



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE
COACHING ENFOCADA AL MEJORAMIENTO DEL CLIMA Y RENDIMIENTO
ORGANIZACIONAL BASADO EN PROGRAMAS DE ACTIVIDAD DEPORTIVA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero en Negocios y Marketing Deportivo

Profesor Guía
Auditor CPA. Luis Fernando Bustos

Autor
Álvaro David Chicaíza Mantilla

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Luis Fernando Bustos
Doctor en Administración de Empresas
Auditor CPA
C.C.: 170246998-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Álvaro David Chicaíza Mantilla

C.C.: 171573658-1

AGRADECIMIENTO

Ante todo quisiera agradecer a Dios por la sabiduría que me brinda cada día para cumplir mis metas, objetivos y guiarme siempre para dar pasos de amor y éxito en la vida.

Sin duda a mi padre que ha sido el pilar de mi vida en todo este tiempo para poder salir adelante con mis estudios y a mi madre que aunque ya no esté conmigo me infundo principios y valores para ser un hombre de bien.

A mi profesor guía Luis Fernando Bustos, por instruirme con su experiencia en el poco tiempo de conocerlo y hacer posible finalizar con éxito el desarrollo de mi tesis.

A mi novia y a todos aquellos amigos que cooperaron para hacer posible este trabajo y finalizarlo con éxito.

A mis compañeros y maestros que me acompañaron en toda esta trayectoria de aprendizaje.

DEDICATORIA

Este plan se lo dedico a Dios en especial y también a mis padres y familia, que con amor, sacrificio y paciencia, han hecho todos los esfuerzos posibles por verme triunfar en la vida y permitirme alcanzar mis metas.

A mi novia por ser siempre un ejemplo a seguir con su conocimiento, amor y apoyo en todo momento de mi vida.

A mis hermanos, familiares y amigos que han sabido en cada etapa de mi vida darme enseñanzas y demostrarme el valor de la amistad y el cariño.

RESUMEN

Las empresas buscan diversas formas de incrementar el rendimiento laboral y mejorar el clima organizacional de sus empleados, promoviendo las relaciones entre compañeros de trabajo e integrar las distintas áreas de la empresa a nivel de personas (Prodeporte,sf, párr.3).

Es así entonces que se busca desarrollar un proyecto capaz de ofrecer un servicio acorde a la necesidad de implementar prácticas que permitan, incrementar, motivar y brindar mayor atención a la fuerza de trabajo, algo sumamente importante y esencial en las mismas, además de poder no solo el crear un proyecto rentable, sino a la vez el buscar que estas organizaciones mejoren el clima laboral y que sus empleados desarrollen al máximo sus capacidades para poder ejercer sus funciones operativas.

La industria en donde se desenvolverá la empresa está conformada por varios tipos de servicios entre ellos las actividades jurídicas, contables y de investigación. Dentro de las actividades de asesoramiento empresarial y gestión se encuentra los servicios de arbitraje y conciliación de la empresa y sus empleados, además la planificación, organización, funcionamiento, control e información administrativa.

La tendencia tanto de las empresas como de los consumidores es la de capacitar y mantener buenas relaciones con los empleados, para de esta manera incrementar la productividad, lo que permite la creación de empresas que satisfagan esa necesidad.

La investigación de mercado reveló que existen necesidades insatisfechas, que la aceptación por este tipo de servicio es alta, ya que el 62% de los encuestados estarían dispuestos a invertir en motivación para sus empleados mediante técnicas deportivas. Además se determinó que las empresas usan este tipo de servicios cuatro veces al año. El precio del servicio está entre 500-

15000 dólares que se encuentra dentro del promedio del mercado, lo que lo hace competitivo.

Se implementará en la empresa DC. COACHING la estrategia genérica de diferenciación expuesta por Michael Porter (David, 2008, p. 191), la misma que se eligió en base a que en el mercado existen diferentes programas y procesos de coaching empresarial, sin embargo en casi ninguna de estas empresas tienen dentro de sus servicios el uso de motivación y desarrollo de habilidades organizacionales mediante actividades deportivas.

Una vez efectuado el análisis financiero se puede determinar que si existe rentabilidad y una factibilidad con una inversión inicial de \$17.871,15 y así poder llevar a cabo esta propuesta de negocio, puesto que se tiene un valor actual neto (VAN) con valores positivos en los tres escenarios normal, optimista y pesimista tomando en cuenta siempre el monto del escenario normal de \$38.188,76 y además teniendo en cuenta que la tasa interna de retorno del 37% lo cual es mayor al costo de oportunidad.

ABSTRACT

Companies seek various ways to increase working efficiency and improve the organizational climate of their employees, promoting relations between co-workers and integrating different areas of the enterprise-level people (Prodeporte, sf, paragraph.3).

So then it seeks to develop a project able to offer a service tailored to the need to implement practices that will, enhance, motivate and give greater attention to the labor force, something very important and essential in them. In addition to not only create a profitable project, but at the same time let these organizations improve their working environment and let their employees develop their capacities to exercise its operational functions.

The industry in which the company will develop consider multiple types of services including legal, accounting and research activities. It also consider the activities of business advisory and management services and conciliation of the company and its employees, besides the planning, organization, operation, control and management information.

The tendency of both business and consumers is to train and maintain good relationships with their employees; this allows company to increase productivity, allowing the creation of companies that solve that need.

The market investigation revealed that there are unknown needs, so the acceptance of this type of service is high, since 62% respondents would be willing to invest in employee motivation through sports techniques. In addition it was determined that the companies use these services four times a year. The service price will vary between \$ 500-15000 found within the market average, which makes it competitive.

It will be implemented in the company DC. COACHING generic differentiation strategy espoused by Michael Porter (David, 2008, p. 191), the same that was

chose on the basis that there are different programs and business coaching processes on the market, but in almost none of these companies have within their services using motivational and organizational skills development through sports activities.

The financial analysis determined if there profitability and feasibility with an initial investment of 17,871.15 USD and be able to carry out this business proposal, since it has a net present value (NPV) with positive values in the three possible scenarios normal, optimistic and pessimistic, considering the amount of \$ 38,188.76 in normal scenario and also considering an internal rate of return of 37% which is higher than the opportunity cost.

ÍNDICE

| | | |
|---------|---|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 | Aspectos Generales | 1 |
| 1.1.1 | Antecedentes | 1 |
| 1.2 | Objetivos Generales y Específicos | 2 |
| 1.2.1 | Objetivo General | 2 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos | 2 |
| 1.3 | Hipótesis..... | 3 |
| 2. | LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS | 4 |
| 2.1 | La Industria | 4 |
| 2.2 | Tendencia de la Industria..... | 4 |
| 2.2.1 | Ciclo de Vida de la Industria | 5 |
| 2.2.2 | Consumo Final del Coaching | 7 |
| 2.3 | Estructura de la Industria | 8 |
| 2.3.1 | Cadena de Valor de la Industria..... | 9 |
| 2.3.1.1 | Marketing y Ventas | 9 |
| 2.3.1.2 | Personal de Contacto | 10 |
| 2.3.1.3 | Soporte Físico y Habilidades | 10 |
| 2.3.1.4 | Prestación del servicio..... | 10 |
| 2.3.1.5 | Clientes | 10 |
| 2.3.1.6 | Otros Clientes | 10 |
| 2.4 | Factores Económicos y Regulatorios | 11 |
| 2.4.1 | Inflación..... | 11 |
| 2.4.2 | Tasa de Interés | 12 |
| 2.4.3 | Desempleo | 12 |
| 2.5 | Factor Político | 13 |
| 2.6 | Factor Social | 15 |
| 2.7 | Factor Tecnológico | 16 |
| 2.8 | Factores Regulatorios..... | 17 |
| 2.9 | Canales de Distribución de la Industria | 17 |
| 2.10 | Las Cinco Fuerzas de Michael Porter..... | 18 |
| 2.10.1 | Amenaza de Nuevos Competidores | 19 |
| 2.10.2 | Amenaza de los Sustitutos..... | 19 |
| 2.10.3 | Poder de Negociación con los Clientes | 20 |
| 2.10.4 | Poder de Negociación de los Proveedores..... | 20 |
| 2.10.5 | Rivalidad entre los Competidores | 20 |
| 2.11 | La Compañía y el Concepto del Negocio | 21 |
| 2.11.1 | La Idea y El Modelo de Negocio | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 2.11.2 Estructura Legal de la Empresa..... | 22 |
| 2.11.3 Misión, Visión y Objetivos | 23 |
| 2.11.3.1 Misión | 23 |
| 2.11.3.2 Visión | 23 |
| 2.11.3.3 Objetivos..... | 24 |
| 2.11.4 El Producto..... | 25 |
| 2.11.4.1 Descripción del servicio | 25 |
| 2.11.4.2 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento..... | 25 |
| 2.11.4.3 Estrategia de Diferenciación..... | 25 |
| 2.11.5 Análisis FODA..... | 26 |
| | |
| 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS..... | 29 |
| | |
| 3.1 Determinación de la Oportunidad de Negocio..... | 29 |
| 3.2 Problema de Decisión Gerencial..... | 29 |
| 3.3 Problema de Investigación de Mercado | 30 |
| 3.4 Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación | 30 |
| 3.5 Necesidades y Fuentes de Información | 31 |
| 3.5.1 Fuentes Primarias | 31 |
| 3.5.2 Fuentes Secundarias | 32 |
| 3.6 Diseño de la Investigación | 32 |
| 3.6.1 Investigación Descriptiva Cualitativa..... | 32 |
| 3.6.1.1 Entrevistas con Expertos | 32 |
| 3.6.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa | 35 |
| 3.6.2.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial..... | 35 |
| 3.6.2.2 Segmentación del Mercado | 36 |
| 3.6.2.3 Tamaño del Mercado..... | 37 |
| 3.6.2.4 Encuestas | 37 |
| 3.7 La Competencia y sus Ventajas..... | 45 |
| 3.7.1 Estructura de la Competencia..... | 45 |
| 3.7.2 Precios | 48 |
| 3.7.3 Evaluación del Mercado durante implementación | 49 |
| 3.8 Oportunidad de Negocio | 49 |
| | |
| 4. PLAN DE MARKETING | 51 |
| | |
| 4.1 Estrategia General de Marketing | 51 |
| 4.1.1 Logotipo | 55 |
| 4.1.2 Slogan | 55 |
| 4.2 Características del Servicio..... | 55 |
| 4.3 Precio | 56 |
| 4.4 Táctica de Ventas | 57 |
| 4.4.1 Ventas Directas..... | 57 |
| 4.4.2 Marketing Relacional..... | 57 |
| 4.4.3 Marketing Digital | 58 |

| | | |
|---------|---|----|
| 4.4.4 | Fuerza de ventas | 58 |
| 4.5 | Política de Servicio al Cliente y Garantías..... | 59 |
| 4.6 | Promoción y Publicidad | 60 |
| 4.6.1 | Publicidad..... | 61 |
| 4.6.2 | Relaciones Públicas..... | 61 |
| 4.6.3 | Inversión en Marketing..... | 62 |
| 4.7 | Distribución | 63 |
| 4.7.1 | Local Empresa DC. COACHING..... | 63 |
| 4.7.2 | Página Web..... | 62 |
| | | |
| 5. | PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... | 65 |
| 5.1 | Estrategia de operaciones | 65 |
| 5.2 | Ciclo de Operaciones..... | 66 |
| 5.2.1 | Flujograma de procesos..... | 68 |
| 5.3 | Requerimientos de equipos y herramientas..... | 69 |
| 5.4 | Instalaciones y mejoras..... | 69 |
| 5.5 | Localización geográfica y requerimientos de espacio físico..... | 72 |
| 5.6 | Aspectos Regulatorios y Legales..... | 73 |
| | | |
| 6. | EQUIPO GERENCIAL..... | 74 |
| 6.1 | Estructura Organizacional..... | 74 |
| 6.2 | Personal Administrativo y Responsabilidades..... | 74 |
| 6.2.1 | Descripción de Funciones..... | 74 |
| 6.2.1.1 | Gerente General..... | 74 |
| 6.2.1.2 | Jefe de Marketing y Ventas | 76 |
| 6.2.1.3 | Jefe de Finanzas y Contabilidad..... | 77 |
| 6.2.1.4 | Psicóloga Industrial..... | 78 |
| 6.3 | Área o Nivel Operativo..... | 79 |
| 6.3.1 | Vendedores..... | 79 |
| 6.4 | Compensación a Administrador y Propietario..... | 79 |
| 6.5 | Política de Empleo y Beneficios | 79 |
| 6.6 | Equipo de Asesores y Servicios..... | 81 |
| | | |
| 7. | CRONOGRAMA GENERAL..... | 83 |
| 7.1 | Actividades necesarias para poner en marcha el negocio | 83 |
| 7.2 | Diagrama de Gantt | 83 |
| 7.3 | Riesgos e Imprevistos..... | 84 |

| | |
|--|-----|
| 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS | 86 |
| 8.1 Criterios Utilizados | 86 |
| 8.2 Supuestos Utilizados | 87 |
| 8.3 Riesgos y Problemas Principales | 88 |
| 8.3.1 Aumento de la Demanda | 88 |
| 8.3.2 Disminución de la Demanda | 88 |
| 8.3.3 Problemas con locación y clima | 89 |
| 9. PLAN FINANCIERO | 90 |
| 9.1 Inversión Inicial | 90 |
| 9.2 Fuentes de Ingreso | 90 |
| 9.3 Gastos y Costos | 91 |
| 9.3.1 Gastos Fijos | 91 |
| 9.3.2 Costos Variables | 91 |
| 9.4 Margen Bruto y Margen Operativo | 92 |
| 9.5 Estado de Resultados | 92 |
| 9.6 Balance General | 96 |
| 9.7 Estado de Flujo de Efectivo | 97 |
| 9.8 Punto de Equilibrio | 99 |
| 9.9 Control de Costos Importantes | 100 |
| 9.9.1 Índice financiero | 101 |
| 9.9.1.1 Razones de liquidez | 101 |
| 9.9.1.2 Razones de rentabilidad | 102 |
| 9.9.1.3 Desempeño | 103 |
| 9.10 Valuación | 103 |
| 10. PROPUESTA DE NEGOCIO | 104 |
| 10.1 Financiamiento Deseado | 104 |
| 10.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada | 104 |
| 10.3 Uso de Fondos | 105 |
| 10.3.1 Gastos pre-operacionales | 105 |
| 10.3.2 Activos Fijos | 106 |
| 10.3.3 Capital de Trabajo | 107 |
| 10.4 Retorno para el Inversionista | 107 |
| 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 109 |
| 11.1 Conclusiones | 109 |
| 11.2 Recomendaciones | 110 |

REFERENCIAS..... 111

ANEXOS..... 115

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

Hoy en día las empresas buscan diversas formas de incrementar el rendimiento laboral y mejorar el clima organizacional de sus empleados, promoviendo las relaciones entre compañeros de trabajo e integrar las distintas áreas de la empresa a nivel de personas (Prodeporte, s.f., párr. 3).

En el Ecuador existen muy pocas empresas dedicadas a brindar un servicio parecido o igual al que se desea crear. Según la superintendencia de compañías dentro del directorio de compañías en la actividad económica de otras actividades deportivas existen apenas 7 empresas registradas que se dedican a prestar un servicio similar al propuesto, lo que denota que existe poca oferta y poco interés por satisfacer esta necesidad de las organizaciones, dando lugar a un mercado aún sin explotar que se puede aprovechar. (Superintendencia de Compañías, 2012)

La salud como segundo sostén de esta investigación juega un papel muy importante para realizar esta tesis, según e-saludable uno de los mejores métodos para aumentar la productividad y mejorar la moral de cualquier empresa se realiza mediante el uso de alentar a los empleados para mantenerse saludables. (E-Saludable, 2013)

Estas razones y algunas más han sido puntos claves para que las actividades deportivas sean el medio por el cual las empresas busquen el bienestar y la salud de sus empleados.

Según Marcos Telles, 2011,párr. 36,” El coaching empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes “coach deportivos” que es llevada al ámbito

organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos al aprendizaje de gerentes y ejecutivos”.

Es así entonces que se busca desarrollar un proyecto capaz de ofrecer un servicio acorde a la necesidad de implementar prácticas que permitan, incrementar, motivar y brindar mayor atención a la fuerza de trabajo, algo sumamente importante y esencial en las mismas, además de poder no solo el crear un proyecto rentable, sino a la vez el buscar que estas organizaciones mejoren el clima laboral y que sus empleados desarrollen al máximo sus capacidades para poder ejercer sus funciones operativas.

En base a la oportunidad identificada de aquellas empresas que buscan este tipo de servicios ha surgido la idea de crear una empresa dedicada al mejoramiento del clima y rendimiento organizacional mediante programas de actividad deportiva, dando lugar a tres pilares fundamentales como la innovación de servicio, la salud y el rendimiento laboral o coaching empresarial.

1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.2.1 Objetivo General

- Determinar la factibilidad de implementar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al mejoramiento organizacional a través del coaching basado en actividades deportivas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar la tendencia, estructura, factores económicos y regulatorios, canales de distribución, la cadena de valor y el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter de la industria, así como realizar el análisis pestel los factores que influyen en la creación de la empresa.

- Realizar un estudio de mercado que permita obtener la información primaria del plan.
- Elaborar el Plan de Marketing para posicionar el producto en el mercado.
- Desarrollar el Plan de Producción de la empresa
- Elaborar y estructurar el equipo gerencial de trabajo necesario para que funcione el plan de negocios.
- Construir el cronograma general para poner en marcha el negocio.
- Determinar los riesgos críticos y supuestos.
- Desarrollar la Propuesta de Negocio.
- Elaborar el Plan Financiero y el análisis presupuestario para determinar la viabilidad de implementar el proyecto.
- Conclusiones y recomendaciones.

1.3 HIPÓTESIS

¿La creación de una empresa de coaching enfocada al mejoramiento del clima y rendimiento organizacional basado en programas de actividad deportiva en la ciudad de Quito es viable y rentable?

2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se realizará la investigación y análisis de la industria en la que se desenvuelve el plan de negocios.

2.1 LA INDUSTRIA

Para empezar el análisis de la industria se clasificara a la empresa de acuerdo a la clasificación arancelaria uniforme CIU.

Según la Superintendencia de Compañías el negocio se clasifica de la siguiente manera. Ver figura 1

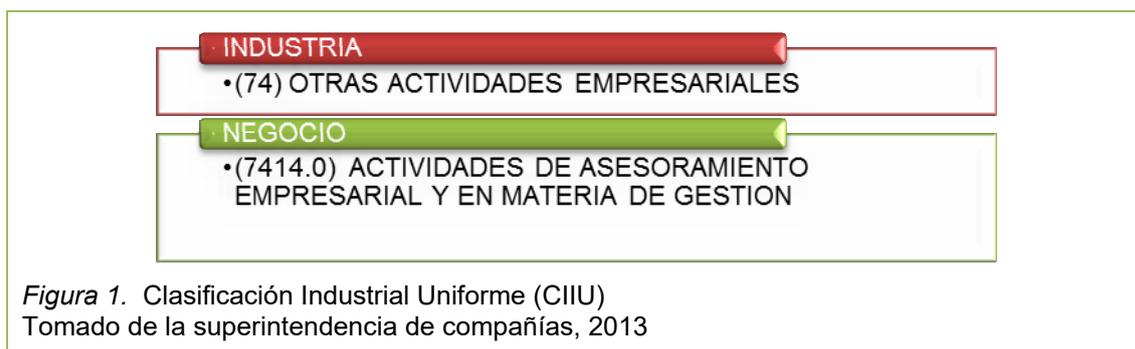
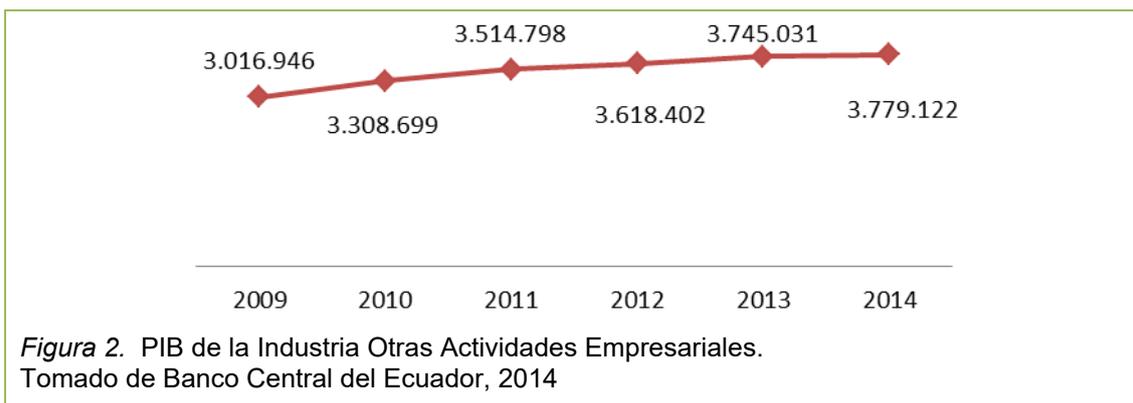


Figura 1. Clasificación Industrial Uniforme (CIU)
Tomado de la superintendencia de compañías, 2013

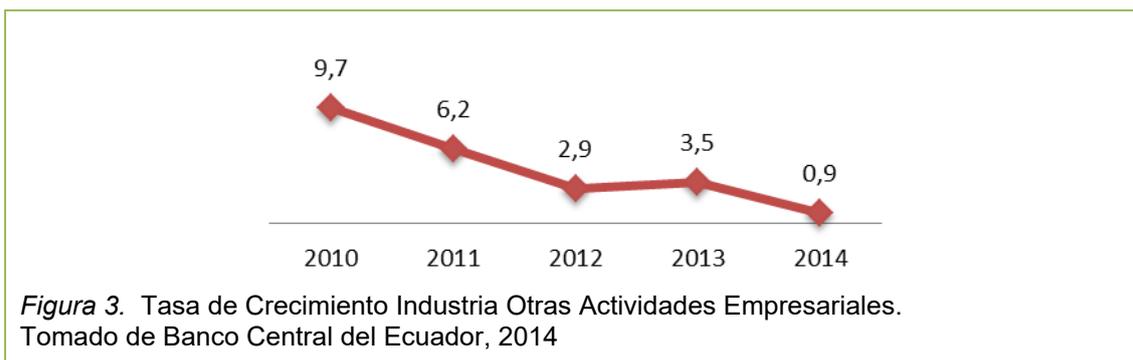
2.2 TENDENCIA DE LA INDUSTRIA

La industria en donde se desenvolverá la empresa está conformada por varios tipos de servicios entre ellos las actividades jurídicas, contables y de investigación. Dentro de las actividades de asesoramiento empresarial y gestión se encuentra los servicios de arbitraje y conciliación de la empresa y sus empleados, además la planificación, organización, funcionamiento, control e información administrativa. (Superintendencia de Compañías, 2013)



De acuerdo a la figura 2 la industria de otras actividades empresariales mantiene un crecimiento constante los últimos 5 años, debido a su participación en el PIB y a su crecimiento en los últimos 5 años, ya que para el primer trimestre de 2011 crecieron a una tasa anualizada de 6,8 por ciento, superando sus niveles de 2008 por un 8,9 por ciento (Ray, 2011)

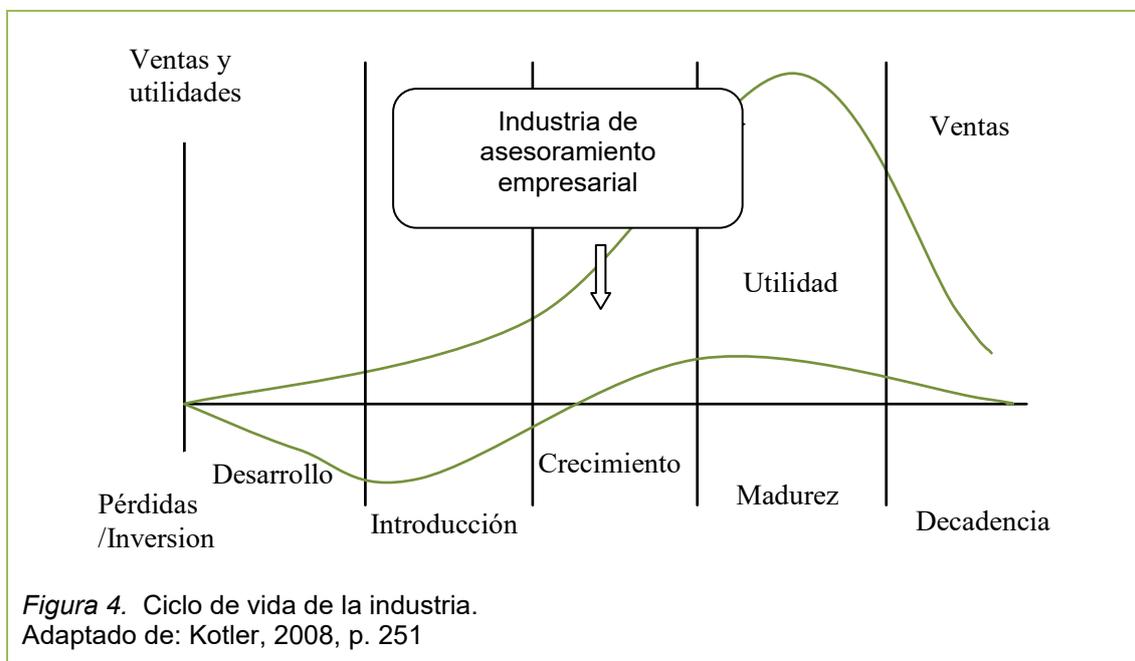
En Ecuador este sector ha tenido un crecimiento del 70% desde los años 60. Por otro lado el crecimiento del 2010 fue del 9,7% en relación con el 2009 el más alto de este periodo, además se tiene un crecimiento del 0,9% en el 2014 respecto al 2013, denotando que no existió un crecimiento considerable en ese año y más bien disminuyó. (Banco Central del Ecuador, 2011) Ver figura 3.



2.2.1 Ciclo de Vida de la Industria

Esta industria de acuerdo a los datos estadísticos proporcionando por el Banco Central, se encuentra en una etapa de crecimiento, estimulada por varios

factores tanto políticos y económicos, en donde se busca activar este tipo de producción para complementar y poder llegar a ser una de los principales servicios que se ofrecen el país.



La industria muestra una gran actividad pues se ofrecen servicios de planificación, organización, ejercicio, asesoramiento empresarial de consolidación y la mediación de empresa-empleados, y es por esta razón que se considera esta industria se encuentra en una etapa en crecimiento debido a que las empresas que son parte de la misma buscan conservarla con buenos márgenes de ganancia y mantener la misma calidad del servicio de coaching

Precios de la Industria

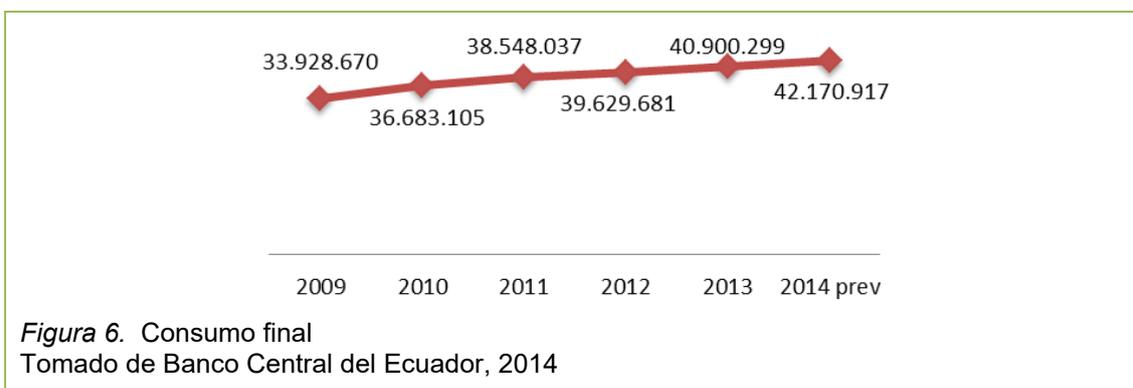
Para el análisis se tomó como base el índice de precios al productor (IPP) que es un índice calculado a partir de precios al productor, que se recogen en la fase de venta de bienes y servicios producidos mediante entrevista directa en los establecimientos manufactureros. (INEC, s.f.) Ver figura 5.



Los precios de la industria muestran fluctuaciones muy pronunciadas en el transcurso de los años, causado por diferentes factores internos como externos en el periodo 2007-2010, donde los precios se ven afectados por las diversas crisis. Por otro lado desde el 2012 la variación de los precios disminuye notablemente en esta industria favoreciendo al consumidor y permitiendo que no reduzca la demanda de los productos y servicios que oferta esta industria, beneficiando a que las empresas tengan mayor posibilidad en invertir en capacitación y motivación.

2.2.2 Consumo Final del Coaching

De acuerdo a las estadísticas del Banco Central para el 2013 el consumo en general que hicieron los hogares fue de \$ 40'900,299, creciendo un 3,2% respecto al 2012. El Consumo de este tipo de servicio tiene un aumento constante lo que denota que existe una demanda creciente de los servicios que ofrece esta industria (Banco Central del Ecuador, 2013) Ver figura 6.



La tendencia tanto de las empresas como de los consumidores es la de capacitar y mantener buenas relaciones con los empleados, para de esta manera incrementar la productividad, lo que permite la creación de empresas que satisfagan esa necesidad.

2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

En el Ecuador existe alrededor de 417 empresas que brindan servicios de asesoría empresarial y gestión, de las cuales 160 se encuentran en Quito (INEC, 2010). Este sector corresponde al 8% del total de empresas privadas en el Ecuador que prestan estos servicios. (INEC, 2010)

Esta industria se encuentra concentrada debido a la existencia de pocos actores, que en su gran mayoría ofrecen servicios de consultoría empresarial y capacitación más no de gestión empresarial y Recursos Humanos. En la tabla 1 se puede observar algunas de las empresas en esta rama con su respectiva actividad.

Tabla 1. Estructura de la Industria Asesoramiento Empresarial y Gestión

| EMPRESA | ACTIVIDAD |
|--------------------------|---------------------------|
| BTG | Asesoramiento Empresarial |
| WMX | Asesoramiento Empresarial |
| AREVALO Y AREVALO | Asesoramiento Empresarial |
| GEDEON | Gestión Empresarial |

Tomado de (OLX, 2014)

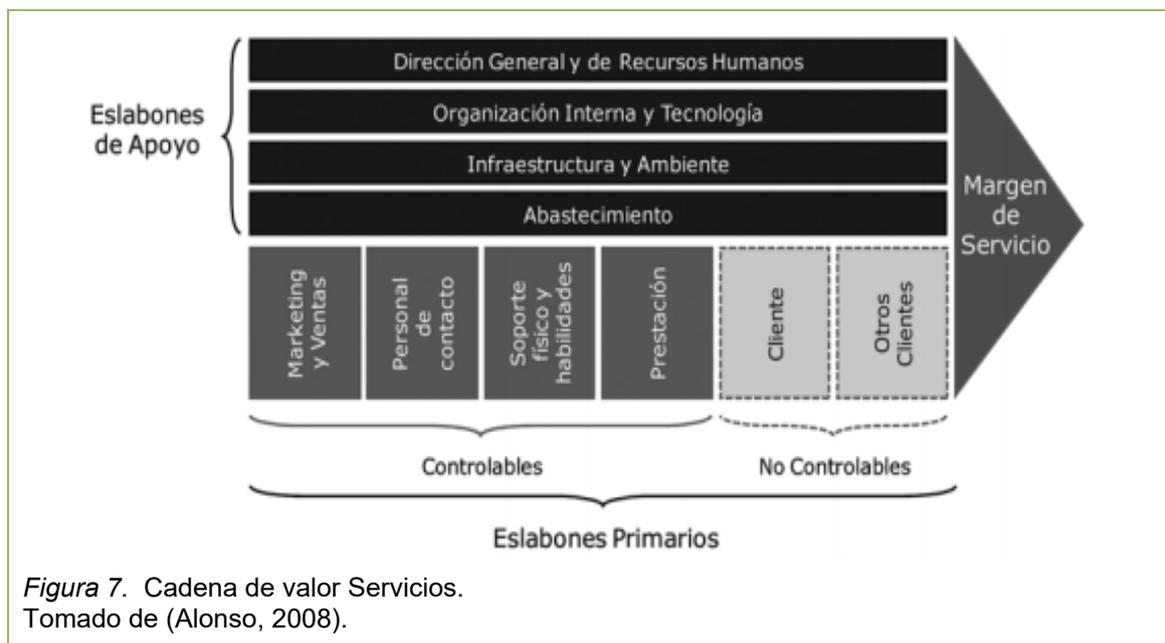
Nota: Listado de las principales empresas que se encuentran ofertando sus servicios de consultoría y gestión

Como se puede observar las empresas que se encuentran dentro de esta industria en su mayoría ofertan servicios de asesoramiento financiero, de marketing y ventas, además ofrecen capacitación tanto para empleados como para la gerencia en temas específicos.

Son muy pocas las empresas que se dedican a la gestión empresarial, a la gestión de los Recursos Humanos, que permita mediante la implementación de actividades físicas, deportivas y recreativas incrementar los niveles de productividad.

2.3.1 Cadena de Valor de la Industria

La cadena de valor para los servicios es diferente a la cadena de valor para un producto, así lo plantea(Alonso, 2008) ya que las actividades primarias y actividades de apoyo se convertirán en eslabones primarios y de apoyo, además los eslabones primarios (antes actividades) sufren una reestructuración cuyas divisiones son: Marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación, clientes y otros clientes todos estos permitirán que la empresa orientada a brindar servicios genere valor.



2.3.1.1 Marketing y Ventas

Son todas las actividades relacionadas con la publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

2.3.1.2 Personal de Contacto

Es el personal que interactúa con el cliente y es uno de los elementos más importantes a considerar con el fin de cuidar la calidad del servicio que se está ofreciendo.

2.3.1.3 Soporte Físico y Habilidades

Son todos los elementos que operan a favor de ofrecer una buena experiencia al cliente y depende de las habilidades y competencias alcanzados por el equipo de trabajo que permitirán la generación de ventajas competitivas sostenibles.

