

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE
LA EMPRESA NANNY EXPRESS, UNA PLATAFORMA DE SERVICIO DE NIÑERAS EXPERTAS
CONECTANDO CON PADRES DE FAMILIA**

JOSE DARIO BUSTOS GALVEZ

PAOLA ANDREA FRANCO FRANCO

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

SANTIAGO DE CALI

2020

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE
LA EMPRESA NANNY EXPRESS, UNA PLATAFORMA DE SERVICIO DE NIÑERAS EXPERTAS
CONECTANDO CON PADRES DE FAMILIA**

JOSE DARIO BUSTOS GALVEZ

PAOLA ANDREA FRANCO FRANCO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de Magister en Administración de Empresas**

DIRECTOR:

FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO

INGENIERO INDUSTRIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

SANTIAGO DE CALI

2020

Cali, octubre 29 de 2020

Doctor

Silvio Borrero Caldas

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

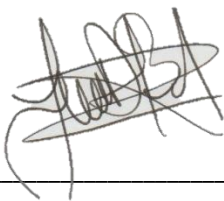
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE LA EMPRESA NANNY EXPRESS, UNA PLATAFORMA DE SERVICIO DE NIÑERAS EXPERTAS CONECTANDO CON PADRES DE FAMILIA “.

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



JOSE DARIO BUSTOS GALVEZ

CC 11.366.063



PAOLA ANDREA FRANCO FRANCO

CC 1.130.638.723

Cali, octubre 29 de 2020

Doctor

Silvio Borrero Caldas

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE LA EMPRESA NANNY EXPRESS, UNA PLATAFORMA DE SERVICIO DE NIÑERAS EXPERTAS CONECTANDO CON PADRES DE FAMILIA “, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: JOSÉ DARIO BUSTOS GALVEZ CC 11.366.063 y PAOLA ANDREA FRANCO FRANCO CC 1.130.638.723, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fabian Osorio Tinoco', is written over a horizontal line. The signature is somewhat stylized and includes a small circular mark.

FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6
de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los
conceptos emitidos por sus alumnos en sus
trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se
publique nada contrario al dogma y a la moral

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE LA EMPRESA NANNY EXPRESS, UNA PLATAFORMA DE SERVICIO DE NIÑERAS EXPERTAS CONECTANDO CON PADRES DE FAMILIA. Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de empresas.



SILVIO BORRERO CALDAS

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz

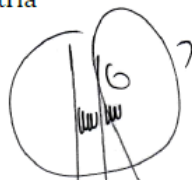
Director Adjunto

Maestría



Juan Carlos Londoño

Jurado



FABIAN FERNANDO OSORIO TINOCO
Director del Trabajo de Grado

Cali, enero 21 de 2021

Dedicatoria

“Le doy a gracias a mi hijo Jacobo porque me inspira día a día para encontrar nuevas oportunidades y Nanny express nace de vivir la experiencia de ser su madre.”

Paola A.

“Agradecer primero a Dios por la oportunidad de alcanzar una nueva meta propuesta, a mi esposa quien me apoyó en todo el proceso y a mis hijos que me motivan a crecer todos los días en todos los aspectos.”

José B.

Tabla de contenido

0	<i>Resumen</i>	18
1	<i>Objetivos del proyecto</i>	19
1.1	Objetivo general del proyecto	19
1.2	Objetivos específicos del proyecto	19
2	<i>Descripción de la oportunidad</i>	20
2.1	Justificación y motivación de la idea	20
3	<i>Estudio de mercado</i>	22
4	<i>Formulación del problema u oportunidad</i>	23
4.1	Pregunta problema	23
4.2	Planteamiento de hipótesis	23
5	<i>Objetivos de la investigación</i>	23
5.1	Objetivo general	23
5.2	Objetivos específicos.	23
6	<i>Tipo de investigación</i>	24
7	<i>Fuentes de datos</i>	25
7.1	Fuentes de información primaria	25
7.2	Fuentes de información secundaria	25
7.3	Método cualitativo – Entrevista	25

