papelería, suministros de oficina, limpieza y de mantenimiento de equipos de computación.

5.1.2.2 Programación de operaciones

Para la definición de la forma de ejecutar los procesos establecidos en los párrafos anteriores, dividiremos los mismos por línea de negocio, es decir, por Coaching Corporativo, Coaching Personal y Coaching Transformacional.

a) Coaching Corporativo

En esta línea de negocio se compone de cuatro macroprocesos:

a.1) Promoción

- **Diseño de material publicitario.** En este proceso participan dos socios y un proveedor externo (Community Manager). Los Socios desarrollan el contenido de cada una de las publicaciones y pasan al Community Manager, que también es diseñador gráfico, para que realice el diseño de cada publicación y todo el material informativo que se va a utilizar.
- **Publicación en Redes Sociales y envío a Potenciales Clientes.** Una vez aprobados los diseños, el Community Manager sube las publicaciones a las Redes Sociales, se incluye una publicación para mailing, mismo que es enviado a una base de datos empresarial adquirida, y el material impreso se envía a clientes referidos.

- **Contacto con Potenciales Clientes.** Una vez se tenga una respuesta de los medios que se utilizaron para la difusión de la información, los Asistentes Comerciales se contactan con todos los potenciales clientes. En el caso de clientes referidos y bases de datos, se realiza una llamada a cada uno para realizar un primer acercamiento.
- **Envío de información a potenciales Clientes.** El Asistente Comercial envía información más detallada acerca de los servicios que se pueden ofrecer a los clientes con los cuales se tuvo un primer acercamiento y se programa una reunión.
- **Reuniones con Potenciales Clientes.** En esta reunión con el cliente intervienen dos Socios encargados de proporcionar toda la información de la compañía al potencial cliente, su experiencia, su trayectoria, sus servicios, los beneficios que se pueden obtener, etc.

a.2) Proceso de Venta

- **Levantar requerimiento del cliente.** En la reunión en la que participan los Socios de la compañía, se procede a realizar un levantamiento de información acerca de las necesidades y requerimientos del cliente, es decir, ir definiendo lo que el cliente necesita, un coaching ejecutivo, de equipos, de comunicación, etc.
- **Diseño del servicio para el cliente.** Del levantamiento de información que se realice, lo Socios encargados diseñan el servicio a la medida de los requerimientos del potencial cliente.
- **Elaboración y envío de oferta económica y técnica.** Diseñado el servicio para el potencial cliente, se elabora una propuesta técnica y económica en el que se detalla el alcance de los servicios a ser prestados.
- **Entrega de propuesta en medio digital y físico.** Esta propuesta es enviada por el Socio principal al potencial cliente.

- **Reunión con cliente para discusión de alcance y honorarios.** Enviada la propuesta se programa una reunión con el potencial para discutir el alcance del servicio y los respectivos honorarios, procurando así el llegar a un acuerdo comercial.

a3) Prestación del servicio (Operación)

- **Elaboración y entrega de carta de confirmación de contratación.** Una vez cerrado el acuerdo comercial en la reunión con el cliente, una Asistente Administrativa envía al cliente una carta de confirmación de honorarios y contratación.
- **Entrega de factura de anticipo.** Se solicita a la Administración Contable la emisión y entrega de una factura por el 50% del honorario acordado.
- **Planificación de talleres y sesiones corporativas.** Un socio realiza la planificación de los talleres a ser dictados o las sesiones de coaching a ser mantenidas con el personal directivo de la compañía.
- **Talleres y Sesiones Directivas.** Aprobada la planificación de los talleres y/o sesiones de coaching, se procede a dictar los talleres, sean “indoor” u “outdoor”, coordinando la logística respectiva con el mismo cliente, o se mantienen las respectivas sesiones de coaching (mínimo tres) con los directivos de la compañía. En este proceso intervienen al menos dos Coaches, que generalmente son los Socios de la compañía.
- **Entrega de informe con resultados y recomendaciones.** Terminado el taller y/o las sesiones de coaching, se elabora y se entrega un informe de resultados y recomendaciones a la Administración del Cliente.

a4) Post-Venta (Cierre de Proyecto)

- **Elaboración y entrega de encuesta de retroalimentación.** Entregado el informe de resultados y recomendaciones, se elabora y entrega al cliente una encuesta de retroalimentación para Kronos, para que esto pueda servir como un proceso de mejoramiento continuo.

- **Reunión de cierre de proyecto.** Con la encuesta de retroalimentación se mantiene una reunión con el cliente para efectuar el cierre del proyecto. En esta reunión lo que se pretende es explicar alguna inquietud por parte del cliente, respecto al informe definitivo.
- **Entrega de factura final.** Se solicita a la Administración Contable la emisión de la factura por el saldo de los honorarios acordados con el cliente.
- **Archivo de información.** Toda la información relacionada al cliente es archivada en un servidor y respaldada en la nube para respaldo de la compañía.

b) Coaching Personal

En esta línea de negocio, al igual que el Coaching Corporativo, se compone de cuatro macroprocesos:

b.1) Promoción

- **Diseño de material publicitario.** En este proceso participan dos socios y un proveedor externo (Community Manager). Los Socios desarrollan el contenido de cada una de las publicaciones y pasan al Community Manager, que también es diseñador gráfico, para que realice el diseño de cada publicación y todo el material informativo que se va a utilizar.
- **Publicación en Redes Sociales y envío a Potenciales Clientes.** Una vez aprobados los diseños, el Community Manager sube las publicaciones a las Redes Sociales, se incluye una publicación para mailing, mismo que es enviado a una base de datos general adquirida.
- **Contacto con Potenciales Clientes.** Una vez se tenga una respuesta de los medios que se utilizaron para la difusión de la información, los Asistentes Comerciales se contactan con todos los potenciales clientes.