2.3.1.4 Prestación del servicio

Es la capacidad de ofrecer una prestación diferencial, una experiencia que genere mayor valor al cliente que responda a los requerimientos de los mismos, ya que si no se tiene claro el fin del servicio deja a la competencia que opere sobre una brecha sin rellenar.

2.3.1.5 Clientes

Los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condicionan la calidad de servicio que se presta. Se dice que es un eslabón no controlable ya que un mismo cliente no será el mismo cliente si vuelve a elegir los servicios de la empresa y seguramente no será igual al próximo servicio, para evitar estos cambios en los clientes que afecten la calidad dependerá mucho de las personas de contacto y de los demás eslabones.

2.3.1.6 Otros Clientes

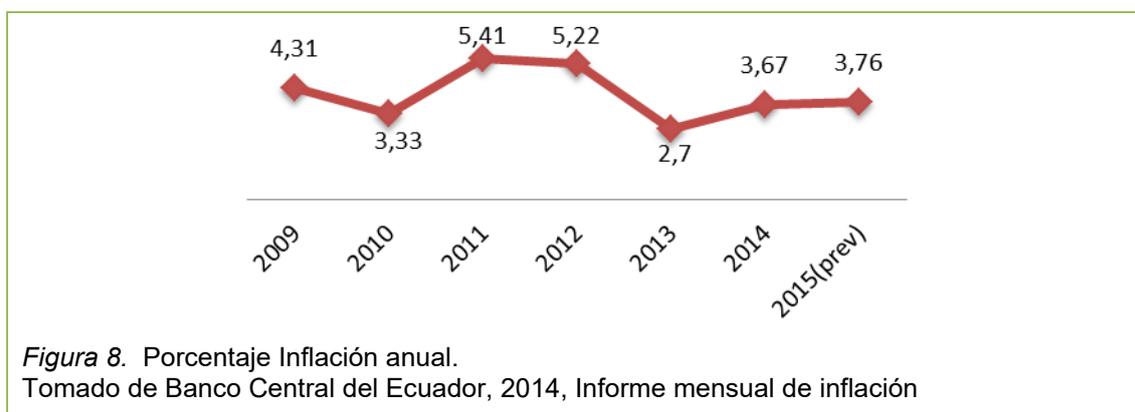
En la medida en la que el público objetivo reúna perfiles se estará minimizando la posibilidad de que la calidad del servicio se vea afectada.

2.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

En la industria de otras actividades deportivas es de vital importancia analizar factores e índices económicos que se involucran directamente con el giro de negocio planteado como son: la inflación, la tasa de interés y desempleo.

2.4.1 Inflación

“La tasa de inflación mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía” (Larrain, 2002, p. 9), por lo tanto un incremento general en los precios produciría que las empresas, para no tener mayor pérdida reduzcan sus costos, en lo que se vería afectada las compañías dedicadas a prestar servicios, ya que prescindirían de servicios adicionales que la organización hubiere contratado.

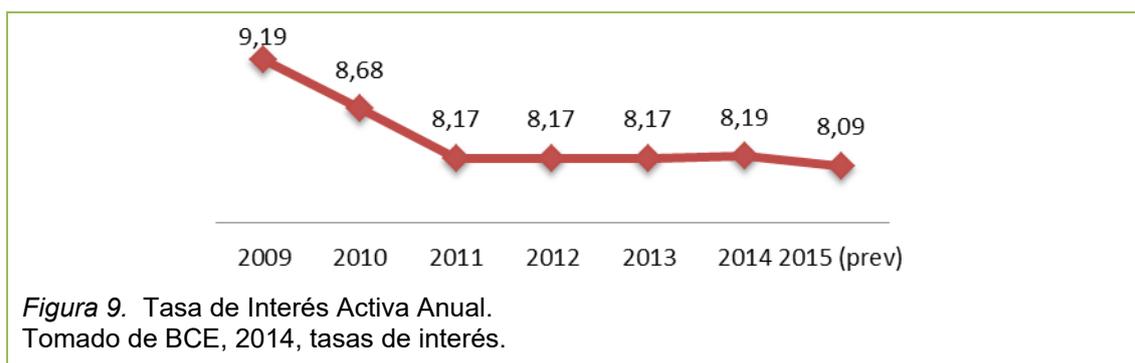


Se puede observar que la inflación en el año 2009 alcanzó un 4,31% debido a la crisis internacional, para luego bajar al 3,33% en el 2010. En el período 2013-2015 no han existido fluctuaciones violentas en el índice de precios.

Esta Industria no se verá afectada por la inflación, debido a que ha mantenido su tendencia sin cambios abruptos, que afecte en gran manera a los precios actuales e impida a las empresas disminuir el presupuesto para la contratación de servicios.

2.4.2 Tasa de Interés

“La tasa de interés activa es una variable clave en la economía, que indica el costo de financiamiento de las empresas” (GestioPolis, 2000, párr. 5), ya que esta afecta directamente a la industria, promueve o disminuye la inversión, el mejoramiento y desarrollo de la misma.



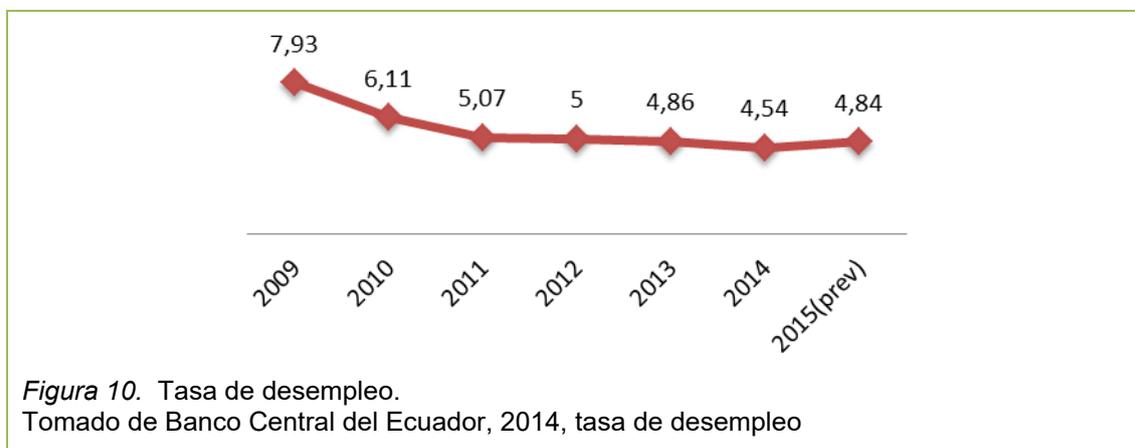
Como se puede observar en el 2009 la tasa de interés activa fue de 9,19% la más alta, sin embargo en los últimos 5 años la tasa de interés tiende a disminuir favoreciendo de esta manera a las empresas nacionales, incentivando así la adquisición de préstamos bancarios para estimular proyectos de innovación y desarrollo y promover así la industria de actividades deportivas.

2.4.3 Desempleo

El desempleo afecta a la economía, ya que influye directamente en el consumidor, disminuyendo la capacidad de adquirir bienes y servicios, así como el consumo de productos de la canasta básica.

En el caso de las empresas prestadoras de servicios se verán perjudicadas de manera directa ya que si bien el giro de negocio está orientado a los empleados de las empresas ecuatorianas, un nivel de desempleo alto reduciría el nicho de mercado ya que las personas desempleadas no podrían formar parte de nuestro servicio.

En el periodo 2011-2015 se observa una disminución en la tasa de desempleo permitiendo tener un mayor ingreso y generar un mayor consumo dentro de la economía.



La disminución de la tasa de desempleo favorece a la industria, puesto que al aumentar las personas económicamente activas se impulsa la prestación de servicio de coaching empresarial y así habrá un número superior de empleados en cada empresa que requieran del mismo.

2.5 FACTOR POLÍTICO

En los últimos años el Ecuador ha tenido una mejor estabilidad política que años anteriores, con un gobierno que ha dirigido ya varios años al país y que ha presentado varios cambios en diferentes áreas del mismo.

El actual gobierno como parte de su “Revolución Ciudadana” decidió la creación de una nueva constitución que rige desde el año 2008, donde se implementaron cambios y nuevas leyes para la sociedad ecuatoriana que favorece en especial a sectores muy poco tomados en cuenta como: la salud, la vivienda, la educación, el deporte, el empleo, la seguridad entre otras.

En la actual Constitución se ha dado mayor énfasis a los problemas sociales que anteriormente fueron citados, siendo uno de los más importantes la falta de

deporte y recreación y la necesidad del gobierno y del ministerio de deportes de impulsar a las personas a ejercitarse y practicar deportes.

Es por esto que en el Título VII, Régimen del Buen Vivir, Capítulo Primero, Sección sexta, Cultura física y tiempo libre, en el Artículo 381, dice:

“El estado protegerá, promoverá y coordinará la cultura física y la recreación, como actividades que contribuyan a la salud, formación y desarrollo integral de las personas; impulsará el acceso masivo al deporte y a las actividades deportivas a nivel formativo, barrial y parroquial.

El Estado garantizará los recursos y la infraestructura necesaria para estas actividades. Los recursos se sujetarán al control estatal, rendición de cuentas y deberán distribuirse de forma equitativa. (Acuerdo Ministerial, art. 381, p. 172)

De acuerdo a este artículo de la constitución es muy importante que se refleje en el estado en general a través de esta carta magna el interés por promover el deporte y la recreación de la ciudadanía dando facilidad para realizar cualquier tipo de actividad física y recreacional mediante espacios abiertos como parques, plazas, centros deportivos etc. y a la vez ayudan a reducir los índices sedentarismo en el Ecuador.

El Artículo 382 señala:

“Se reconoce la autonomía de las organizaciones deportivas y de la administración de los escenarios deportivos y demás instalaciones destinadas a la práctica del deporte, de acuerdo a la ley. (Acuerdo Ministerial, art. 382, p. 173)

Es esencial como dice en el artículo que cada institución u organización deportiva así como las instalaciones dadas por el gobierno para la práctica del deporte tengan una administración individual y autónoma para que de esa

forma se pueda gestionar de forma más clara y concisa el servicio que se presta.

Y el Artículo 383 determina que:

“Se garantiza el derecho de las personas y las colectividades al tiempo libre, la ampliación de las condiciones físicas, sociales y ambientales para su disfrute, y la promoción de las actividades para el esparcimiento, descanso y desarrollo de la personalidad”. (Acuerdo Ministerial, art. 383, p. 173)

Según este acuerdo ministerial es de gran apoyo para los ciudadanos que el gobierno sea el primero en desarrollar planes de esparcimiento y actividades de descanso después de largas jornadas de trabajo, y por eso en la actualidad se ha creado con ayuda de los municipios estos proyectos que son absolutamente gratuitos con el fin de que las personas puedan asistir y realizar actividades deportivas y de desarrollo humano e integral.

Con esta Constitución el Ministerio del Deporte tiene como visión liderar el campo de la cultura física y el movimiento; regular el deporte, la educación física y la recreación con el fin de lograr el desarrollo integral.

Gracias a esto se puede ver reflejado el interés del gobierno por fomentar el deporte en la sociedad lo que ayudará a promover estos tipos de servicio en las empresas y a impulsar uno de los grandes objetivos que el gobierno desea cumplir en su mandato.

2.6 FACTOR SOCIAL

Muchos son los problemas sociales que genera la falta de hacer ejercicios o de realizar actividades deportivas, en una sociedad como la nuestra, donde cada vez adaptamos costumbres de otros países. Hoy en día el tiempo es limitado y

en mucho de los casos no deja tiempo para la recreación o el ejercicio, aun sabiendo los beneficios que esto proporciona a nuestra salud y al buen vivir.

Según el plan nacional del buen vivir las causas principales por las que no se ha dado mayor importancia al deporte son:

No han existido programas para la correcta masificación deportiva, lo cual permita una adecuada selección de talentos.

En el país no se ha se ha generado una cultura de realizar actividades individuales y/o grupales en la que se aplican los movimientos aprendidos para: recuperar fuerzas perdidas, liberar energías estancadas y disfrutar de la actividad física, espontánea y voluntaria, es decir alcanza un estado de bienestar y auto desarrollo, a través de la mejor utilización del tiempo libre, con el objeto de mejorar la calidad de vida.

En el país no se ha implementado una política de masificación de la cultura física para las personas con discapacidad, y esto afecta directamente al giro del negocio ya que hoy en día es una ley el contratar personas con discapacidad por cada cierto número de empleados que hay en las organizaciones como parte de la campaña en contra del racismo. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013)

Es por esto que es muy importante el poder conocer los problemas sociales que actualmente se tiene en el país, para poder implementar y diseñar el servicio acorde a las necesidades de las empresas del mercado ecuatoriano y de las personas en general.

2.7 FACTOR TECNOLÓGICO

“Según el último informe sobre tecnologías de la información y la comunicación, más conocida como TIC que presentó el foro económico

mundial en el año 2012 en New York el Ecuador se ubica en el Top 100 en el lugar número 96 en cuanto a competitividad tecnológica.

De un total de 142 países analizados en 2012, Ecuador se ubica en el posición 96, subiendo doce puestos con relación al año anterior, fecha en la que según el informe del FEM del 2011, estaba en el 108.” (El Universo, 2013, p. 1)

Esto nos da a conocer que el Ecuador sigue avanzado en temas tecnológicos, sin embargo ante el mundo todavía estamos muy atrás de ser uno de los pioneros en tecnología y en investigación y desarrollo.

2.8 FACTORES REGULATORIOS

La empresa no tiene ningún impedimento legal para poder entrar al mercado de servicios en el Ecuador sin embargo es importante tener en cuentas las leyes y reglamentos que se debe seguir para la constitución de una empresa que son direccionadas a través de la Súper intendencia de compañías donde se requieren de 14 pasos para constituir una empresa de forma legal mismos que se detallarán más adelante.

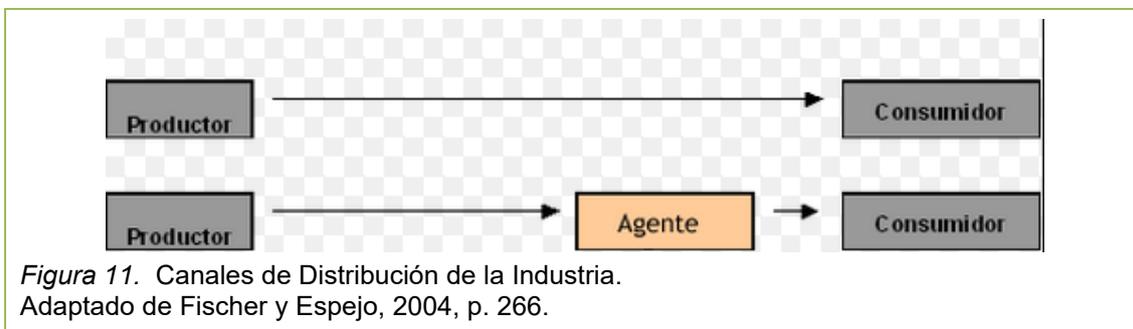
2.9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Los canales más utilizados en la Industria son: el canal directo, canal a través de mayoristas y canal por medio de minoristas que plantea Fischer y Espejo. (2004, p. 266) Ver figura 11

El seleccionar los canales de distribución correctos da a la empresa de servicios una ventaja competitiva y una oportunidad de expandir su negocio a una tasa más rápida que el crecimiento orgánico. (Linton, s.f.)

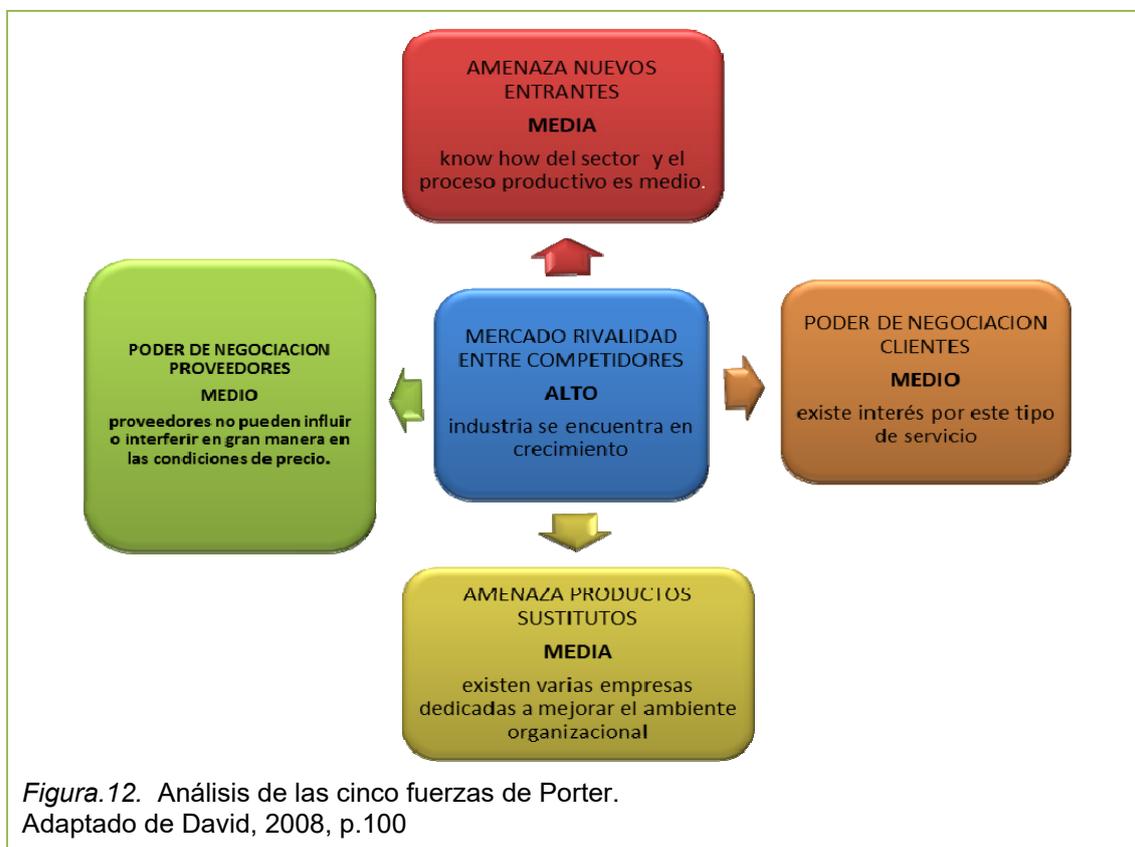
Existen diferentes tipos de canales para lo que son servicios entre estos están el Directo, con agentes, multicanal, por internet y sociedades. Para este plan

de negocios el canal que más se usa para las actividades de asesoría y gestión es el de directo.



2.10 LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Es una herramienta que permitirá realizar un mejor análisis del entorno de la industria, en base a dicho análisis poder diseñar estrategias, que permitan aprovechar las oportunidades enfrentando las amenazas, y de esta manera saber que tan atractivo es una industria a largo plazo.



2.10.1 Amenaza de Nuevos Competidores

Las barreras de entrada de nuevos competidores son de nivel medio, ya que el know how o más claro la experiencia que se va adquiriendo a lo largo del tiempo para este tipo de negocio es el punto más importante para poder penetrar en el mercado con este tipo de servicio y posteriormente poder liderarlo. Otra de las barreras de entrada es la insuficiencia de lugares o sitios para poder realizar actividades deportivas específicas como es por ejemplo el realizar deportes extremos que sería un impedimento para poder ingresar a competir, dejando en claro que existen plazas pero no las suficientes y por último y no menos importante se necesita de una inversión considerable en promoción y publicidad para poder dar a conocer lo que se ofrece y luego ya de un tiempo el buscar innovación en esta prestación para no decaer. Esto concluye en que la amenaza de nuevos competidores es de nivel medio por las razones anteriormente mencionadas.

2.10.2 Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de sustitutos es de nivel media debido a que en el mercado existen varias empresas dedicadas a mejorar el ambiente organizacional y laboral de las empresas con precios competitivos y con experiencia en el mercado.

Dentro de los principales sustitutos se encuentran las empresas dedicadas a realizar actividades deportivas para las organizaciones y empresas dedicadas a la capacitación, cuyo objetivo es explotar las capacidades de los empleados. Este servicio puede superar estas dificultades debido al valor agregado que se ofrecerá, que consiste en aumentar el rendimiento y destrezas de las personas mediante actividades deportivas.

2.10.3 Poder de Negociación con los Clientes

“La innovación se ha convertido en un punto de atención para las organizaciones inmersas en un mundo cambiante, donde el aprendizaje, la creatividad y la innovación juegan un papel fundamental.” (Arguello, 2011, párr. 7) Por ejemplo, Empresas como Seguros Colonial implementa proyectos que incentivan la creatividad de sus equipos de trabajo y busca la mejora continua de sus procesos, alcanzando altos estándares de productividad. (Arguello, 2011, párr. 7)

Con estos antecedentes se considera que el poder de negociación es medio ya que hay el interés por este tipo de servicio, pero por otro lado al existir varias opciones en el mercado, el cliente tiene la facultad de elegir el servicio de acuerdo a sus gustos y preferencias considerando el costo y calidad.

2.10.4 Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es de nivel medio, ya que existe gran diversidad de proveedores en cuanto a plazas y lugares para la realización de eventos y talleres de coaching deportivos; por otro lado si existe gran oferta de instructores y guías turísticos, por lo que proveedores no pueden influir o interferir en gran manera en las condiciones de precio.

2.10.5 Rivalidad entre los Competidores

A nivel nacional la rivalidad entre competidores es baja, ya que esta industria se encuentra en crecimiento, debido a que no hay empresas que se dediquen específicamente al servicio de coaching a través de actividades deportivas para las organizaciones. Ocho son las instituciones en la Superintendencia de Compañías y Phisique Wellness Club es la que más de asemeja al giro de negocio.

Empresas dedicadas a otras actividades deportivas en el Ecuador

Tabla 2. Empresas de otras actividades deportivas

| Blue Marlin SA. |
|-------------------------------|
| Centro de competencias orense |
| Event Sports |
| Futbol King |
| Offernet |
| QuiteñoSport |
| TodoSport |
| Phisque wellness Club |

Tomado de Superintendencia de Compañías

La estrategia estará enfocada a disminuir el efecto que tienen las barreras de entrada así como también la rivalidad entre los competidores.



Figura 13. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
Adaptado de Mediavilla y Sandoval. 2010, p. 26

2.11 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.11.1 La Idea y El Modelo de Negocio

La idea del proyecto se basa en implementar una empresa de coaching enfocada al mejoramiento del clima y rendimiento organizacional basado en programas de actividad deportiva.

2.11.2 Estructura Legal de la Empresa

Para poder definir la estructura legal de la empresa, se ha tomado como base la sección V de la ley de Compañías por lo cual se ha determinado la creación de una “Compañía en comandita Simple”, cuyo domicilio fiscal será en la ciudad de Quito.

La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidarios e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras “compañía en comandita”, escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse. (Compañías, s.f)

Estos son los pasos para la constitución de la empresa de coaching deportivo para empresas:

- Darle un nombre a la empresa. En caso de que no esté registrado por otra persona se tiene un plazo de 30 días de reserva. Después debe abrir una Cuenta de Integración de Capital, con un mínimo de 200 dólares cualquiera que sea el tipo de negocio.
- Escritura de la Constitución de la Compañía. Este documento debe redactarlo un abogado, por su alto contenido de información detallada, tiene que ser elevado a instrumento público para que sea inscrito en una notaría.
- Registro mercantil. Una vez aprobada la Constitución de la Compañía esta debe ser ingresada a la Súper Intendencia de Compañías, que la revisará mediante su departamento jurídico. En caso de que exista algún error, será devuelta para realizar las correcciones correspondientes. De

ser aprobado, el documento debe pasar al Registro Mercantil junto a una carta en la que se especifique el nombre del representante legal de la empresa. Al momento de estar inscrita en esta dependencia la compañía ya habrá nacido legalmente.

- Superintendencia de compañías. Cuando la constitución de la compañía haya sido inscrita en el Registro Mercantil los papeles deben regresar a la Súper Intendencia de Compañías, para que la inscriban en su libro de registro.
- Crear el RUC de tu empresa como último paso en el SRI.” (El Emprendedor, 2012)

2.11.3 Misión, Visión y Objetivos

2.11.3.1 Misión

Es una empresa ecuatoriana dedicada al coaching enfocada al mejoramiento del clima y rendimiento organizacional basado en programas de actividad deportiva brindando salud, confianza y el mejoramiento de la productividad a través de la continua calidad e innovación permanente de sus servicios y programas.

2.11.3.2 Visión

Ser la empresa líder de talleres de coaching empresarial a través de actividades deportivas en el mercado de servicios organizacionales de la ciudad de Quito y en un período de 3 años posicionarse en el mercado a nivel nacional.

2.11.3.3 Objetivos

Tabla 3. Objetivos

| PLAZO | A CORTO | A MEDIANO | A LARGO |
|---------------------|---|--|---|
| ECONÓMICOS | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad en un 5% Crecimiento de ventas por mes del 5% a partir del tercer mes de operaciones. Incrementar los dividendos en un 5% | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad en un 10% Incremento de las ventas en un 10% anual Generación de economías de escala Disminución de las cuentas por cobrar en un 3%. | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la rentabilidad un 15% cada año Disminución de las cuentas por cobrar en un 10%. Disminución de los costos de operación en un 5%. Incremento de las ventas en un 15% anual |
| ESTRATÉGICOS | <ul style="list-style-type: none"> Captar el 20% de clientes del mercado objetivo. Posicionamiento en el mercado del 15%. Permanencia en el mercado. Capacitación y mejoramiento del personal. Identificar puntos estratégicos de venta. | <ul style="list-style-type: none"> Ganar el 35% de participación en el mercado en un periodo no mayor a 2 años Obtención de certificados de calidad. Creación de una sucursal en las ciudades de Guayaquil y Cuenca. Diseño de canales de distribución más eficientes. | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar un 45% el portafolio de clientes Penetración en nuevos mercados Ampliación de la variedad de líneas de servicios y programas Participación del 20% en el mercado nacional. |

Nota: Los objetivos propuestos están relacionados con la misión y visión de la empresa.

2.11.4 El Producto

2.11.4.1 Descripción del servicio

La empresa tendrá por nombre DC COACHING y el servicio se basa en talleres de coaching para conocer y fortalecer las habilidades y destrezas de los empleados mediante el cual se los entrenará e instruirá para poder desarrollarlas por medio de programas de actividad deportiva por el cual se logró conseguir las metas y objetivos propuestos al inicio del mismo. Todo esto se analizará más a fondo en el capítulo 4 y 5 del proyecto.

2.11.4.2 Estrategia de Ingreso al Mercado y Crecimiento

La estrategia a ser utilizada es la estrategia genérica de diferenciación propuesta por Michael Porter que se explicará más a detalle en el siguiente punto.

2.11.4.3 Estrategia de Diferenciación

La estrategia de diferenciación radica en ofrecer un producto o servicio que no exista en el mercado, no se produzca en la industria y sea percibido como único. (David, 2008, p.191)

Como se pudo observar en el análisis de la industria la gran parte de empresas que conforman la industria de asesoría empresarial y gestión, se dedican a dar capacitación y asesoría en temas específicos pero muy pocas a la administración del talento humano, es por esta razón que el servicio que se pretende ofrecer es único en el mercado, ya que en la actualidad no existen empresas que ofrezcan coaching deportivo.

Se diferencia el servicio de los demás, ya que aparte de mediar entre gerencia y personal, se evaluara y motivara al personal mediante actividades físicas al

aire libre que permitirá desarrollar capacidades y actitudes en equipo para incrementar los niveles de productividad.

2.11.5 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico que permitirá realizar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo en función de ello tomar decisiones acorde a los objetivos formulados. Ver tabla 4

Tabla 4.- Análisis FODA

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio innovador • No requiere de gran inversión • Se adapta a las necesidades de los clientes(empresas) • Servicio personalizado | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el servicio. • No cuenta con un sitio propio para el desarrollo de las actividades deportivas • Falta de canales de distribución propios. • Falta de interés de los empleados por cumplir los objetivos de la empresa |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento • No existe empresas especializadas en coaching a través de actividades deportivas para empresas. • No existe un producto o servicio que pueda reemplazar totalmente a este servicio. • No existe un gran número de competidores en el mercado | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de las ventajas de este servicio en las empresas. • Productos sustitutos como las capacitaciones al personal • Falta de presupuesto de las empresas para este servicio adicional • Desmotivación del área de RRHH por implementar proyectos de mejora para el personal. |

Tabla 5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) y matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

| Factores críticos de éxito | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
|--|-------------|--------------|-----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Servicio innovador | 0,15 | 3 | 0,45 |
| No requiere de gran inversión | 0,10 | 3 | 0,3 |
| Se adapta a las necesidades de los clientes(empresas) | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Servicio personalizado | 0,17 | 4 | 0,68 |
| DEBILIDADES | | | |
| Falta de experiencia en el servicio. | 0,17 | 2 | 0,34 |
| No cuenta con un sitio propio para el desarrollo de las actividades deportivas | 0,18 | 1 | 0,18 |
| Falta de canales de distribución propios. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Falta de interés de los empleados por cumplir los objetivos de la empresa | 0,05 | 3 | 0,15 |
| TOTAL | 1 | | 2,77 |
| Factores críticos de éxito | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Mercado en crecimiento | 0,15 | 2 | 0,3 |
| No existe empresas especializadas en coaching a través de actividades deportivas para empresas | 0,10 | 2 | 0,2 |
| No existe un producto o servicio que pueda reemplazar totalmente a este servicio. | 0,17 | 3 | 0,51 |
| No existe un gran número de competidores en el mercado | 0,10 | 3 | 0,3 |
| AMENAZAS | | | |
| • Falta de conocimiento de las ventajas de este servicio en las empresas. | 0,15 | 3 | 0,45 |
| • Productos sustitutos como las capacitaciones al personal | 0,10 | 2 | 0,2 |
| • Falta de presupuesto de las empresas para este servicio adicional | 0,13 | 3 | 0,39 |
| • Desmotivación del área de RRHH por implementar | 0,10 | 2 | 0,2 |
| TOTAL | 1 | | 2,55 |

Adaptado de David, 2007, p. 1

Nota: se asigna una ponderación de 0,0(no importante) y 1,0(muy importante) a cada factor, para la calificación entre 1 y 4, donde 4= la respuesta superior, 3= la respuesta es mayor al promedio, 2= la respuesta es el promedio y 1= la respuesta es deficiente. El promedio es 2,5.

Interpretación: con un porcentaje total de 2.55 en la matriz EFE de oportunidades y amenazas se puede visualizar que la compañía está aprovechando las estrategias de la empresa para responder a las oportunidades del mercado y minimizando los posibles efectos que se puedan suscitar en cuanto a las amenazas exteriores del mismo.

Así mismo se puede concluir en la matriz EFI de fortalezas y debilidades con un total ponderado de 2,77 que la empresa está sobre el promedio de 2,5 lo que quiere decir que es una organización internamente fuerte, sin embargo aún hay una brecha entre el puntaje de 4 que es el máximo para evaluar a una compañía como la mejor internamente hablando.

3. CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En el presente capítulo se investigaran los datos más relevantes que permitirán conocer el medio en donde se desarrollará el plan de negocios.

3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Hoy en día es muy común pedir asesoría externa en tiempos difíciles, tanto así que la asesoría ya no se limita únicamente a las empresas, y se ha extendido a otras áreas como: clubes de futbol, parejas y personas con depresión. Los coaches son cada vez más demandados para aumentar las habilidades de la persona y motivarla. (Cornejo, 2013, párr. 1)

La búsqueda de una persona capacitada para ayudar a cumplir un objetivo, meta, sueño, reto, etc., comenzó hace más de cuatro años de modo personal, pero desde hace tres según Xavier Andrade, director de BSC de manera empresarial. (Cornejo, 2013, párr. 3)

Según el Global Coaching Study 2012, una vez que una empresa realiza coaching hay un 36% de percepción de beneficios y un 26% en la mejora de los resultados; por lo que se considera una práctica ventajosa, que debe verse como una inversión, más que un gasto. (Cornejo, 2013, párr. 6)

La necesidad de las empresas en dar solución a los problemas que no pueden resolver, hace que exista una oportunidad de negocio encaminada a fortalecer sus estructuras organizacionales por dentro, así como para generar mayor productividad en sus empleados y que esto se vea reflejado en las negociaciones y ventas con sus clientes.

3.2 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Es posible la venta de talleres de coaching con d deportivas a empresas medianas que permitan el mejoramiento de su clima laboral?

3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se realizará la investigación de mercado para determinar si las empresas invierten en mejorar el clima organizacional, capacitación y motivación, además se estipulará el alcance económico, gustos y preferencias, entre otros; y en cuanto al mercado definir precios, competencia, proveedores, publicidad, etc.

3.4 PREGUNTAS, HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 6. Preguntas, Hipótesis y Objetivos de la Investigación

| PREGUNTAS | OBJETIVOS | CONCLUSIÓN |
|---|---|--|
| ENCUESTAS Y ENTREVISTAS | | |
| <i>¿Conoce usted lo que es coaching?</i> | Saber si las empresas tienen conocimiento sobre esta metodología | SI conocen o no |
| <i>¿Estaría interesado en consumir este servicio?</i> | Determinar la intención de contratar el servicio | Si existe interés en contratar el servicio |
| <i>¿Conoce usted empresas de coaching que utiliza actividades deportivas en sus talleres?</i> | Conocer si existe competencia | No existe empresas parecidas |
| <i>¿En su empresa existe alguna empresa encargada de hacer coaching o de mejoramiento laboral y organizacional</i> | Determinar la competencia indirecta | Si existen empresas dedicadas al mejoramiento organizacional |
| <i>¿Qué factor considera Ud. que es el más importante que le motivaría a contratar este servicio?</i> | Determinar las necesidades y las prioridades de la empresa en cuanto a este servicio | El mejoramiento laboral |
| <i>¿Con que frecuencia Usted contrataría este servicio?</i> | Determinar la frecuencia de venta | Una vez al año |
| <i>¿Implementaría usted en sus empleados este servicio como parte de las actividades mensuales de trabajo?</i> | | Si lo implementaría |
| <i>¿Cuál sería el precio que Ud. estaría dispuesto a pagar por este servicio por cada empleado suyo?</i> | Determinar el precio | 10000 Anuales |
| <i>¿Por qué medio de comunicación le gustaría a usted enterarse de este tipo de servicio?</i> | Establecer estrategias de marketing Determinar preferencias en cuanto a sabor y olor | Correo electrónico, visitas |
| ENTREVISTAS | | |
| <i>¿Cuáles son los métodos de venta para este tipo de servicio?</i> | Determinar los principales métodos de venta y servicios | Ventas telefónicas y visitas |
| <i>¿Cuáles son los principales servicios que contratan las empresas?</i> | | Capacitación y motivación |
| <i>¿Qué factor influye para que una empresa se decida por este tipo de servicio y difiera de otro tipo de servicio?</i> | | Servicios prestados |
| <i>¿Cuál es su mercado objetivo?</i> | Conocer la estructura de la industria | La mediana empresa |
| <i>¿Quiénes son su competencia y cuál es su participación en el mercado?</i> | | De acuerdo a la información del entrevistado |
| <i>¿Qué tipo de servicio de coaching es el más pedido por parte de las organizaciones?</i> | Determinar los gustos y preferencias de las empresas | El precio y las necesidades que tenga la empresa |
| <i>¿Cuál es la tendencia del mercado?</i> | | En crecimiento |

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 27

Nota: Las preguntas para las encuestas y entrevistas fueron realizadas de acuerdo a los objetivos y necesidades de investigación.