7.4	Diseño del instrumento	25
7.5	Trabajo de campo.....	26
7.6	Análisis y resultados.....	27
7.6.1.	Objetivo 1	28
7.6.2.	Objetivo 2.....	28
7.6.3.	Objetivo 3.....	29
7.7.	Método cuantitativo – Encuesta.....	31
7.7.1.	Diseño de instrumento.....	31
7.8.	Plan de muestreo	31
7.9.	Trabajo de campo.....	33
7.9.1.	Ficha Técnica	34
7.10.	Análisis y resultados	35
7.10.1.	Perfil de los padres de familia	36
7.10.2.	Atributos relevantes.....	37
7.10.3.	Medios que utilizan	39
7.10.4.	Co creando una idea de prototipo	39
7.11.	Resumen de resultados.....	41
8.	<i>Análisis de inteligencia competitiva.....</i>	43
8.6.	Estado de la industria	43
8.6.1.	Análisis de Industrias core.....	43
8.6.2.	CIIU 8560 Actividades de apoyo a la educación.....	48
8.6.3.	CIIU 8890 Otras actividades de asistencia social sin alojamiento.....	49
8.6.4.	CIIU 9700 Actividades de los hogares individuales como empleadores de personal doméstico	50

8.7.	Negocios digitales que impulsan la economía	50
8.8.	Análisis Externo: PESTEL + 5 Fuerzas	53
8.9.	Análisis Competitivo	57
8.10.	Propuesta base	59
9.	<i>Propuesta de la estrategia del negocio</i>	60
9.6.	El propósito de la empresa o misión	60
9.7.	Los valores	61
9.8.	La declaración de la estrategia.....	62
9.8.1.	Objetivo estratégico.....	62
9.8.2.	Alcance de la estrategia.....	62
9.8.3.	Ventaja: Propuesta de valor para el cliente.....	62
9.8.4.	Ventaja: Sistema de actividades	63
10.	<i>Estrategia de marketing.....</i>	65
10.6.	Objetivos de marketing	65
10.7.	Los productos y servicios	65
10.8.	Marca.....	70
10.9.	Canales.....	72
10.10.	Estrategia de comunicaciones de marketing	72
10.11.	Estrategia de precios	75
10.12.	Presupuesto de mercadeo y ventas.....	76
11.	<i>Diseño técnico.....</i>	78

	12
11.6. Diseño de los procesos clave.....	78
11.7. Procesos de direccionamiento.....	78
11.8. Procesos misionales.....	79
11.9. Procesos de apoyo	80
11.10. Ruta de la experiencia del cliente.....	81
11.11. Reconocimiento de los recursos clave del negocio	84
11.12. Recursos o activos tangibles.....	86
11.13. Recursos o activos intangibles	87
11.14. Tercerización y otros proveedores clave	87
11.15. Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos.....	87
11.16. Presupuesto de inversión y gastos de operación	87
12. Diseño organizacional, viabilidad y forma legal.....	93
12.6. Modelo organizacional	93
12.7. Cargos y sus responsabilidades	93
12.7.1. Gerente general (a partir del 2021).....	93
12.7.2. Gerente de operaciones (a partir del 2021).....	94
12.7.3. Coordinador de operaciones (a partir del 2021)	95
12.7.4. Niñeras vinculadas (a partir del 2021).....	96
12.7.5. Jefe administrativo (a partir del 2021).....	96
12.7.6. Analista de servicio al cliente (a partir del 2022)	97
12.7.7. Analista administrativo y de asuntos legales (a partir del 2021)	98
12.7.8. Competencias y habilidades que deberán caracterizar al equipo de trabajo de Nanny express	98