- **Envío de información a potenciales Clientes.** El Asistente Comercial envía información más detallada acerca de los servicios que se pueden ofrecer a los clientes con los cuales se tuvo un primer acercamiento y se programa una reunión.
- **Entrevistas con Potenciales Clientes.** Con los clientes interesados en los servicios, se mantiene una entrevista. Esta entrevista esta encaminada a orientar al potencial cliente en lo que es el Coaching Ontológico y cual es su proceso, con sus beneficios y resultados. Esta entrevista la tiene uno de los Socios, quienes con Coaches Ontológicos Profesionales y Certificados.

b.2) Proceso de Venta

- **Sesión “Try & Buy”.** Si el potencial cliente muestra interés en mantener sesiones de coaching con Kronos, se le otorga una primera sesión, sin costo, en la que este tendrá la oportunidad de decidir si toma o no las sesiones restantes, con costo, y el Coach/Socio tendrá la oportunidad de conocer un poco la situación del potencial cliente.
- **Diseño de Sesiones.** De la primera sesión, sin costo, el Coach/Socio desarrolla un proceso de acompañamiento al cliente que tendrá una duración promedio de 6 sesiones.
- **Elaboración de contrato.** Diseñado el proceso de acompañamiento para el cliente, el Coach/Socio a cargo elabora un contrato con una duración mínima de seis sesiones.
- **Entrega de propuesta en medio digital y físico.** El diseño de las sesiones de acompañamiento, elaborado de acuerdo a la sesión sin costo, es enviado, conjunto con el respectivo contrato, al cliente para su conocimiento y control.
- **Firma del contrato.** Tanto el cliente como el gerente de Kronos firman el contrato de prestación de servicios.

b3) Prestación del servicio (Operación)

- **Planificación de las sesiones de coaching.** Una vez firmado el contrato de prestación de servicios, se procede a desarrollar un cronograma de sesiones y este es discutido con el cliente. Este cronograma es realizado por la Asistente Administrativa en función de la agenda de los Coaches/Socios y la disponibilidad de tiempo del cliente.
- **Entrega de factura de anticipo.** Se solicita a la Administración Contable la emisión y entrega de una factura por el 50% del honorario acordado.
- **Sesiones individuales de coaching.** Se mantienen las sesiones individuales de coaching con una duración máxima de 90 minutos. Esta sesión es privada, confidencial y puede ser presencial o por medio de herramientas tecnológicas.
- **Elaboración de informe confidencial de resultados.** Se elabora un informe confidencial de resultados, mismos que se fundamentan en cada descubrimiento o darse cuenta que tiene el cliente en cada sesión.
- **Entrega de informe con resultados y recomendaciones.** Se entrega el informe confidencial al cliente para su conocimiento y archivo, este puede ser físico o digital.

b4) Post-Venta (Cierre del Servicio)

- **Elaboración y entrega de encuesta de retroalimentación.** Entregado el informe de resultados y recomendaciones, se elabora y entrega al cliente una encuesta de retroalimentación para Kronos, para que esto pueda servir como un proceso de mejoramiento continuo.
- **Entrega de factura final.** Se solicita a la Administración Contable la emisión de la factura por el saldo de los honorarios acordados con el cliente.
- **Archivo de información.** Toda la información relacionada al cliente es archivada en un servidor y respaldada en la nube para respaldo de la compañía.

c) Coaching Transformacional

Como se lo comentó en apartados anteriores, esta línea de negocio tiene tres procesos que los podemos relacionar con los tres talleres que comprende el programa general, esto es básico, avanzado y programa de liderazgo. El proceso del servicio es relativamente el mismo, con una variante importante en el Programa de Liderazgo, misma que será expuesta de manera detallada más adelante.

Esta línea de negocio es particular también pues sus clientes con 100% referidos, no existe un proceso de comercialización o venta directamente desde Kronos, sino a través de sus participantes, cuando estos están en su programa de liderazgo, es por esto que el taller básico depende de gran medida del éxito del programa de liderazgo. Adicionalmente, es importante considerar que en los dos primeros procesos o talleres completos (desde básico hasta su programa de liderazgo) se buscan los referidos en personas que ya hayan hecho estos talleres en otras compañías.

Cada uno de los talleres tiene una duración de un fin de semana, excepto el programa de liderazgo que tiene tres fines de semana, en los cuales se refiere a gente para la iniciación de un próximo taller básico.

Al ser este un programa general (desde básico hasta programa de liderazgo), cada uno de los programas que inicia tiene una denominación alfanumérica, empezando en V1, pasando a V2 y así sucesivamente.

Para fines de esta investigación, se detallará un solo proceso, el cual es el siguiente:

Taller Básico

El taller básico es un taller en el cual el participante tiene la oportunidad de descubrir y rediseñar creencias y paradigmas limitantes que hoy pueden estar presentes en sus vidas, obstaculizando el cumplimiento de metas y objetivos. Adicionalmente, le permite identificar

como se relaciona actualmente consigo mismo y su entorno, dándole así la oportunidad de, asimismo, rediseñar maneras de ser que pueden no estar funcionando en su vida.

El proceso para la prestación del servicio de Coaching Transformacional en el Taller Básico es el siguiente:

- **Llamar a participantes referidos.** En este punto inicia el proceso del taller básico pues la Directora del Taller Básico y Avanzado recibe todos los referidos y realiza la primera llamada de confirmación, pues aquellos referidos son ya invitados y pre-confirmados por la persona que los confirma, incluso existe ya un abono o un pago total por el taller básico. En esta llamada lo que se hace es informar un poco acerca de lo que es el taller básico, fechas y demás información relevante para ir coordinando con el participante situaciones varias que puedan presentarse, como permisos en sus trabajos, viajes programados, etc.
- **Elaborar documentos informativos.** En el proceso de las llamadas a los participantes referidos, la Directora del Taller Básico y Avanzado va desarrollando material informativo respecto al taller en curso. La información estará relacionada con fechas de todo el proceso, alimentación especial, horarios de los fines de semana, etc.
- **Llamar a participantes confirmados y referidos.** El proceso continúa con las llamadas a los referidos con los cuales no se pudieron contactar inicialmente y adicionalmente la directora del taller realiza una segunda llamada a los participantes confirmados en el que ya se les explica detalladamente los pormenores del taller.
- **Coordinación de logística para el taller.** La directora del taller coordina con el Jefe o Coordinador de Logística todo lo relacionado con el taller, es decir, lugar para llevar a cabo el taller (se debe alquilar un salón para al menos 80 personas), baúles (suministros para llevar a cabo el taller, como marcadores, agua, tarjetas, etc.), número de personas que asistirán al taller.
- **Facturación a participantes.** La misma Directora del Taller emite las respectivas facturas para ser entregadas a los participantes el día de inicio del taller (viernes).

- **Taller.** El taller se lleva a cabo en tres días, viernes, sábado de domingo. Es dictado por un Coach Profesional y Certificado y asistido por un Staff de al menos 8 personas y la directora del taller. Durante el taller se interactúa con las personas que refirieron a los participantes del taller básico.

- **Coordinación de entrevistas para el taller Avanzado.** El día domingo la Directora del Taller Básico y Avanzado abre un espacio dentro del taller para hacer la invitación a todos los participantes a inscribirse en el taller Avanzado y en este momento se agenda entrevistas con todas las personas asistentes a cada taller. Esta entrevista es llevada a cabo por la misma Directora del Taller o por Coaches especializados.