3.5 NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Se realizará los siguientes métodos de investigación para poder cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 7. Necesidades y Fuentes de Información

| <i>Necesidades de la investigación</i> | <i>Fuentes primarias</i> | <i>Fuentes secundarias</i> | <i>Metodología</i> |
|---|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| <i>Analizar los criterios de los expertos sobre los métodos de venta y estructura de la industria</i> | Expertos | Libros | Entrevista con expertos |
| <i>Determinar cuál es el consumo de este tipo de servicio</i> | Consumidores | | Encuestas |
| <i>Determinar la competencia</i> | Consumidores | | Encuesta |
| <i>Identificar los clientes potenciales</i> | Consumidores | | Entrevista con expertos |
| <i>Determinar la frecuencia de contratación de este tipo de servicio</i> | Consumidores | | Entrevista con expertos |
| <i>Identificar los gustos y preferencias del mercado objetivo respecto a las características del servicio</i> | Consumidores | Artículos, investigaciones realizadas | Encuesta |
| <i>Determinar los servicios que ofrece la competencia</i> | Expertos | | Entrevista con expertos |

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 28

Nota: Tabla explicativa de las fuentes necesarias para satisfacer las necesidades de investigación.

3.5.1 Fuentes Primarias

Para el desarrollo de esta investigación, la información se recolectará utilizando la siguiente metodología: Entrevistas con Expertos y Encuestas.

3.5.2 Fuentes Secundarias

Dentro de las fuentes secundarias se obtendrá información de las principales entidades públicas como son: INEC, Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Compañías, entre otros; así como también la recolección de información en libros que estén relacionados con el tema de este plan de negocios, todo esto se ve reflejado en el capítulo 2 de análisis de la industria y al finalizar la investigación de las fuentes primarias del presente capítulo donde se estudiarán el índice de desempleo, el PIB, variación del índice de precios al productor, tasa de crecimiento de la industria, consumo final, la inflación, la tasa de interés y además el número de empresas según la superintendencia de compañías relacionadas con el mismo CIU. Todas estas fuentes secundarias ayudarán para el entendimiento y desarrollo del proyecto que se desea emprender.

3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de mercado se desarrollará usando la investigación descriptiva cualitativa y descriptiva cuantitativa.

3.6.1 Investigación Descriptiva Cualitativa

“La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratorio no estructurada, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008, p. 143). Se obtendrá la información, a partir del desarrollo de las entrevistas con expertos.

3.6.1.1 Entrevistas con Expertos

La entrevista es un método mediante el cual se hace preguntas a un encuestado, en este caso, a un experto con la finalidad de conocer su criterio sobre las características del producto y sus procesos. (Malhotra, 2008, p. 148)

Metodología

La entrevista se desarrollará mediante preguntas que proporcionen información técnica y comercial, de acuerdo a la opinión, experiencia de personas especializadas en el tema.

En este caso se realizó la entrevista a las dos socias de la empresa “EMPIEZASER”, Maritza Morales como psicóloga industrial y Paulina Venegas con su título de Coaching ontológico las cuales tienen un negocio similar al que se va a emprender y debido a que sus formaciones académicas forman parte del equipo de trabajo de la empresa DC COACHING , se analizó entonces que son las personas idóneas de las cuales se puede obtener la información acerca de este tipo de emprendimientos y más aún con su experiencia de trabajar en el Coaching más de 7 años en el mercado Ecuatoriano.

Resultados

Tabla 8. Análisis de Resultados Entrevistas con Expertos

| EXPERTO | DESCRIPCIÓN |
|---|---|
| <i>Maritza Morales Psicóloga industrial</i> | Psicóloga industrial con 5 años de experiencia en el campo del coaching en el Ecuador, creadora de la compañía Empiezaser, brinda talleres de coach a empresas, colegios, universidades e instituciones |
| <i>Paulina Venegas Coach ontológico</i> | 14 años de experiencia en coach 2 títulos en coach ontológico, socia en empresa Empiezaser Ecuador, profesora de coach, brinda talleres empresariales |

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 33

Nota: Las entrevistas completas de los 2 expertos se encuentran en el Anexo 3.2.

Conclusiones

Gracias al conocimiento y experiencia que tienen los expertos en el área del coaching se pudo aclarar varias dudas, que necesitaban ser esclarecidas para poder orientarse más en el campo de la industria del desarrollo organizacional.

Paulina comentaba que el coaching empresarial en el Ecuador aún es desconocido por las empresas en el país, pues no existe una cultura de pensar en fortalecer y preocuparse en el grupo de trabajo y en talento humano de la empresa sino siempre buscar rentabilidad a través de otros factores. Su empresa fue creada con el fin de ayudar a las organizaciones a cumplir objetivos y metas a través de sus trabajadores, el poder descubrir destrezas, habilidades, virtudes desconocidas en cada uno de ellos y en forjar nuevos líderes para cada una de estas, todo mediante talleres de coaching con actividades lúdicas y de razonamiento para poder analizar y ver el comportamiento de cada individuo. Las empresas con las cuáles la compañía Empiezaser trabaja al momento son de tipo públicas y privadas en la ciudad de Quito y sus alrededores y recomiendan que las mismas tengan un promedio de implementar el coaching en sus actividades al menos 4 veces al año, es decir en cada trimestre. Además siempre y cuando lo requiera la empresa hace un seguimiento de estos talleres y su resultado en los empleados trabajando conjuntamente con el área de RR.HH. y desarrollo organizacional de cada institución a través de unos formatos de acción y reacción creados por ambas socias. Comentan que se han enterado las empresas de su negocio a través de referencias de otras empresas y a través de constantes visitas a varias empresas lo cual se considera que el mkt directo es el punto más fuerte para este tipo de negocios. Sin embargo el teléfono, el sitio web los mails y las redes sociales también han sido de gran ayuda para poder obtener nuevos contratos con otras empresas.

A pesar del poco tiempo en el mercado la empresa tiene en promedio de 3 a 4 talleres a la semana incluyendo a veces sábados y domingos y estos se los da en espacios físicos contratados con todo el servicio de catering y instrumentos de sonido, sillas como todo sitio que ofrece un evento o seminarios o a su vez en las instalaciones de la empresa dependiendo de lo que desee el cliente.

Los talleres duran 8 horas incluyendo un break de una hora a la mitad del mismo.

Consideran que las actividades deportivas son el medio más exitoso para brindar este tipo de talleres, pues dicen que la gente se concentra más y saca a lucir todo el verdadero ser de cada uno de ellos, sin embargo a veces el espacio físico, el clima de la ciudad y el tiempo no les permite realizar actividades deportivas extensas que duren todo un día o incluso hasta fines de semana enteros.

El promedio del costo por persona de cada taller varía entre los 60 a 200 dólares dependiendo si es un servicio con un espacio físico contratado, comida y otros pequeños gastos de movilización.

Por último comentaban que la época donde menos contratos tienen es en diciembre ya que las empresas están ajetreñadas por el cierre de año y no tienen el tiempo necesario para este tipo de servicio.

3.6.2 Investigación Descriptiva Cuantitativa

La investigación descriptiva cuantitativa es una metodología de investigación que “mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2007, p. 102). Se utilizara esta metodología para obtener información mediante la tabulación y análisis de las encuestas.

3.6.2.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial

Mercado Objetivo

El mercado objetivo son empresas medianas en crecimiento que se encuentran en la ciudad de Quito y han contratado o buscan constantemente capacitación y motivación para sus empleados.

3.6.2.2 Segmentación del Mercado

Segmentación Geográfica

Del total de las industrias o empresas que existen en el país, entre el 30 y 40% de estas se concentran en Quito y generan el 30% de empleo en relación a todo el Ecuador. (Noticias Quito, 2010, prr.21)

El mercado al cual se va a dirigir las estrategias de marketing se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Quito.

Segmentación Demográfica

Empresas medianas que estén actualmente o buscando contratar servicios de capacitación y motivación organizacional con la finalidad de mejorar el clima laboral o resultados.

Según el último censo realizado en el país se tiene los siguientes datos:

Tabla 9. Número de empresas que gastan en Capacitación y Formación

| GASTO EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN | |
|--|--------|
| SI | 6,423 |
| NO | 84,996 |
| TOTAL | 91,419 |

Tomado de INEC, 2010

Segmentación Psicográfica

El perfil de las empresas a ser encuestadas es: empresas cuya cultura organizacional es la implementación de buenas prácticas corporativas, así como también, buscar el mejoramiento del desempeño de sus empleados, mejorar las relaciones empleador- empleado y mantener un buen clima laboral.

3.6.2.3 Tamaño del Mercado

Demanda

El número de empresas que estarían dispuestos a contratar el servicio es de 6,423 clientes potenciales que cumplen con las características antes especificadas.

3.6.2.4 Encuestas

“Cuestionario estructurado que se aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes” (Malhotra, 2008, p. 183).

Esta herramienta permitirá la recolección de datos, para conocer las reacciones de los encuestados en cuanto a comportamiento, intenciones de compra, actitudes, conocimiento, motivaciones, características demográficas, estilo de vida, hábitos de consumo, entre otros (Malhotra, 2008, p. 183).

Metodología

Se determinará el tamaño de la muestra aplicando el método de muestreo aleatorio estratificado, dentro de lo cual el segmento objetivo está subdividido en grupos conocidos como estratos.

Formulación de la Muestra

Se utilizará la siguiente ecuación para calcular la muestra.

$$n = (Z^2pqN) / (e^2(N - 1) + Z^2pq)$$

$$N = z^2 \times (0.5 \times 0.5) \times 6,423 / 0.05^2 (6,423 - 1) + z^2 \times (0.5 \times 0.5)$$

n= 376

Dónde:

He: error permitido (5%)

N: Población (6,423)

n: Tamaño de la muestra

z: Nivel de confianza (95.5%)

p: Probabilidad de que el evento ocurra (50%)

q: Probabilidad de que el evento no ocurra (50%)

Se aplicó la encuesta a 376 personas que trabajan en diferentes empresas utilizando una modalidad de preguntas y respuestas de selección múltiple.

Resultados

Pregunta 1.



Interpretación: del 100% de los encuestados el 79% respondieron que si tienen conocimiento del servicio de coaching y el 21% desconocen de que se trata y sus implicaciones.

Pregunta 2.



Interpretación: del total del 100% de los encuestados después de saber de qué se trata el servicio de coaching el 62% dijo que sí estaría interesado en adquirir esta prestación mientras el 38% expuso que no tiene interés por incorporarlo en sus empresas.

Pregunta 3.



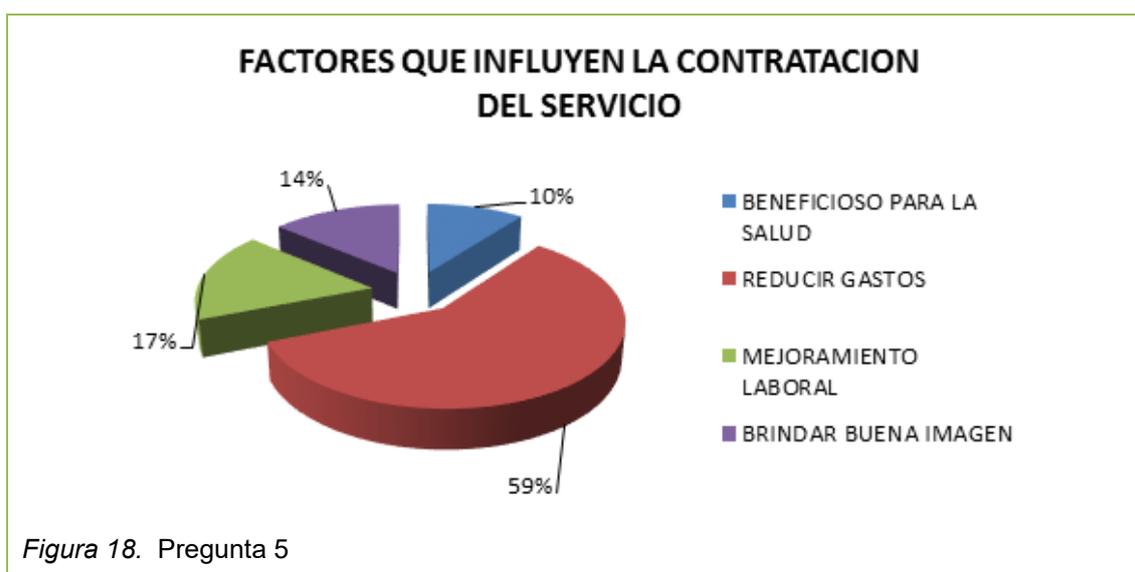
Interpretación: según el total de los encuestados apenas el 3% conoce de empresas de coaching mientras el 97% no tienen en la mente algún nombre de una empresa que ofrece este tipo de servicios.

Pregunta 4.



Interpretación: el 100% de los encuestados comentan que al momento no poseen una empresa de coaching para brindar talleres a sus empleados por recortes de presupuesto.

Pregunta 5.



Interpretación: del total del 100% de los encuestados el 59% está de acuerdo con que el servicio de talleres de coaching ayude a reducir gastos, el 17%

beneficia al mejoramiento laboral, el 14% dice que es para brindar una buena imagen de la empresa y el 10% expone que esta herramienta es beneficioso para la salud.

Pregunta 6.

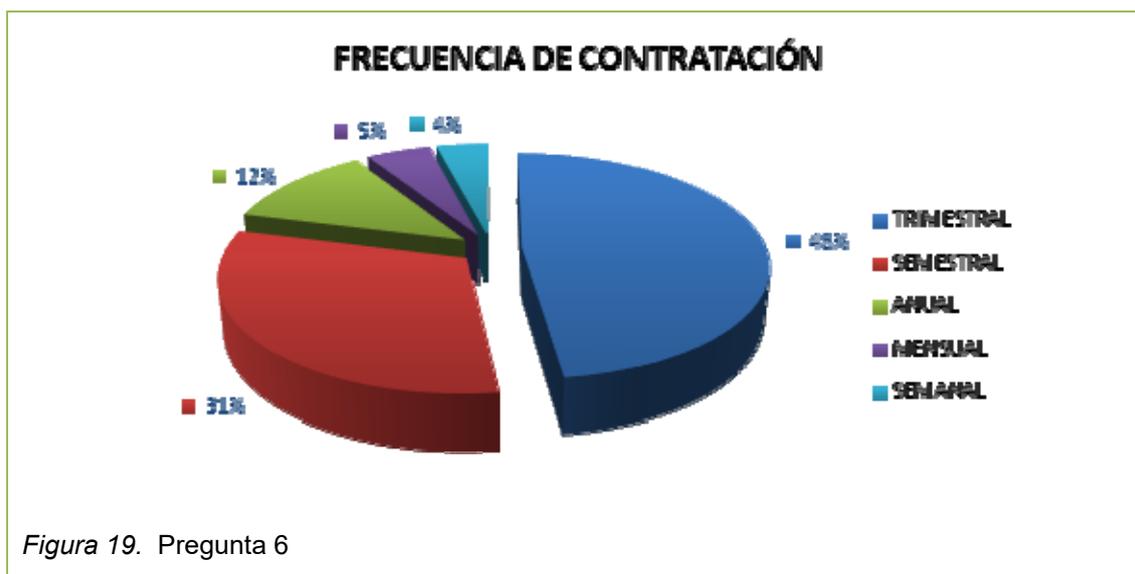


Figura 19. Pregunta 6

Interpretación: según las empresas encuestados de un total del 100%, el 48% de ellas dice que contratarían este servicio cuatro veces por año, es decir trimestralmente, el 31% anuncia que lo contrataría cada 4 meses al año, el 12% expone que adquiriría este servicio una vez al año, el 5 % comenta que lo haría una vez cada mes y el 4% una vez a la semana.

Pregunta 7.



Interpretación: del total del 100% de encuestados el 62% de estos comentan que no implantarían este servicio dentro de las actividades mensuales de trabajo sino que sea algo extra que no intervengan con los horarios de oficina mientras el 38% si lo implementarían dentro de las mismas.

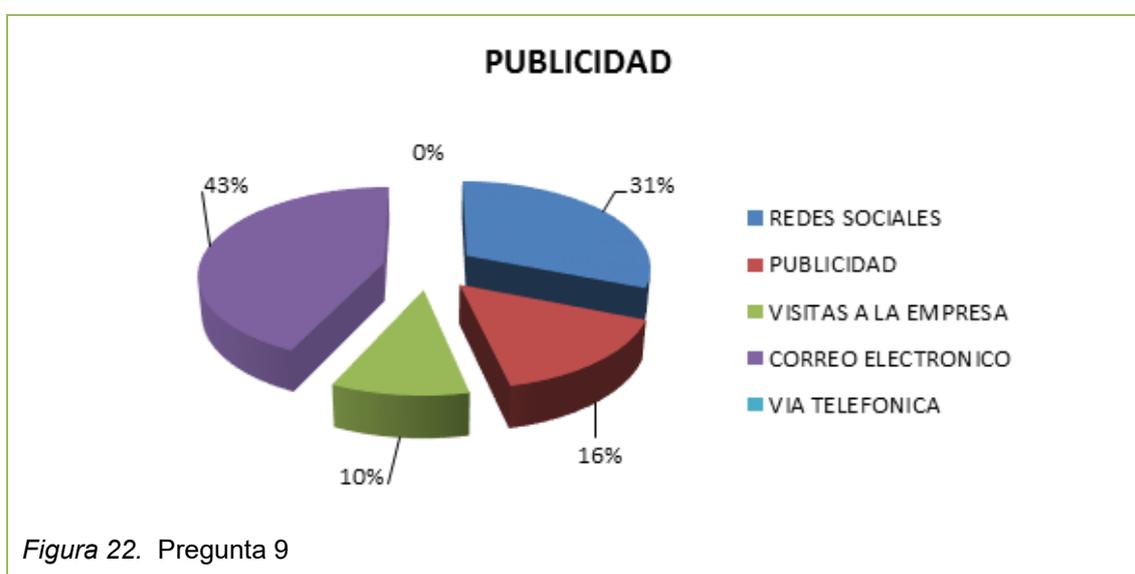
Pregunta 8.



Interpretación: los encuestados contestaron esta preguntado sobre cuanto pagarían por el servicio de coaching por cada empleado y del 100% de los

mismos el 31% tienen preferencias por pagar entre 76 a 100 dólares; el 22% comentan que pagarían de 51 a 75 dólares; el 17% anuncian que pueden pagar entre 101 a 125 dólares por este servicio; el 15% pagarían entre 25 a 50 dólares; el 11% dicen que podrían pagar entre 126 a 150 dólares por los talleres y por último apenas el 4% pagarían más de 150 dólares por adquirir dicha prestación.

Pregunta 9.



Interpretación: el 100% de encuestados respondieron en razón al tipo de medio de comunicación de preferencia por el cual desean ellos ser notificados de este servicio y promociones del cual e 43% prefieren el correo electrónico, el segundo medio preferido son la redes sociales con el 31% de interesados, el 16% desearían ser informados en cualquier tipo de publicidad y el 10% por visitas a la empresa. Dichos encuestas anunciaron que el medio que les molestaría recibir noticias de este servicio es por vía telefónica por lo que no lo desean bajo ningún concepto.

Conclusiones

- No se conoce el concepto de coaching, siendo una oportunidad para difundir este tipo de servicio.
- Existe un amplio interés en contratar este tipo de servicio.
- Existe competencia a nivel de capacitación y motivación personal pero no de coaching empresarial a través de actividades deportivas.
- Los factores que más influyen para que las empresas adquieran este tipo de servicio son: el mejoramiento del desempeño laboral, y mejorar la salud de sus empleados.
- La frecuencia de contratación de este servicio es de 4 veces al año.
- El paquete de coaching deportivo deberá incluir actividades que mejoren el desempeño de los empleados.
- Las empresas medianas están dispuestas a invertir en su mayoría entre 50 a 100 dólares por cada empleado en dichos talleres de coaching, por lo que se diseñarían paquetes que se ajusten a este presupuesto.
- Ya que las empresas no están dispuestas a contratar este tipo de actividades mensualmente, se diseñara paquetes trimestralmente.
- Los principales medios en donde se hará publicidad será mediante correo electrónico y redes sociales que son los más preferidos por los encuestados.

3.7 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

3.7.1 Estructura de la Competencia

En el Ecuador, cada vez es más la búsqueda de estimulación para enfrentar los cambios planificados o sorpresivos que se tienen en el aspecto personal u organizacional (Cornejo, 2013, párr. 8).

Sin embargo hay muy pocas empresas que se dediquen al coaching empresarial y las que brindan este tipo de servicio están enfocadas a motivar o capacitar a las personas por diversos métodos convencionales como son: Talleres, capacitaciones y juegos para alcanzar los niveles deseados que buscan las organizaciones para sus empleados, pero no a desarrollar a través de actividades deportivas.

Por otro lado existe un gran crecimiento en empresas que se dedican a formar coach, como es Business Coaching School (BCS) y TheGrowth Coach, una franquicia de Cincinnati, EE.UU. la misma que se ha extendido en tres oficinas de capacitación y asesoramiento, lo que ha permitido que existan aproximadamente 200 personas certificadas para descubrir y potenciar las certezas de los individuos.

Según la Superintendencia de Compañías hasta el 2012 existieron 657 empresas activas dedicadas a prestar servicios de administración y a apoyo en la ciudad de Quito (Superintendencia de Compañías, 2013)

De acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, en el 2012 los ingresos anuales para las empresas con actividades de asesoramiento empresarial y gestión son de \$3.333.052,19 en cada una en promedio y utilidades de \$7.061.718,87 de todas las empresas.

La participación en el mercado está distribuida de la siguiente manera: el 55% le pertenece a MaxyConsult con el 20%, Detecta Servicios Empresariales con el 10%, Heribuserco el 8% y el 7% para las demás empresas que ofrecen servicios de apoyo y capacitación empresarial. (Superintendencia de Compañías, 2012, Estados Financieros Consolidados)

En cuanto a las estrategias que aplican algunas empresas en esta industria la más utilizada es el liderazgo en costos. En cuanto a la ventaja competitiva es escasa ya que todas las empresas tienen características similares y fáciles de imitar al corto plazo.

Teniendo en cuenta todos los aspectos antes mencionados se puede decir que la rivalidad entre los competidores es alta, sin embargo DC. COACHING cuenta con una ventaja competitiva que es la capacidad de innovación, y su metodología de fortalecimiento de destrezas y habilidades a través del estudio de los empleados en su comportamiento en actividades deportivas.

La tabla 10 muestra la estructura de la competencia que prestan servicios de administración y gestión:

Tabla 10. Empresas que prestan servicios de administración y gestión registradas en la Superintendencia de Compañías

| EMPRESA | MARCAS | CANAL DE DISTRIBUCIÓN |
|---|---|--|
| MAXY CONSULT CIA. LTDA. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: diseño de métodos o procedimientos |
| DETECTA SERVICIOS EMPRESARIALES INTEGRALES CIA. LTDA | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, |
| LLORENTE & CUENCA ECUADOR S.A. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: relaciones públicas y comunicaciones. |
| PATRICIO VARGAS CONSULTORES ASOCIADOS CIA. LTDA. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, |
| HERIBUSER S.A. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, |
| KONEGGUI ELECTRÓNICA Y CONSTRUCCIÓN CIA. LTDA. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, |
| LEONOR ORTIZ & ABOGADOS CIA. LTDA. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos y procedimientos de control presupuestario. |
| KOMITEMJJ CONSULTORES CIA. LTDA. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Servicios de asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de: actividades de cabildeo (grupos de presión (lobbies)). |
| BUSINESS & TRUST NEGOCIOS S.A. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, |
| MEGASOLVE SOLUCIONES S.A. | Actividades de consultoría de gestión empresarial | Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, |

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 58

Nota: Listado de empresas dedicada a prestación de servicios de consultoría y gestión, información tomada de la Superintendencia de Compañía e investigación exploratoria.

3.7.2 Precios

La tabla 11 muestra los precios de paquetes motivacionales que se encuentran en el mercado.

Tabla 11. Precios existentes en el mercado

| MARCAS | PRECIOS DE CONTRATO |
|--|----------------------------|
| MAXY CONSULT CIA. LTDA. | \$ 2,000 - \$ 50,000 |
| DETECTA SERVICIOS EMPRESARIALES INTEGRALES CIA. LTDA. | \$ 1,000 - \$ 30,000 |
| LLORENTE & CUENCA ECUADOR S.A. | \$ 1,000 - \$ 50,000 |
| PATRICIO VARGAS CONSULTORES ASOCIADOS CIA. LTDA. | \$ 3,000 - \$ 40,000 |
| HERIBUSER S.A. | \$ 2,000 - \$ 60,000 |
| KONEGGUI ELECTRÓNICA Y CONSTRUCCIÓN CIA. LTDA. | \$ 1,500 - \$ 50,000 |
| LEONOR ORTIZ & ABOGADOS CIA. LTDA. | \$ 2,000 - \$ 40,000 |
| KOMITEMJJ CONSULTORES CIA. LTDA. | \$ 3,000 - \$ 100,000 |
| BUSINESS & TRUST NEGOCIOS S.A. | \$ 2,000 - \$ 30,000 |
| MEGASOLVE SOLUCIONES S.A. | \$ 1,000 - \$ 50,000 |

Nota: Los precios pueden variar de distribuidor a distribuidor, datos obtenidos a partir de investigación exploratoria.

Adaptado de Mediavilla y Sandoval, 2010, p. 28

Con la información antes mencionada se puede determinar el siguiente rango de precios, con la cual la empresa puede ser competitiva dentro de esta industria.

Tabla 12. Costos y Precios por servicio

| SERVICIO | COSTO TOTAL PAQUETE | PRECIO DE VENTA AL PUBLICO |
|------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| PAQUETE 1 | 67,18 | 95 |
| PAQUETE 2 | 51,68 | 75 |

Nota: Los costos por paquete se pueden observar en el Anexo 3.1

3.7.3 Evaluación del Mercado durante implementación

Se evaluará al mercado en cada etapa del ciclo de vida del servicio, por medio de la investigación de mercado se recolectar información relevante sobre el servicio, la marca y la empresa, de esta forma se podrá estar al tanto de las tendencias de los consumidores y satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En Ecuador este sector ha tenido un crecimiento del 70% desde los años 60. Por otro lado el crecimiento del 2010 fue del 9,7% en relación con el 2009 el más alto de este periodo, lo que lo hace atractivo para la creación de nuevas empresas dentro de esta rama. (Banco Central del Ecuador, 2012)

Según el Global Coaching Study 2012, una vez que una empresa realiza coaching hay un 36% de percepción de beneficios y un 26% en la mejora de los resultados; haciendo que más empresas inviertan en este tipo de servicios.

Mediante el análisis de las fuerzas de Porter se determinó que a nivel nacional la rivalidad entre competidores es baja, ya que esta industria se encuentra en crecimiento, porque no hay empresas que se dediquen al servicio de coaching deportivo para empresas, mostrando un ambiente favorable para la creación de DC COACHING.

Por otro lado la investigación de mercado reveló que existen necesidades insatisfechas, que la aceptación por este tipo de servicio es alta, ya que el 62% de los encuestados estarían dispuestos a invertir en motivación para sus empleados mediante técnicas deportivas. Además se determinó que las empresas usan este tipo de servicios cuatro veces al año. El precio del servicio está entre 500-15000 dólares que se encuentra dentro del promedio del mercado, lo que lo hace competitivo.

El rápido crecimiento de la demanda por este tipo de servicios sumado a los factores antes mencionados, hace que existe una oportunidad de negocio para la creación de una empresa que ofrece servicios de motivación organizacional mediante métodos deportivos.

4. CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrollarán las estrategias de Marketing propuestas para el plan de negocios de coaching, así como las cuatro P's del Marketing Mix y las tácticas de venta para el servicio con el fin de introducir el producto a el segmento de mercado propuesto y alcanzar los objetivos planteados.

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

Acorde a la información y el análisis que se logró obtener de la investigación de mercados expuesta en el capítulo 3, se implementará en la empresa DC. COACHING la estrategia genérica de diferenciación expuesta por Michael Porter (David, 2008, p. 191), la misma que se eligió en base a que en el mercado existen diferentes programas y procesos de coaching empresarial, sin embargo en casi ninguna de estas empresas tienen dentro de sus servicios el uso de motivación y desarrollo de habilidades organizacionales mediante actividades deportivas lo que permite a DC COACHING poder especializarse en el campo deportivo para cumplir los objetivos planteados y de esta manera lograr una ventaja competitiva sobre las demás.

Acorde a la investigación se ha podido presenciar que a las personas que consumirían este servicio, se les facilitaría el poder descubrir o mejorar sus habilidades y destrezas dentro de su lugar de trabajo a través de actividades netamente deportivas y de esparcimiento ya que consideran que es la manera más idónea para poder expresarse como realmente son sus vidas. Es importante entonces desarrollar esta estrategia de Marketing para que los clientes perciban este servicio como algo único y diferente a lo que ofrece la competencia.

Entonces es así como después de haber escogido la estrategia que se utilizará para introducir el servicio en el mercado se analice el mismo en cada una de

las etapas del ciclo de vida de esta prestación que a continuación se verá reflejado en la siguiente figura:

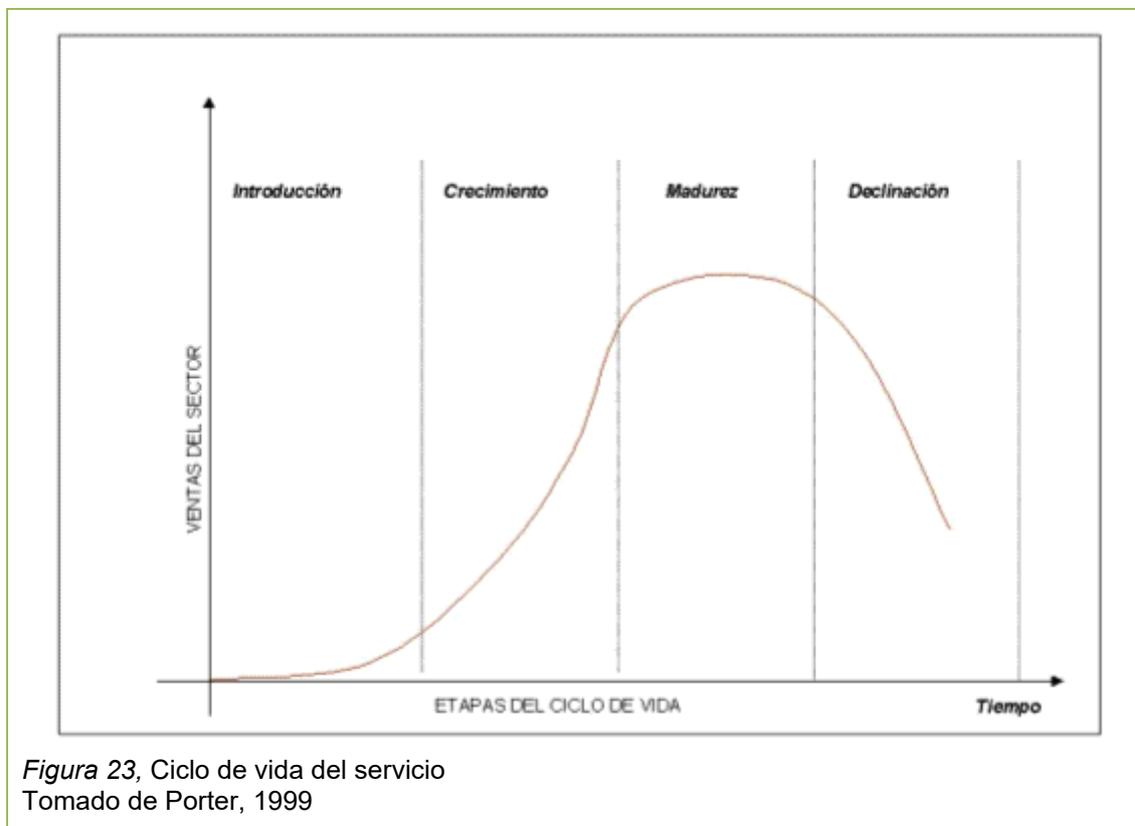


Figura 23, Ciclo de vida del servicio
Tomado de Porter, 1999

La figura del ciclo de vida del producto o servicio hace referencia al desarrollo en que se encuentra la empresa durante su iniciación hasta el fin de sus operaciones, en el caso de la empresa DC. COACHING se encuentra en la etapa de fase introductoria del servicio por ser una compañía recientemente creada cuyo esfuerzo y trabajo es mucho mayor al de las demás fases debido a la fuerte inversión en captar clientes del segmento de mercado expuesto anteriormente a través de los medios de comunicación e ir adquiriendo con el tiempo la experiencia necesaria para poder administrar y gestionar el negocio con éxito evitando cometer errores y problemas durante el proceso.