12.8.	Referenciación salarial	98
12.9.	Tipo de sociedad.....	99
12.10.	Riesgos potenciales del negocio	101
12.11.	Presupuesto de gastos administrativos	104
<i>13.</i>	<i>Viabilidad financiera</i>	<i>105</i>
13.6.	Flujo de caja libre y operacional	108
13.7.	Tasa de descuento	109
13.8.	Sensibilidad	111
<i>14.</i>	<i>Conclusiones</i>	<i>112</i>
14.6.	Del proceso	112
14.7.	Del resultado	114
14.8.	Posibles impactos sociales	115
14.9.	Posibles impactos económicos.....	116
<i>15.</i>	<i>Referencias</i>	<i>117</i>
<i>16.</i>	<i>Anexos</i>	<i>120</i>

Lista de tablas

Tabla 1. Diseño y características del instrumento de investigación cualitativa. P.23.

Tabla 2 Diseño y características del instrumento de investigación cuantitativa. P.29.

Tabla 3. Insumos para la determinación del tamaño de la muestra. P.30.

Tabla 4. Determinación del tamaño de la muestra. P.31.

Tabla 5. Características generales: CIU 8560 - Actividades de apoyo a la educación. P.43.

Tabla 6. Características generales: CIU 9700 - Actividades de los hogares individuales como empleadores de personal doméstico. P. 43

Tabla 7. Análisis PESTEL + 5 fuerzas. P.49.

Tabla 8. Presupuesto. P.68.

Tabla 9. Crecimiento en clientes. P.71.

Tabla 10. Crecimiento en clientes. P.72.

Tabla 11. Activos fijos. P.82.

Tabla 12. Gastos de operación. P.84.

Tabla 13. Identificación y evaluación según su probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio. P.96.

Tabla 14. Presupuesto de gastos administrativos. P.98.

Tabla 15. Gastos administrativos. P.99.

Tabla 16. Flujo de caja libre y operacional. P.102.

Tabla 17. Tasa interna de retorno. P.102.

Tabla 18. Sensibilidad. P. 105.

Lista figuras

Figura 1. Secuencia del proceso del trabajo. P. 24.

Figura 2. Secuencia del proceso del trabajo. P.31.

Figura 3. Motivaciones de los padres de familia. P.34.

Figura 4. Nivel de importancia atributos niñera. P.35.

Figura 5. Categorización ideas y atributos. P.37.

Figura 6. The Value proposition canvas. P.38.

Figura 7. Participación mundial industrias core. P.41.

Figura 8. Participación industrias del core en Colombia y en el Valle del Cauca. P.42.

Figura 9. Volumen de empresas Valle del Cauca de las industrias del core. P.42.

Figura 10. Porcentaje firmas según edad. P.47.

Figura 11. PESTEL + 5 fuerzas. P.51.

Figura 12. Herramienta comparativa de atributos. P.53.

Figura 13. Propuesta de valor de la empresa. P.58.

Figura 14. Principales procesos de la compañía. P.59.

Figura 15. Ficha técnica Servicio 1- Nanny mensual. P.60.

Figura 16. Ficha técnica Servicio 2 - Nanny 8 horas. P.62.

Figura 17. Ficha técnica Servicio 3 - Nanny 4 horas. P.63.

Figura 18. Ficha técnica Servicio 4 - Padres Premium. P.64.

Figura 19. True North de Nanny Express, se desarrollan los diferentes componentes. P.65.

Figura 20. Logo Nanny express. P.66.

Figura 21. Logo y ejemplo. P.66.

Figura 22. Ventas anuales 2021 al 2021 por línea de servicio. P.72.

Figura 23. Procesos de direccionamiento. P.73.

Figura 24. Customer Journey Map. P.77.

Figura 25. Modelo organizacional. P.87.

Figura 26. Probabilidad vs impacto. P.97.

Figura 27. Estados financieros proyectados. P.100.

Figura 28. Estado de situación financiera. P.101.

Figura 29. TIR. P.106.

Lista de anexos

Anexo A. Guía Entrevista Focus Group. P.116.