- **Reunión de Cierre del Taller Básico.** Esta reunión se la tiene cada lunes después de cada taller y asiste todo el personal relacionado con los talleres transformacionales y participan uno o dos socios. El objetivo del taller es evaluar el taller y determinar oportunidades de mejora.

El taller avanzado y el programa de liderazgo tienen el mismo proceso para la prestación del servicio, con una distinción en el programa de liderazgo. Esta distinción está relacionada con el enrolamiento que existe en los fines de semana del programa de liderazgo. Este enrolamiento consiste en invitar a gente a realizar el proceso desde un taller básico hasta un programa de liderazgo. Los dos primeros programas generales (V1 y V2) debe tener un enrolamiento mixto, es decir, enrolamiento de los participantes que están cursando el programa de liderazgo y de personas que han hecho estos programas en otros centros o compañías. A partir de V3, se va formando solo con participantes cursando el programa de liderazgo, ya que la coordinación de fechas se la realiza para que coincida el primer fin de semana de V2 y el segundo fin de semana de V1 antes del básico de V3. Esto no restringe que otras personas ajenas a estos programas en curso, puedan referir personas a iniciar su programa.

5.1.2.3 Control de calidad

Dado el giro del negocio de Kronos, se han establecido controles de calidad en cada línea de negocio, mismos que pueden ser medidos en satisfacción (Corporativo y Personal) y ejecución (efectividad) en transformacional, así:

Coaching Corporativo y Personal

Al final de cada proyecto se entrega una encuesta de retroalimentación. Esta encuesta consta de 10 de preguntas con cinco opciones de selección: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular, Malo, asignando a cada uno un puntaje sobre diez, siendo 10 Excelente y 0 Malo.

Kronos acepta un mínimo promedio de 8,5 sobre 10 y no acepta evaluaciones de Bueno, es decir, menores a 7,5. En el caso de que existan evaluaciones o preguntas que en promedio estén bajo 7,5 se planifica una reunión con el cliente para tratar ese tema específico y ver las oportunidades de mejora. Esta evaluación es discutida con el personal a cargo del proyecto para identificar aquellas posibles debilidades en la prestación del servicio para que este sea de calidad.

Coaching Transformacional

En este servicio se parte de un parámetro que se lo llama “pase de taller”. Este consiste en los participantes que pasan de un taller a otro.

Kronos acepta un pase de básico a avanzado del 50%, es decir que por cada 10 participantes pasen al menos 6. El pase aceptado de avanzado a programa de liderazgo es del 70%, manteniendo la misma relación, de cada 10, pasen 8. Adicionalmente, otro parámetro de evaluación es en los fines de semana de programa de liderazgo, en primer fin de semana el enrolamiento por participante es en promedio 2.5 personas y en segundo fin de semana es de 1,5 personas por participante. Es importante considerar que se mantiene un porcentaje de deserción del 28%, de acuerdo a entrevistas mantenidas con personal clave de la competencia.

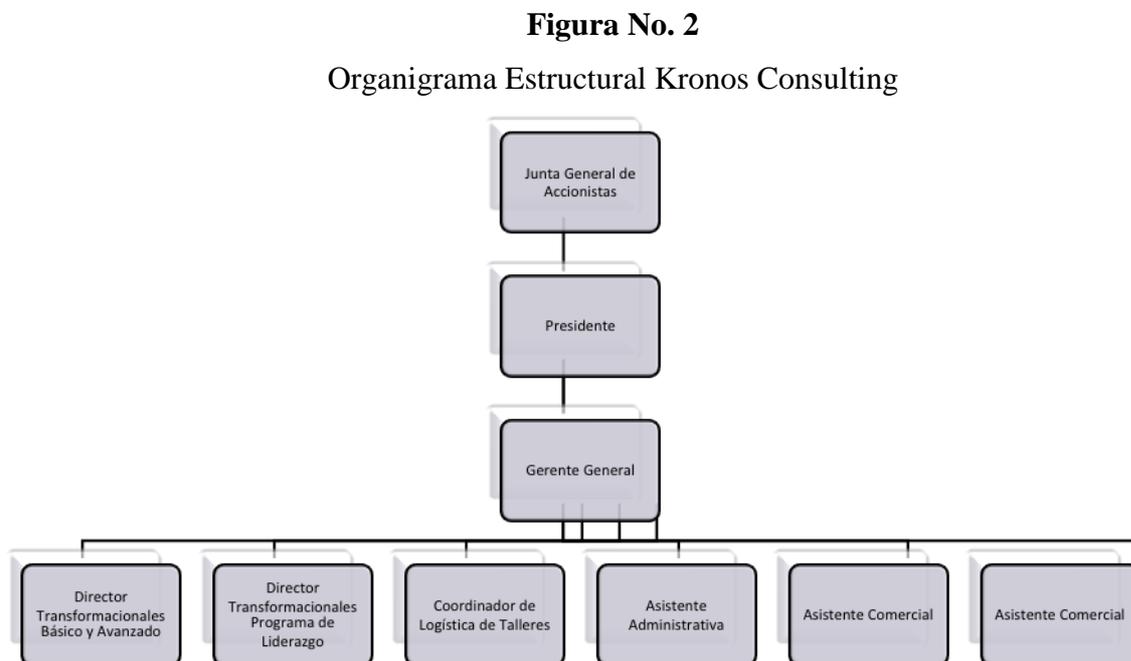
En el caso de que estos parámetros numéricos no se alcancen, se realiza una encuesta a todos los participantes para determinar las oportunidades de mejora. En esta encuesta se mantiene el mismo criterio de las encuestas de satisfacción del taller básico y avanzado, es decir, en una evaluación menor a 7.5 se enfatiza el análisis de lo que se puede mejorar para brindar un servicio de calidad.

5.1.2.4 Mantenimiento preventivo de maquinaria

Los activos sujetos a mantenimiento son los equipos de computación, para lo cual se planifica realizar un mantenimiento trimestral, contratando a un proveedor externo para el efecto.