Este servicio de talleres de coaching en general es aún muy poco usual en el Ecuador, pocas empresas son las que han adquirido la cultura de brindar a sus empleados el confort y las herramientas para que rindan al máximo en sus

puestos de trabajo donde se desempeñan, es por esto que incluso la industria de este tipo de servicios según lo investigado sigue en una etapa de crecimiento.

Los empleados dentro de las empresas que trabajan afirman que el hecho de tener talleres de coaching ayudaría mucho más a reducir el estrés y la cotidianidad en las 8 horas de labor, y se sienten aún más a gusto sabiendo que en los talleres se los puedes manejar mediante actividades deportivas ya que aumenta el nivel de esparcimiento y la capacidad de atención de los mismos por lo que esto ayudará a que las empresas vean los efectos en sus trabajadores y de tal manera la empresa DC COACHING consiga mayores ventas logrando finalizar la etapa de introducción del servicio y adentrándose en la segunda etapa que es de crecimiento donde tiene como principal característica el incrementar las ventas de una empresa.

Se debe tener en cuenta que debido al atractivo del mercado hay cada vez más competencia por lo que dependerá muchísimo de las decisiones que se tomen en esta etapa de crecimiento para seguir avanzado en este ciclo del servicio, sin duda una de las mejores apuestas por las que hacen los gerentes de cada compañía es innovar sus procesos y su cartera de productos o nuevos servicios.

A continuación se presentará una tabla donde se verán reflejadas las características que se muestran en cada etapa del ciclo de vida de acuerdo a determinados factores:

Tabla 13. Características del ciclo de vida

CARACTERÍSTICAS DEL CICLO DE VIDA DEL SERVICIO

| ETAPAS | INTRODUCCIÓN | CRECIMIENTO | MADUREZ | DECLINACIÓN |
|-------------------------------|--|---|---|---|
| VENTAS | bajas | medias | altas | bajas |
| COSTOS | altos | promedio por cliente | bajos | bajos |
| CLIENTES | examinan y analizan el servicio | referenciales y adoptantes | cartera de clientes extensiva | tardíos |
| UTILIDADES | en cero | medias | altas | no existe |
| COMPETIDORES | pocos | se registran nuevos competidores | se mantiene estable | asciende la competencia |
| OBJETIVOS DE MARKETING | ofrecer al mercado un servicio diferente y hacer pruebas | incrementar la participación del mercado en la industria del negocio | maximizar utilidades sin perder la participación de mercado | reducir costos y sacarle provecho a la marca |
| ESTRATEGIA DE SERVICIO | proveer de un servicio básico e innovador | dar seguimiento y garantía al servicio | diversificar la línea de servicios propuestos | eliminar de manera paulatina los servicios no contratados |
| PRECIO | accesible para abrirse mercado | intensivo | mejorar el precio de la competencia | reducir precios |
| PUBLICIDAD | brindar conocimiento del servicio a primeros adoptantes | buscar interés en el mercado masivo | destacar beneficios y diferencias frente a la competencia | reducir publicidad y retener clientes leales |
| PROMOCIÓN DE VENTAS | dar promociones para incentivar a conocer el servicio | reducir promoción para aprovechar la alta demanda de los consumidores | aumentar para incitar al cambio de marca de consumidores | se reduce al mínimo la promoción |

Tomado de Kotler, 1998, p.11

4.1.1 Logotipo



4.1.2 Slogan

“Piensa diferente, transforma tu organización”

4.2 CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

DC COACHING ofrecerá un servicio de coaching de forma empresarial en la ciudad de Quito, este servicio será a través de talleres donde incluya actividades deportivas y lúdicas para los empleados y así poder analizar y determinar las virtudes y falencias de cada uno de ellos y su comportamiento en el trabajo en grupo. Los talleres se realizará de acuerdo a la necesidad que tenga la empresa y el objetivo que se quiera alcanzar con los mismos; la duración de estos talleres será de una vez cada 3 meses y por un tiempo estimado de 8 horas. Cabe recalcar que es esencial que exista en este tipo de eventos una profunda comunicación entre las empresas y el coach para

posibles sugerencias y conflictos entre empleados. Mediante el desarrollo y la experiencia que vaya adquiriendo la empresa se efectuarán cambios que se determinaran con los resultados y sugerencias que tengan los consumidores, además de ir innovando las prácticas y métodos que se utilicen en cada uno de los talleres para poder brindar nuevas opciones de análisis de acción-reacción en los empleados.

Branding y slogan

Para el branding se dará a conocer el slogan “piensa diferente, transforma tu organización”, donde muestra a los empresarios como pueden ayudar a reducir sus gastos mediante empleados felices y más productivos, además de poder utilizar sus capacidades en las áreas acordes al desempeño de los mismos y así poder transformar la empresa para ser exitosa.

Como método de evaluación del proceso del servicio se implementará un BSC para poder dar seguimiento a cada una de las empresas donde se brinda el ejercicio y los resultados obtenidos donde se trabajará conjuntamente con el departamento de recursos humanos y desarrollo organizacional de cada organización.

4.3 PRECIO

DC.COACHING utilizará la estrategia de precios de penetración que consiste en “fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida e eficaz para conseguir una gran cuota de mercado, pues el elevado volumen de ventas produce una reducción en los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios”. (Kotler, 2004, p. 392)

El costo total del paquete 1 para la empresa DC COACHING por cada cliente es de 67,18 dólares y del segundo 51,68 dólares. Así mismo el precio de venta del paquete 1 al público es de 95 dólares y del segundo 75 dólares. Se puede

concluir que en el paquete uno se tiene una ganancia de 27,82 dólares y en el segundo 23,32 dólares.

Tabla 14. Costo, precio y margen de ganancia DC. COACHING

| SERVICIO | COSTO | PRECIO | MARGEN |
|-----------|-------|--------|--------|
| PAQUETE 1 | 67,18 | 95 | 42% |
| PAQUETE 2 | 51,68 | 75 | 45% |

Por lo tanto el precio unitario de cada taller de coaching es un precio competitivo teniendo en cuenta que la competencia oscila por el mismo servicio en promedio de 50 a 200 dólares por persona.

4.4 TÁCTICA DE VENTAS

4.4.1 Ventas Directas

La empresa DC. COACHING tendrá su propia fuerza de ventas sin ningún tipo de mediadores, el servicio se ofrecerá de forma directa a través de dos vendedores contratados por la empresa teniendo muy en cuenta que al iniciar sus actividades en el primer año por tema de gastos únicamente se tendrá un vendedor y trabajarán conjuntamente con el gerente difundiendo los talleres a través de correos electrónicos, redes sociales y visitas personales a posibles empresas consumidoras de este servicio.

4.4.2 Marketing Relacional

Es muy importante para la empresa establecer relaciones duraderas a largo plazo con las organizaciones que han contratado los servicios de DC. COACHING basadas en la entera satisfacción de las mismas y como objetivo estratégico de la compañía para crear fidelidad hacia la marca. Es por esto que para poder crear este tipo de relaciones a largo plazo se utilizará el marketing digital a través de mails y visitas programadas al área de recursos

humanos y desarrollo organizacional para poder tener una respuesta más rápida e eficaz de lo que se quiere lograr.

4.4.3 Marketing Digital

Una de las herramientas que se usarán como parte del marketing digital es el mailing donde se aprovechará esta herramienta web para informar a las empresas acerca de nuestros servicios, promociones y eventos que se tengan a lo largo del año, además de poder mostrar los beneficios de realizar talleres de coaching en las mismas ya que es un aspecto esencial para poder ofertar el servicio y que las organizaciones sepan a lo que se refiere y que es lo que se pretende lograr a través de estos talleres.

Otra de las herramientas que se utilizará es el diseño de una página web propia llamada "dcocoaching.com" de la empresa donde se tenga toda la información acerca de los objetivos, misión y visión de la empresa, de que se trata, los servicios prestados, contacto, organigrama de trabajo y cualquier duda o sugerencia de la misma.

4.4.4 Fuerza de ventas

Para la administración de fuerza de ventas se seguirán 6 pasos importantes en la venta directa del servicio:

1. Prospección y clasificación: analizar e identificar a los clientes que va dirigida la empresa
2. Aproximación: en esta etapa se dimensiona lo que el cliente desea del producto o servicio de la compañía, es decir la expectativa que tiene acerca de los talleres de coaching.
3. Presentación y demostración: en este punto ya se dará a conocer el servicio y se realizará pequeñas demostraciones o pruebas del mismo.

4. aspiración del cliente: se muestra en esta etapa recomendaciones y objeciones acerca de lo que los clientes perciban sobre el servicio y que la competencia brinde para poder saber que aspira el mismo y poder direccionar el servicio a esa deseo.
5. Cierre: en esta etapa ya se concreta la venta y se cierra la misma.
6. Seguimiento y evaluación: en esta etapa como se lo mencionó antes se trabajará mediante un BSC (Balance score Card) para darle seguimiento a los objetivos que se quisieron alcanzar y poder estar en constante comunicación con el área de desarrollo organizacional de las compañías que son los clientes y de esta manera así poder satisfacer esta necesidad incluyendo un servicio posventa.

4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Dentro de las políticas de servicio al cliente de la empresa DC COACHING se tendrá 7 argumentos para una buena atención:

1. Punto de contacto: cada vez que la empresa entra en contacto con el cliente se debe tener el mayor interés por solucionar y brindar el requerimiento solicitado.
2. Cordialidad: para la empresa es un aspecto fundamental el poder mostrar amabilidad con los clientes brindado una actitud positiva a cualquier duda o requerimiento propuesto por el cliente y que se transmita un estímulo positivo de ayuda a los mismos
3. Confiabilidad y cumplimiento: la confianza en nuestra empresa debe ser alta, por lo que se debe cumplir con todos los aspectos diseñados en nuestro servicio y todo lo prometido, pues las expectativas del cliente en el mismo deben ser satisfechas al 100%.

4. Atención personalizada: algo fundamental en la empresa es evitar resolver problemas o desarrollar ideas en conjunto, pues cada cliente tiene una necesidad u objeción diferente por lo que es muy importante trabajar de manera personal con cada cliente de la empresa evaluando su situación.
5. Receptividad y actitud: en ciertos casos los objetivos o el nivel de expectativa de los clientes no se llega a cumplir por lo que hay que estar prestos de forma rápida y eficaz para solucionar cualquier conflicto o duda sobre la empresa o el servicio prestado, y aclarar dudas de la manera más afectiva posible.
6. Presentación: este es un aspecto tangible del servicio que se refiere a la imagen que da la empresa a través de sus colaboradores, por lo que todos sin excepción deben mostrar una cultura de profesionalismo y pulcritud además de las herramientas de uso en los servicios que deben estar en óptimo estado de funcionamiento sin ningún tipo de fallas.
7. Servicio postventa: el servicio posventa debe ser completo, en este caso trabajando conjuntamente con los directamente afectados como es la empresa y el área de recursos humanos y desarrollo organizacional para medir y analizar lo ocurrido en los talleres y desarrollar una evaluación que pueda ayudar a establecer estrategias para cumplir objetivos.

4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Este punto es básico para poder difundir y hacer conocer a la empresa y que es lo que ofrece. Según la investigación de mercado que se realizó el marketing directo y el internet son los medios ideales para poder publicitar la compañía, es por esto que primeramente se visitará a las empresas medianas en la ciudad de Quito para ofrecer los servicios de talleres de coaching con actividades deportivas, además del uso de página web y redes sociales y eventualmente anuncios publicitarios en periódico y revistas.

La publicidad estará dirigida principalmente a las empresas que están preocupadas por mantener un buen clima organizacional y en buscar fortalecer habilidades y destrezas de sus empleados para que puedan desarrollarse de mejor manera en cada uno de sus puestos de trabajo.

4.6.1 Publicidad

Para la empresa DC COACHING el objetivo principal que desea alcanzar mediante una campaña publicitaria es darse a conocer y posicionarse en la mente de los consumidores, es por esta razón que el servicio estará publicitado medios BTL con publicidad online y marketing directo.

Además se utilizará como medios ATL únicamente las revistas y periódicos de manera ocasional debido a que este tipo de medios son con contenido de interés muy general y la efectividad de la campaña es difícil de medir su impacto, sin embargo en la investigación de mercados hubo gran aceptación por enterarse de este tipo de servicio en periódicos y revistas de interés social y profesional.

4.6.2 Relaciones Públicas

Para poder cumplir con los objetivos de la compañía es muy importante que la empresa mantenga siempre una relación muy estrecha tanto con proveedores de los lugares donde se fomentarán las actividades deportivas, con los clientes y con cada uno de sus empleados generando un buen clima laboral e impulsando una buena imagen corporativa a todos los involucrados dentro y fuera de la organización.

Como parte de las relaciones públicas la empresa a partir del segundo año de operaciones tendrá como meta involucrarse en eventos deportivos en la ciudad de Quito para poder darse a conocer y aprovechar la exposición de marca que

nos puede brindar este tipo de espectáculos deportivos expandiendo así nuestro segmento de mercado.

4.6.3 Página Web

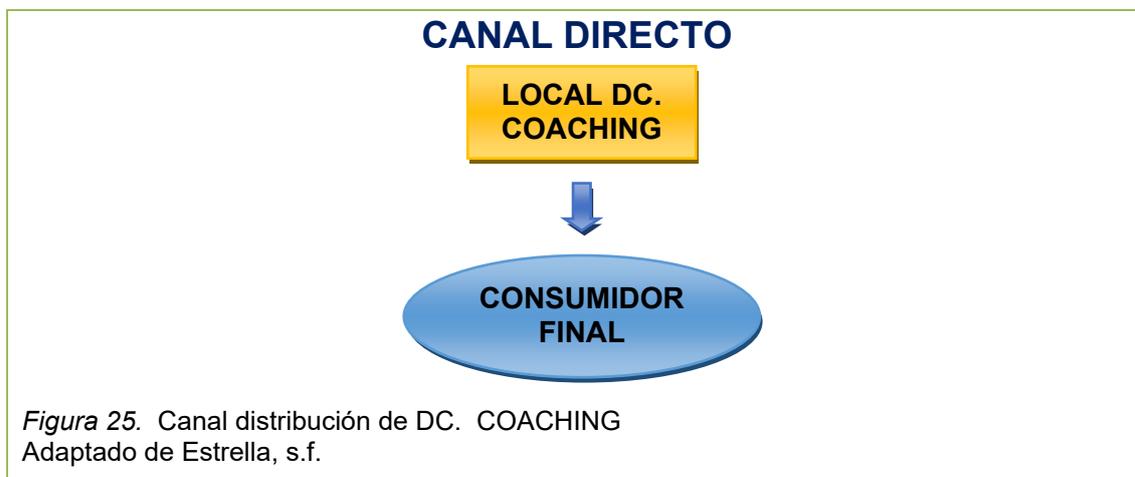
La página Web será creada con el fin de poder conocer acerca de los beneficios del servicio, enterarse un poco más de lo que ofrece la empresa los clientes, dudas y sugerencias, cotizaciones en línea, chat en línea y pre contratación de servicios mediante citas y reservas.

4.6.4 Inversión en Marketing

Tabla 15. Inversión de marketing

| Presupuesto de gastos de marketing | | | | |
|------------------------------------|---|--------|-----------------|--------------------|
| Etapa del ciclo de vida | Introducción | | | |
| Tiempo del proyecto | Año 1 | | | |
| Programación | Descripción | Número | Precio unitario | Precio total |
| Medios electrónicos | Diseño, elaboración y envío de mailings animados | 2 | \$ 120,00 | \$ 240,00 |
| Medios impresos | Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 2 revistas en diferentes momentos del año | 2 | \$ 500,00 | \$ 1.000,00 |
| Redes Sociales | publicidad en facebook y twitter dos semanas cada trimestre del año | 12 | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| | hosting corporativo y dominio | 12 | \$ 10,00 | |
| Adicional | tarjetas de presentación | 2000 | \$ 0,03 | \$ 60,00 |
| | | | TOTAL | \$ 2.500,00 |

4.7 DISTRIBUCIÓN



4.7.1 Local Empresa DC. COACHING

El local de la empresa DC COACHING estará ubicado en el norte de Quito en el sector de la California Alta, en él se harán todas las operaciones de logística, contratos, administración, contabilidad y finanzas y atención al cliente.

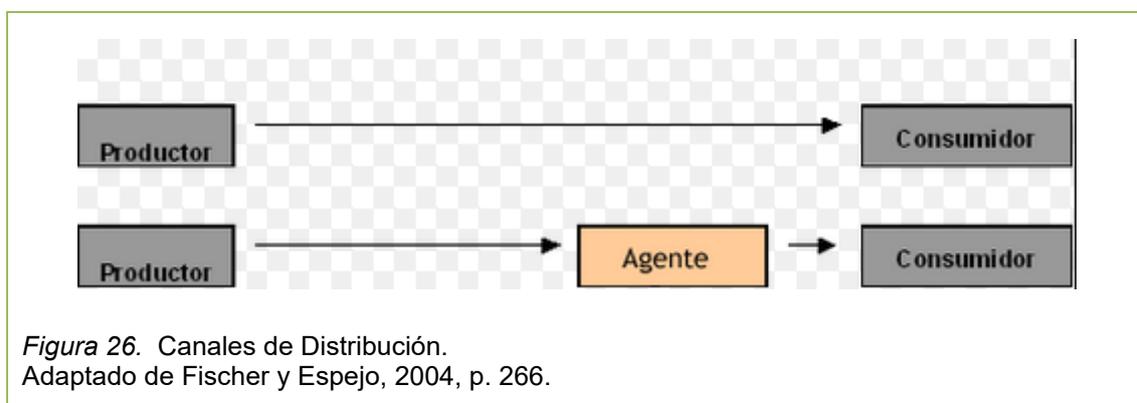
Se decidió la ubicación en base a una localización geográfica y requerimientos del espacio físico donde se utilizó el método cualitativo por puntos de Sapag y Sapag donde se tomaron variables como servicios básicos, costo del arriendo, costo de transporte, cercanía a los lugares donde se brindará los talleres , disponibilidad del parqueadero para clientes y la accesibilidad dando como resultado que el mejor lugar para el local donde se gestionará la empresa sea en el norte de la ciudad de Quito. Más adelante en el capítulo 5 se verá el cuadro de desarrollo de este punto.

4.7.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA

Los canales más utilizados en la Industria son: el canal directo, canal a través de mayoristas y canal por medio de minoristas que plantea Fischer y Espejo. (2004, p. 266) Ver figura 26

El seleccionar los canales de distribución correctos da a la empresa de servicios una ventaja competitiva y una oportunidad de expandir su negocio a una tasa más rápida que el crecimiento orgánico. (Linton, s.f.)

Existen diferentes tipos de canales para lo que son servicios entre estos están el Directo, con agentes, multicanal, por internet y sociedades. Para este plan de negocios el canal que más se usa para las actividades de asesoría y gestión es el de directo.



5. CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Introducción

En este capítulo se dará a conocer las actividades en cada etapa del servicio ya sea de los talleres de coaching con actividades deportivas o los servicios adicionales que ofrece la empresa DC. COACHING

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

El servicio de DC COACHING está enfocado a poner en práctica talleres especiales a través actividades deportivas, entre ellas los juegos o deportes extremos que permitirán desarrollar en cada empleado estrategias similares para afrontar los problemas y obstáculos que se presentan a diario en sus empleos, además se tiene caminatas y yincanas donde el propósito de estas actividades al aire libre es motivar y enseñar a los empleados a trabajar en equipo y compartir con sus colegas de la empresa. De esta manera se trabajará con lo especificado anteriormente para descubrir, potencializar y mejorar las habilidades de los participantes en los talleres sin dejar de lado los objetivos y valores que cada organización cuenta.

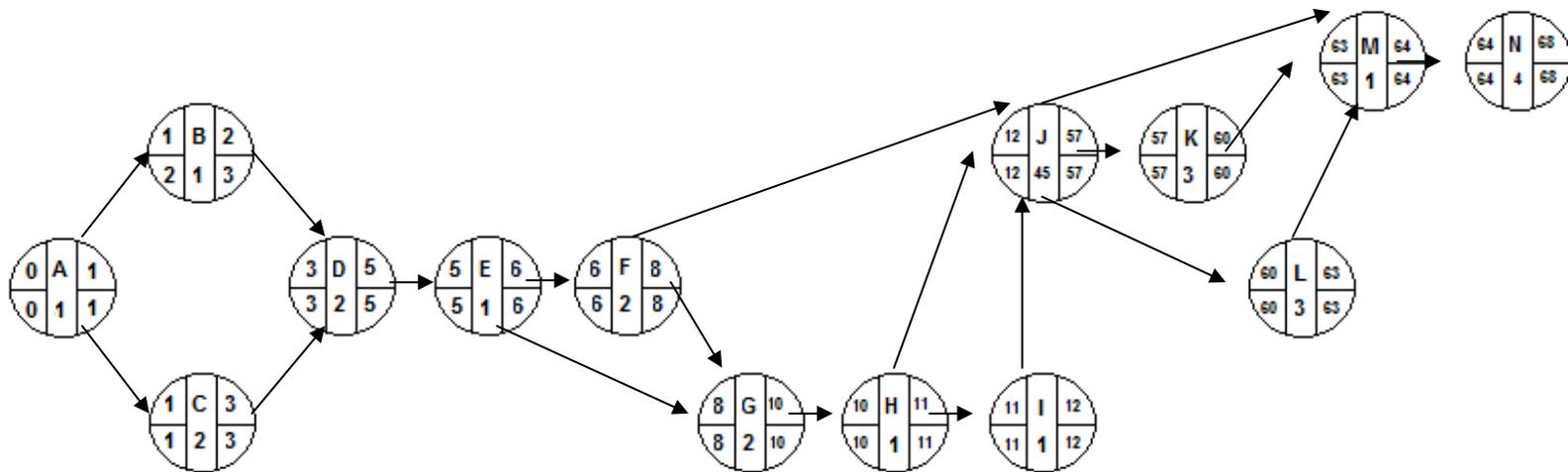
El coaching trabajará de manera directa con la metodología Appreciative Inquiry (diálogo apreciativo) en el cual se direcciona más en multiplicar las fortalezas que tiene la organización más no en las debilidades y problemas como factor principal de desarrollo del coaching. (Intervención organizacional, 2015, párr.4)

5.2 CICLO DE OPERACIONES

Tabla 16. Ciclo de operaciones

| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | PREDECESORES INMEDIATOS | TIEMPO (MINUTOS) |
|-----------|---|-------------------------|------------------|
| A | Pedido del servicio de la empresa | - | 1 |
| B | Receptar la solicitud del servicio | A | 1 |
| C | Pedir datos de la empresa | A | 2 |
| D | Ofrecimiento del servicio a la empresa | B,C | 3 |
| E | Empresa recibe detalle de servicios | D | 2 |
| F | empresa elige el servicio deseado | E | 2 |
| G | Promociones de DC COACHING | E,F | 1 |
| H | Se contrata el servicio de coaching | G | 2 |
| I | Se firma el contrato y se procede al pago y las condiciones | H | 30 |
| J | Desarrollo de los talleres de coaching a la empresa | F,H,I | 300 |
| K | se dan resultados del servicio al área de talento humano de la empresa para trabajar por lo objetivos en conjunto | J | 60 |
| L | Se establece relación con la empresa para crear fidelidad | J,K | 30 |
| M | Se finaliza el servicio a la empresa | J,K,L | 2 |
| N | Post-servicio | M | 10 |

Adaptado de Estrella, s.f.



Ruta crítica: D + F + G + H + I + J + K + L

Ruta crítica: 1 + 1 + 2 + 3 + 2 + 2 + 1 + 2 + 30 + 300 + 60 + 30 + 2 + 10 = 446 minutos

Cuello de botella: F (sin que la empresa elija el tipo de servicio deseado no se establece ninguna venta)

Figura 27. Ciclo de operaciones, ruta crítica
Adaptado de Estrella, s.f.

5.2.1 Flujograma de procesos

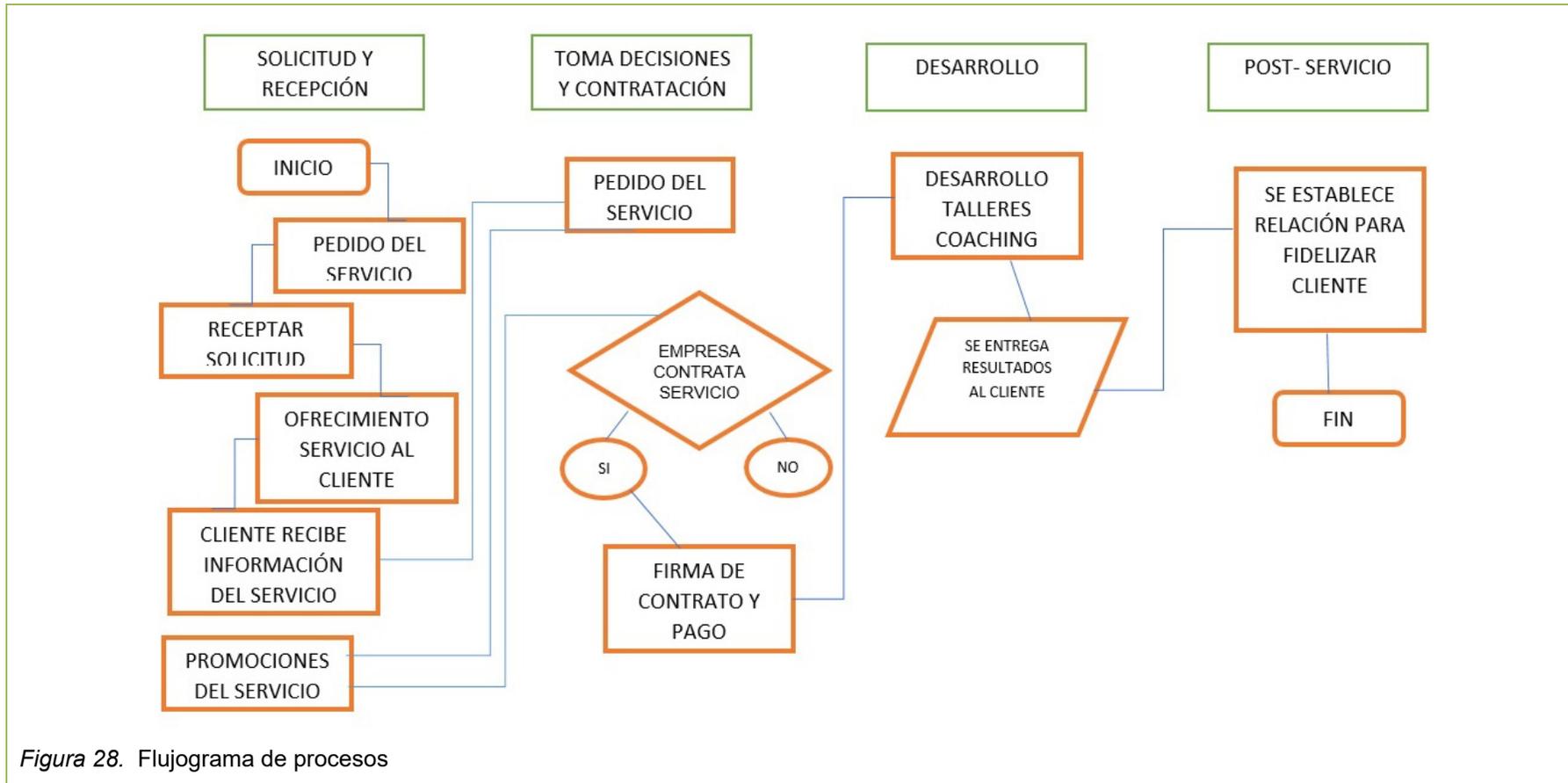


Figura 28. Flujograma de procesos

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La empresa DC COACHING necesitará para los siguientes equipos y herramientas:

- Equipos de computación y software: USD 5.550.
- Modulares y equipos oficina: USD 895.
- Muebles y enseres: USD 1090.
- Equipos eléctricos: USD 1333.
- Máquinas para el servicio: USD 13.646.
- Equipo de cocina: USD 250.
- Materiales a utilizar: USD 240.

Nota: el presupuesto de equipos y enseres detallado se puede ver en el anexo 5.1

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

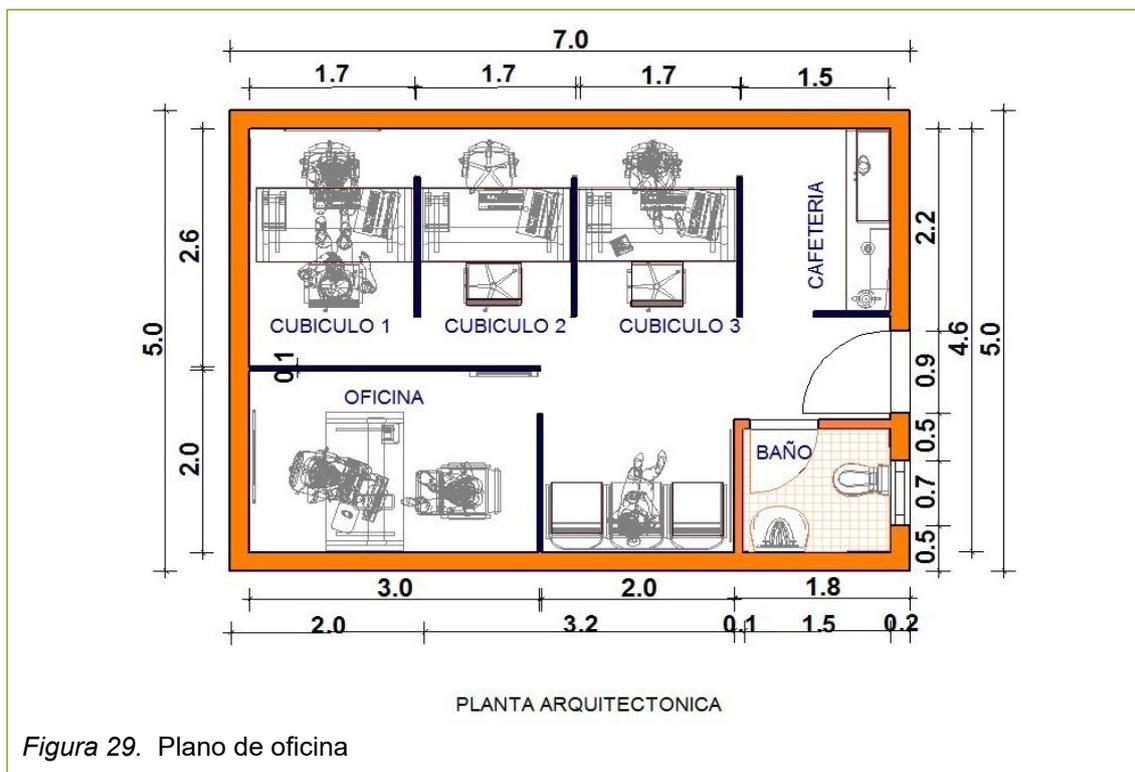




Figura 30. Ender interior 3D



Figura 31. Ender cubículos

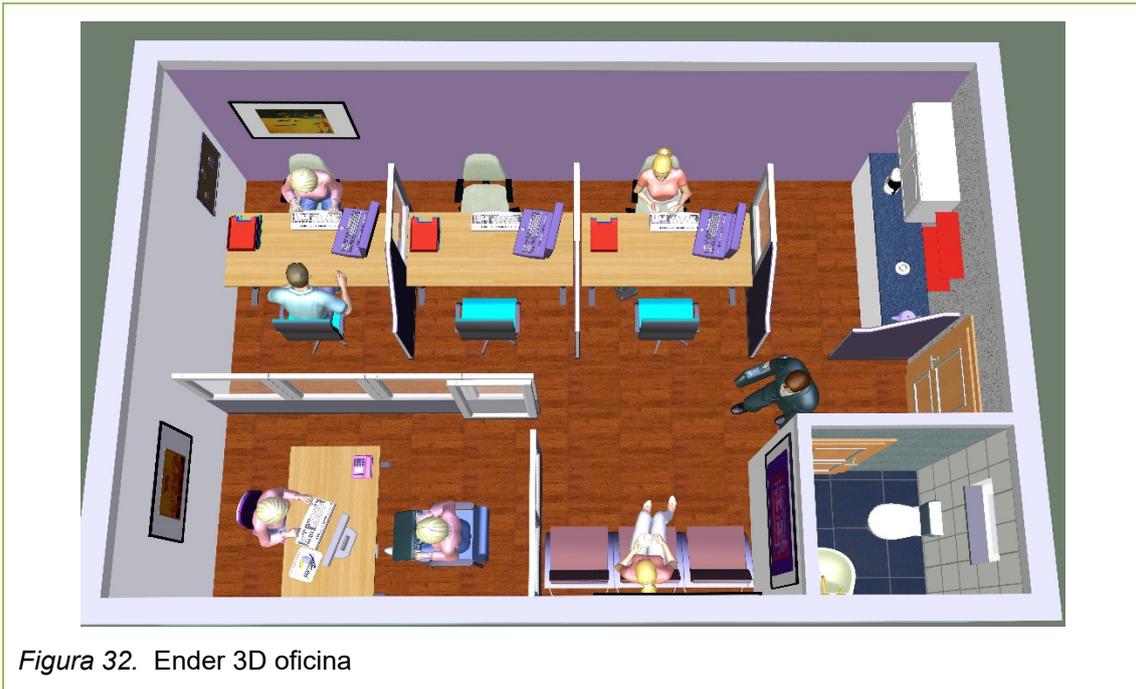


Figura 32. Ender 3D oficina

La adecuación de las instalaciones se detalla a continuación:

Tabla 17. Presupuesto adecuación instalaciones

| PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES | |
|---|------------------|
| Obtenido por: Arq. interiores Carlos Gómez | |
| Descripción y características | Total |
| Instalación modulares | \$ 50,00 |
| Modulares para divisiones | \$ 150,00 |
| TOTAL PRESUPUESTO ADECUACIÓN INSTALACIONES | \$ 200,00 |

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Método cualitativo por puntos

Tabla 18. Método cualitativo por puntos

| Factor | Peso | Los valles | | Norte | | Sur | |
|---------------------------------------|----------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| Servicios básicos | 0,10 | 6 | 0,6 | 9 | 0,9 | 7 | 0,7 |
| Costo de arriendo | 0,30 | 10 | 3 | 10 | 3 | 10 | 3 |
| Costo de transporte | 0,10 | 4 | 0,4 | 8 | 0,8 | 4 | 0,4 |
| Cercanía con locaciones para talleres | 0,25 | 3 | 0,75 | 9 | 2,25 | 8 | 2 |
| Disponibilidad de parqueadero | 0,20 | 6 | 1,2 | 10 | 2 | 5 | 1 |
| Accesibilidad | 0,10 | 3 | 0,3 | 8 | 0,8 | 5 | 0,5 |
| Total | 1 | | 6,25 | | 9,75 | | 7,6 |

Adaptado de: Sapag y Sapag, 2008, p. 209

Nota: de acuerdo a la tabla del método cualitativo por puntos la mejor ubicación para la oficina de la empresa es en el sector norte de la ciudad de Quito considerando los factores más importantes para la organización.