Anexo B. Resultados detallados de los grupos focales. P.120.

Anexo C. Cuestionario de la encuesta a padres de familia. P.124.

Anexo D. Resultados detallados de la encuesta a padres de familia. P.128.

Anexo E. Listado de características deseadas por los padres. P.135

Anexo F Encuesta a niñeras. P.136.

Anexo G. Tablas de detalle como insumo para el análisis financiero. P.139.

Anexo H. Lienzo del Business Model Canvas versión 1 (iniciando la estructuración del plan de negocio). P.142.

Anexo I. Lienzo del Business Model Canvas versión 2 (finalizando la estructuración del plan de negocio). P.143.

0 Resumen

La idea de Nanny express, nace desde la motivación de mitigar la tensión o el estrés que pueden causar las rutinas y necesidades alrededor del cuidado de los hijos. Como otros millones de padres, ambos autores experimentan actualmente las primeras etapas de sus hijos, con estilos de vida diferentes, pero con algo bastante común y es la limitación en tiempo para cumplir con la alta carga laboral, destinar algunas horas a otras actividades de entretenimiento, viajes o inclusive continuar estudiando.

Se observa como, por otro lado, hay ayudas como jardines infantiles, centros de estimulación, niñeras, empleadas de servicios, familiares como abuelos o tíos que contribuyen en esta tarea de cuidar. En este sentido, como oportunidad se evidencia que hay un potencial de profesionalización y resignificación de las niñeras en Colombia, iniciando principalmente en Cali, donde ellas solamente se han contemplado en materia de cuidado, pero existen otras oportunidades de agregar valor desde su vocación para el cuidado integral, desarrollo e inclusive educación de los niños. Adicionalmente, esta necesidad de tener un apoyo para el cuidado o acompañamiento de los hijos se puede dimensionar en diferentes momentos de la rutina, lo que lleva a proponer una potencial solución apalancada con tecnología que permite resolver de una manera más eficaz el problema, buscando conectar a esos padres limitados de tiempo con las niñeras profesionales que se ajustan a las necesidades. Para convertir este problema en una oportunidad de negocio, se debió partir de la exploración del mercado potencial, escuchando y cuestionando a los padres de familias quienes son los clientes a futuro.

Con estos insumos una propuesta de valor puede ser construida para enmarcarla luego en una estrategia de negocio, respondiendo a un conjunto de procesos clave y una estructura organizacional. También, es clave comprender el entorno, sus industrias core clave para tener

referencia de competidores y comparar las características de sus servicios contra los atributos que el cliente potencial de Nanny express desea de la plataforma y la solución. Esto permite seguir fortaleciendo dicha propuesta de valor encontrando potenciales barreras de entrada de la competencia. Finalmente, se establecen las estrategias de marketing y los aspectos técnicos del negocio que alimentan el análisis de viabilidad financiera que lleva a concluir sí es factible o no la creación de la empresa.

1 Objetivos del proyecto

1.1 Objetivo general del proyecto

Diseñar un plan de negocio para evaluar la factibilidad de crear Nanny express como nueva empresa.

1.2 Objetivos específicos del proyecto

- Estudiar el mercado potencial explorando e identificando sus principales necesidades y los atributos que más valorarían del servicio a estructurar.
- Analizar el contexto competitivo, en términos de industrias asociadas, potenciales competidores y factores externos que influyen favorable o negativamente al negocio.
- Establecer los lineamientos estratégicos organizacionales que direccionarán la puesta en marcha y operación de la empresa.
- Construir la estrategia de marketing para lograr lanzar y posicionar la empresa en el mercado.
- Identificar y definir los aspectos técnicos para la operación del negocio.
- Diseñar el esquema organizacional de la empresa y las condiciones legales requeridas.

- Analizar la viabilidad financiera del plan de negocio.