5.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura organizacional de la compañía sería:



Elaboración: Jose Luis Lasso

Los perfiles profesionales y un resumen de sus funciones es el siguiente:

CUADRO No. 5

Perfil profesional para Presidente de Kronos Consulting

PRESIDENTE	
Plazas	1
Reporta	Junta General de Accionistas
Profesionales a cargo	5 (en ausencia del Gerente)
Supervisa (en ausencia del gerente)	Directores Transformacionales (2) Coordinador de logística (1) Asistente Administrativa (1) Asistente Comercial (2)
Perfil Profesional	Cuarto nivel en áreas administrativas Coach profesional certificado
Funciones (en ausencia del gerente)	Planificación estratégica de la empresa Administración total de la empresa Velar por la gestión comercial Supervisión del personal de la empresa Ser parte de los Coaches de la empresa Velar por la buena relación con clientes internos y externos

Elaboración: Jose Luis Lasso

CUADRO No. 6

Perfil profesional para Gerente de Kronos Consulting

GERENTE	
Plazas	1
Reporta	Junta General de Accionistas
Profesionales a cargo	5
Supervisa	Directores Transformacionales (2) Coordinador de logística (1) Asistente Administrativa (1) Asistente Comercial (2)
Perfil Profesional	Cuarto nivel en áreas administrativas Coach profesional certificado
Funciones	Representación judicial y extrajudicial de la empresa Planificación estratégica de la empresa Planificación y administración financiera de la empresa Administración total de la empresa Consecución de negocios en todas las áreas de la empresa Velar por la gestión comercial Supervisión del personal de la empresa Ser parte de los Coaches de la empresa Velar por la buena relación con clientes internos y externos

Elaboración: Jose Luis Lasso

CUADRO No 7

Perfil profesional para Director Talleres Transformacionales de Kronos Consulting

DIRECTOR TALLERES TRANSFORMACIONALES	
Plazas	2
Reporta	Gerente
Profesionales a cargo	0
Supervisa	Ninguno
Perfil Profesional	Tercer nivel o estudiante en áreas administrativas
Funciones	Llamar a las personas que son referidas por terceros Informar al coordinador de logística los pormenores del taller Manejo de archivo de información de talleres y participantes Apoyo administrativo a la línea de negocio de transformacionales Manejo de entrevistas con participantes Facturación y cobro a participantes de talleres Envío de comunicaciones a participantes Manejo de caja chica Reporte semanal de estado de participantes inscritos

Elaboración: Jose Luis Lasso

CUADRO No 8

Perfil profesional para Coordinador de Logística de Kronos Consulting

COORDINADOR LOGISTICA TALLERES TRANSFORMACIONALES	
Plazas	1
Reporta	Gerente
Profesionales a cargo	0
Supervisa	Ninguno
Perfil Profesional	Tercer nivel o estudiante en áreas administrativas
Funciones	Coordinación logística de todos los talleres transformacionales Mensajería Apoyo administrativo en la línea de transformacionales Apoyo en el cobro a participantes asistentes a talleres

Elaboración: Jose Luis Lasso

CUADRO No 9

Perfil profesional para Asistente Comercial de Kronos Consulting

ASISTENTE COMERCIAL	
Plazas	2
Reporta	Gerente
Profesionales a cargo	0
Supervisa	Ninguno
Perfil Profesional	Tercer nivel o estudiante en áreas administrativas
Funciones	Apoyar en el seguimiento de redes sociales Contactar a potenciales clientes Elaborar y enviar información a clientes y potenciales clientes Identificar oportunidades de negocio Realizar seguimiento a clientes y potenciales clientes Diseñar nuevas estrategias de ventas y consecución de clientes

Elaboración: Jose Luis Lasso

CUADRO No 10

Perfil profesional para Asistente Administrativa de Kronos Consulting

ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
Plazas	1
Reporta	Gerente
Profesionales a cargo	0
Supervisa	Ninguno
Perfil Profesional	Tercer nivel o estudiante en áreas administrativas
Funciones	Brindar apoyo administrativo a todas las áreas de la empresa Redactar documentos solicitados por la gerencia Coordinar con proveedores los servicios a ser recibidos Coordinar entrega de información a clientes Archivo de información Administrar agenda de Presidente y Gerente Administración de Correspondencia

Elaboración: Jose Luis Lasso

5.3 ANÁLISIS LEGAL

Dentro de este apartado se analizará el procedimiento para constituir una compañía en Ecuador, tomando en consideración la mejor alternativa entre una compañía anónima o una compañía de responsabilidad limitada.

Una de las principales diferencias entre las compañías anónimas y las compañías de responsabilidad limitada es la agilidad con la que se puede transferir la participación en el capital de la compañía; las compañías anónimas tienen acciones de libre circulación y comercialización, mientras que las compañías de responsabilidad limitada, requieren la aceptación y aprobación de la totalidad de los Socios para poder transferir sus participaciones sociales.

En tal virtud, el tipo de compañía que más conviene al modelo de negocio de Kronos Consulting es la compañía limitada.

Los requisitos mínimos para constituir una sociedad limitada son:

- La compañía limitada se constituirá mediante escritura pública.
- Mínimo de socios: 2
- Cédulas y papeletas de votación de las personas que invertirán en la compañía como socios. En el caso de que parte de los socios sean otras entidades jurídicas, se requerirá que su representante legal realice los trámites necesarios.
- Capital mínimo que deberá ser pagado por los accionistas: US\$.400.00
- Denominación social aprobado por la Superintendencia de Compañías

Los trámites requeridos, y el orden en el que se los debe realizar, son:

1. Reserva de denominación en el portal web de la Superintendencia de Compañías.
2. Constitución en línea de la compañía en el portal web de la Superintendencia de Compañías.
3. Pago de los derechos notariales y registrales en los bancos establecidos para el efecto.

4. Firma de las escrituras generadas por el sistema de la función judicial de la provincia y cantón en el que se constituye la compañía. La firma de estas escrituras se la realiza en las notarías habilitadas para el efecto.
5. Firma de nombramientos de administradores de la compañía. La firma de estos nombramientos se la realiza en la misma notaría en la que se firmaron las escrituras de constitución de la compañía.
6. Entrega de escrituras de constitución y nombramientos en el Registro Mercantil del cantón en el cual se constituyó la compañía. Estos documentos son entregados en el registro mercantil para su legalización.
7. Retiro de escrituras de constitución y nombramientos del Registro Mercantil para que se incluyan en la matriz de las escrituras en la notaría en la cual se constituyó la compañía.
8. Obtención automática del registro único de contribuyentes (RUC).
9. Apertura de la cuenta bancaria en la cual se depositará el capital de la compañía (mínimo US\$.400.00).
10. Pago de la patente municipal del cantón en el que la compañía llevará a cabo sus actividades.
11. Obtención de calve patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

6. ESTUDIO FINANCIERO

6.1 ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO

6.1.1 Flujo de caja inicial

6.1.1.1 Inversión inicial activos

De acuerdo al estudio de mercado y al plan de operaciones, se ha realizado un análisis de la inversión inicial para que el proyecto inicie. Esta inversión inicial fue estimada considerando que se requiere un director por cada dos talleres en transformacionales, una asistente administrativa, un coordinador de talleres de logística y dos asistentes comerciales para prestar el servicio de corporativo y personal.