En base a la localización de la empresa DC COACHING, la oficina está ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito en la provincia de Pichincha, en el sector de la California Alta, calles jazmines y N56B esquina.

Las dos instalaciones a ser usadas por la empresa para el desarrollo de los talleres y servicios adicionales son el complejo deportivo “la Sede” ubicado a dos cuadras al norte de la oficina de la empresa y el parque Metropolitano de la ciudad de Quito ubicado en el sector del Batán Alto.

Se analizará la ubicación de la oficina mediante el método cuantitativo por puntos de Sapag para determinar los principales factores críticos que influyen en una localización, además de ponderar cada uno de ellos según la importancia que tengan los elementos mencionados en la tabla.

5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

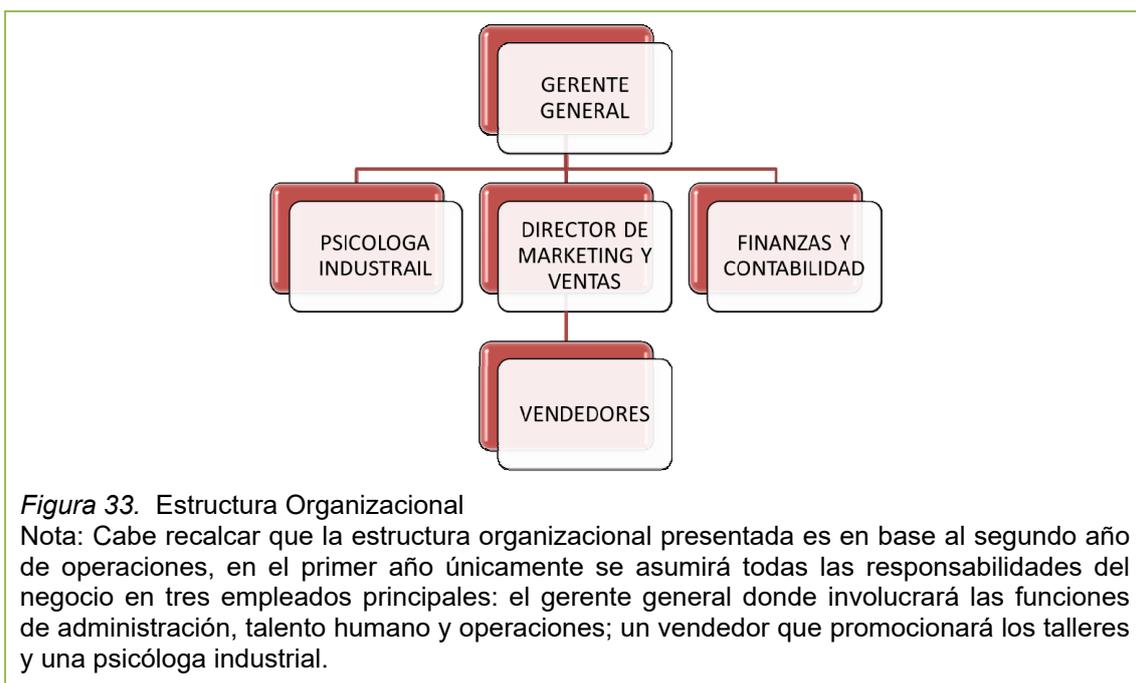
Como se mencionó anteriormente dentro de los aspectos de regulación se necesita los permisos para el funcionamiento de la empresa y los trámites para la constitución de la misma detallados en el capítulo 2.

Con respecto al pago de patentes o licencias de la metodología a usarse en los talleres de coaching, al momento no se necesitan para poder usar la técnica del diálogo apreciativo por lo que no tiene ningún impedimento legal para poder constituir la empresa además de estos prerrequisitos.

6. CAPITULO VI: EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se describirá el perfil profesional y las competencias del personal que será parte de la empresa.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y RESPONSABILIDADES

6.2.1 Descripción de Funciones

6.2.1.1 Gerente General

Descripción del puesto

Está a cargo de supervisar todos los departamentos de la empresa, desarrollar y controlar estrategias internas y detectar oportunidades y amenazas que afectaran a la empresa.

Perfil Gerente General

Vigencia del puesto de trabajo: este cargo iniciará sus funciones en la empresa a partir del primer día de actividades de la misma.

Título: Ingeniero Comercial, Administrador de empresas, Ingeniero en Negocios internacionales.

Experiencia: Mínimo 2 años en el área de administración.

Conocimientos: En administración, finanzas y marketing, manejo de sistemas informáticos y sistemas de control de gestión.

Habilidades: Liderazgo y trabajo en equipo, manejo de conflictos y capacidad de negociación.

Funciones Gerente General

Supervisa a: Departamento de talento Humano, Departamento de marketing y ventas, Departamento de finanzas y Departamento de producción.

Actividades Básicas

- Representar legalmente a la empresa.
- Diseñar estrategias para alcanzar las metas.
- Evaluar el desempeño de sus subordinados.
- Establecer indicadores para el buen desempeño de la empresa.
- Autorizar, verifica y controla los saldos en cuentas bancarias que tiene la empresa.
- Resolución de problemas.

6.2.1.2 Jefe de Marketing y Ventas

Descripción del puesto

Está a cargo de posicionar el servicio en el mercado y promocionarlo, adaptar las estrategias de marketing y ventas a los gustos y preferencias de los clientes, mantener la imagen de la empresa, buscar oportunidades en nuevos mercados.

Perfil Director de Marketing y Ventas

Vigencia del puesto de trabajo: Este cargo entrará en funciones a partir del segundo año de actividades de la empresa.

Título: Ingeniero en Marketing, Ingeniero Comercial, Ingeniero en administración.

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares.

Conocimientos: En publicidad y ventas, promoción de productos, relaciones públicas y manejo de sistemas informáticos.

Habilidades: Creatividad, espontaneidad y estrategia.

Actividades Básicas

- Diseño de imagen empresarial.
- Diseño de estrategias de servicios.
- Diseño de estrategias de ventas.
- Relaciones públicas.
- Investigación de nuevos mercados y detecta oportunidades.
- Investigación del mercado en gustos y preferencias.

6.2.1.3 Jefe de Finanzas y Contabilidad

Descripción del puesto

Está a cargo del análisis e interpretación oportuna de la información financiera de la empresa, y respecto a esto, toma decisiones contables para el desarrollo de las actividades operativas.

Perfil Jefe de Finanzas y contabilidad

Vigencia del puesto de trabajo: Esta plaza de trabajo se contratará luego del primer año de inicio de actividades.

Título: Ingeniero en Finanzas, contador, Auditor o afines.

Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares.

Conocimientos: En sistemas informáticos, índices financieros, flujo de caja y presupuestos.

Habilidades: Detector de riesgo y excelente analista de los estados financieros.

Actividades Básicas

- Desarrollar, evaluar y presentar los Estados Financieros anuales de la empresa.
- Recopilar y entregar información financiera a los entes regulatorios.
- Se encargará de estar al día con las obligaciones tributarias y legales de la empresa.
- Elaborar presupuestos de acuerdo a las metas establecidas.
- Aprobar el pago de honorarios, gastos y mantenimiento relacionado con las operaciones de la empresa.
- Controlar los costos y gastos.

6.2.1.4 Psicóloga Industrial

Descripción del puesto

Esta carga de coordinar conjuntamente con la coach contratada todas las actividades relacionadas a los talleres, analizar los resultados que se tuvieron y proponer soluciones para el mejoramiento del clima organizacional a través de sus conocimientos.

Perfil Psicóloga industrial

Título: Psicóloga industrial o carreras afines a la psicología.

Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares

Conocimientos: En manejo de personal y coaching

Habilidades: Liderazgo, manejo de personas, percibir habilidades y destrezas de empleados.

Actividades Básicas:

- Estudiar el comportamiento de los empleados en diferentes acciones.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión y el talento humano en las empresas.
- Desarrollar estrategias para fortalecer el desempeño de las personas en las organizaciones
- Resolver problemas y conflictos internos de la empresa suscitados por los trabajadores.
- Obtener resultados a través de los talleres mediante actividades deportivas.
- Dar apoyo psicológico a la estructura organizacional de la empresa.
- Reporta rendimiento de los empleados.

6.3 ÁREA O NIVEL OPERATIVO

6.3.1 Vendedores

Perfil vendedor

Título: Estudios secundarios como requisito mínimo.

Experiencia: Mínimo 1 año de vendedor en diversos productos o servicios.

Conocimientos: Básicos (office, computación, matemáticas).

Habilidades: Proactivo, perspicaz, negociador.

Una persona entre 18 a 35 años, bachiller, con experiencia en trabajos a fines, con disponibilidad de tiempo, facilidad de palabra. Esta encargado de dar a conocer el servicio y captar potenciales clientes.

6.4 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADOR Y PROPIETARIO

Cabe recalcar que la empresa DC. COACHING cuenta con un solo propietario que también es administrador de la misma, por tal motivo gozará de su salario laboral más los dividendos obtenidos por el ejercicio económico de la empresa al igual que todos los miembros de la estructura organizacional de la empresa. En la tabla 19 se detalla la nomina del personal con sus respectivos salarios mensuales y anuales.

6.5 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

El personal deberá cumplir con los siguientes requisitos, bajo las siguientes políticas:

- Hoja de vida o curriculum vitae en razón al perfil de la persona que se esté buscando para la plaza de trabajo y con información válida anexando todos los certificados para poder comprobar su veracidad en el mismo.

- No presentar antecedentes penales.
- Todo el personal deberá rendir pruebas psicotécnicas entre otras para evaluar sus habilidades y conocimiento.
- El personal seleccionado tendrá un periodo de prueba de 3 meses a partir de la fecha de ingreso.

Cancelación de remuneraciones:

Los salarios serán cancelados el último día de cada mes, incluyendo las horas extras, así como las afiliaciones al IESS y los beneficios establecidos por ley.

Al ser parte de la empresa, todos los empleados gozaran de los siguientes beneficios adicionales.

- Capacitaciones permanentes y técnicas.
- Sistema de ascensos.
- Retribución a logros y buen desempeño.

Además el personal de la empresa tendrá las remuneraciones y derechos que determina la ley como son:

- Afiliación al IESS y seguro médico.
- Horas extras remuneradas.
- Utilidades.
- Décimo tercer sueldo.
- Décimo cuarto sueldo.
- Vacaciones.
- Fondos de reserva.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

La empresa adquirirá servicios de coaching ya sea deportivo o empresarial con el fin de disminuir los costos de nómina del personal de planta, por lo tanto contratará ocasionalmente y cuando se requiera personal para realizar los talleres dependiendo de la demanda de los clientes y los resultados que estén buscando la empresa que estipula. Cabe recalcar que el costo por contratación de este coach ya está incluido en el precio de cada taller o paquete de la empresa.

Tabla 19. Nomina Administrativa y Operativa primer año de operación

| NÓMINA DEL AÑO 1 | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|----------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------|------------------------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| RECURSO HUMANO | N° PER | SUELDO | SUELDO TOTAL | IESS PATRONAL 11,15% | SECAP 0.5% | IECE 0.5% | IESS PERSONAL 9,35% ⁽¹⁾ | Décimo Tercero | Décimo Cuarto | F. RESERVA | VACACIONES | COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL | COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO | COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL |
| Gerente | 1 | \$ 900 | \$ 900 | \$ 100 | \$ 5 | \$ 5 | \$ 84 | \$ 75 | \$ 20 | \$ 75 | \$ 38 | \$ 1.217 | \$ 1.217 | \$ 14.602 |
| vendedor | 1 | \$ 370 | \$ 370 | \$ 41 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 35 | \$ 31 | \$ 20 | \$ 31 | \$ 15 | \$ 512 | \$ 512 | \$ 6.144 |
| Psicóloga Industrial | 1 | \$ 650 | \$ 650 | \$ 72 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 61 | \$ 54 | \$ 20 | \$ 54 | \$ 27 | \$ 884 | \$ 884 | \$ 10.613 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 3 | \$ 1.920 | \$ 1.920 | \$ 214 | \$ 10 | \$ 10 | \$ 180 | \$ 160 | \$ 60 | \$ 160 | \$ 80 | \$ 2.613 | \$ 2.613 | \$ 31.359 |

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

7. CAPITULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

A continuación se detallaran a través de un cronograma todas las actividades necesarias para poner en marcha el plan de negocio.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EN MARCHA EL NEGOCIO

Tabla 20. Actividades necesarias para poner en marcha el negocio

| N° | Actividades | Fecha de Inicio | Duración en días | Fecha de Terminación |
|----|---|-----------------|------------------|----------------------|
| 1 | Desarrollo del plan de negocios | 26/06/2014 | 239 | 20/02/2015 |
| 2 | Búsqueda de financiamiento | 22/03/2015 | 31 | 22/04/2015 |
| 3 | Constitución de la empresa | 05/05/2015 | 10 | 15/05/2015 |
| 4 | Obtención de permisos de funcionamiento | 20/05/2015 | 21 | 10/06/2015 |
| 5 | Realizar contrato de arrendamiento de las instalaciones | 15/06/2015 | 15 | 30/06/2015 |
| 6 | Adecuación de instalaciones | 05/07/2015 | 5 | 10/07/2015 |
| 7 | Compra de equipos, suministros y muebles de oficina | 20/07/2015 | 21 | 10/08/2015 |
| 8 | Reclutamiento, selección de personal y contratación | 11/08/2015 | 14 | 25/08/2015 |
| 9 | Selección y contrato con proveedores | 27/08/2015 | 14 | 10/09/2015 |
| 10 | Contrato de vendedores y capacitación | 12/09/2015 | 13 | 25/09/2015 |
| 11 | Inicio de operaciones | 27/09/2015 | 79 | 15/12/2015 |

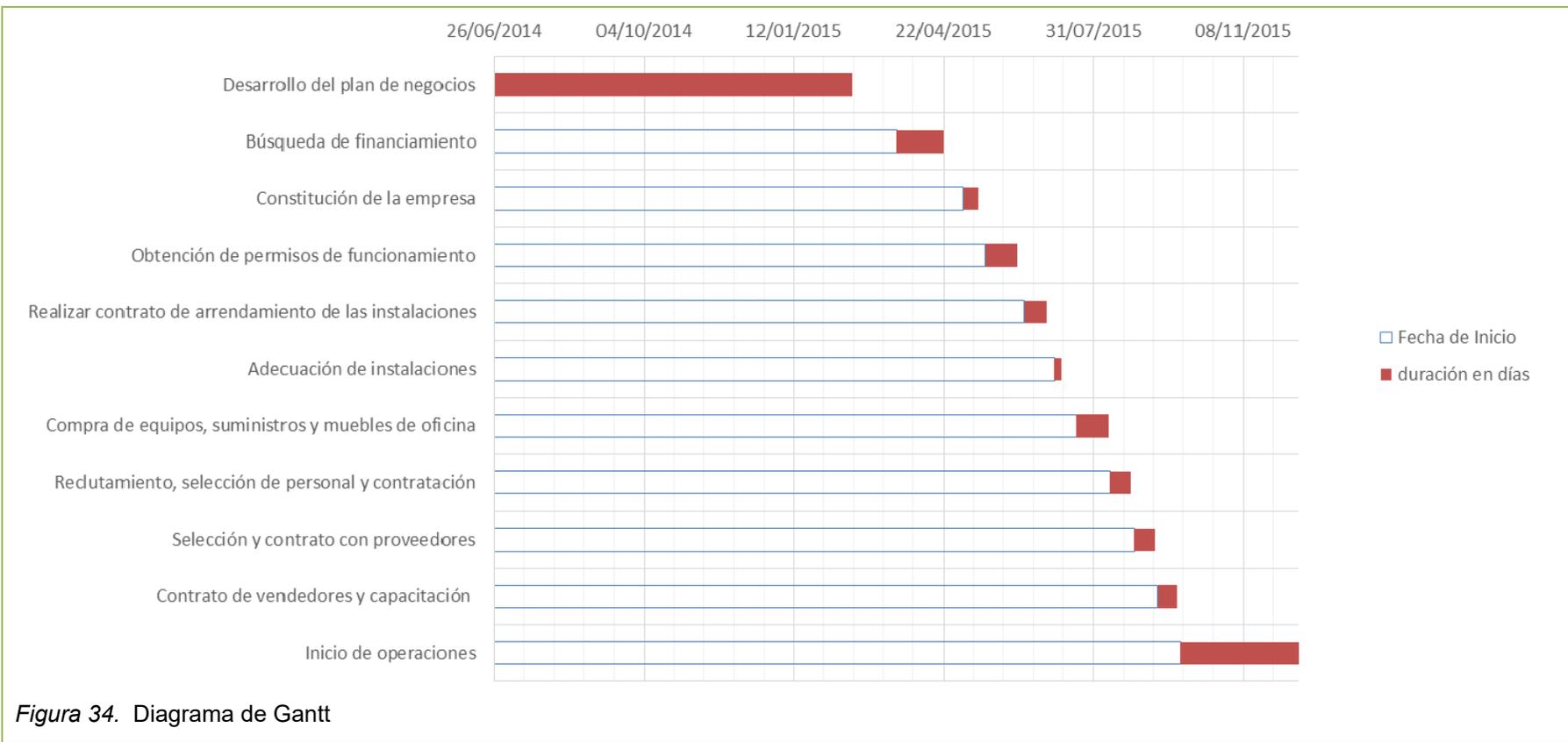
7.2 DIAGRAMA DE GANTT

En la figura 34 se muestra las actividades necesarias para poner en marcha el negocio con sus respectivos tiempos de duración utilizando como herramienta un diagrama de Gantt.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Los posibles riesgos e imprevistos durante el desarrollo del plan de negocio son los que se presentan a continuación con sus respectivos planes de contingencia:

- **Obtención de permisos de funcionamiento:** El tiempo que se tarda en sacar los permisos de funcionamiento depende de las entidades encargadas en la emisión de los permisos, afectando de esta manera en el tiempo proyectado para que se inicien las operaciones de la empresa.
- **Retraso en la adecuación y los proveedores de las Instalaciones:** Si existe un retraso en la locación donde se desarrollarán los talleres en el tiempo de entrega, el contratista responsable de la organización deberá asumir los gastos extras que esto genere o la renegociación del tiempo de entrega y gastos.
- **Escases de locaciones:** Ya sea por factores climáticos o externos, puede existir la posibilidad de que la compañía no pueda conseguir lugares para realizar los eventos, para esto la empresa contará con una lista de proveedores alterna a los principales para poder continuar con normalidad sus operaciones.
- **Falta de personal operativo:** En el caso de encontrar dificultad en contratar el personal, se recurrirá a una agencia de empleo para que se encargue de contactar al personal cuyo perfil se ajuste al requerimiento de la empresa.



8. CAPITULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo del plan de negocios se determinarán los criterios y supuestos más importantes para el desarrollo del mismo, además de los riesgos que se puede presentar y sus posibles planes de contingencia.

8.1 CRITERIOS UTILIZADOS

Tabla 21. Criterios utilizados en el plan de negocio

| | CRITERIOS |
|--|--|
| Canal de distribución | Se usará el mismo canal de distribución que la industria: Proveedor de Servicios-Cliente final |
| Número de personas necesarias para iniciar servicio | Se iniciará las operaciones con 3 personas: El gerente general, un vendedor y una psicóloga industrial. |
| Obtención de permisos | Se acudirá a los organismos correspondientes para la obtención de los permisos de constitución y funcionamiento que determina la ley. |
| Establecimiento Geográfico | Se determina mediante la utilización del método cualitativo a través de la calificación de los principales factores que puedan afectar a la locación del servicio. |
| Táctica de ventas | Ventas directas y marketing relacional, acompañada de publicidad agresiva y utilización de redes sociales y pagina web. |
| Compensaciones laborales | La remuneración de los empleados será en base a lo establecido por la ley y se mantendrá los gastos administrativos bajos en el inicio de operaciones. |

Nota: Criterios relevantes para el desarrollo del plan de negocios, información tomada de capítulos anteriores

8.2 SUPUESTOS UTILIZADOS

La proyección se realizará a cinco años, en tres escenarios: optimista, pesimista y normal, en dólares americanos y a precios constantes.

- **Inversión Inicial:** USD 17.871,15 que incluye capital de trabajo.
- **Capital de trabajo:** USD 7.993,15 para dos meses de pago de servicios básicos, sueldos y gastos administrativos.
- **Estructura de capital:** conformada por deuda (44,04%) y capital propio (55,96%). *Ver anexo*
- **Depreciación:** se realizará con la metodología de línea recta y obtendrá el valor de salvamento. *Ver anexo*
- **Amortización del préstamo:** monto de USD 7.871,15. Se realizará en la CFN a un plazo de 5 años a la tasa del 10,5% anual con cuotas mensuales. *Ver anexo*
- **Amortización del diferido:** se calculará en base a las normas contables a cinco años plazo. *Ver anexo*
- **Gastos:** Conformadas por: gastos administrativos, publicidad, depreciación y amortización. *Ver anexo*
- **Nómina:** administrativa, mano de obra directa y mano de obra indirecta, proyectada a cinco años. *Ver anexo*
- **Proyección de ventas:** tres escenarios; normal, optimista y pesimista.

Tabla 22. Proyección de ventas y supuestos

| VENTAS | | | | | |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| Año | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Escenario normal | 2360 | 2478 | 2602 | 2733 | 2869 |
| Escenario optimista | 2660 | 2900 | 3161 | 3445 | 3755 |
| Escenario pesimista | 1919 | 1976 | 2035 | 2096 | 2159 |

Tabla 23. Supuestos para la proyección de venta

| Supuestos para la proyección de ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Porcentaje de ventas instalaciones | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Porcentaje de paquetes vendidos en instalaciones | 80% | 80% | 80% | 80% | 80% |
| Porcentaje de servicios adicionales vendidos en instalaciones | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |
| Ventas por tipo de paquete | 50% | 50% | 50% | 50% | 50% |

- **Costo de oportunidad:** se calculo con el CPPC y es de 16,11% para los escenarios desapalancados y de 13,54% para los escenarios apalancados. Ver anexo

8.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.3.1 Aumento de la Demanda

Ante un incremento de la demanda, se contratará más personal y se buscará diversidad de locaciones, con la finalidad de satisfacer la cantidad que demande el mercado.

8.3.2 Disminución de la Demanda

En el caso de existir una disminución en la demanda, se aplicaran tácticas de relanzamiento y rediseño del servicio, así como también la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos servicios.

8.3.3 Problemas con locación y clima

Ante una falta de localidades para desarrollar las actividades, se realizará previamente la cotización de tres alternativas de espacios físicos con la finalidad de tener un reemplazo en el caso de estar ocupadas.

En los meses de invierno, se contratará locaciones que cuenten con espacios físicos cerrados, que permitan desarrollar con normalidad las actividades de cada paquete.

9. CAPITULO IX: PLAN FINANCIERO

En este capítulo del plan de negocios se verá reflejado el desarrollo del plan financiero con proyecciones durante los primeros 5 años del mismo así como la evaluación del desempeño mediante los índices financieros.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

Para este plan de negocios la inversión inicial es de \$17.871,15; la misma está conformada por los activos fijos de \$5.218,00, gastos pre-operacionales de \$760,00 y gastos amortizables de \$4.100,00.

En el monto de capital de trabajo se tomaron en cuenta los sueldos y salarios, gasto en publicidad y promoción, servicios básicos, gastos administrativos y el pago de intereses de dos meses del préstamo que de adquirió para el funcionamiento por un total de \$7.993,15.

Tabla 24. Resumen inversión inicial

| Resumen de inversión inicial | | |
|---|-------------|---------------------|
| Gastos preoperacionales | \$ 560,00 | |
| Gastos amortizables | \$ 4.100,00 | |
| Activos Fijos | \$ 5.218,00 | |
| Inversión en activos fijos tangibles e intangibles | | \$ 9.878,00 |
| Capital de trabajo | | \$ 7.993,15 |
| INVERSIÓN INICIAL | | \$ 17.871,15 |

9.2 FUENTES DE INGRESO

Como fuentes de ingreso del negocio están principalmente los dos paquetes de talleres de coaching a las empresas con un precio de venta al público de \$95 el primer paquete y el segundo con un precio de \$75 además de las 3 actividades adicionales que se brinda además de los talleres con un promedio de \$14,50.

La proyección de los ingresos por ventas que se tiene a 5 años la podemos ver en el anexo 9.2

9.3 GASTOS Y COSTOS

9.3.1 Gastos Fijos

Los gastos fijos están calculados de acuerdo a la necesidad del negocio, además los mismos están proyectados a 5 años.

Tabla 25. Gastos fijos

| Gastos Fijos | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gastos administrativos | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Gasto nómina | \$ 14.602,20 | \$ 15.001,15 | \$ 23.220,15 | \$ 24.018,05 | \$ 32.636,00 |
| Gasto suministros y materiales | \$ 2.160,00 | \$ 2.520,00 | \$ 2.880,00 | \$ 3.240,00 | \$ 3.600,00 |
| Gasto servicios básicos | \$ 1.800,00 | \$ 1.884,00 | \$ 2.160,00 | \$ 2.436,00 | \$ 2.700,00 |
| Gasto publicidad | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Gasto depreciación | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Gasto amortización | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| gastos totales | \$ 24.193,05 | \$ 23.443,98 | \$ 32.298,98 | \$ 33.249,55 | \$ 43.326,83 |

9.3.2 Costos Variables

Tabla 26. Costos variables

| DC COACHING COSTOS VARIABLES | | | | | |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| RESUMEN DE VENTAS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Paquete 1 | 944 | 991 | 1041 | 1093 | 1148 |
| Paquete 2 | 944 | 991 | 1041 | 1093 | 1148 |
| Cada servicio adicional | 157 | 165 | 173 | 182 | 191 |
| COSTO DEL SERVICIO | | | | | |
| Paquete 1 | \$ 63.433,23 | \$ 66.604,89 | \$ 69.935,13 | \$ 73.431,89 | \$ 77.103,48 |
| Paquete 2 | \$ 48.798,42 | \$ 51.238,34 | \$ 53.800,26 | \$ 56.490,27 | \$ 59.314,79 |
| encuentro de Fútbol | \$ 1.232,16 | \$ 1.293,76 | \$ 1.358,45 | \$ 1.426,37 | \$ 1.497,69 |
| encuentro de Vóley | \$ 1.195,96 | \$ 1.255,76 | \$ 1.318,55 | \$ 1.384,48 | \$ 1.453,70 |
| encuentro de Tenis | \$ 1.235,30 | \$ 1.297,07 | \$ 1.361,92 | \$ 1.430,02 | \$ 1.501,52 |
| total costos variables | \$ 115.895,07 | \$ 121.689,82 | \$ 127.774,32 | \$ 134.163,03 | \$ 140.871,18 |

Nota: los costos de cada paquete y de cada servicio adicional se pueden ver en el anexo 3.1

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Tabla 27. Margen bruto y operativo

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| NORMAL | | | | | |
| MARGEN BRUTO | \$ 22.516,05 | \$ 42.454,03 | \$ 51.555,10 | \$ 61.424,80 | \$ 98.544,34 |
| MARGEN OPERATIVO | \$ (1.677,00) | \$ 19.010,05 | \$ 19.256,11 | \$ 28.175,25 | \$ 55.217,51 |
| OPTIMISTA | | | | | |
| MARGEN BRUTO | \$ 36.960,00 | \$ 51.984,06 | \$ 65.732,74 | \$ 81.443,04 | \$ 99.881,52 |
| MARGEN OPERATIVO | \$ 12.766,94 | \$ 28.540,08 | \$ 33.433,76 | \$ 48.193,49 | \$ 56.554,69 |
| PESIMISTA | | | | | |
| MARGEN BRUTO | \$ 21.980,92 | \$ 31.030,25 | \$ 36.564,47 | \$ 42.909,79 | \$ 52.760,68 |
| MARGEN OPERATIVO | \$ (2.212,13) | \$ 7.586,27 | \$ 4.265,49 | \$ 9.660,24 | \$ 9.433,85 |

El margen bruto y el margen operativo son obtenidos del estado de resultados, en el año 1 existen pequeñas pérdidas en el escenario normal y pesimista ya que varias cuentas se manejan con crédito para los clientes y el pago de constitución a la empresa se lo hace en el primer periodo.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS

Luego de haber analizado la fuente de ingresos del negocio y los gastos fijos y costos variables del mismo se calculó el estado de resultados en base a la proyección de ventas de los ingresos y los gastos proyectados a los 5 primeros años desde el inicio de operaciones de la empresa y en tres diferentes escenarios, normal, optimista y pesimista.