2 Descripción de la oportunidad

2.1 Justificación y motivación de la idea

Actualmente, las parejas y también padres solteros mantienen rutinas agitadas y cuentan con tiempo limitado para realizar actividades, como diligencias personales, compartir en pareja o amigos una comida, cine o un viaje, entre otras. A partir de esta realidad se encuentra una oportunidad de negocio, desarrollando una plataforma digital que conecte la necesidad de tiempo de estos padres con mujeres calificadas (niñeras) que se hagan cargo del cuidado de sus hijos en esos espacios donde lo requieran. Esto se enmarca en un concepto de economía colaborativa a través de la tecnología. Recientemente se han lanzado plataformas que buscan solucionar esta misma necesidad y además conectar mujeres cuidadoras calificadas. Estos lanzamientos se han realizado en países como España, México y Chile, donde repuntan algunas de estas plataformas. En Colombia, sí hay agencias de niñeras, pero no con el modelo que se pretende desarrollar.

Como se menciona anteriormente, es una plataforma que se enmarca en la tendencia de las industrias 4.0, con un concepto de economía colaborativa, permitiendo capturar y generar valor en dos sentidos, tanto a los padres familia para mejorar su calidad de vida, buscando facilitarles el camino en esos primeros años de cuidado y desarrollo de sus hijos, y también darles la oportunidad laboral a mujeres interesadas, con vocación y con calificación para acceder a posibilidades laborales como niñeras. Puede ser una idea escalable en las ciudades principales de Colombia y por qué no buscar su internacionalización, así como lo han logrado otras empresas digitales que se han expandido rápidamente, como Rappi, La manicurista, y Uber (Mintic, s.f.).

Actualmente uno de los integrantes trabaja en la Cámara de Comercio de Cali, como Gerente de Emprendimiento e Innovación. Este mismo integrante realizó hace 5 años una especialización en Gestión de innovación tecnológica. Tiene el conocimiento de desarrollar un negocio por el acompañamiento que diseña e implementa a los emprendedores de diferentes sectores, incluyendo el digital, dentro de los programas que lidera en la Cámara.

Por otra parte, el otro integrante es un apasionado de las herramientas tecnológicas y ha trabajado como desarrollador de negocios en el sector de servicios para la industria de telecomunicaciones siendo ingeniero de sistemas cuenta con los conocimientos del desarrollo de aplicaciones y plataformas. En la industria de cuidado de niños no tenemos experiencia, más allá de ser padres que viven la necesidad planteada anteriormente de tener tiempo para diferentes actividades que se dificultan realizarlas con la presencia de los hijos.

Las tecnologías móviles han sido un factor importante para que las organizaciones, familias y personas puedan resolver situaciones de su vida cotidiana y agilizar los procesos de toma de decisiones que en ocasiones toman varias semanas y hasta meses. Dentro de las motivaciones para la realización de este trabajo de grado se encuentran buscar a través de la tecnología y redes sociales, acompañar a los padres en los procesos de cuidado y desarrollo de sus hijos menores de edad. Antes de establecer un modelo de negocio alrededor de resolver esta necesidad, es indispensable comprender el mercado potencial visto desde la demanda de los padres analizando sus intereses, expectativas, hábitos con relación al cuidado de sus hijos y la experiencia y la forma cómo dimensionan los servicios de cuidadoras “Nanas”.

3 Estudio de mercado

A través del análisis de mercado se evalúan las necesidades del mercado objetivo, preferencias, intereses y atributos que mayor valorarían y priorizarían en relación con el cuidado de los hijos, apoyo de terceros para el desarrollo y/o crianza durante sus primeros años de vida y la infancia. De esta forma se busca tener una mayor claridad sobre hechos y datos cuantitativos y cualitativos, que permitirán construir la propuesta de modelo de negocio.