Esta inversión inicial se ha estimado realizarla considerando los siguientes rubros: activos fijos, capital de trabajo e imprevistos (5% de los activos fijos).

A continuación se muestra un cuadro de la inversión que se requiere en activos fijos:

CUADRO No 11

Detalle de la inversión inicial – Kronos Consulting

KRONOS CONSULTING			
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
COACHING CORPORATIVO			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador portatil	3	579,00	1.737,00
Estaciones de trabajo	3	159,00	477,00
Sillas estaciones	3	32,00	96,00
Sillas espera	3	26,00	78,00
Archivador	2	89,00	178,00
Subtotal Coaching Corporativo			2.566,00
COACHING PERSONAL			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL
Computador portatil	1	579,00	579,00
Estaciones de trabajo	1	159,00	159,00
Sillas estaciones	1	32,00	32,00
Sillas espera	1	26,00	26,00
Subtotal Coaching Personal			796,00
COACHING TRANSFORMACIONAL			
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL
Computador portatil	4	579,00	2.316,00
Estaciones de trabajo	4	159,00	636,00
Sillas estaciones	4	32,00	128,00
Mesa de reuniones	1	137,00	137,00
Sillas espera	14	26,00	364,00
Archivador	2	89,00	178,00
Archivador de baúl plástico	5	21,00	105,00
Consola mezcladora de soni	2	139,99	279,98
Microfonos	2	126,00	252,00
Parlantes amplificados	4	769,99	3.079,96
Pizarrones de tinta liquida	4	70,00	280,00
Subtotal Coaching Transformacional			7.755,94
Total General Inversión Inicial en Activos			11.117,94

Elaboración: Jose Luis Lasso

El Capital de Trabajo necesario para iniciar la operación y los siguientes años es:

CUADRO No. 12

Cálculo del Capital de Trabajo por año de operación

KRONOS CONSULTING					
CALCULO DEL REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
1.- NECESIDAD DE EFECTIVO (5 DIAS)					
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P. Y G.	351.186	370.263	392.673	422.799	449.503
(+) PAGOS DE PRINCIPAL	5.000	5.000	5.000	5.000	-
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	3.035	3.035	3.035	287	287
(=) REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANUAL	353.151	372.227	394.637	427.512	449.215
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	260	260	260	260	260
REQUERIMIENTO DIARIO DE EFECTIVO	1.358	1.432	1.518	1.644	1.728
DIAS PARA EL SALDO EN CAJA	5	5	5	5	5
REQUERIMIENTO DE EFECTIVO (5 DIAS)	6.791	7.158	7.589	8.221	8.639
2.- SALDO EN CUENTAS POR COBRAR					
COSTO DE PRODUCCION x % DE VENTAS A CREDITO	80.779	85.492	91.146	99.074	105.882
(-) DEPRECIACIONES Y AMORT. x % VTAS. A CREDITO	911	911	911	911	911
(+) GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS x % VTAS. A CREDITO	23.857	25.047	26.296	27.586	28.969
(=) TOTAL ANUAL INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	103.725	109.628	116.531	125.749	133.940
DIAS LABORABLES EN EL AÑO	260	260	260	260	260
TOTAL DIARIO INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	399	422	448	484	515
PLAZO MEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	5	5	5	5	5
TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR	1.995	2.108	2.241	2.418	2.576
RESUMEN: REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO					
NECESIDADES DE EFECTIVO (5 DIAS)	6.791	7.158	7.589	8.221	8.639
INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR (5 DIAS)	1.995	2.108	2.241	2.418	2.576
TOTAL DEL REQUERIMIENTO DEL CAP. DE TRABAJO	8.786	9.266	9.830	10.640	11.215
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	480	564	809	575	

Elaboración: Jose Luis Lasso

Siendo así, podemos determinar el costo del proyecto de la siguiente manera:

CUADRO No. 13

Determinación del Costo del Proyecto – Kronos Consulting

KRONOS CONSULTING		
COSTO DEL PROYECTO		
COSTO DEL PROYECTO	VALOR	%
INVERSIÓN FIJA	11.674	57,06%
EDIFICIOS Y OBRAS CIVILES	3.612	17,65%
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	4.632	22,64%
VEHICULOS	2.874	14,05%
IMPREVISTOS	556	2,72%
CAPITAL DE TRABAJO	8.786	42,94%
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	6.791	33,19%
CUENTAS POR COBRAR	1.995	9,75%
TOTAL DEL COSTO DEL PROYECTO	20.460	100,00%

Elaboración: Jose Luis Lasso

6.1.1.2 Fuentes de financiamiento

Dadas las circunstancias del proyecto, los accionistas han visto la alternativa de que el financiamiento sea directo, es decir, que provenga directamente de los accionistas hasta un monto de US\$.20,000, con una tasa del 12% anual a cuatro años plazo. El resto del financiamiento para el proyecto será a través de aportaciones de los accionistas a la sociedad como capital de la misma.

El capital social de la compañía asciende a US\$.460.00, con este rubro se completa el financiamiento para la inversión inicial. La tasa del capital social es del 18% considerando ya una prima de riesgo.

A continuación se muestra la ponderación de las fuentes de financiamiento y el costo promedio ponderado del capital (K_p – Tasa Razonable de Descuento), indicador clave para la evaluación del proyecto:

CUADRO No. 14

Cálculo de la tasa razonable de descuento K_p

CONCEPTO	VALOR EN \$	% DE PARTICIPACION 1	TASA NOMINAL DE INTERES 2	COSTO PONDERADO DE CADA FUENTE 3 = 1 x 2
PASIVO DE LARGO PLAZO	20.000	97,75%	12,00%	11,73%
CAPITAL SOCIAL	460	2,25%	18,00%	0,40%
TOTAL DEL FINANCIAMIENTO	20.460	100,00%	K_p	12,13%

Elaboración: Jose Luis Lasso

Es importante notar que el rendimiento mínimo esperado de los accionistas es del 18%, considerando una inflación aproximada del 3% más un 15% al ser un proyecto de alto riesgo, pues se considera que su demanda es volátil y su giro de negocio bastante frágil ante situaciones externas a la empresa.

