



**Plan de negocio implementación de una escuela de debate y oratoria
dirigida a estudiantes de instituciones educativas NSE B y C de Lima
Metropolitana**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magister en Administración**

por:

Zulma Huaynate Chávez

Gladys Juscamayta Medina

María Pía Montenegro Rodriguez

Brenda Párraga Rodriguez

Carmen Velazco Ramos

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 05

Lima, 11 de enero de 2021

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración

Título de la tesis: Plan de negocio: “Implementación de una escuela de debate y oratoria dirigida a estudiantes de instituciones educativas NSE B y C de Lima Metropolitana”

Autoras: Huaynate Chavez, Zulma
Juscamayta Medina, Gladys
Montenegro Rodríguez, María Pía
Párraga Rodríguez, Brenda
Velazco Ramos, Carmen

Resumen:

En la actualidad, la oferta de servicios de clases de debate y oratoria en los NSE B y C de Lima Metropolitana se encuentra poco institucionalizada, lo que no asegura la continuidad del servicio, la disponibilidad de personal especializado ni una red de alianzas estratégicas que lo respalden. Considerando la importancia del desarrollo de las habilidades blandas en un mercado universitario y laboral cada vez más exigente, nace la idea de negocio de ATHENAS, una escuela de debate y oratoria con un servicio personalizado y altamente orientado a sus clientes.

El objetivo del presente plan de negocios es evaluar la viabilidad de implementar una escuela que desarrolle habilidades blandas de comunicación, a través del debate y la oratoria, en estudiantes de tercero, cuarto, quinto de secundaria y bachillerato de colegios particulares, dirigidos al público objetivo de los NSE B y C1 de Lima Metropolitana, que busquen desarrollar, complementariamente, mayor confianza en sí mismos, un proceso de toma de decisiones basado en un mayor análisis y un mejor desenvolvimiento en su entorno, principalmente.

En línea con lo anterior, se desarrolla la propuesta del modelo de negocio que toma en consideración el perfil del consumidor con los atributos de valor que ellos consideran relevantes. Se analiza, también, el impacto de los factores externos actuales. Se diseña la propuesta de valor estableciéndose la estrategia que permite desarrollar una ventaja

competitiva en el sector, la cual se encuentra alineada al proceso operativo, a la gestión comercial y de recursos humanos. Se busca, asimismo, determinar la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio, junto con los posibles riesgos inherentes a la actividad.

El desarrollo del presente plan de negocio contempla el uso de fuentes primarias, tales como entrevistas a expertos y focus groups como parte de la investigación cualitativa. Con respecto a la investigación cuantitativa, se realizan encuestas a directores de colegios y padres de familia, quienes conforman el segmento objetivo. De igual manera, se utilizan fuentes secundarias, tales como: INEI, Grupo Educación al Futuro, Euromonitor, Maximixe, así como artículos de investigación que se consideran relevantes y apropiados.

Para la investigación cuantitativa se realizan 50 encuestas a los directores de colegios y 300 encuestas a padres de familia, teniéndose un margen de error de más/menos 5% para ambos y un nivel de confianza del 95% (muestra directores y padres de familia). Este proceso se realiza a través de la técnica del muestreo no probabilístico. Al realizar la consulta sobre el modelo de negocio, se obtiene un 60% de intención de compra por parte de los directores de colegio y un 66.7% para los padres de familia.

A través de las técnicas aplicadas se observa que existe un mercado potencial para la propuesta del plan de negocio, a través de una estrategia de diferenciación enfocada en el conocimiento íntimo del consumidor y liderazgo en producto. Dentro de los atributos de valor se tendrá una atención personalizada, alta experiencia de los docentes, participación en torneos y competencias, así como las alianzas estratégicas, principalmente. Estos atributos, identificados en el estudio de la demanda, fueron considerados en la propuesta de valor del modelo de negocio.

Luego del análisis de los factores externos más relevantes, dentro de las principales amenazas, se ha considerado a los competidores directos y potenciales, quienes no presentan el mismo tamaño ni alcance del modelo de negocio. Dentro de las oportunidades resaltan las brechas de insatisfacción como la poca institucionalidad que la presente propuesta sí plantea. Como barreras de entrada, se determina que éstas son reducidas, dado que las restricciones son limitadas y existe una demanda potencial. Asimismo, se observa un posible riesgo de integración hacia atrás, que se mitiga con la ventaja competitiva propuesta y las alianzas estratégicas desarrolladas.

Con relación al concepto de negocio de ATHENAS, se desarrollan las estrategias de segmentación, posicionamiento (propuesta de valor: “Exprésate, convence y desafía

tu futuro”) y fidelización. Estas se encuentran alineadas a la estrategia genérica de diferenciación y buscan capturar un 20% del mercado objetivo. A fin de lograrlo, se contará con una fuerte presencia de marketing en medios digitales (Facebook, Instagram, YouTube y LinkedIn) que buscarán un mayor alcance, una mayor conversión y un mayor grado de recordación de la marca.

Teniendo en consideración que la actividad clave del modelo de negocio es la sesión de clase presencial, se busca estandarizar los procesos clave, tales como el proceso de ventas, dictado de clases y desarrollo de los torneos de debate y oratoria con el fin de brindar un servicio diferenciado. De manera similar, la estructura de recursos humanos busca crear un valor superior a través de la contratación de personal especializado, que será constantemente capacitado y concientizado en una atención personalizada a clientes y consumidores, lo cual se traduce en una mayor captación y retención de éstos.

Dentro de la evaluación financiera, se estima una inversión de S/ 382,400 en el año 0, la cual será financiada en un 50% con capital propio por los 5 socios en partes iguales y el otro 50% con deuda bancaria a 3 años, con una TEA de 15% (tasa activa SBS).

Como parte de la evaluación de riesgos, se identifican aquellos con mayor grado de probabilidad de ocurrencia, dentro de los cuales destacan los de índole administrativa y comercial. Los planes de acción se orientan, por lo tanto, a definir políticas y procedimientos claros con el fin de controlarlos y mitigarlos. La probabilidad de ocurrencia una vez implementados los planes de acción disminuyen a niveles más bajos.

Finalmente, se logra determinar que el modelo de negocio es viable, considerando un VANE de S/ 188,099 y un VANF de S/ 169,794. Asimismo, se obtiene un TIRE de 36% y un TIRF de 47%. Ante un escenario de contingencia, se obtienen un VANE de S/ 14,508 y un VANF de S/ 60,721. De igual manera, un TIRE de 23% y un TIRF de 49%.