Para este estudio de mercado se seleccionan dos tipos de investigación. La primera de orden cualitativo (No probabilística), que se conoce también como exploratoria y la segunda de tipo cuantitativo (Probabilística) que recoge datos primarios. Se establece como investigación la necesidad de conocer el comportamiento e interés de la demanda para la construcción del servicio a prestar. Para esto se realiza una investigación de tipo cualitativo con el desarrollo de dos grupos focales y se realiza una investigación cuantitativa, encuestando a 111 padres de familia con unas características generales que facilitarán en adelante la construcción de un plan de mercadeo (Kotler y Keller, 2012).

El componente cualitativo del estudio permitió un conocimiento cercano del cliente potencial, obteniendo información, hallazgos e insights de vital importancia que se convierten en insumo para la construcción del instrumento de investigación en el componente de tipo de cuantitativo. Por ejemplo, en los grupos focales se compartieron atributos a través de la conversación, pero sin una priorización explícita o un nivel de importancia, que por el contrario y como complemento en la encuesta a los padres sí se logran ordenar claramente.

Estos atributos finalmente generan la base para la construcción de una propuesta de valor inicial más robusta, y, por lo tanto, ambos tipos de investigaciones son relevantes, permitiendo conservar un hilo conductor para recoger en un instrumento de innovación (*The value*

proposition map) la sincronización idónea que conecta las expectativas e intereses del cliente con una solución que satisface sus necesidades y deseos (Osterwarder y Pigneur, 2010). Finalmente, para el desarrollo del estudio de mercado fue fundamental retomar herramientas de investigación de mercados planteadas por los autores Kotler y Keller (2012).

4 Formulación del problema u oportunidad

4.1 Pregunta problema

¿Cuáles son los atributos idóneos de un servicio de cuidado de niños temporal que contribuyen a construir una propuesta de valor que sea aceptada satisfactoriamente por los padres de familia?

4.2 Planteamiento de hipótesis

El éxito de esta propuesta de investigación de mercado radica en encontrar los atributos que debe tener el servicio a ofrecer y que son los preferidos por el mercado objetivo.

5 Objetivos de la investigación

5.1 Objetivo general

Explorar los atributos asociados para el desarrollo de la propuesta de valor relacionados al proyecto de negocio de servicio de niñeras temporales.

5.2 Objetivos específicos.

- Objetivo 1: Identificar las actividades que realizan los padres con sus hijos y limitaciones para realizarlas.
- Objetivo 2: Explorar la percepción de necesidad de apoyo y ayuda con respecto al cuidado de los niños

- Objetivo 3: Determinar los atributos relevantes por los cuales un padre cedería el cuidado de su hijo a otra persona.
- Objetivo 4: Identificar cuáles son los medios que utilizan los padres de familia para encontrar una persona que se haga cargo del cuidado de sus hijos.
- Objetivo 5: Co-crear una idea prototipo idóneo de acuerdo con sus intereses, expectativas e ideas.
- Objetivo 6: Identificar el perfil de padres de familia que serán grupo de objetivo para ofrecer el servicio.

6 Tipo de investigación

El grupo de interés de la investigación son los padres de familia con hijos entre 4 y 12 años. Estas edades fueron determinadas para acotar un criterio de homogeneidad al momento de convocar o invitar a los padres a ser parte de este proceso y mapear unas necesidades comunes. En primer lugar, se realiza la investigación exploratoria, permitiendo un acercamiento a los atributos que mayormente valoran los padres de familia y luego lograr aterrizar en una encuesta de investigación con mayor alcance de respuestas, características en detalle del servicio a ofrecer.

Con la información recolectada a través de los grupos focales y luego las encuestas, se pretende identificar las variables más importantes para los potenciales clientes en el momento de tomar la decisión para adquirir un producto o servicio, permitiendo así, realizar un perfil que caracterice al cliente y especificar qué segmento de mercado se debe abordar. Dichas metodologías de investigación buscan establecer cuáles son las percepciones y necesidades latentes que tienen hoy los padres de familia y esto a su vez lleva a definir los atributos y

características de la solución asociando las necesidades administrativas, legales y de carácter jurídico, estableciendo de esta forma la viabilidad de un nuevo negocio.