6.1.2 Flujo de caja operativo

6.1.2.1 Ingresos proyectados

De acuerdo al estudio de mercado los ingresos proyectados son:

CUADRO No. 15

Proyección de los Ingresos

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
DEMANDA TOTAL CORPORATIVO	16.206	17.016	17.867	18.760	19.698
DEMANDA TOTAL PERSONAL	459.270	482.234	506.345	531.662	558.246
Coaching Corporativo	16	17	18	19	20
Coaching Personal	276	289	304	319	335
Taller Básico	329	351	374	398	425
Taller Avanzado	165	175	187	199	212
Programa de Liderazgo	115	123	131	139	149
VENTAS TOTALES (\$)	348.935	377.017	406.623	462.139	499.107
Coaching Corporativo	16	17	18	19	20
Precio promedio	6.500,00	6.825,00	7.166,25	7.524,56	7.900,79
Ventas totales Corporativo	105.339	116.136	128.040	141.164	155.634
Coaching Personal	276	289	304	319	335
Precio promedio	45,00	50,00	52,50	60,00	65,00
Ventas totales Personal	12.400	14.467	15.950	19.140	21.772
Taller Básico	329	351	374	398	425
Precio promedio	250,00	250,00	250,00	275,00	275,00
Ventas totales Taller Básico	82.276	87.692	93.464	109.577	116.790
Taller Avanzado	165	175	187	199	212
Precio promedio	450	450,00	450,00	475,00	475,00
Ventas totales Taller Avanzado	74.049	78.923	84.117	94.635	100.864
Programa de Liderazgo	115	123	131	139	149
Precio promedio	650	650,00	650,00	700,00	700,00
Ventas totales Programa de Liderazgo	74.871	79.799	85.052	97.623	104.049

Elaboración: Jose Luis Lasso

El total de las ventas en el primer año de operación, en las tres líneas de negocio, ascienden a US\$.348,935.

6.1.2.2 Egresos proyectados

De acuerdo a los ingresos proyectados, a continuación se presentan los costos y gastos en los cuales se proyecta incurrir en la operación del negocio:

CUADRO No. 16
Proyección de costos y gastos

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Costos estimados					
Coaches Corporativos	68.470	76.926	86.427	97.101	109.092
Coaches Personales	9.645	10.127	12.152	12.760	15.073
Coaches Transformacionales	78.400	78.400	78.400	88.000	88.000
Costos de Personal	31.800	34.344	37.092	40.059	43.264
Costo de Logística Corporativos	3.241	3.573	3.940	4.344	4.789
Costo de Logística Personales	551	608	670	739	814
Costo de Baúles	18.000	18.900	19.845	20.837	21.879
Costo de Movilización	4.800	5.040	5.292	5.557	5.834
Costo de Logística de PL	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Alquiler de Salones	32.400	34.020	35.721	37.507	39.382
Servicios Básicos	316	347	381	419	460
Depreciación Activos Fijos	2.806	2.806	2.806	251	251
Provisión de imprevistos (Costo)	12.833	13.581	14.478	15.728	16.808
Total Costos	269.262	284.973	303.819	330.246	352.941
Gastos estimados					
Sueldos Administración	71.400	74.970	78.719	82.654	86.787
Community Manager	250	258	265	273	281
Contabilidad	850	876	902	929	957
Publicidad	1.745	1.885	2.033	2.311	2.496
Arrendamiento de oficinas	1.300	1.339	1.379	1.421	1.463
Suministros y materiales	180	185	191	197	203
Depreciación Activos Fijos	229	229	229	36	36
Provisión de imprevistos (Gasto)	3.570	3.749	3.936	4.133	4.339
Gastos financieros (intereses)	2.400	1.800	1.200	600	-
Total Gastos	81.924	85.290	88.854	92.553	96.562
Total Costos y Gastos Proyectados	351.186	370.263	392.673	422.799	449.503

Elaboración: Jose Luis Lasso

6.1.2.3 Flujo de caja proyectado

A continuación se presenta el flujo de caja proyectado:

CUADRO No. 17

Proyección de flujos de caja operativos

**KRONOS CONSULTING
FLUJOS DE CAJA OPERATIVOS
EN \$**

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
UTILIDAD EN OPERACIÓN	149	8.554	15.150	39.940	49.605
(+) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	3.035	3.035	3.035	287	287
(-) PARTICIPACION LABORAL	-338	1.013	2.093	5.901	7.441
(-) IMPUESTO A LA RENTA	-478	1.435	2.964	8.360	10.541
(-) VARIACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO	480	564	809	575	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO NOMINAL	3.520	8.577	12.319	25.392	31.910
TASA PERTINENTE DE DESCUENTO (EN %)	12,13%	12,13%	12,13%	12,13%	12,13%
FACTOR DE VALOR ACTUAL A LA TASA Kp	0,891783	0,795277	0,709215	0,632466	0,564022
VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA	3.139	6.821	8.737	16.059	17.998
FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	3.139	9.961	18.698	34.757	52.755
SUMA DE LOS FLUJOS DE CAJA ACTUALIZADOS	52.755				
COSTO (INVERSION) DEL PROYECTO	20.460				

Elaboración: Jose Luis Lasso

6.1.2.4 Punto de equilibrio

Debido a que existen tres líneas de negocios en el proyecto, se ha procedido a segmentar el estado de resultados para determinar cuál es el punto de equilibrio en número de clientes por tipo de servicio prestado, asignando los gastos de acuerdo a la participación en las ventas de cada línea de negocio. Es importante considerar que el punto de equilibrio lo podremos determinar por el mínimo de clientes u horas a quienes prestemos el servicio, considerando que en los cálculos se efectúa una aproximación a su inmediato superior siempre.