Tabla 28. Estado de resultados escenario normal sin apalancamiento

| Estado de Resultados | Escenario NORMAL | | | | | |
|--------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Sin Financiamiento | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$ 155.168,28 | \$ 181.459,54 | \$ 197.203,63 | \$ 214.020,58 | \$ 258.406,80 |
| Costo de ventas | | \$ 132.652,23 | \$ 139.005,51 | \$ 145.648,54 | \$ 152.595,78 | \$ 159.862,46 |
| Utilidad bruta | | \$ 22.516,05 | \$ 42.454,03 | \$ 51.555,10 | \$ 61.424,80 | \$ 98.544,34 |
| Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Publicidad | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Gastos | | \$ 24.193,05 | \$ 23.443,98 | \$ 32.298,98 | \$ 33.249,55 | \$ 43.326,83 |
| Utilidad Antes Part.Lab.e Imp. | | \$ (1.677,00) | \$ 19.010,05 | \$ 19.256,11 | \$ 28.175,25 | \$ 55.217,51 |
| Participación laboral 15% | | \$ (251,55) | \$ 2.851,51 | \$ 2.888,42 | \$ 4.226,29 | \$ 8.282,63 |
| Utilidad antes de Imp. Renta | | \$ (1.425,45) | \$ 16.158,54 | \$ 16.367,70 | \$ 23.948,96 | \$ 46.934,88 |
| Impuesto a la Renta 25% | | \$ (356,36) | \$ 4.039,63 | \$ 4.091,92 | \$ 5.987,24 | \$ 11.733,72 |
| Utilidad Liquida | | \$ (1.069,09) | \$ 12.118,90 | \$ 12.275,77 | \$ 17.961,72 | \$ 35.201,16 |
| Política de Reinversión | | \$ (320,73) | \$ 3.635,67 | \$ 3.682,73 | \$ 5.388,52 | \$ 10.560,35 |
| Dividendos | | \$ (748,36) | \$ 8.483,23 | \$ 8.593,04 | \$ 12.573,21 | \$ 24.640,81 |

Tabla 29. Estado de resultados escenario pesimista sin apalancamiento

| Estado de Resultados | Escenario PESIMISTA | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Sin Financiamiento | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$ 132.936,34 | \$ 144.811,61 | \$ 154.373,62 | \$ 164.275,51 | \$ 174.693,35 |
| Costo de ventas | | \$ 110.955,41 | \$ 113.781,36 | \$ 117.809,15 | \$ 121.365,72 | \$ 121.932,67 |
| Utilidad bruta | | \$ 21.980,92 | \$ 31.030,25 | \$ 36.564,47 | \$ 42.909,79 | \$ 52.760,68 |
| Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Publicidad | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Intereses | | | | | | |
| Total Gastos | | \$ 24.193,05 | \$ 23.443,98 | \$ 32.298,98 | \$ 33.249,55 | \$ 43.326,83 |
| Utilidad Antes Part.Lab.e Imp. | | \$ (2.212,13) | \$ 7.586,27 | \$ 4.265,49 | \$ 9.660,24 | \$ 9.433,85 |
| Participación laboral 15% | | \$ (331,82) | \$ 1.137,94 | \$ 639,82 | \$ 1.449,04 | \$ 1.415,08 |
| Utilidad antes de Imp. Renta | | \$ (1.880,31) | \$ 6.448,33 | \$ 3.625,67 | \$ 8.211,20 | \$ 8.018,77 |
| Impuesto a la Renta 25% | | \$ (470,08) | \$ 1.612,08 | \$ 906,42 | \$ 2.052,80 | \$ 2.004,69 |
| Utilidad Liquida | | \$ (1.410,23) | \$ 4.836,24 | \$ 2.719,25 | \$ 6.158,40 | \$ 6.014,08 |
| Política de Reinversión | | \$ (423,07) | \$ 1.450,87 | \$ 815,78 | \$ 1.847,52 | \$ 1.804,22 |
| Dividendos | | \$ (987,16) | \$ 3.385,37 | \$ 1.903,48 | \$ 4.310,88 | \$ 4.209,85 |

Tabla 30. Estado de resultados escenario optimista sin apalancamiento

| Estado de Resultados | Escenario OPTIMISTA | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Sin Financiamiento | | | | | |
| Ventas | \$ 184.339,57 | \$ 211.678,19 | \$ 238.799,46 | \$ 269.035,61 | \$ 303.257,00 |
| Costo de ventas | \$ 147.379,58 | \$ 159.694,12 | \$ 173.066,71 | \$ 187.592,57 | \$ 203.375,48 |
| Utilidad bruta | \$ 36.960,00 | \$ 51.984,06 | \$ 65.732,74 | \$ 81.443,04 | \$ 99.881,52 |
| Administrativos | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Depreciaciones | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Amortizaciones | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Publicidad | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Intereses | | | | | |
| Total Gastos | \$ 24.193,05 | \$ 23.443,98 | \$ 32.298,98 | \$ 33.249,55 | \$ 43.326,83 |
| Utilidad Antes Part.Lab.e Imp. | \$ 12.766,94 | \$ 28.540,08 | \$ 33.433,76 | \$ 48.193,49 | \$ 56.554,69 |
| Participación laboral 15% | \$ 1.915,04 | \$ 4.281,01 | \$ 5.015,06 | \$ 7.229,02 | \$ 8.483,20 |
| Utilidad antes de Imp. Renta | \$ 10.851,90 | \$ 24.259,07 | \$ 28.418,70 | \$ 40.964,47 | \$ 48.071,49 |
| Impuesto a la Renta 25% | \$ 2.712,98 | \$ 6.064,77 | \$ 7.104,67 | \$ 10.241,12 | \$ 12.017,87 |
| Utilidad Liquida | \$ 8.138,93 | \$ 18.194,30 | \$ 21.314,02 | \$ 30.723,35 | \$ 36.053,61 |
| Política de Reinversión | \$ 2.441,68 | \$ 5.458,29 | \$ 6.394,21 | \$ 9.217,00 | \$ 10.816,08 |
| Dividendos | \$ 5.697,25 | \$ 12.736,01 | \$ 14.919,82 | \$ 21.506,34 | \$ 25.237,53 |

Tabla 31. Estado de resultados escenario normal con apalancamiento

| Estado de Resultados | Escenario NORMAL | | | | |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Con Financiamiento | | | | | |
| Ventas | \$ 155.168,28 | \$ 181.459,54 | \$ 197.203,63 | \$ 214.020,58 | \$ 258.406,80 |
| Costo de ventas | \$ 132.652,23 | \$ 139.005,51 | \$ 145.648,54 | \$ 152.595,78 | \$ 159.862,46 |
| Utilidad bruta | \$ 22.516,05 | \$ 42.454,03 | \$ 51.555,10 | \$ 61.424,80 | \$ 98.544,34 |
| Administrativos | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Depreciaciones | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Amortizaciones | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Publicidad | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Intereses | \$ 90,33 | \$ 70,88 | \$ 51,18 | \$ 31,24 | \$ 11,04 |
| Total Gastos | \$ 24.283,39 | \$ 23.514,87 | \$ 32.350,17 | \$ 33.280,79 | \$ 43.337,87 |
| Utilidad Antes Part.Lab.e Imp. | \$ (1.767,34) | \$ 18.939,16 | \$ 19.204,93 | \$ 28.144,01 | \$ 55.206,47 |
| Participación laboral 15% | \$ (265,10) | \$ 2.840,87 | \$ 2.880,74 | \$ 4.221,60 | \$ 8.280,97 |
| Utilidad antes de Imp. Renta | \$ (1.502,24) | \$ 16.098,29 | \$ 16.324,19 | \$ 23.922,41 | \$ 46.925,50 |
| Impuesto a la Renta 25% | \$ (375,56) | \$ 4.024,57 | \$ 4.081,05 | \$ 5.980,60 | \$ 11.731,38 |
| Utilidad Liquida | \$ (1.126,68) | \$ 12.073,72 | \$ 12.243,14 | \$ 17.941,81 | \$ 35.194,13 |
| Política de Reinversión | \$ (338,00) | \$ 3.622,12 | \$ 3.672,94 | \$ 5.382,54 | \$ 10.558,24 |
| Dividendos | \$ (788,67) | \$ 8.451,60 | \$ 8.570,20 | \$ 12.559,27 | \$ 24.635,89 |

Tabla 32. Estado de resultados escenario pesimista con apalancamiento

| Estado de Resultados | Escenario PESIMISTA | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Con Financiamiento | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$ 132.936,34 | \$ 144.811,61 | \$ 154.373,62 | \$ 164.275,51 | \$ 174.693,35 |
| Costo de ventas | | \$ 110.955,41 | \$ 113.781,36 | \$ 117.809,15 | \$ 121.365,72 | \$ 121.932,67 |
| Utilidad bruta | | \$ 21.980,92 | \$ 31.030,25 | \$ 36.564,47 | \$ 42.909,79 | \$ 52.760,68 |
| Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Publicidad | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Intereses | | \$ 90,33 | \$ 70,88 | \$ 51,18 | \$ 31,24 | \$ 11,04 |
| Total Gastos | | \$ 24.283,39 | \$ 23.514,87 | \$ 32.350,17 | \$ 33.280,79 | \$ 43.337,87 |
| Utilidad Antes Part.Lab.e Imp. | | \$ (2.302,46) | \$ 7.515,38 | \$ 4.214,31 | \$ 9.629,00 | \$ 9.422,81 |
| Participación laboral 15% | | \$ (345,37) | \$ 1.127,31 | \$ 632,15 | \$ 1.444,35 | \$ 1.413,42 |
| Utilidad antes de Imp. Renta | | \$ (1.957,09) | \$ 6.388,08 | \$ 3.582,16 | \$ 8.184,65 | \$ 8.009,39 |
| Impuesto a la Renta 25% | | \$ (489,27) | \$ 1.597,02 | \$ 895,54 | \$ 2.046,16 | \$ 2.002,35 |
| Utilidad Liquida | | \$ (1.467,82) | \$ 4.791,06 | \$ 2.686,62 | \$ 6.138,49 | \$ 6.007,04 |
| Política de Reinversión | | \$ (440,35) | \$ 1.437,32 | \$ 805,99 | \$ 1.841,55 | \$ 1.802,11 |
| Dividendos | | \$ (1.027,47) | \$ 3.353,74 | \$ 1.880,63 | \$ 4.296,94 | \$ 4.204,93 |

Tabla 33. Estado de resultados escenario optimista con apalancamiento

| Estado de Resultados | Escenario OPTIMISTA | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Con Financiamiento | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | | \$ 184.339,57 | \$ 211.678,19 | \$ 238.799,46 | \$ 269.035,61 | \$ 303.257,00 |
| Costo de ventas | | \$ 147.379,58 | \$ 159.694,12 | \$ 173.066,71 | \$ 187.592,57 | \$ 203.375,48 |
| Utilidad bruta | | \$ 36.960,00 | \$ 51.984,06 | \$ 65.732,74 | \$ 81.443,04 | \$ 99.881,52 |
| Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Publicidad | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Intereses | | \$ 90,33 | \$ 70,88 | \$ 51,18 | \$ 31,24 | \$ 11,04 |
| Total Gastos | | \$ 24.283,39 | \$ 23.514,87 | \$ 32.350,17 | \$ 33.280,79 | \$ 43.337,87 |
| Utilidad Antes Part.Lab.e Imp. | | \$ 12.676,61 | \$ 28.469,20 | \$ 33.382,58 | \$ 48.162,25 | \$ 56.543,65 |
| Participación laboral 15% | | \$ 1.901,49 | \$ 4.270,38 | \$ 5.007,39 | \$ 7.224,34 | \$ 8.481,55 |
| Utilidad antes de Imp. Renta | | \$ 10.775,12 | \$ 24.198,82 | \$ 28.375,19 | \$ 40.937,91 | \$ 48.062,10 |
| Impuesto a la Renta 25% | | \$ 2.693,78 | \$ 6.049,70 | \$ 7.093,80 | \$ 10.234,48 | \$ 12.015,53 |
| Utilidad Liquida | | \$ 8.081,34 | \$ 18.149,11 | \$ 21.281,39 | \$ 30.703,44 | \$ 36.046,58 |
| Política de Reinversión | | \$ 2.424,40 | \$ 5.444,73 | \$ 6.384,42 | \$ 9.211,03 | \$ 10.813,97 |
| Dividendos | | \$ 5.656,94 | \$ 12.704,38 | \$ 14.896,97 | \$ 21.492,40 | \$ 25.232,60 |

9.6 BALANCE GENERAL

Para el balance general se calculó en base desde el inicio de operaciones, es decir desde diciembre del 2015, al 31 de diciembre del año 2016 tanto en los escenarios apalancados y desapalancado. Además las utilidades retenidas son sumadas de la política de reinversión y los dividendos del estado de resultados. Ver anexo 9.6 balances generales años 2, 3, 4, 5.

Tabla 34. Balance general apalancado

| Balance General Apalancado | | | |
|---|---------------------|----------------------------------|---------------------|
| Año 1 | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | \$ 37.572,32 | PASIVOS CORRIENTES | \$ 1.534,83 |
| Caja/Bancos | \$ (171,32) | Interés Préstamo | \$ 1.534,83 |
| Cuentas por Cobrar | \$ 37.743,64 | | |
| OTROS ACTIVOS CORRIEN. | \$ 2.210,98 | | |
| Gastos preoperacionales | \$ 560,00 | | |
| Sistema CRM para administración de clientes para 5 usuarios | \$ 2.000,00 | PASIVOS LARGO PLAZO | \$ 6.336,32 |
| Diseño y Desarrollo de Página Web | \$ 1.500,00 | Préstamo | \$ 6.336,32 |
| Sistema Integrado de administración y contabilidad. | 600 | | |
| (-) Amortización acumulada | \$ 2.449,02 | | |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQ. | \$ 4.536,17 | | |
| Equipos de computación | \$ 1.450,00 | | |
| Depreciación acumulada | \$ 483,33 | | |
| Modulares y equipos de oficina | \$ 895,00 | | |
| Depreciación acumulada | \$ 89,50 | TOTAL PASIVOS | \$ 7.871,15 |
| Muebles y enseres | \$ 1.290,00 | | |
| Depreciación acumulada | \$ 109,00 | | |
| Equipos eléctricos | \$ 1.333,00 | Capital Social | \$ 37.575,00 |
| Equipos de cocina | \$ 250,00 | Utilidades / pérdida retenidas | \$ (1.126,68) |
| (-) total Depreciación acumulada | \$ 681,83 | Dividendos | \$ (788,67) |
| | | Política de Reinversión | \$ (338,00) |
| | | | |
| | | | |
| | | TOTAL PATRIMONIO | \$ 36.448,32 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 44.319,47 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 44.319,47 |

Tabla 35. Balance general desapalancado

| Balance General Desapalancado | | | |
|---|---------------------|----------------------------------|---------------------|
| Año 1 | | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | \$ 39.197,48 | PASIVOS CORRIENTES | \$ - |
| Caja/Bancos | \$ 1.453,85 | Intereses Préstamo | |
| Cuentas por Cobrar | \$ 37.743,64 | | |
| OTROS ACTIVOS CORRIEN. | 2210,98 | | |
| Gastos preoperacionales | \$ 560,00 | | |
| Sistema CRM para administración de clientes para 5 usuarios | \$ 2.000,00 | PASIVOS LARGO PLAZO | \$ - |
| Diseño y Desarrollo de Página Web | \$ 1.500,00 | Préstamo | \$ - |
| Sistema Integrado de administración y contabilidad. | \$ 600,00 | | |
| (-) Amortización acumulada | \$ 2.449,02 | | |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQ. | \$ 4.536,17 | | |
| Equipos de computación | \$ 1.450,00 | | |
| Depreciación acumulada | \$ 483,33 | | |
| Modulares y equipos de oficina | \$ 895,00 | | |
| Depreciación acumulada | \$ 89,50 | TOTAL PASIVOS | \$ - |
| Muebles y enseres | \$ 1.290,00 | | |
| Depreciación acumulada | \$ 109,00 | | |
| Equipos eléctricos | \$ 1.333,00 | Capital Social | \$ 47.013,72 |
| Equipos de cocina | \$ 250,00 | Utilidades / pérdida retenidas | \$ (1.069,09) |
| (-) total Depreciación acumulada | \$ 681,83 | Dividendos | \$ (748,36) |
| | | Política de Reinversión | \$ (320,73) |
| | | | |
| | | TOTAL PATRIMONIO | \$ 45.944,63 |
| | | | |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 45.944,63 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 45.944,63 |

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

En el estado de flujo de efectivo al ser un servicio nuevo y por políticas de las empresas clientes del mismo las ventas serán del 70% en efectivo y el 30% a crédito que se solicita para ser cancelado toda la prestación.

Para la proyección a cinco años se calculó los flujos con una tasa de descuento libre del 13,54% para los escenarios apalancados y de 16,11% para los escenarios desapalancados.

Tabla 36. Flujo de efectivo apalancado

| DC COACHING | | | | | | |
|---|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| FLUJOS DE CAJA APALANCADOS | | | | | | |
| Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 155.168,28 | \$ 181.459,54 | \$ 197.203,63 | \$ 214.020,58 | \$ 258.406,80 |
| Costo de venta | | \$ 132.652,23 | \$ 139.005,51 | \$ 145.648,54 | \$ 152.595,78 | \$ 159.862,46 |
| Gastos Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Gastos Publicitarios | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 156.845,28 | \$ 162.449,50 | \$ 177.947,52 | \$ 185.845,33 | \$ 203.189,30 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAII) | | \$ (1.677,00) | \$ 19.010,05 | \$ 19.256,11 | \$ 28.175,25 | \$ 55.217,51 |
| Gasto Intereses | | \$ 90,33 | \$ 70,88 | \$ 51,18 | \$ 31,24 | \$ 11,04 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS | | \$ (1.767,34) | \$ 18.939,16 | \$ 19.204,93 | \$ 28.144,01 | \$ 55.206,47 |
| Participación Laboral (15%) | | \$ - | \$ 2.840,87 | \$ 2.880,74 | \$ 4.221,60 | \$ 8.280,97 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ (1.767,34) | \$ 16.098,29 | \$ 16.324,19 | \$ 23.922,41 | \$ 46.925,50 |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ - | \$ 4.024,57 | \$ 4.081,05 | \$ 5.980,60 | \$ 11.731,38 |
| UTILIDAD NETA | | \$ (1.767,34) | \$ 12.073,72 | \$ 12.243,14 | \$ 17.941,81 | \$ 35.194,13 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| (+) Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 9.878,00 | | | | | \$ 2.345,00 |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 2.406,67 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 7.993,15 | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | \$ 7.993,15 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | \$ (17.871,15) | \$ 1.363,52 | \$ 13.487,55 | \$ 13.656,98 | \$ 18.872,31 | \$ 44.752,27 |
| <u>Préstamos</u> | | | | | | |
| (+) Crédito CFN | \$ 7.871,15 | | | | | |
| <u>Pagos</u> | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | \$ 0,00 | \$ 1.534,83 | \$ 1.554,28 | \$ 1.573,98 | \$ 1.593,93 | \$ 1.614,13 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ (10.000,00) | \$ (171,32) | \$ 11.933,27 | \$ 12.083,00 | \$ 17.278,38 | \$ 43.138,15 |

Tabla 37. Flujo de efectivo desapalancado

| DC COACHING | | | | | | |
|---|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS | | | | | | |
| Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 155.168,28 | \$ 181.459,54 | \$ 197.203,63 | \$ 214.020,58 | \$ 258.406,80 |
| Costo de venta | | \$ 132.652,23 | \$ 139.005,51 | \$ 145.648,54 | \$ 152.595,78 | \$ 159.862,46 |
| Gastos Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Gastos Publicitarios | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 156.845,28 | \$ 162.449,50 | \$ 177.947,52 | \$ 185.845,33 | \$ 203.189,30 |
| UTILIDAD OPERATIVA (Ball) | | \$ (1.677,00) | \$ 19.010,05 | \$ 19.256,11 | \$ 28.175,25 | \$ 55.217,51 |
| Gasto Intereses | | | | | | |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS | | \$ (1.677,00) | \$ 19.010,05 | \$ 19.256,11 | \$ 28.175,25 | \$ 55.217,51 |
| Participación Laboral (15%) | | \$ - | \$ 2.851,51 | \$ 2.888,42 | \$ 4.226,29 | \$ 8.282,63 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ (1.677,00) | \$ 16.158,54 | \$ 16.367,70 | \$ 23.948,96 | \$ 46.934,88 |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ - | \$ 4.039,63 | \$ 4.091,92 | \$ 5.987,24 | \$ 11.733,72 |
| UTILIDAD NETA | | \$ (1.677,00) | \$ 12.118,90 | \$ 12.275,77 | \$ 17.961,72 | \$ 35.201,16 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| (+) Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 9.878,00 | | | | | \$ 2.345,00 |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 2.406,67 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 7.993,15 | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | \$ 7.993,15 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | \$ (17.871,15) | \$ 1.453,85 | \$ 13.532,74 | \$ 13.689,61 | \$ 18.892,22 | \$ 44.759,31 |
| <u>Préstamos</u> | | | | | | |
| Crédito CFN | \$ 0,00 | | | | | |
| <u>Pagos</u> | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ (17.871,15) | \$ 1.453,85 | \$ 13.532,74 | \$ 13.689,61 | \$ 18.892,22 | \$ 44.759,31 |

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

En este análisis se reflejará el punto de equilibrio de la empresa DC. COACHING, como se puede reflejar en la tabla se deben vender en el año 1 un total de 946 paquetes o \$80.422,74 para que la empresa no tenga ni pérdidas

ni ganancias, a partir de ese monto se puede tener mayor utilidad o menor depende del número de unidades vendidas.

Tabla 38. Punto de equilibrio

| Cálculo del punto de equilibrio | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Costos fijos totales | \$ 24.193,05 | \$ 23.443,98 | \$ 32.298,98 | \$ 33.249,55 | \$ 43.326,83 |
| Precio de venta unitario promedio | \$ 85,00 | \$ 85,00 | \$ 85,00 | \$ 85,00 | \$ 85,00 |
| Costo variable de venta unitario | \$ 59,43 | \$ 59,43 | \$ 59,43 | \$ 59,43 | \$ 59,43 |
| punto de equilibrio en paquetes | 946 | 917 | 1263 | 1300 | 1694 |
| costo variable total | \$ 56.229,69 | \$ 54.488,69 | \$ 75.069,56 | \$ 77.278,87 | \$ 100.700,58 |
| ingreso total | \$ 80.422,74 | \$ 77.932,68 | \$ 107.368,54 | \$ 110.528,42 | \$ 144.027,41 |
| costo total | \$ 80.422,74 | \$ 77.932,68 | \$ 107.368,54 | \$ 110.528,42 | \$ 144.027,41 |
| punto equilibrio en dólares | \$ 80.422,74 | \$ 77.932,68 | \$ 107.368,54 | \$ 110.528,42 | \$ 144.027,41 |

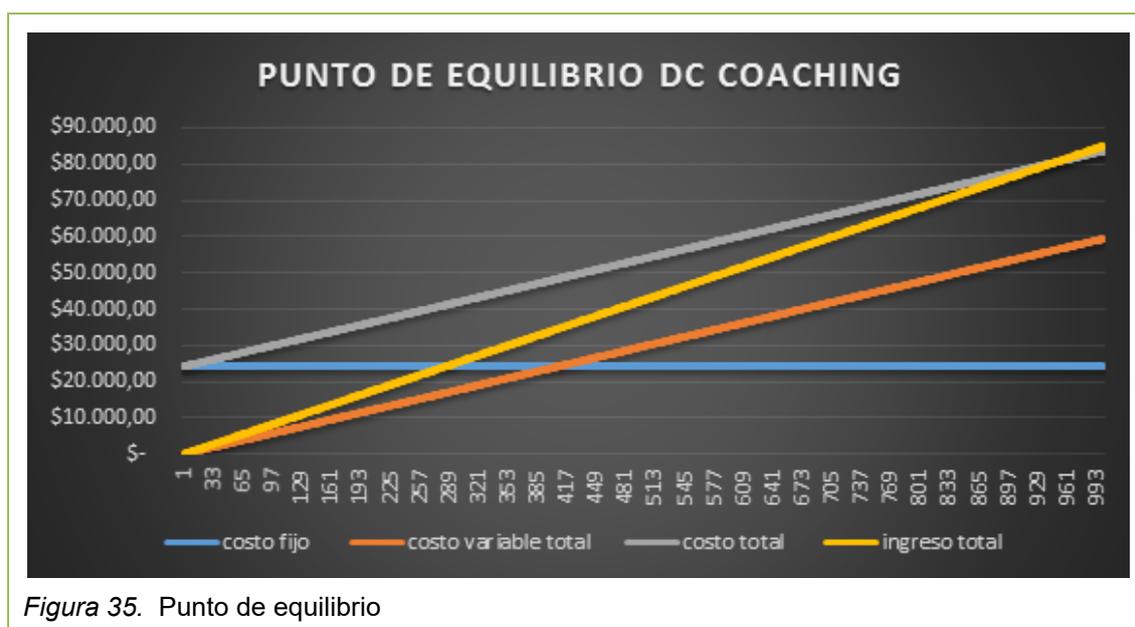


Figura 35. Punto de equilibrio

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Para realizar este paso se utilizó el análisis de sensibilidad donde se incrementó el costo y precio de ventas en un 8% y no resultaron ser muy sensibles por lo que el riesgo con esta variación es menor a lo esperado y cambia en la proporción en la que varíen estos dos factores.

Tabla 39. Análisis de sensibilidad

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| NORMAL | | | | | |
| MARGEN BRUTO | \$ 22.516,05 | \$ 49.536,53 | \$ 68.158,14 | \$ 89.860,99 | \$ 144.905,07 |
| MARGEN OPERATIVO | \$ (1.677,00) | \$ 26.092,54 | \$ 35.859,16 | \$ 56.611,44 | \$ 101.578,24 |
| OPTIMISTA | | | | | |
| MARGEN BRUTO | \$ 36.960,00 | \$ 60.133,06 | \$ 85.695,28 | \$ 117.022,06 | \$ 155.216,85 |
| MARGEN OPERATIVO | \$ 12.766,94 | \$ 36.689,07 | \$ 53.396,30 | \$ 83.772,51 | \$ 111.890,02 |
| PESIMISTA | | | | | |
| MARGEN BRUTO | \$ 21.980,92 | \$ 36.583,41 | \$ 49.443,97 | \$ 64.507,93 | \$ 84.818,69 |
| MARGEN OPERATIVO | \$ (2.212,13) | \$ 13.139,42 | \$ 17.144,99 | \$ 31.258,38 | \$ 41.491,86 |

9.9.1 Índice financiero

9.9.1.1 Razones de liquidez

La liquidez de la empresa presenta un ligero incremento de año a año por lo que es muy bueno para la empresa. La compañía cuenta con más de 24 dólares en activo corriente por cada pasivo circulante.

Tabla 40. Razones de liquidez

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Razón Corriente = $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ = | \$ 24,48 | \$ 42,20 | \$ 44,74 | \$ 50,57 | \$ 73,24 |
| Prueba Ácida = $\frac{\text{Activos corrientes - Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$ = | \$ 24,48 | \$ 42,20 | \$ 44,74 | \$ 50,57 | \$ 73,24 |

Razones de rentabilidad

Razones sobre la inversión (ROI)

El retorno sobre la inversión que se da se incrementa constantemente a partir del año 2 donde se presentan ganancias por cada dólar invertido.

Tabla 41. ROI

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| $\text{ROI} = \frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}} =$ | -6% | 68% | 69% | 101% | 197% |

Rendimiento sobre los activos (ROA)

El rendimiento sobre los activos totales a partir del segundo año es positivo con un 27%, lo cual da como resultado que la empresa de coaching utiliza un 27% de los activos para generar utilidades para la compañía.

Tabla 42. ROA

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| $\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}} =$ | -4% | 27% | 26% | 34% | 45% |

Rendimiento sobre el capital

En razón de que el primer año no hay utilidades se tiene un roe negativo, pero a partir del año 2 se tiene un roe de 19% lo que significa que por cada dólar de capital la empresa generó \$0,19 centavos de utilidad.

Tabla 43. ROE

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| $\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}} =$ | -3% | 19% | 18% | 22% | 29% |

9.9.1.2 Desempeño

Tabla 44. Desempeño

| | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Rotación de las CxC = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio CxC}}$ = | 4,11 | 3,38 | 3,38 | 3,38 | 3,44 |
| Rotación CxC días = $\frac{360}{\text{Rotación de CxC}}$ = | 88 | 106 | 106 | 107 | 105 |

9.10 VALUACIÓN

A través de este análisis financiero se puede determinar que si existe rentabilidad y una factibilidad de poder llevar a cabo esta propuesta de negocio, puesto que se tiene un valor actual neto (VAN) con valores positivos, tomando en cuenta siempre el monto del escenario normal de \$38.188,76 y además teniendo en cuenta que la tasa interna de retorno es mayor al costo de oportunidad.

Tabla 45. Valor presente neto y tasa interna de retorno

| DC COACHING | | |
|---|--------------------|--------------------|
| VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS | | |
| Valorado USD | | |
| | Con apalancamiento | Sin apalancamiento |
| Tasa de descuento | 13,54% | 16,11% |
| Pesimista | 2.973,17 | 1.478,37 |
| Normal | 38.188,76 | 33.775,45 |
| Optimista | 65.879,10 | 59.937,55 |

| DC COACHING | | |
|---|--------------------|--------------------|
| TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS | | |
| | Con apalancamiento | Sin apalancamiento |
| Pesimista | 4,30% | 2,22% |
| Normal | 37,79% | 34,95% |
| Optimista | 71,29% | 67,70% |

10. CAPITULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

En el presente capítulo se demostrará porque el plan de negocios es atractivo, así como el uso de fondos y el financiamiento deseado para la creación de DC COACHING

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión está distribuida de la siguiente manera: con un 3,13% en gastos pre operacionales, 22,94% en gastos amortizables, 29,20% en activos fijos y con 44,72% en capital de trabajo.

Los flujos de efectivo proyectados en los tres escenarios muestran que se obtiene ganancia a partir del segundo año de operaciones, debido a la fuerte inversión que se da para la creación de la empresa permitiendo así cumplir con las responsabilidades de la empresa.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital apalancado está conformada por 44,04% de deuda y 55,96% de capital propio, de no existir financiamiento el capital propio seria de USD\$ 17.871,15 como se puede observar en la tabla 46.

Tabla 46. Capitalización

| | Estructura de capital | | | |
|------------------------|-----------------------|--------|---------------------|------|
| | Apalancado | A | Desapalancado | D |
| Deuda | \$ 7.871,15 | 44,04% | \$ - | 0% |
| Capital Propio | \$ 10.000,00 | 55,96% | \$ 17.871,15 | 100% |
| Inversión total | \$ 17.871,15 | 100% | \$ 17.871,15 | 100% |

Nota: el inversionista asumirá el 55,96% de la inversión

10.3 USO DE FONDOS

Los fondos requeridos para emprender el negocio serán destinados a la adquisición de activos fijos de la empresa, suministros, gastos amortizables y capital de trabajo necesarios para el inicio de operaciones.

10.3.1 Gastos pre-operacionales

Tabla 47. Gastos pre-operacionales

| Gastos pre-operacionales | Costo unitario | Costo Total |
|---|----------------|------------------|
| Material imagen corporativa y material publicitario inicial | \$ 560,00 | \$ 560,00 |
| TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES | | \$ 560,00 |

Nota: el material corporativo y de publicidad inicial se contratará a la agencia Saltivieri Ogilvy en la ciudad de Quito y el mismo consta de material publicitario impreso por \$ 199,00, material corporativo como hojas membretadas, carpetas y sobres de la empresa por \$295 y 100 tarjetas de presentación por \$70.

Tabla 48. Gastos Amortizables

| RESUMEN DE GASTOS | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gastos administrativos | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Gasto nómina | \$ 14.602,20 | \$ 15.001,15 | \$ 23.220,15 | \$ 24.018,05 | \$ 32.636,00 |
| Gasto suministros y materiales | \$ 2.160,00 | \$ 2.520,00 | \$ 2.880,00 | \$ 3.240,00 | \$ 3.600,00 |
| Gasto servicios básicos | \$ 1.800,00 | \$ 1.884,00 | \$ 2.160,00 | \$ 2.436,00 | \$ 2.700,00 |
| Gasto publicidad | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Gasto depreciación | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Gasto amortización | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| gastos totales | \$ 24.193,05 | \$ 23.443,98 | \$ 32.298,98 | \$ 33.249,55 | \$ 43.326,83 |

Nota: Para la construcción de esta tabla se investigó en varias Instituciones como el Registro Mercantil, IEPI, SRI, Cuerpo de Bomberos.

10.3.2 Activos Fijos

Tabla 49. Activos fijos

| Equipos de computación | | |
|---|------------------|--------------------|
| Computadora de escritorio | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| Impresora HP multifunción F4280 | \$ 250,00 | \$ 250,00 |
| Total equipos de computación | | \$ 1.450,00 |
| Modulares y equipos de oficina | | |
| Escritorio | \$ 570,00 | \$ 570,00 |
| Sillas Giratorias | \$ 225,00 | \$ 225,00 |
| Sillas | \$ 100,00 | \$ 100,00 |
| Total modulares y equipos de oficina | | \$ 895,00 |
| Muebles y enseres | | |
| Mesa de centro | \$ 80,00 | \$ 80,00 |
| anaqueles | \$ 360,00 | \$ 360,00 |
| Juego de muebles para sala espera | \$ 650,00 | \$ 650,00 |
| Modulares para adecuación | \$ 200,00 | \$ 200,00 |
| | | |
| Total muebles y enseres | | \$ 1.290,00 |
| Equipos eléctricos | | |
| Micrófono inalámbrico y equipo amplificador | \$ 1.020,00 | \$ 1.020,00 |
| Parlante | \$ 250,00 | \$ 250,00 |
| Teléfono inalámbrico | \$ 63,00 | \$ 63,00 |
| | | |
| Total equipos eléctricos | | \$ 1.333,00 |
| mini cafetera | \$ 50,00 | \$ 50,00 |
| microondas | \$ 150,00 | \$ 150,00 |
| tasas, vasos y cubiertos | \$ 50,00 | \$ 50,00 |
| | | |
| Total Equipos de cocina | | \$ 250,00 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | | \$ 5.218,00 |

Los activos fijos están conformados por equipos de computación evaluados en \$1.450, \$895 en muebles y equipos de oficina, muebles y enseres por \$1290,

equipos eléctricos por \$1333 y equipos de cocina por \$250, todo esto necesario para el inicio de operaciones.

10.3.3 Capital de Trabajo

Para la determinación del capital de trabajo se tomó en cuenta dos meses. (ver tabla 50) de funcionamiento, así como también los servicios básicos, sueldos y salarios, gasto de publicidad y promoción y gastos administrativos, que permitirán el normal funcionamiento de la empresa en el corto plazo.

Tabla 50. Capital de Trabajo

| Capital de trabajo | |
|--------------------------------------|--------------------|
| Servicios básicos | \$ 150,00 |
| Sueldos y salarios | \$ 2.613,28 |
| Gasto publicidad y promoción | \$ 208,33 |
| Gastos administrativos | \$ 180,00 |
| Pago de interese por préstamo | \$ 844,96 |
| Total gastos mensuales | \$ 3.996,57 |
| No. de meses | 2,00 |
| Capital de trabajo | \$ 7.993,15 |

Nota: Se consideró 2 meses con la finalidad de que las operaciones sigan su curso normal mientras dura el período de crédito.

10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El rendimiento para el inversionista son positivos en los tres escenarios optimista, pesimista y normal con y sin financiamiento (ver tabla 51), además el porcentaje de las ganancias sobre el capital invertido es mayor a la tasa de descuento.

Tabla 51. Retorno para el Inversionista

| DC COACHING | | |
|--|---------------------------|---------------------------|
| VALOR PRESENTE NETO DE LOS INVERSIONISTAS | | |
| Valorado USD | | |
| | Con apalancamiento | Sin apalancamiento |
| Tasa de descuento | 24,14% | 16,11% |
| Pesimista | 808,45 | 63.091,02 |
| Normal | 25.834,27 | 33.775,45 |
| Optimista | 48.099,32 | 59.937,55 |

| DC COACHING | | |
|--|---------------------------|---------------------------|
| TASA INTERNA DE RETORNO DE LOS INVERSIONISTAS | | |
| | Con apalancamiento | Sin apalancamiento |
| Pesimista | 2,01% | 258,30% |
| Normal | 43,17% | 34,95% |
| Optimista | 94,67% | 67,70% |

Nota: Ver cálculo en Anexo 10.1

11. CAPITULO X: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La industria de servicios profesionales para empresas se encuentra en un ciclo de vida en la etapa de crecimiento por lo que es una oportunidad latente para ingresar al mercado. Además de tener en cuenta que las empresas se van dando cuenta que este no es un servicio de lujo sino una clara ocasión para poder reducir costos, mantener un mejor ambiente laboral y cumplir de forma más eficaz los objetivos de la misma.
- Las barreras de entrada a este mercado son medias ya que no se tiene un monto de dinero exacto para constituir una compañía de servicios de coaching como esta.
- La investigación de mercados revelo que el público objetivo está examinando en el mercado nuevas maneras de incentivar y proporcionar herramientas a los empleados de las compañías para mejorar las condiciones anteriormente dichas principalmente por mejorar el clima organizacional, reducir el ausentismo y reducir gastos a la empresa.
- El precio de ingreso al mercado es bastante competitivo, puesto que oscila en uno de los más bajos dentro de la industria de servicios de talleres de coaching con actividades deportivas.
- La estructura organizacional para este tipo de empresas es mínima lo que permite a la misma no tener gastos de nómina excesivos.
- Los valores actuales netos del proyecto para los 6 escenarios son positivos, siendo rentable la implementación de este tipo de negocios.

11.2 RECOMENDACIONES

- En vista de que las condiciones de entrada a la industria, en análisis de mercado y financiero son favorables se recomienda emprender el negocio.
- Un porcentaje de las utilidades deberán ser invertidas en la investigación y desarrollo para obtener una participación sostenible en el mercado.
- Se debería buscar un servicio de suma calidad con actividades innovadoras seguras y confiables que permitan a los empleados dar su máximo potencial en cada una de aquellas.
- Se recomienda que se analicen nuevas actividades deportivas que puedan ayudar a cumplir los objetivos de este negocio de coaching.
- Los riesgos principales que hay son el incremento y disminución de la demanda por lo que es importante implementar planes de contingencia para ambos casos y así poner prevenir de manera anticipada cualquier evento de imprevisto.
- Se recomienda enfatizar planes de fidelización del cliente para poder tener una cartera de compradores del servicio.

REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias de Quito. (2010). *INEC entregó resultados del Censo 2010 al Municipio de Quito*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de http://www.noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/inec_entrego_resultados_del_censo_2010_al_municipio_de_quito--4406
- Alonso, G. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014 de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Arguello, V. (2011). *La innovación un aprendizaje organizacional*. Recuperado el 20 de noviembre del 2014 de <http://www.greatplacetowork.com.ec/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/103>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1998). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Recuperado el 10 de noviembre del 2014 de <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Ecuador/Leyes/constitucion.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2011). *Informe mensual de inflación*. Recuperado el 10 de noviembre del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201110.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasas de Desempleo*. Recuperado el 20 de noviembre del 2014 de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Tasas de interés vigentes agosto 2007 - octubre 2012*. Recuperado el 20 de noviembre del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000061>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas Económicas*. <http://www.bce.fin.ec/index.php/informacion-estadistica-1>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos: PIB de la industria*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Indicadores Económicos: Tasa de crecimiento industria*. Recuperado el 10 de noviembre del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Informe mensual de inflación*. Recuperado el 10 de noviembre del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201110.pdf>

- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11va. Ed.). México D.F., México: Pearson Education S.A.
- El Universo. (2013). *Ecuador mejora competitividad tecnológica, pero persiste brecha digital*. Recuperado el 22 de junio del 2013 de <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html>
- E-saludable. (s.f.). *Browsing: Hábitos Saludables*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://www.e-saludable.com/empresa-saludable/category/habitos-saludables/>
- Fischer, L. & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. (3ra. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- GestioPolis. (2000). *¿Qué es la tasa activa?*. Recuperado el 18 de diciembre del 2012 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. (4ta. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2009). *Índice de Precios al Productor*. Recuperado el 22 de junio del 2013 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/productoras/sistema/productoras.php?a&TB_iframe=true&height=560&width=1000
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo Económico*. Recuperado el 29 de octubre del 2014 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo Poblacional*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014 de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Kotler, P. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va. Ed.). México D.F., México: Pearson Education S.A.
- Larrain, F. & Sach, J. (2002). *Macroeconomía en la Economía Global*. (1ra. Ed.). Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A.
- Linton, I. (s.f.). *¿Cuáles son los diversos canales de distribución en una empresa de servicio?* Recuperado el 10 de noviembre del 2014 de http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-diversos-canales-distribucion-empresa-servicio-info_433826/
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ta. Ed.). México D.F., México: Pearson Education S.A.

- Mediavilla, A. & Sandoval, C. (2010). *Plan de negocios para implantar una empresa productora y comercializadora de infusiones de frutas exóticas*. Quito, Ecuador: UDLA
- Ministerio del Deporte. (2015). *Acuerdo Ministerial, Art. 381*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/acuerdo_0266-2015.pdf
- Ministerio del Deporte. (2015). *Acuerdo Ministerial, art. 382*. Recuperado el 10 de noviembre del 2015 de http://www.deporte.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/acuerdo_0266-2015.pdf
- Ministerio del Interior. (2014). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Recuperado el 22 de junio del 2013 de http://www.ministeriointerior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/03/plan_nacional-para-el-buen-vivir-2009_2013
- OLX. (s.f.). *Servicios Consultoría*. Recuperado el 20 de septiembre del 2014 de <http://quito.olx.com.ec/nf/search/servicios%20consultoria>
- Pro Deporte. (s.f.). *¿Por qué promover el deporte entre sus empleados?* Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://prodeporte.tripod.com/id12.html>
- Ray, R. (2011). *El crecimiento del primer trimestre es liderado por la construcción; el gasto público se contrae*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://www.cepr.net/index.php/other-languages/spanish-data-bytes/ecuador-el-crecimiento-del-primer-trimestre-es-liderado-por-la-construccion-el-gasto-publico-se-contrae>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Distribución de las compañías por número*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20NW%27%5d&ui.name=Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20de%20Compa%C3%B1%C3%ADas%20NW&run.outputFormat=&run.prompt=true
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f.). *Sector Societario*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallnformacion/sector_societario.zul
- Superintendencia de Compañías. (2012). *Estados Financieros Consolidados por Industria*. Recuperado el 24 de octubre del 2015 de <http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi>

Telles, M. (2011). *El Coaching Organizacional*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>

ANEXOS

ANEXO 3.1

PRECIO POR PAQUETE Y SERVICIOS ADICIONALES

| PAQUETE 1 | Cantidad | # de personas | C. unitario | C. total | C. por persona |
|------------------|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| Juegos Extremos | 1 | | 25 | 25 | 25 |
| Break | 1 | | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| Almuerzo | 1 | | 10 | 10 | 10 |
| Aguas | 1 | 1 | 0,35 | 0,35 | 0,35 |
| Coach | 1 | | 22,5 | 22,5 | 22,5 |
| Seguridad | 1 | 1 | 2 | 2 | 2,00 |
| Médico | 1 | 1 | 2,5 | 2,5 | 2,50 |
| Transporte | 1 | 15 | 2,33333333 | 35 | 2,33 |
| TOTAL | | | | | 67,18 |

| PAQUETE 2 | Cantidad | # de personas | c. unitario | c. total | c. por persona |
|-------------------------------|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| Caminata y Yincana | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,00 |
| Break | 1 | 1 | 2,5 | 2,5 | 2,50 |
| Almuerzo | 1 | 1 | 10 | 10 | 10,00 |
| Coach | 1 | 1 | 22,5 | 22,5 | 22,50 |
| Locación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1,00 |
| Aguas | 1 | 1 | 0,35 | 0,35 | 0,35 |
| Seguridad | 1 | 1 | 2 | 2 | 2,00 |
| Médico | 1 | 1 | 2,5 | 2,5 | 2,50 |
| Transporte | 1 | 15 | 2,33333333 | 35 | 2,33 |
| Encuentro adicional a escoger | 1 | 1 | 7,5 | 7,5 | 7,50 |
| TOTAL | | | | | 51,68 |

SERVICIOS ADICIONALES

| Encuentro de fútbol | Cantidad | # de personas | C. unitario | C. total | C. por persona |
|----------------------------|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| Alquiler de cancha | 1 | 12 | 3,64 | 43,68 | 3,64 |
| Agua | 1 | 1 | 0,35 | 0,35 | 0,35 |
| Medallas | 1 | 1 | 3 | 3 | 3,00 |
| Albitro | 1 | 12 | 0,84 | 10,08 | 0,84 |
| | | | | | |
| TOTAL | | | | | 7,83 |

| Encuentro de Voley | Cantidad | # de personas | C. unitario | C. total | C. por persona |
|---------------------------|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| Alquiler de cancha | 1 | 6 | 2,5 | 15 | 2,50 |
| Agua | 1 | 1 | 0,35 | 0,35 | 0,35 |
| Medallas | 1 | 1 | 3 | 3 | 3,00 |
| Albitro | 1 | 6 | 1,75 | 10,5 | 1,75 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| TOTAL | | | | | 7,60 |

| Encuentro de Tennis | Cantidad | # de personas | C. unitario | C. total | C. por persona |
|----------------------------|-----------------|----------------------|--------------------|-----------------|-----------------------|
| Alquiler de cancha | 1 | 2 | 2 | 4 | 2,00 |
| Agua | 1 | 1 | 0,35 | 0,35 | 0,35 |
| Medallas | 1 | 1 | 3 | 3 | 3,00 |
| Albitro | 1 | 2 | 2,5 | 5 | 2,50 |
| | | | | | |
| TOTAL | | | | | 7,85 |

ANEXO 3.2
FORMATO DE ENCUESTA



Encuesta N° ____

Buenos días/ tardes, somos estudiante de la Universidad de las Américas de la ciudad de Quito. El motivo de la encuesta es para la realización de un proyecto universitario. La información proporcionada será confidencial y utilizada con fines de investigación, para lo cual solicito su colaboración. Agradezco su participación

| Datos de Identificación | | | |
|-------------------------|--|--------------------|--|
| Nombre(opcional) | | Teléfono(opcional) | |
| Ciudad | | Sector | |
| Empresa | | | |

1. ¿Conoce usted lo que es coaching?

SI ____ NO ____

2. El Coaching es una nueva herramienta que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar alta competencias, habilidades y destrezas y producir un efectivo positivo en el mejoramiento del ambiente laboral de sus empleados pero para este proyecto a través de activas deportivas . Si después de saber en qué se basa el coaching ¿A usted le interesaría contratar este servicio?

SI ____ NO ____

3. ¿Tal vez Conoce usted empresas de coaching que utilizan en sus talleres actividades deportivas?

SI ____ NO ____

4. ¿En su empresa existe alguna empresa encargada de hacer coaching o de mejoramiento laboral y organizacional?

SI ____ NO ____

5. ¿qué factor considera sería el más importante por el cual contrataría usted este servicio?

a. Beneficios para la salud ____ Brindar buena imagen ____

- b. Reducir gastos _____
c. Mejoramiento laboral _____ Otros _____

6. ¿Con qué frecuencia Usted contrataría dicho servicio?

- Semanalmente _____ Mensualmente _____
a. Semestralmente _____
b. Trimestralmente _____
c. Una vez a al año _____ Otros ¿Cuándo? _____

7. ¿Implementaría usted en sus empleados este servicio como parte de las actividades mensuales de trabajo?

SI _____ NO _____

Porque: _____

8. ¿Cuál sería el precio que usted estaría de acuerdo en pagar por el servicio planteado por cada uno de sus empleados?

- | | |
|--------------------|---------------------|
| \$25 a \$50 _____ | \$101 a \$125 _____ |
| \$51 a \$75 _____ | \$126 a \$150 _____ |
| \$76 a \$100 _____ | Más de \$150 _____ |

9. ¿Por qué medio de comunicación desearía enterarse de este servicio y promociones del mismo?

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Redes Sociales _____ | Correo Electrónico _____ |
| Publicidad _____ | Vía Telefónica _____ |
| Visitas a la empresa _____ | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5.1
PRESUPUESTO EQUIPOS Y ENSERES

| Equipos de Computación y software | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| (mercadolibre.com) | | | |
| Computadora de escritorio | 3 | \$ 400,00 | \$ 1.200,00 |
| Impresora HP multifunción F4280 | 1 | \$ 250,00 | \$ 250,00 |
| Obtenido por: Pablo Rodas | | | |
| Sistema Integrado de administración y contabilidad | 1 | \$ 600,00 | \$ 600,00 |
| Diseño y desarrollo de la página web. | 1 | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 |
| Obtenido por: Ing. Andrés Vicente | | | |
| Sistema administración de clientes: C.R.M LICENCIAMIENTO 5 USUARIOS | 1 | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| TOTAL EQUIPOS DE COMP. | 7 | \$ 4.750,00 | \$ 5.550,00 |

| Modulares y equipos de oficina | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Obtenido en: Mercado Libre (www.mercadolibre.com.ec) | | | |
| Escritorio | 3 | \$ 190,00 | \$ 570,00 |
| Sillas Giratorias | 3 | \$ 75,00 | \$ 225,00 |
| Sillas | 5 | \$ 20,00 | \$ 100,00 |
| TOT. MODUL. Y EQ. DE OFICINA | 11 | \$ 285,00 | \$ 895,00 |

| Muebles y enseres | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Obtenido en: Mercado Libre (www.mercadolibre.com.ec) | | | |
| Mesa de centro | 1 | \$ 80,00 | \$ 80,00 |
| anaqueles | 4 | \$ 90,00 | \$ 360,00 |
| Juego de muebles para sala espera | 1 | \$ 650,00 | \$ 650,00 |
| TOTAL MUEBLES Y ENSERES | 6 | \$ 820,00 | \$ 1.090,00 |

| Equipo de cocina | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Obtenido en: Tventas (www.tventas.com) | | | |
| mini cafetera | 1 | \$ 50,00 | \$ 50,00 |
| microondas | 1 | \$ 150,00 | \$ 150,00 |
| tasas, vasos y cubiertos | 1 | \$ 50,00 | \$ 50,00 |
| TOTAL EQUIPOS DE COCINA | 3 | \$ 250,00 | \$ 250,00 |

| Materiales a utilizar | Cantidad | Precio | Unitario | Precio Total |
|--|-----------------|---------------|-----------------|---------------------|
| Obtenido en: (mercadolibre.com.ec) | | | | |
| Balones de Fútbol | 3 | | \$ 20,00 | \$ 60,00 |
| Balones de Voley | 2 | | \$ 20,00 | \$ 40,00 |
| Pelotas de Tennis | 15 | | \$ 2,00 | \$ 30,00 |
| Raquetas de Tennis | 2 | | \$ 35,00 | \$ 70,00 |
| Pito | 2 | | \$ 10,00 | \$ 20,00 |
| Botiquin | 2 | | \$ 10,00 | \$ 20,00 |
| TOTAL | | | | \$ 240,00 |

ANEXO 8.1
Depreciación

| GASTOS DEPRECIACIÓN | | | | Adquisición de equipos | | |
|---------------------------------------|--------------|-----------------------|------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|
| EQUIPOS | COSTO | VIDA ÚTIL ANOS | DEP. ANUL | AÑO 5 | Vida útil | DEP. ANUAL |
| | | | | - | - | - |
| Equipos de Computación | \$ 1.450,00 | 3 | \$ 483,33 | \$ 1.450,00 | 3 | \$ 483,33 |
| Modulares y equipos de oficina | \$ 895,00 | 10 | \$ 89,50 | \$ 895,00 | 10 | \$ 89,50 |
| Muebles y enseres | \$ 1.090,00 | 10 | \$ 109,00 | | | |

| PROYECCIÓN | | | | | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Valor de Salvamento |
| Equipos de Computación | \$ 483,33 | \$ 483,33 | \$ 483,33 | \$ - | \$ 483,33 | \$ 966,67 |
| Modulares y equipos de oficina | \$ 89,50 | \$ 89,50 | \$ 89,50 | \$ 89,50 | \$ 179,00 | \$ 895,00 |
| Muebles y enseres | \$ 109,00 | \$ 109,00 | \$ 109,00 | \$ 109,00 | \$ 109,00 | \$ 545,00 |
| TOTAL | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 | \$ 2.406,67 |
| COSTO TOTAL DEPRECIACIÓN | | | | | | \$ 2.406,67 |

ANEXO 8.2

AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO

| Tabla de amortización de deuda | | | | | |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|----------|---------------|--|
| Monto del Crédito | \$ 7.871,15 | | | | |
| Tasa de interés | 0,105% | | | | |
| Periodos | 60 | | | | |
| Cuota mensual | \$135,43 | (\$135,43) | | | |
| Mes | Pago capital | Pago interés | Cuota | Saldo capital | |
| 1 | \$127,17 | \$ 8,26 | \$135,43 | \$ 7.743,98 | |
| 2 | \$127,30 | \$ 8,13 | \$135,43 | \$ 7.616,68 | |
| 3 | \$127,43 | \$ 8,00 | \$135,43 | \$ 7.489,25 | |
| 4 | \$127,57 | \$ 7,86 | \$135,43 | \$ 7.361,68 | |
| 5 | \$127,70 | \$ 7,73 | \$135,43 | \$ 7.233,98 | |
| 6 | \$127,83 | \$ 7,60 | \$135,43 | \$ 7.106,15 | |
| 7 | \$127,97 | \$ 7,46 | \$135,43 | \$ 6.978,18 | |
| 8 | \$128,10 | \$ 7,33 | \$135,43 | \$ 6.850,07 | |
| 9 | \$128,24 | \$ 7,19 | \$135,43 | \$ 6.721,84 | |
| 10 | \$128,37 | \$ 7,06 | \$135,43 | \$ 6.593,46 | |
| 11 | \$128,51 | \$ 6,92 | \$135,43 | \$ 6.464,96 | |
| 12 | \$128,64 | \$ 6,79 | \$135,43 | \$ 6.336,32 | |
| 13 | \$128,78 | \$ 6,65 | \$135,43 | \$ 6.207,54 | |
| 14 | \$128,91 | \$ 6,52 | \$135,43 | \$ 6.078,63 | |
| 15 | \$129,05 | \$ 6,38 | \$135,43 | \$ 5.949,58 | |
| 16 | \$129,18 | \$ 6,25 | \$135,43 | \$ 5.820,39 | |
| 17 | \$129,32 | \$ 6,11 | \$135,43 | \$ 5.691,08 | |
| 18 | \$129,45 | \$ 5,98 | \$135,43 | \$ 5.561,62 | |
| 19 | \$129,59 | \$ 5,84 | \$135,43 | \$ 5.432,03 | |
| 20 | \$129,73 | \$ 5,70 | \$135,43 | \$ 5.302,30 | |
| 21 | \$129,86 | \$ 5,57 | \$135,43 | \$ 5.172,44 | |
| 22 | \$130,00 | \$ 5,43 | \$135,43 | \$ 5.042,44 | |
| 23 | \$130,14 | \$ 5,29 | \$135,43 | \$ 4.912,31 | |
| 24 | \$130,27 | \$ 5,16 | \$135,43 | \$ 4.782,03 | |
| 25 | \$130,41 | \$ 5,02 | \$135,43 | \$ 4.651,62 | |
| 26 | \$130,55 | \$ 4,88 | \$135,43 | \$ 4.521,08 | |
| 27 | \$130,68 | \$ 4,75 | \$135,43 | \$ 4.390,39 | |
| 28 | \$130,82 | \$ 4,61 | \$135,43 | \$ 4.259,57 | |
| 29 | \$130,96 | \$ 4,47 | \$135,43 | \$ 4.128,62 | |
| 30 | \$131,10 | \$ 4,34 | \$135,43 | \$ 3.997,52 | |
| 31 | \$131,23 | \$ 4,20 | \$135,43 | \$ 3.866,29 | |
| 32 | \$131,37 | \$ 4,06 | \$135,43 | \$ 3.734,92 | |
| 33 | \$131,51 | \$ 3,92 | \$135,43 | \$ 3.603,41 | |
| 34 | \$131,65 | \$ 3,78 | \$135,43 | \$ 3.471,76 | |
| 35 | \$131,79 | \$ 3,65 | \$135,43 | \$ 3.339,98 | |
| 36 | \$131,92 | \$ 3,51 | \$135,43 | \$ 3.208,05 | |
| 37 | \$132,06 | \$ 3,37 | \$135,43 | \$ 3.075,99 | |
| 38 | \$132,20 | \$ 3,23 | \$135,43 | \$ 2.943,79 | |
| 39 | \$132,34 | \$ 3,09 | \$135,43 | \$ 2.811,45 | |
| 40 | \$132,48 | \$ 2,95 | \$135,43 | \$ 2.678,97 | |
| 41 | \$132,62 | \$ 2,81 | \$135,43 | \$ 2.546,36 | |
| 42 | \$132,76 | \$ 2,67 | \$135,43 | \$ 2.413,60 | |
| 43 | \$132,90 | \$ 2,53 | \$135,43 | \$ 2.280,70 | |
| 44 | \$133,04 | \$ 2,39 | \$135,43 | \$ 2.147,67 | |
| 45 | \$133,18 | \$ 2,26 | \$135,43 | \$ 2.014,49 | |
| 46 | \$133,32 | \$ 2,12 | \$135,43 | \$ 1.881,18 | |
| 47 | \$133,46 | \$ 1,98 | \$135,43 | \$ 1.747,72 | |
| 48 | \$133,60 | \$ 1,84 | \$135,43 | \$ 1.614,13 | |
| 49 | \$133,74 | \$ 1,69 | \$135,43 | \$ 1.480,39 | |
| 50 | \$133,88 | \$ 1,55 | \$135,43 | \$ 1.346,52 | |
| 51 | \$134,02 | \$ 1,41 | \$135,43 | \$ 1.212,50 | |
| 52 | \$134,16 | \$ 1,27 | \$135,43 | \$ 1.078,34 | |
| 53 | \$134,30 | \$ 1,13 | \$135,43 | \$ 944,04 | |
| 54 | \$134,44 | \$ 0,99 | \$135,43 | \$ 809,60 | |
| 55 | \$134,58 | \$ 0,85 | \$135,43 | \$ 675,02 | |
| 56 | \$134,72 | \$ 0,71 | \$135,43 | \$ 540,30 | |
| 57 | \$134,86 | \$ 0,57 | \$135,43 | \$ 405,44 | |
| 58 | \$135,00 | \$ 0,43 | \$135,43 | \$ 270,43 | |
| 59 | \$135,15 | \$ 0,28 | \$135,43 | \$ 135,29 | |
| 60 | \$135,29 | \$ 0,14 | \$135,43 | \$ (0,00) | |

ANEXO 8.3
AMORTIZACIÓN DEL DIFERIDO

ACTIVOS INTANGIBLES

| AMORTIZACIÓN | | | | | | | | | |
|--|-----------------|------------------|---------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------------------|
| Detalle | Valor | Años vida | Amortización Anual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total Amortización |
| Constitución de la empresa | \$ 1.717 | 1 | \$ 1.717 | \$ 1.717 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 1.717 |
| Página WEB | \$ 1.000 | 5 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 200 | \$ 1.000 |
| Sistema Integrado de administración y contabilidad | \$ 600 | 5 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 120 | \$ 600 |
| Sistema administración de clientes: C.R.M LICENCIAMIENTO 5 USUARIOS | \$ 1.500 | 5 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 300 | \$ 1.500 |
| Gastos preoperacionales | \$ 560 | 5 | \$ 112 | \$ 112 | \$ 112 | \$ 112 | \$ 112 | \$ 112 | \$ 560 |
| TOTAL | \$ 5.377 | | \$ 2.449 | \$ 2.449 | \$ 732 | \$ 732 | \$ 732 | \$ 732 | \$ 5.377 |

ANEXO 8.4
RESUMEN DE GASTOS

| GASTOS | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gastos administrativos | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Gasto nómina | \$ 14.602,20 | \$ 15.001,15 | \$ 23.220,15 | \$ 24.018,05 | \$ 32.636,00 |
| Gasto suministros y materiales | \$ 2.160,00 | \$ 2.520,00 | \$ 2.880,00 | \$ 3.240,00 | \$ 3.600,00 |
| Gasto servicios básicos | \$ 1.800,00 | \$ 1.884,00 | \$ 2.160,00 | \$ 2.436,00 | \$ 2.700,00 |
| Gasto publicidad | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| Gasto depreciación | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Gasto amortización | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Gastos fijos totales | \$ 24.193,05 | \$ 23.443,98 | \$ 32.298,98 | \$ 33.249,55 | \$ 43.326,83 |

ANEXO 8.4.1
GASTOS ADMINISTRATIVOS

| GASTOS SERVICIOS BÁSICOS Y SUMINISTROS | | | | | | | |
|---|-----------------|--------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Servicios básicos | Unitario | Meses | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Energía eléctrica | \$ 25,00 | 12 | \$ 300,00 | \$ 240,00 | \$ 300,00 | \$ 360,00 | \$ 420,00 |
| Agua Potable | \$ 10,00 | 12 | \$ 120,00 | \$ 144,00 | \$ 180,00 | \$ 216,00 | \$ 240,00 |
| Telefonía fija y móvil | \$ 60,00 | 12 | \$ 720,00 | \$ 840,00 | \$ 900,00 | \$ 960,00 | \$ 1.020,00 |
| Seguridad (alarma) | \$ 20,00 | 12 | \$ 240,00 | \$ 300,00 | \$ 360,00 | \$ 420,00 | \$ 480,00 |
| Internet | \$ 35,00 | 12 | \$ 420,00 | \$ 360,00 | \$ 420,00 | \$ 480,00 | \$ 540,00 |
| | | | | | | | |
| Subtotal | | | \$ 1.800,00 | \$ 1.884,00 | \$ 2.160,00 | \$ 2.436,00 | \$ 2.700,00 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | | |
| Suministros de oficina | \$ 30,00 | 12 | \$ 360,00 | \$ 420,00 | \$ 480,00 | \$ 540,00 | \$ 600,00 |
| arriendo | \$ 150,00 | 12 | \$ 1.800,00 | \$ 2.100,00 | \$ 2.400,00 | \$ 2.700,00 | \$ 3.000,00 |
| GASTOS DE VENTAS | | | | | | | |
| Gastos de Marketing | | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| TOTALES | | | \$ 6.460,00 | \$ 7.029,00 | \$ 7.665,00 | \$ 8.301,00 | \$ 9.187,50 |

ANEXO 8.4.2
GASTOS MARKETING

| Presupuesto de gastos de marketing | | | | |
|---|---|---------------|------------------------|---------------------|
| Etapa del ciclo de vida | Introducción | | | |
| Tiempo del proyecto | Año 1 | | | |
| Programación | Descripción | Número | Precio unitario | Precio total |
| Medios electrónicos | Diseño, elaboración y envío de mailings animados | 2 | \$ 120,00 | \$ 240,00 |
| Medios impresos | Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 2 revistas en diferentes momentos del año | 2 | \$ 500,00 | \$ 1.000,00 |
| Redes Sociales | Publicidad en facebook y twitter dos semanas cada trimestre del año | 12 | \$ 100,00 | \$ 1.200,00 |
| | Hosting corporativo y dominio | 12 | \$ 10,00 | |
| Adicional | Tarjetas de presentación | 2000 | \$ 0,03 | \$ 60,00 |
| TOTAL | | | | \$ 2.500,00 |

GASTOS MARKETING AÑO 2, 3 Y 4.

| Presupuesto de gastos de marketing | | | | |
|---|---|---------------|------------------------|---------------------|
| Etapa del ciclo de vida | Crecimiento | | | |
| Tiempo del proyecto | Años 2,3 y 4 | | | |
| Programación | Descripción | Número | Precio unitario | Precio total |
| Medios electrónicos | Diseño, elaboración y envío de mailings animados | 5 | \$ 120,00 | \$ 600,00 |
| Medios impresos | Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - en 4 revistas en diferentes momentos del año | 2 | \$ 2.500,00 | \$ 5.000,00 |
| Medios impresos | Publireportaje (1 página en 4 revistas) | 1 | \$ 2.300,00 | \$ 2.300,00 |
| Otros recursos | Catálogo impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño | 200 | \$ 0,55 | \$ 110,00 |
| Otros recursos | 0 | | | |
| Medios masivos | Promoción de la marca en medios masivos | 2 | \$ 20.000,00 | \$ 40.000,00 |
| Evento de lanzamiento | Lanzamiento nuevo servicio | | | \$ 1.240,00 |
| TOTAL | | | | \$ 2.625,00 |

GASTOS MARKETING AÑO 5

| Presupuesto de gastos de marketing | | | | |
|------------------------------------|---|--------|-----------------|--------------------|
| Etapa del ciclo de vida | Madurez | | | |
| Tiempo del proyecto | Año 5 | | | |
| Programación | Descripción | Número | Precio unitario | Precio total |
| Medios electrónicos | Diseño, elaboración y envío de mailings animados | 24 | \$ 120,00 | \$ 2.880,00 |
| Medios impresos | Inserto pequeño en revista tipo flyer (tiraje de 25000 revistas) - en 4 revistas en diferentes momentos del año | 8 | \$ 2.500,00 | \$ 20.000,00 |
| Medios impresos | Anuncio en revistas (media página vertical 10 X 27,5 cm) - en 4 revistas en diferentes momentos del año | 8 | \$ 900,00 | \$ 7.200,00 |
| Medios impresos | Publireportaje (1 página en 4 revistas) | 8 | \$ 2.300,00 | \$ 18.400,00 |
| Otros recursos | Catálogo impreso a full color en papel couché tamaño A5 3 páginas completas- incluye costo diseño | 4000 | \$ 0,55 | \$ 2.200,00 |
| Otros recursos | Órdenes de compra | 50 | \$ 25,00 | \$ 1.250,00 |
| Otros recursos | Obsequios - material publicitario variado con la marca (maletas, esferos, camisetas, jarros) | - | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 |
| Evento publicitario | Pago de modelos para evento publicitario en lugar distintivo del valle de los chillos (3 modelos por 3 horas) | 3 | \$ 1.500,00 | \$ 4.500,00 |
| Evento publicitario | Materiales varios y promoción para evento publicitario en lugar distintivo en el valle de los chillos | 1 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 |
| Medios masivos | Promoción de la marca en medios masivos | 2 | \$ 20.000,00 | \$ 40.000,00 |
| Otros recursos | Sorteos | 24 | \$ 25,00 | \$ 600,00 |
| Otros recursos | Cupones de Descuento | 500 | \$ 10,00 | \$ 5.000,00 |
| Evento de lanzamiento | Lanzamiento de nuevo servicio | 1 | \$ 1.240,00 | \$ 1.240,00 |
| Estudio de mercado | Búsqueda de mercados en la misma ciudad o en otras provincias | | \$ 4.000,00 | \$ 4.000,00 |
| TOTAL | | | | \$ 2.887,50 |

ANEXO 8.5
SUELDOS ADMINISTRATIVOS AÑO 1, 2, 3, 4 Y 5

| NÓMINA DEL AÑO 1 | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|----------|-----------------|-----------------|-------------------------|---------------|--------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| RECURSO HUMANO | N. PER | SUELDO | SUELDO TOTAL | IESS PATRONAL 11,15% | SECAP 0.5% | IECE 0.5% | IESS | | | | | VACACIONES | COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL | COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO | COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL |
| | | | | | | | PERSONAL 9,35% | Décimo tercero | Décimo cuarto | F. RESERVA | (1) | | | | |
| Gerente | 1 | \$ 900 | \$ 900 | \$ 100 | \$ 5 | \$ 5 | \$ 84 | \$ 75 | \$ 20 | \$ 75 | \$ 38 | \$ 1.217 | \$ 1.217 | \$ 14.602 | |
| Vendedor | 1 | \$ 370 | \$ 370 | \$ 41 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 35 | \$ 31 | \$ 20 | \$ 31 | \$ 15 | \$ 512 | \$ 512 | \$ 6.144 | |
| Psicóloga Industrial | 1 | \$ 650 | \$ 650 | \$ 72 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 61 | \$ 54 | \$ 20 | \$ 54 | \$ 27 | \$ 884 | \$ 884 | \$ 10.613 | |
| TOTAL | 3 | \$ 1.920 | \$ 1.920 | \$ 214 | \$ 10 | \$ 10 | \$ 180 | \$ 160 | \$ 60 | \$ 160 | \$ 80 | \$ 2.613 | \$ 2.613 | \$ 31.359 | |

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

| NÓMINA DEL AÑO 2 | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|----------|-----------------|-----------------|-------------------------|---------------|--------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|--------------|-----------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| RECURSO HUMANO | N. PER | SUELDO | SUELDO TOTAL | IESS PATRONAL 11,15% | SECAP 0.5% | IECE 0.5% | IESS | | | | | VACACIONES | COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL | COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO | COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL |
| | | | | | | | PERSONAL 9,35% | Décimo tercero | Décimo cuarto | F. RESERVA | (1) | | | | |
| Gerente | 1 | \$ 925 | \$ 925 | \$ 103 | \$ 5 | \$ 5 | \$ 86 | \$ 77 | \$ 20 | \$ 77 | \$ 39 | \$ 1.250 | \$ 1.250 | \$ 15.001 | |
| Psicóloga Industrial | 1 | \$ 675 | \$ 675 | \$ 75 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 63 | \$ 56 | \$ 20 | \$ 56 | \$ 28 | \$ 918 | \$ 918 | \$ 11.012 | |
| Ventas | 1 | \$ 380 | \$ 380 | \$ 42 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 36 | \$ 32 | \$ 20 | \$ 32 | \$ 16 | \$ 525 | \$ 525 | \$ 6.304 | |
| TOTAL | 3 | \$ 1.980 | \$ 1.980 | \$ 221 | \$ 10 | \$ 10 | \$ 185 | \$ 165 | \$ 60 | \$ 165 | \$ 83 | \$ 2.693 | \$ 2.693 | \$ 32.317 | |

| NÓMINA DEL AÑO 3 | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|----------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| RECURSO HUMANO | N. PER | SUELDO | SUELDO TOTAL | IESS PATRONAL 11,15% | SECAP 0,5% | IECE 0,5% | IESS PERSONAL 9,35% | | | | | VACACIONES | COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL | COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO | COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL |
| | | | | | | | Décimo tercero | Décimo cuarto | F. RESERVA | (1) | | | | | |
| Gerente | 1 | \$ 950 | \$ 950 | \$ 106 | \$ 5 | \$ 5 | \$ 89 | \$ 79 | \$ 20 | \$ 79 | \$ 40 | \$ 1.283 | \$ 1.283 | \$ 15.400 | |
| Psicóloga Industrial | 1 | \$ 700 | \$ 700 | \$ 78 | \$ 4 | \$ 4 | \$ 65 | \$ 58 | \$ 20 | \$ 58 | \$ 29 | \$ 951 | \$ 951 | \$ 11.411 | |
| Ventas | 1 | \$ 390 | \$ 390 | \$ 43 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 36 | \$ 33 | \$ 20 | \$ 33 | \$ 16 | \$ 539 | \$ 539 | \$ 6.464 | |
| Financiero | 1 | \$ 475 | \$ 475 | \$ 53 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 44 | \$ 40 | \$ 20 | \$ 40 | \$ 20 | \$ 652 | \$ 652 | \$ 7.820 | |
| TOTAL | 4 | \$ 2.515 | \$ 2.515 | \$ 280 | \$ 13 | \$ 13 | \$ 235 | \$ 210 | \$ 80 | \$ 210 | \$ 105 | \$ 3.425 | \$ 3.425 | \$ 41.094 | |

| NÓMINA DEL AÑO 4 | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|----------|-----------------|-----------------|----------------------|--------------|--------------|---------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| RECURSO HUMANO | N. PER | SUELDO | SUELDO TOTAL | IESS PATRONAL 11,15% | SECAP 0,5% | IECE 0,5% | IESS PERSONAL 9,35% | | | | | VACACIONES | COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL | COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO | COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL |
| | | | | | | | Décimo tercero | Décimo cuarto | F. RESERVA | (1) | | | | | |
| Gerente | 1 | \$ 975 | \$ 975 | \$ 109 | \$ 5 | \$ 5 | \$ 91 | \$ 81 | \$ 20 | \$ 81 | \$ 41 | \$ 1.317 | \$ 1.317 | \$ 15.799 | |
| Psicóloga Industrial | 1 | \$ 725 | \$ 725 | \$ 81 | \$ 4 | \$ 4 | \$ 68 | \$ 60 | \$ 20 | \$ 60 | \$ 30 | \$ 984 | \$ 984 | \$ 11.810 | |
| Ventas | 1 | \$ 400 | \$ 400 | \$ 45 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 37 | \$ 33 | \$ 20 | \$ 33 | \$ 17 | \$ 552 | \$ 552 | \$ 6.623 | |
| Financiero | 1 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 56 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 47 | \$ 42 | \$ 20 | \$ 42 | \$ 21 | \$ 685 | \$ 685 | \$ 8.219 | |
| TOTAL | 4 | \$ 2.600 | \$ 2.600 | \$ 290 | \$ 13 | \$ 13 | \$ 243 | \$ 217 | \$ 80 | \$ 217 | \$ 108 | \$ 3.538 | \$ 3.538 | \$ 42.451 | |