Coaching Corporativo

El punto de equilibrio se lo muestra de la siguiente manera:

CUADRO No. 18

Análisis del Punto de Equilibrio

KRONOS CONSULTING ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO COACHING CORPORATIVO					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
# DE CLIENTES	22	23	25	25	27
PRECIO	6.500	6.825	7.166	7.525	7.901
VENTAS TOTALES	143.000	156.975	179.156	188.114	213.321
COSTO DE VENTAS COACHES					
# CLIENTES	22	23	25	25	27
COSTO COACH	4.225	4.521	4.837	5.176	5.538
COSTO TOTAL COACHES	92.950	103.977	120.930	129.395	149.529
COSTO DEL PERSONAL					
ASISTENTES COMERCIALES	2	2	2	2	2
SUELDO	550	594	642	693	748
COSTO TOTAL PERSONAL	13.200	14.256	15.396	16.628	17.958
COSTOS VARIOS					
# CLIENTES	22	23	25	25	27
LOGISTICA	200	210	221	232	243
TOTAL COSTOS VARIOS	4.400	4.830	5.513	5.788	6.564
COSTO SERVICIOS BÁSICOS	95	107	120	128	144
DEPRECIACION	662	662	662	83	83
PROVISION IMPREVISTOS	5.565	6.192	7.131	7.601	8.714
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	116.873	130.024	149.752	159.623	182.992
GASTOS ADMINISTRATIVOS ASIGNADOS	24.007	25.718	27.601	28.088	30.110
GASTOS FINANCIEROS	725	554	378	183	-
TOTAL GASTOS	24.732	26.273	27.979	28.271	30.110
UTILIDAD	1.396	679	1.425	220	220

Elaboración: Jose Luis Lasso

Coaching Personal

El punto de equilibrio se lo muestra de la siguiente manera:

CUADRO No. 19

Análisis del Punto de Equilibrio

KRONOS CONSULTING ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO COACHING PERSONAL					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
# DE HORAS	512	318	456	249	281
PRECIO	45	50	53	60	65
VENTAS TOTALES	23.040	15.900	23.940	14.940	18.265
COSTO DE VENTAS COACHES					
# CLIENTES	512	318	456	249	281
COSTO COACH	35	35	40	40	45
COSTO TOTAL COACHES	17.920	11.130	18.240	9.960	12.645
COSTOS VARIOS					
# CLIENTES	512	318	456	249	281
LOGISTICA	2	2	2	2	2
TOTAL COSTOS VARIOS	1.024	668	1.005	576	683
COSTO SERVICIOS BÁSICOS	11	13	15	17	20
DEPRECIACION	215	215	215	22	22
PROVISION IMPREVISTOS	958	601	974	529	668
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	20.128	12.627	20.449	11.104	14.038
GASTOS ADMINISTRATIVOS ASIGNADOS	2.826	3.204	3.438	3.808	4.212
GASTOS FINANCIEROS	85	69	47	25	-
TOTAL GASTOS	2.911	3.273	3.485	3.833	4.212
UTILIDAD	0	0	6	3	14

Elaboración: Jose Luis Lasso

Coaching Transformacional

El punto de equilibrio se lo muestra de la siguiente manera:

CUADRO No. 20

Análisis del Punto de Equilibrio

KRONOS CONSULTING ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO COACHING TRANSFORMACIONAL					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
# DE CLIENTES	202	209	217	217	225
PRECIO PROMEDIO	1.350	1.350	1.350	1.450	1.450
VENTAS TOTALES	272.700	282.150	292.950	314.650	326.250
COSTO DE VENTAS COACHES					
COSTO COACH	78.400	78.400	78.400	88.000	88.000
COSTO TOTAL COACHES	78.400	78.400	78.400	88.000	88.000
COSTO DEL PERSONAL					
DIRECTORES DE TALLER	2	2	2	2	2
SUELDO	6.600	7.128	7.698	8.314	8.979
COORDINADOR DE LOGISTICA	1	1	1	1	1
SUELDO	5.400	5.832	6.299	6.802	7.347
COSTO TOTAL PERSONAL	64.800	69.984	75.583	81.629	88.160
COSTOS VARIOS					
LOGISTICA	61.200	64.260	67.473	70.847	74.389
TOTAL COSTOS VARIOS	61.200	64.260	67.473	70.847	74.389
COSTO SERVICIOS BÁSICOS					
DEPRECIACION	209	227	246	274	297
PROVISION IMPREVISTOS	2.158	2.158	2.158	183	183
TOTAL DE COSTO DE VENTAS	217.105	225.780	235.053	252.979	263.580
GASTOS ADMINISTRATIVOS ASIGNADOS					
GASTOS FINANCIEROS	52.690	54.568	56.614	60.057	62.239
TOTAL GASTOS	54.281	55.744	57.389	60.449	62.239
UTILIDAD	1.314	626	508	1.222	431

Elaboración: Jose Luis Lasso

6.2 INDICADORES FINANCIEROS

6.2.1 Estado de Resultados Projectado

El estado de resultados proyectado es como sigue:

CUADRO No. 21
Estado de Pérdidas y Ganancias Projectado

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
VENTAS NETAS	348.935	377.017	406.623	462.139	499.107
COSTO DE VENTAS	269.262	284.973	303.819	330.246	352.941
COSTO COACHES Y ENTRENADORES	156.515	165.453	176.979	197.860	212.165
COSTO DEL PERSONAL	31.800	34.344	37.092	40.059	43.264
COSTOS VARIOS Y LOGISTICA	64.992	68.441	72.083	75.929	79.992
OTROS COSTOS	15.955	16.734	17.666	16.398	17.520
SERVICIOS BASICOS	316	347	381	419	460
DEPRECIACION DE EQUIPOS DE AUDIO	1.204	1.204	1.204	-	-
DEPRECIACION DE EQ. COMPUTACION Y SOFTWARE	1.351	1.351	1.351	-	-
DEPRECIACION DE MUEBLES Y ENSERES	251	251	251	251	251
PROVISIÓN DE IMPREVISTOS	12.833	13.581	14.478	15.728	16.808
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	79.673	92.044	102.804	131.893	146.167
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	79.524	83.490	87.654	91.953	96.562
SUELDOS DE ADMINISTRACION Y OFICINAS	71.400	74.970	78.719	82.654	86.787
GASTOS PAGADO A TERCEROS	1.100	1.133	1.167	1.202	1.238
ARRENDAMIENTO	1.300	1.339	1.379	1.421	1.463
DEPRECIACIÓN	229	229	229	36	36
PUBLICIDAD	1.745	1.885	2.033	2.311	2.496
OTROS ADMINISTRATIVOS	180	185	191	197	203
PROVISION PARA IMPREVISTOS	3.570	3.749	3.936	4.133	4.339
UTILIDAD EN OPERACION	149	8.554	15.150	39.940	49.605
INTERESES O GASTOS FINANCIEROS	2.400	1.800	1.200	600	-
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION LABORAL	-2.251	6.754	13.950	39.340	49.605
15 % DE PARTICIPACION LABORAL	-338	1.013	2.093	5.901	7.441
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	-1.913	5.741	11.858	33.439	42.164
25 % DE IMPUESTO A LA RENTA	-478	1.435	2.964	8.360	10.541
UTILIDAD NETA	-1.435	4.306	8.893	25.079	31.623