NÓMINA DEL AÑO 5

| RECURSO HUMANO | N. PER | SUELDO | SUELDO TOTAL | IESS PATRONAL 11,15% | SECAP 0.5% | IECE 0.5% | IESS | | | | VACACIONES | COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL | COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO | COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL |
|----------------------|----------|-----------------|-----------------|----------------------------|---------------|--------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|---------------|--------------------------------------|---|------------------------------------|
| | | | | | | | PERSONAL 9,35% | Décimo tercero | Décimo cuarto | F. RESERVA | | | | |
| Gerente | 1 | \$ 1.000 | \$ 1.000 | \$ 112 | \$ 5 | \$ 5 | \$ 94 | \$ 83 | \$ 20 | \$ 83 | \$ 42 | \$ 1.350 | \$ 1.350 | \$ 16.198 |
| Marketing y ventas | 1 | \$ 475 | \$ 475 | \$ 53 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 44 | \$ 40 | \$ 20 | \$ 40 | \$ 20 | \$ 652 | \$ 652 | \$ 7.820 |
| Psicóloga Industrial | 1 | \$ 750 | \$ 750 | \$ 84 | \$ 4 | \$ 4 | \$ 70 | \$ 63 | \$ 20 | \$ 63 | \$ 31 | \$ 1.017 | \$ 1.017 | \$ 12.209 |
| Ventas | 1 | \$ 410 | \$ 410 | \$ 46 | \$ 2 | \$ 2 | \$ 38 | \$ 34 | \$ 20 | \$ 34 | \$ 17 | \$ 565 | \$ 565 | \$ 6.783 |
| Financiero | 1 | \$ 525 | \$ 525 | \$ 59 | \$ 3 | \$ 3 | \$ 49 | \$ 44 | \$ 20 | \$ 44 | \$ 22 | \$ 718 | \$ 718 | \$ 8.618 |
| TOTAL | 5 | \$ 3.160 | \$ 3.160 | \$ 352 | \$ 16 | \$ 16 | \$ 295 | \$ 263 | \$ 100 | \$ 263 | \$ 132 | \$ 4.302 | \$ 4.302 | \$ 51.627 |

ANEXO 8.5.1
RESUMEN DE NÓMINA

| Nómina | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Administrativo | \$ 14.602,20 | \$ 15.001,15 | \$ 23.220,15 | \$ 24.018,05 | \$ 32.636,00 |
| MOD | \$ 10.612,70 | \$ 11.011,65 | \$ 11.410,60 | \$ 11.809,55 | \$ 12.208,50 |
| MOI | \$ 6.144,46 | \$ 6.304,04 | \$ 6.463,62 | \$ 6.623,20 | \$ 6.782,78 |
| TOTAL | \$ 31.359,36 | \$ 32.316,84 | \$ 41.094,37 | \$ 42.450,80 | \$ 51.627,28 |

ANEXO 8.6
CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO (CAMP)

| Re = Rf + B * (RM - RF) | | |
|--------------------------------|---------------|---|
| | | Fuentes y Aclaraciones: |
| Tasa Libre de Riesgo | 4,61% | http://www.portfoliopersonal.com/Tasa_Interes/hTB_TIR.asp |
| Beta | 0,91 | Beta desapalancada de la industria a junio del 2010. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/ |
| Prima del Mercado | 15,39% | MYERS, BREALEY, "Principios de Finanzas corporativas" 7ma edición, Mc Graw Hill, pag 108. |
| Re | 15,46% | - |

ANEXO 8.6.1

DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO VAN-CPPC

| DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO DEL VAN - CPPC | | | |
|--|---------------|-------------------------|---------------|
| DESAPALACADO | | APALANCADO | |
| Kd | 0,00% | Kd | 0,11% |
| Ke des USA | | Ke des USA | |
| rf | 4,61% | rf | 4,61% |
| Bd | 0,91 | Bd | 0,91 |
| PRM | 6,47% | PRM | 6,47% |
| ke d USA | 6,19% | ke d USA | 6,19% |
| EMBI | 9,92% | EMBI | 9,92% |
| Ke desap Ecuador | 16,11% | Ke desap Ecuador | 16,11% |
| Ke ap Ecuador | | Ke ap Ecuador | |
| t Ecuador | 15,46% | t Ecuador | 15,46% |
| D | 0% | D | 44% |
| E | 100% | E | 56% |
| V | 100% | V | 100% |
| D/E | 0,00% | D/E | 78,71% |
| Ke ap Ecuador | 16,11% | Ke ap Ecuador | 24,14% |
| CPPC | 16,11% | CPPC | 13,54% |

ANEXO 9.1
INVERSIÓN INICIAL

| Resumen de inversión inicial | | |
|---|-------------|---------------------|
| Gastos preoperacionales | \$ 560,00 | |
| Gastos amortizables | \$ 4.100,00 | |
| Activos Fijos | \$ 5.218,00 | |
| Inversión en activos fijos tangibles e intangibles | | \$ 9.878,00 |
| Capital de trabajo | | \$ 7.993,15 |
| INVERSIÓN INICIAL | | \$ 17.871,15 |

| Presupuesto de inversiones | | |
|---|-------------------------------|-------------------------|
| Descripción de la Inversión | Presupuesto \$ USD | Total \$ USD |
| Gastos amortizables | | |
| Gastos de constitución | | |
| Trámite Legal de Constitución de la Empresa | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución | \$ 61,82 | \$ 61,82 |
| Domiciliación, permiso para operar | \$ 30,00 | \$ 30,00 |
| Cobro por concepto de Gastos Generales R.M. | \$ 42,00 | \$ 42,00 |
| Escritura Pública | \$ 150,00 | \$ 150,00 |
| Publicación Extracto | \$ 100,00 | \$ 100,00 |
| Notaria | \$ 11,20 | \$ 11,20 |
| Tasa registro de marcas | \$ 54,00 | \$ 54,00 |
| Tasa por emision del Título de Marca - IEPI | \$ 28,00 | \$ 28,00 |
| Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección | \$ 40,00 | \$ 40,00 |
| Patente Municipal | \$ - | \$ - |
| SRI Obtención de RUC | \$ - | \$ - |
| Total Gastos de constitución | | \$ 1.717,02 |
| Gastos de licencias de software | | |
| Sistema CRM para administración de clientes para 5 usuarios | \$ 2.000,00 | \$ 2.000,00 |
| Diseño y Desarrollo de Página Web | \$ 1.500,00 | \$ 1.500,00 |
| Sistema Integrado de administración y contabilidad. | \$ 600,00 | \$ 600,00 |
| Total gastos para licencias de software | | \$ 4.100,00 |
| TOTAL GASTOS AMORTIZABLES | | \$ 4.100,00 |

| Gastos preoperacionales | | |
|---|-----------|------------------|
| | | |
| Material imagen corporativa y material publicitario inicial | \$ 560,00 | \$ 560,00 |
| | | |
| TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES | | \$ 560,00 |

| Activos Fijos | | |
|----------------------------|------|-------------|
| Instalaciones | | |
| Instalaciones | \$ - | \$ - |
| Total instalaciones | | \$ - |

| Equipos de computación | | |
|-------------------------------------|-------------|--------------------|
| Computadora de escritorio | \$ 1.200,00 | \$ 1.200,00 |
| Impresora HP multifunción F4280 | \$ 250,00 | \$ 250,00 |
| Total equipos de computación | | \$ 1.450,00 |

| Modulares y equipos de oficina | | |
|---|-----------|------------------|
| Escritorio | \$ 570,00 | \$ 570,00 |
| Sillas Giratorias | \$ 225,00 | \$ 225,00 |
| Sillas | \$ 100,00 | \$ 100,00 |
| Total modulares y equipos de oficina | | \$ 895,00 |

| Muebles y enseres | | |
|-----------------------------------|-----------|--------------------|
| Mesa de centro | \$ 80,00 | \$ 80,00 |
| anaqueles | \$ 360,00 | \$ 360,00 |
| Juego de muebles para sala espera | \$ 650,00 | \$ 650,00 |
| Modulares para adecuación | \$ 200,00 | \$ 200,00 |
| | | |
| Total muebles y enseres | | \$ 1.290,00 |

| Equipos eléctricos | | |
|---|-------------|--------------------|
| Micrófono inalámbrico y equipo amplificador | \$ 1.020,00 | \$ 1.020,00 |
| Parlante | \$ 250,00 | \$ 250,00 |
| Teléfono inalámbrico | \$ 63,00 | \$ 63,00 |
| Total equipos eléctricos | | \$ 1.333,00 |

| Máquinas para servicio | | |
|-------------------------------------|--|-------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| Total máquinas para servicio | | \$ - |

| Equipos de cocina | | |
|--------------------------------|-----------|--------------------|
| Mini cafetera | \$ 50,00 | \$ 50,00 |
| Microondas | \$ 150,00 | \$ 150,00 |
| Tasas, vasos y cubiertos | \$ 50,00 | \$ 50,00 |
| | | |
| Total Equipos de cocina | | \$ 250,00 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | | \$ 5.218,00 |

ANEXO 9.2
PROYECCIÓN INGRESOS POR VENTAS ESCENARIO NORMAL

| Proyección de ventas para el escenario NORMAL | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------|----------|----------------------|--------------|----------|----------------------|--------------|-----------|----------------------|--------------|-----------|----------------------|--------------|-----------|----------------------|
| | Año 1 | | | Año 2 | | | Año 3 | | | Año 4 | | | Año 5 | | |
| | Clientes | Precio | Total | Clientes | Precio | Total | Clientes | Precio | Total | Clientes | Precio | Total | Clientes | Precio | Total |
| Proyección de clientes | 2360 | | | 2478 | | | 2602 | | | 2733 | | | 2869 | | |
| No. de servicios adicionales | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | | | | | | | | | |
| <u>Venta instalaciones</u> | 2360 | 2478 | 2602 | 2733 | 2869 | | | | | | | | | | |
| PAQUETE | 1888 | \$ 85,00 | \$ 160.510,77 | 1983 | \$ 88,11 | \$ 174.704,74 | 2082 | \$ 91,19 | \$ 189.842,03 | 2186 | \$ 94,24 | \$ 206.011,82 | 2295 | \$ 97,29 | \$ 223.320,94 |
| Paquete 1 | 944 | \$ 95,00 | \$ 89.697,20 | 991 | \$ 98,48 | \$ 97.629,12 | 1041 | \$ 101,91 | \$ 106.088,19 | 1093 | \$ 105,33 | \$ 115.124,25 | 1148 | \$ 108,74 | \$ 124.796,99 |
| Paquete 2 | 944 | \$ 75,00 | \$ 70.813,58 | 991 | \$ 77,75 | \$ 77.075,62 | 1041 | \$ 80,46 | \$ 83.753,84 | 1093 | \$ 83,15 | \$ 90.887,57 | 1148 | \$ 85,85 | \$ 98.523,94 |
| Servicios adicionales | 472 | \$ 15,33 | \$ 7.238,72 | 496 | \$ 15,87 | \$ 7.866,43 | 520 | \$ 16,42 | \$ 8.548,02 | 547 | \$ 16,97 | \$ 9.276,10 | 574 | \$ 67,24 | \$ 38.581,99 |
| Encuentro de Fútbol | 157 | \$ 15,00 | \$ 2.360,45 | 165 | \$ 15,55 | \$ 2.569,19 | 173 | \$ 16,09 | \$ 2.791,79 | 182 | \$ 16,63 | \$ 3.029,59 | 191 | \$ 166,31 | \$ 31.810,65 |
| Encuentro de Voley | 157 | \$ 15,00 | \$ 2.360,45 | 165 | \$ 15,52 | \$ 2.564,97 | 173 | \$ 16,07 | \$ 2.787,22 | 182 | \$ 16,60 | \$ 3.024,62 | 191 | \$ 17,14 | \$ 3.278,75 |
| Encuentro de Tennis | 157 | \$ 16,00 | \$ 2.517,82 | 165 | \$ 16,54 | \$ 2.732,27 | 173 | \$ 17,11 | \$ 2.969,01 | 182 | \$ 17,69 | \$ 3.221,89 | 191 | \$ 18,26 | \$ 3.492,60 |
| Ventas totales | Año 1 | | \$ 167.749,49 | Año 2 | | \$ 182.571,17 | Año 3 | | \$ 198.390,05 | Año 4 | | \$ 215.287,92 | Año 5 | | \$ 261.902,93 |

ANEXO 9.3
CAPITAL DE TRABAJO

| Capital de trabajo | |
|--------------------------------------|--------------------|
| Servicios básicos | \$ 150,00 |
| Sueldos y salarios | \$ 2.613,28 |
| Gasto publicidad y promoción | \$ 208,33 |
| Gastos administrativos | \$ 180,00 |
| Pago de interese por préstamo | \$ 844,96 |
| Total gastos mensuales | \$ 3.996,57 |
| No. de meses | 2,00 |
| Capital de trabajo | \$ 7.993,15 |

NOTA: se consideró 2 meses debido al periodo de crédito que otorga la empresa a los clientes.

ANEXO 9.4
PROYECCIÓN INGRESOS POR VENTAS ESCENARIO OPTIMISTA

| Proyección de ventas para el escenario OPTIMISTA | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------|----------------------|---------|-----------|----------------------|------|--|------|
| | Año 1 | | | Año 2 | | | Año 3 | | | Año 4 | | | Año 5 | | | | | |
| | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | | | |
| Proyección de clientes | 2660 | | | 2900 | | | | | | 3161 | | | | | | 3445 | | 3755 |
| No. de servicios individuales | 3 | | | 3 | | | | | | 3 | | | | | | 3 | | 3 |
| <u>Venta instalaciones</u> | 2660 | | | 2900 | | | | | | 3161 | | | | | | 3445 | | 3755 |
| PAQUETE | 2128 | \$ 85,00 | \$ 180.907,65 | 2320 | \$ 88,11 | \$ 204.406,47 | 2529 | \$ 91,19 | \$ 230.578,88 | 2756 | \$ 94,24 | \$ 259.750,56 | 3004 | \$ 97,47 | \$ 292.826,08 | | | |
| Paquete 1 | 1064 | \$ 95,00 | \$ 101.095,45 | 1160 | \$ 98,48 | \$ 114.227,14 | 1264 | \$ 101,91 | \$ 128.852,90 | 1378 | \$ 105,33 | \$ 145.154,73 | 1502 | \$ 108,74 | \$ 163.344,94 | | | |
| Paquete 2 | 1064 | \$ 75,00 | \$ 79.812,20 | 1160 | \$ 77,75 | \$ 90.179,32 | 1264 | \$ 80,46 | \$ 101.725,97 | 1378 | \$ 83,15 | \$ 114.595,84 | 1502 | \$ 86,20 | \$ 129.481,15 | | | |
| Servicios individuales | 532 | \$ 15,33 | \$ 8.158,58 | 580 | \$ 15,70 | \$ 9.105,12 | 632 | \$ 16,25 | \$ 10.270,95 | 689 | \$ 16,79 | \$ 11.570,38 | 751 | \$ 17,34 | \$ 13.020,33 | | | |
| Encuentro de Fútbol | 177 | \$ 15,00 | \$ 2.660,41 | 193 | \$ 15,55 | \$ 3.005,98 | 211 | \$ 16,09 | \$ 3.390,87 | 230 | \$ 16,63 | \$ 3.819,86 | 250 | \$ 17,17 | \$ 4.298,55 | | | |
| Encuentro de Voley | 177 | \$ 15,00 | \$ 2.660,41 | 193 | \$ 15,55 | \$ 3.005,98 | 211 | \$ 16,09 | \$ 3.390,87 | 230 | \$ 16,63 | \$ 3.819,86 | 250 | \$ 17,17 | \$ 4.298,55 | | | |
| Encuentro de Tennis | 177 | \$ 16,00 | \$ 2.837,77 | 193 | \$ 16,00 | \$ 3.093,17 | 211 | \$ 16,56 | \$ 3.489,22 | 230 | \$ 17,11 | \$ 3.930,66 | 250 | \$ 17,67 | \$ 4.423,23 | | | |
| Ventas totales | Año 1 | \$ 189.066,23 | Año 2 | \$ 213.511,59 | Año 3 | \$ 240.849,83 | Año 4 | \$ 271.320,94 | Año 5 | \$ 305.846,42 | | | | | | | | |

ANEXO 9.4.1

PROYECCIÓN INGRESOS POR VENTAS ESCENARIO PESIMISTA

| Proyección de ventas para el escenario PESIMISTA | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|----------|----------------------|--------------|----------|----------------------|--------------|-----------|----------------------|--------------|-----------|----------------------|--------------|-----------|----------------------|
| | Año 1 | | | Año 2 | | | Año 3 | | | Año 4 | | | Año 5 | | |
| | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total | Cientes | Precio | Total |
| Proyección de clientes | 1919 | | | 1976 | | | 2035 | | | 2096 | | | 2159 | | |
| No. de servicios individuales | 3 | | | 3 | | | 3 | | | 3 | | | 37 | | |
| <u>Venta instalaciones</u> | 1919 | | | 1976 | | | 2035 | | | 2096 | | | 2159 | | |
| PAQUETE | 1535 | \$ 85,00 | \$ 130.461,41 | 1581 | \$ 88,11 | \$ 139.293,38 | 1628 | \$ 91,19 | \$ 148.479,36 | 1677 | \$ 94,24 | \$ 158.057,03 | 1727 | \$ 97,29 | \$ 168.073,42 |
| Paquete 1 | 767 | \$ 95,00 | \$ 72.904,90 | 790 | \$ 98,48 | \$ 77.840,42 | 814 | \$ 101,91 | \$ 82.973,76 | 839 | \$ 105,33 | \$ 88.325,98 | 864 | \$ 108,74 | \$ 93.923,38 |
| Paquete 2 | 767 | \$ 75,00 | \$ 57.556,50 | 790 | \$ 77,75 | \$ 61.452,96 | 814 | \$ 80,46 | \$ 65.505,60 | 839 | \$ 83,15 | \$ 69.731,04 | 864 | \$ 85,85 | \$ 74.150,04 |
| Servicios individuales | 384 | \$ 15,33 | \$ 5.883,55 | 395 | \$ 15,70 | \$ 6.204,71 | 407 | \$ 16,25 | \$ 6.613,89 | 419 | \$ 16,61 | \$ 6.962,99 | 432 | \$ 17,14 | \$ 7.404,25 |
| Encuentro de Fútbol | 128 | \$ 15,00 | \$ 1.918,55 | 132 | \$ 15,55 | \$ 2.048,43 | 136 | \$ 16,09 | \$ 2.183,52 | 140 | \$ 16,63 | \$ 2.324,37 | 12 | \$ 17,17 | \$ 200,41 |
| Encuentro de Voley | 128 | \$ 15,00 | \$ 1.918,55 | 132 | \$ 15,55 | \$ 2.048,43 | 136 | \$ 16,09 | \$ 2.183,52 | 140 | \$ 16,63 | \$ 2.324,37 | 12 | \$ 17,17 | \$ 200,41 |
| Encuentro de Tennis | 128 | \$ 16,00 | \$ 2.046,45 | 132 | \$ 16,00 | \$ 2.107,85 | 136 | \$ 16,56 | \$ 2.246,85 | 140 | \$ 16,56 | \$ 2.314,26 | 12 | \$ 17,09 | \$ 199,53 |
| Ventas totales | Año 1 | | \$ 136.344,96 | Año 2 | | \$ 145.498,09 | Año 3 | | \$ 155.093,26 | Año 4 | | \$ 165.020,02 | Año 5 | | \$ 175.477,67 |

ANEXO 9.5
FLUJO DE EFECTIVO

| DC COACHING | | | | | | |
|--|-------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| FLUJOS DE CAJA APALANCADOS | | | | | | |
| Flujo de fondos en el escenario NORMAL CON APALANCAMIENTO | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 155.168,28 | \$ 181.459,54 | \$ 197.203,63 | \$ 214.020,58 | \$ 258.406,80 |
| Costo de venta | | \$ 132.652,23 | \$ 139.005,51 | \$ 145.648,54 | \$ 152.595,78 | \$ 159.862,46 |
| Gastos Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Gastos Publicitarios | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 156.845,28 | \$ 162.449,50 | \$ 177.947,52 | \$ 185.845,33 | \$ 203.189,30 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAII) | | \$ (1.677,00) | \$ 19.010,05 | \$ 19.256,11 | \$ 28.175,25 | \$ 55.217,51 |
| Gasto Intereses | | \$ 90,33 | \$ 70,88 | \$ 51,18 | \$ 31,24 | \$ 11,04 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE IMPUESTOS | | \$ (1.767,34) | \$ 18.939,16 | \$ 19.204,93 | \$ 28.144,01 | \$ 55.206,47 |
| Participación Laboral (15%) | | \$ - | \$ 2.840,87 | \$ 2.880,74 | \$ 4.221,60 | \$ 8.280,97 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ (1.767,34) | \$ 16.098,29 | \$ 16.324,19 | \$ 23.922,41 | \$ 46.925,50 |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ - | \$ 4.024,57 | \$ 4.081,05 | \$ 5.980,60 | \$ 11.731,38 |
| UTILIDAD NETA | | \$ (1.767,34) | \$ 12.073,72 | \$ 12.243,14 | \$ 17.941,81 | \$ 35.194,13 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| (+) Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |

| | | | | | | |
|--|-----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 9.878,00 | | | | | \$ 2.345,00 |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 2.406,67 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 7.993,15 | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | \$ 7.993,15 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | \$ (17.871,15) | \$ 1.363,52 | \$ 13.487,55 | \$ 13.656,98 | \$ 18.872,31 | \$ 44.752,27 |
| Préstamos | | | | | | |
| (+) Crédito CFN | \$ 7.871,15 | | | | | |
| Pagos | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | \$ 0,00 | \$ 1.534,83 | \$ 1.554,28 | \$ 1.573,98 | \$ 1.593,93 | \$ 1.614,13 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ (10.000,00) | \$ (171,32) | \$ 11.933,27 | \$ 12.083,00 | \$ 17.278,38 | \$ 43.138,15 |

| | | | | |
|------------------------------------|----------------|-----------|---------------------|----------------------|
| Tasa de descuento LIBRE | 13,54% | | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (17.871,15) | 1,0000 | \$ (17.871,15) | \$ (17.871,15) |
| 1 | \$ 1.363,52 | 0,8807 | \$ 1.200,87 | \$ (16.670,28) |
| 2 | \$ 13.487,55 | 0,7757 | \$ 10.461,74 | \$ (6.208,54) |
| 3 | \$ 13.656,98 | 0,6831 | \$ 9.329,55 | \$ 3.121,01 |
| 4 | \$ 18.872,31 | 0,6016 | \$ 11.354,46 | \$ 14.475,47 |
| 5 | \$ 44.752,27 | 0,5299 | \$ 23.713,30 | \$ 38.188,76 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 38.188,76 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 38% | |

| APALANCADO | | | | |
|--|----------------|---------------|---------------------|----------------------|
| tasa de descuento INVERSIONISTA | | 24,14% | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (10.000,00) | 1,0000 | \$ (10.000,00) | \$ (10.000,00) |
| 1 | \$ (171,32) | 0,8056 | \$ (138,01) | \$ (10.138,01) |
| 2 | \$ 11.933,27 | 0,6490 | \$ 7.744,10 | \$ (2.393,91) |
| 3 | \$ 12.083,00 | 0,5228 | \$ 6.316,72 | \$ 3.922,81 |
| 4 | \$ 17.278,38 | 0,4211 | \$ 7.276,55 | \$ 11.199,36 |
| 5 | \$ 43.138,15 | 0,3393 | \$ 14.634,90 | \$ 25.834,27 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 25.834,27 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 43% | |

| DC COACHING | | | | | | |
|---|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA CON APALANCAMIENTO | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 184.339,57 | \$ 211.678,19 | \$ 238.799,46 | \$ 269.035,61 | \$ 303.257,00 |
| Costo de venta | | \$ 147.379,58 | \$ 159.694,12 | \$ 173.066,71 | \$ 187.592,57 | \$ 203.375,48 |
| Gastos Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Gastos Publicitarios | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 171.572,63 | \$ 183.138,11 | \$ 205.365,70 | \$ 220.842,12 | \$ 246.702,31 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAII) | | \$ 12.766,94 | \$ 28.540,08 | \$ 33.433,76 | \$ 48.193,49 | \$ 56.554,69 |

| | | | | | | |
|---|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Gasto Intereses | | \$ 90,33 | \$ 70,88 | \$ 51,18 | \$ 31,24 | \$ 11,04 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS | | \$ 12.676,61 | \$ 28.469,20 | \$ 33.382,58 | \$ 48.162,25 | \$ 56.543,65 |
| Participación Laboral (15%) | | \$ 1.901,49 | \$ 4.270,38 | \$ 5.007,39 | \$ 7.224,34 | \$ 8.481,55 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 10.775,12 | \$ 24.198,82 | \$ 28.375,19 | \$ 40.937,91 | \$ 48.062,10 |
| Impuesto a la renta (25%) | | \$ 2.693,78 | \$ 6.049,70 | \$ 7.093,80 | \$ 10.234,48 | \$ 12.015,53 |
| UTILIDAD NETA | | \$ 8.081,34 | \$ 18.149,11 | \$ 21.281,39 | \$ 30.703,44 | \$ 36.046,58 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| (+) Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 9.878,00 | | | | | \$ 2.345,00 |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 2.406,67 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 7.993,15 | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | \$ 7.993,15 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | \$ (17.871,15) | \$ 11.212,19 | \$ 19.562,95 | \$ 22.695,23 | \$ 31.633,94 | \$ 45.604,73 |
| Préstamos | | | | | | |
| (+) Crédito CFN | \$ 7.871,15 | | | | | |
| <u>Pagos</u> | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | \$ 1.534,83 | \$ 1.554,28 | \$ 1.573,98 | \$ 1.593,93 | \$ 1.614,13 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ (10.000,00) | \$ 9.677,36 | \$ 18.008,66 | \$ 21.121,25 | \$ 30.040,01 | \$ 43.990,60 |

| Tasa de descuento | | | | |
|------------------------------------|----------------|---------------|---------------------|----------------------|
| LIBRE | | 13,54% | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (17.871,15) | 1,0000 | \$ (17.871,15) | \$ (17.871,15) |
| 1 | \$ 11.212,19 | 0,8807 | \$ 9.874,75 | \$ (7.996,40) |
| 2 | \$ 19.562,95 | 0,7757 | \$ 15.174,17 | \$ 7.177,77 |
| 3 | \$ 22.695,23 | 0,6831 | \$ 15.503,89 | \$ 22.681,66 |
| 4 | \$ 31.633,94 | 0,6016 | \$ 19.032,45 | \$ 41.714,11 |
| 5 | \$ 45.604,73 | 0,5299 | \$ 24.164,99 | \$ 65.879,10 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 65.879,10 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 71% | |

| APALANCADO | | | | |
|------------------------------------|----------------|---------------|---------------------|----------------------|
| Tasa de descuento | | | | |
| INVERSIONISTA | | 24,14% | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN.Acumulado |
| 0 | \$ (10.000,00) | 1,0000 | \$ (10.000,00) | \$ (10.000,00) |
| 1 | \$ 9.677,36 | 0,8056 | \$ 7.795,83 | \$ (2.204,17) |
| 2 | \$ 18.008,66 | 0,6490 | \$ 11.686,73 | \$ 9.482,56 |
| 3 | \$ 21.121,25 | 0,5228 | \$ 11.041,72 | \$ 20.524,28 |
| 4 | \$ 30.040,01 | 0,4211 | \$ 12.650,94 | \$ 33.175,21 |
| 5 | \$ 43.990,60 | 0,3393 | \$ 14.924,10 | \$ 48.099,32 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 48.099,32 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 95% | |

| DC COACHING | | | | | | |
|---|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Flujo de fondos en el escenario PESIMISTA CON APALANCAMIENTO | | | | | | |
| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS POR VENTAS | | \$ 132.936,34 | \$ 144.811,61 | \$ 154.373,62 | \$ 164.275,51 | \$ 174.693,35 |
| Costo de venta | | \$ 110.955,41 | \$ 113.781,36 | \$ 117.809,15 | \$ 121.365,72 | \$ 121.932,67 |
| Gastos Administrativos | | \$ 18.562,20 | \$ 19.405,15 | \$ 28.260,15 | \$ 29.694,05 | \$ 38.936,00 |
| Gasto Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| Gasto Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| Gastos Publicitarios | | \$ 2.500,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.625,00 | \$ 2.887,50 |
| EGRESOS (COSTOS Y GASTOS) | | \$ 135.148,47 | \$ 137.225,34 | \$ 150.108,13 | \$ 154.615,27 | \$ 165.259,50 |
| UTILIDAD OPERATIVA (BAII) | | \$ (2.212,13) | \$ 7.586,27 | \$ 4.265,49 | \$ 9.660,24 | \$ 9.433,85 |
| Gasto Intereses | | \$ 90,33 | \$ 70,88 | \$ 51,18 | \$ 31,24 | \$ 11,04 |
| UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS | | \$ (2.302,46) | \$ 7.515,38 | \$ 4.214,31 | \$ 9.629,00 | \$ 9.422,81 |
| Participación Laboral (15%) | | 0 | \$ 1.127,31 | \$ 632,15 | \$ 1.444,35 | \$ 1.413,42 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ (2.302,46) | \$ 6.388,08 | \$ 3.582,16 | \$ 8.184,65 | \$ 8.009,39 |
| Impuesto a la renta (25%) | | 0 | \$ 1.597,02 | \$ 895,54 | \$ 2.046,16 | \$ 2.002,35 |
| UTILIDAD NETA | | \$ (2.302,46) | \$ 4.791,06 | \$ 2.686,62 | \$ 6.138,49 | \$ 6.007,04 |
| (+) Depreciaciones | | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 681,83 | \$ 198,50 | \$ 771,33 |
| (+) Amortizaciones | | \$ 2.449,02 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 | \$ 732,00 |
| INVERSIONES | | | | | | |
| (-) Activos tangibles e intangibles | \$ 9.878,00 | | | | | \$ 2.345,00 |
| (+) Valor de rescate | | | | | | \$ 2.406,67 |
| (-) Inversión de capital de trabajo | \$ 7.993,15 | | | | | |
| (+) Recuperación capital de trabajo | | | | | | \$ 7.993,15 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | \$ (17.871,15) | \$ 828,39 | \$ 6.204,89 | \$ 4.100,45 | \$ 7.068,99 | \$ 15.565,19 |
| Préstamos | | | | | | |
| (+) Crédito CFN | \$ 7.871,15 | | | | | |
| Pagos | | | | | | |
| (-) Amortización del capital | | \$ 1.534,83 | \$ 1.554,28 | \$ 1.573,98 | \$ 1.593,93 | \$ 1.614,13 |
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | \$ (10.000,00) | \$ (706,44) | \$ 4.650,61 | \$ 2.526,47 | \$ 5.475,06 | \$ 13.951,06 |

| Tasa de descuento | | | | |
|------------------------------------|----------------|-----------|--------------------|-----------------------|
| LIBRE | 13,54% | | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN. Acumulado |
| 0 | \$ (17.871,15) | 1,0000 | \$ (17.871,15) | \$ (17.871,15) |
| 1 | \$ 828,39 | 0,8807 | \$ 729,58 | \$ (17.141,57) |
| 2 | \$ 6.204,89 | 0,7757 | \$ 4.812,88 | \$ (12.328,69) |
| 3 | \$ 4.100,45 | 0,6831 | \$ 2.801,16 | \$ (9.527,53) |
| 4 | \$ 7.068,99 | 0,6016 | \$ 4.253,03 | \$ (5.274,50) |
| 5 | \$ 15.565,19 | 0,5299 | \$ 8.247,67 | \$ 2.973,17 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 2.973,17 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 4% | |

| APALANCADO | | | | |
|------------------------------------|----------------|-----------|------------------|-----------------------|
| Tasa de descuento | 24,14% | | | |
| INVERSIONISTA | | | | |
| Año | VF | FA | VAN | VAN. Acumulado |
| 0 | \$ (10.000,00) | 1,0000 | \$ (10.000,00) | \$ (10.000,00) |
| 1 | \$ (706,44) | 0,8056 | \$ (569,09) | \$ (10.569,09) |
| 2 | \$ 4.650,61 | 0,6490 | \$ 3.018,01 | \$ (7.551,08) |
| 3 | \$ 2.526,47 | 0,5228 | \$ 1.320,78 | \$ (6.230,29) |
| 4 | \$ 5.475,06 | 0,4211 | \$ 2.305,75 | \$ (3.924,54) |
| 5 | \$ 13.951,06 | 0,3393 | \$ 4.732,99 | \$ 808,45 |
| Valor Actual Neto VAN | | | \$ 808,45 | |
| Tasa Interna de Retorno TIR | | | 2% | |

**ANEXO 10.1
VAN Y TIR**

| DC COACHING | | |
|---|---------------------------|---------------------------|
| VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS | | |
| Valorado USD | | |
| | Con apalancamiento | Sin apalancamiento |
| <i>Tasa de descuento</i> | 13,54% | 16,11% |
| Pesimista | 2.973,17 | 1.478,37 |
| Normal | 38.188,76 | 33.775,45 |
| Optimista | 65.879,10 | 59.937,55 |

| DC COACHING | | |
|---|---------------------------|---------------------------|
| TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS | | |
| | Con apalancamiento | Sin apalancamiento |
| Pesimista | 4,30% | 2,22% |
| Normal | 37,79% | 34,95% |
| Optimista | 71,29% | 67,70% |

ANEXO 10.2

GASTOS PRE-OPERACIONALES

Presupuesto Material imagen corporativa y publicitario

| Cant. | Descripción y características | Costo | Total |
|---|---|--------------|------------------|
| 1 | Tarjetas personales (1000) | \$ 70,00 | \$ 70,00 |
| 1 | Material corporativo: 1000 hojas membretadas a dos colores, mil sobres a dos colores, 500 carpetas institucionales full color con bolsillo | \$ 295,00 | \$ 295,00 |
| 1 | Material publicitario impreso (catálogo de servicios) | \$ 199,00 | \$ 199,00 |
| Total Material imagen corporativa y publicitario | | | \$ 564,00 |