Elaboración: Jose Luis Lasso

6.2.2 VAN, TIR, Periodo de Recuperación de la Inversión

Un resumen de estos indicadores financieros es el siguiente:

CUADRO No. 22

Cálculo de índices financieros

INDICES DE EVALUACION	VALOR	PROYECTO RENTABLE?
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	32.295	SI
RELACION BENEFICIO / COSTO (B/C)	2,58	SI
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) (%)	46,71%	SI
PERIODO REAL DE RECUPERACION (AÑOS)	3,21	SI<5

Elaboración: Jose Luis Lasso

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Existe una demanda significativa de servicios relacionados con el Coaching en el Ecuador, por lo que es un mercado aún por explotar y que puede ser considerado como una buena alternativa de emprendimiento.
- Debido a los momentos políticos, sociales y económicos que esta atravesando el Ecuador, es oportuno el nacimiento de empresas o emprendimientos que busquen el acompañar a los seres humanos a mejorar su calidad de vida a través de sesiones de coaching, ya sea personal o corporativo.
- Hoy por hoy las Organizaciones también pasan por crisis internas que no les permiten mejorar sus resultados y el ambiente interno laboral se torna muchas veces insostenible, por lo que el acompañamiento de profesionales para manejar de manera adecuada estas crisis es primordial.
- El mismo hecho de que exista tanta demanda en el país, de servicios relacionados con el coaching, incentiva al apareamiento de competencia de manera agresiva; sin embargo, para esto se debe buscar el desarrollar una ventaja competitiva, que en el caso de Kronos, es la combinación de metodologías en la prestación del servicio, pues presenta una fusión del Coaching Ontológico, Coaching Organizacional y el Coaching Transformacional para conseguir resultados sostenibles a corto, mediano y largo plazo. Estos servicios necesariamente deben ser innovadores y de calidad para el cliente.
- La aceptación del servicio, determinado en las encuestas, es de aproximadamente el 80% de los encuestados, lo que demuestra que existe una gran demanda insatisfecha.
- La mayoría de las personas naturales y ejecutivos de empresas, consideran que existen áreas de sus vidas o sus organizaciones que pueden, incluso deben mejorar.

- La mejor alternativa de crecimiento en este tipo de negocios es el sostenido, pues al ser un negocio enfocado en su totalidad en personas, se expone a riesgos muy subjetivos que pueden afectar significativamente al proyecto.
- El proyecto es atractivo pues no demanda una inversión inicial significativa, en comparación a sus ventas proyectadas, y sus rendimientos son excelentes, llegando a mostrar una TIR de más 46 puntos y una recuperación de la inversión en menos de tres años y medio.
- De acuerdo a los resultados expuestos se puede concluir que el proyecto de la creación de una empresa relacionada con la prestación de servicios de Coaching Ontológico en el D.M. de Quito, es completamente viable, económicamente sustentable, no representa un riesgo para la sociedad ni para el medio ambiente, contribuye a la comunidad y presenta una rentabilidad atractiva para sus accionistas.

7.2 RECOMENDACIONES

- Al existir un mercado tan grande aún por explotar en Ecuador, relacionado con la prestación de servicios relacionados con el Coaching, y ser una alternativa de emprendimiento, es importante que este servicio sea prestado por Profesionales certificados en centros o escuelas de renombre y sobre todo que tengan un aval internacional que certifique el profesionalismo del proceso de formación y la ética aplicada en el mismo. De esta manera se garantizará la calidad de los servicios prestados y la satisfacción al cliente.
- Se recomienda que las compañías o emprendimientos nacientes y relacionados con el Coaching, tengan un fin social, es decir, que se enfoquen en generar empleo, apoyar a la comunidad y al ser humano y no solamente se enfoquen en los resultados económicos, pues en este caso se pierde cierta confianza por parte de los potenciales clientes y participantes.

- Es recomendable realizar desayunos de negocios para mantener informados a los ejecutivos acerca de los beneficios del coaching en las Organizaciones, asimismo realizar webinars donde se expongan casos de interés que pueden ser manejados a través del coaching.
- Si bien existen varias derivaciones del coaching actualmente, como el coaching corporativo, deportivo, de parejas, sistémico, etc., es importante que como base siempre se tenga el Coaching Ontológico, por su esencia, enfoque e incluso resultados en el ser humano.
- Al ser un mercado con una gran demanda insatisfecha, se pueden experimentar crecimientos bruscos en las ventas y los resultados, por lo que se recomienda realizar una planificación financiera que aborde un crecimiento sostenido.
- El éxito en el negocio del Coaching está en el saber escuchar bien al cliente para que el servicio que se oferte cumpla con las expectativas de cada uno.

8. ANEXOS Y FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

8.1ANEXOS

ANEXO A

LISTADO DE ASISTENCIA FOCUS GROUP 23 DE MARZO DE 2018

#	ASISTENTE	CENTRO
1	MARIA ISABEL LOZADA TERAN	VIVENCIAS
2	JIMMY ANDRES PALACIOS	CIMA
3	ROSA MARIA QUINTEROS	CIMA
4	MARTHA CECILIA LOZADA	VIVENCIAS
5	JUAN CARLOS LASSO	VIVENCIAS
6	PAOLA NATHALIA PALACIOS	CIMA
7	MARIA OLIVIA JARAMILLO	CIMA
8	PATRICIA ARRATA	LIFE LEARNING
9	FABRICIO GUADALUPE ONTANEDA	CIMA
10	MATEO MARTINEZ	LIDERANDO
11	DAVID LATORRE	VIVENCIAS
12	MILICENTH RIVADENEIRA	LIFE LEARNING
13	JOSE MIGUEL GALVEZ	LIFE LEARNING
14	JUAN FERNANDO LOZADA	VIVENCIAS
15	PATRICIA LORENA ANDRADE	CIMA

8.2FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- <http://countrymeters.info/es/Ecuador> . (s.f.).
- <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5> . (s.f.).

- http://www.ecuadorambiental.com/doc/normas_tecnicas.pdf . (s.f.).
- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf . (s.f.).
- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Junio-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jun2018.pdf . (s.f.).
- http://www.palermo.edu/dyc/opendc/opendc2011_1/017.pdf . (s.f.).
- <http://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-generales-de-recaudacion> . (s.f.).
- <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas.pdf>. (s.f.).
- <https://hr.wayne.edu/leads/phase1/smart-objectives>. (s.f.).
- <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/298-inversi3n-extranjera-directa> . (s.f.).
- <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754> . (s.f.).
- <https://www.cesla.com/pdfs/Informe-de-corrupcion-en-Ecuador.pdf> . (s.f.).