7 Fuentes de datos

7.1 Fuentes de información primaria

La información para el estudio de mercadeo se obtiene a través de grupos focales y encuestas a padres de familia de menores de edad (edades que se especifican más adelante).

7.2 Fuentes de información secundaria

Para el estudio de mercado se usa el informe de resultados del último censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística ([DANE], 2019) para revisar estratificación y número de personas por hogar. Igualmente, este fue un insumo para determinar el tamaño de la muestra de mercado.

7.3 Método cualitativo – Entrevista

7.4 Diseño del instrumento

Tabla 1

Diseño y características del instrumento de investigación cualitativa

Técnica	Instrumento	Descripción	Relación con objetivos de investigación
MÉTODO	Grupo focal	Se realizan dos Grupos focales, que	Objetivo 1
CUALITATIVO	(Ver anexo A.	se componen entre 5 a 8 padres de	Objetivo 2
-ENTREVISTA	Guía del grupo focal)	familia. Se busca establecer una conversación cercana y empática	Objetivo 3

con el grupo objetivo, el cual ha sido filtrado con unos criterios comunes deseados.

Se muestran las características del instrumento diseñado de la investigación cualitativa de autoría propia.

7.5 Trabajo de campo

Figura 1

Secuencia del proceso del trabajo



La figura ilustra la secuencia del proceso del trabajo de campo de la investigación cualitativa.

Se realizan 2 grupos focales: 1 presencial y 1 virtual, aplicando en todos los espacios la guía de realización del grupo focal que asocia los objetivos de investigación. La sesión presencial contó con la participación de 4 madres y/o padres de familia de niños entre 1 año y 5 años, tuvo una duración de aproximadamente dos horas. Los padres tenían entre 28 y 36 años, casados y algunos con más de un hijo menor.

Se aplica El grupo focal virtual 1 que se realizó mediante la herramienta de reuniones virtuales de ZOOM contando con la participación total de 8 madres de niños entre los 7 meses el menor y 8 años el mayor, miembros de un grupo de amigas que tienen sus hijos matriculados en el mismo colegio, lo anterior permitió una apertura mayor al momento de dar opiniones pues había mucha más confianza. La elección de la población se debe a disposición por parte de las participantes.

7.6 Análisis y resultados

Se debe recordar que con este método se buscan responder los siguientes objetivos de investigación:

- Objetivo 1: identificar las actividades que realizan los padres con sus hijos y limitaciones para realizarlas.
- Objetivo 2: explorar la percepción de necesidad de apoyo y ayuda con respecto al cuidado de los niños.
- Objetivo 3: determinar los atributos relevantes por los cuales un padre cedería el cuidado de su hijo a otra persona.

Se considera pertinente dejar las percepciones a manera de verbatim (algunos de ellos) para identificar los *insights* que se convierten en variables clave para la construcción de la propuesta de valor.

7.6.1. Objetivo 1

Verbatims:

- " El hecho de tener la rutina que tenemos las mujeres de peluquería y estas cosas se me ha limitado un montón porque no es justo llevar a un niño a la peluquería y esperar 2, 3 horas, entonces eso es duro"
- " Yo soy arquitecta y estoy emprendiendo un negocio propio y hacerlo, concentrarme, gestionarlo con él al lado es imposible, el único momento que tengo para concentrarme es cuando él duerme"

7.6.1.1 Análisis.

De este objetivo y no solo con estos Verbatims podemos concluir lo que se presumía: el cambio de estilo de vida de las familias hace que las actividades de los padres con sus hijos sean diferentes a las de hace algunas décadas, donde la madre se quedaba en casa todo el tiempo cuidando de los hijos y amaba esta tarea, ahora estas actividades se unen con otro tipo como las sociales y laborales de ambos padres. Actividades como hacer las tareas, ir a clases particulares de deportes o idiomas, tener tiempo de ocio, acompañar a los padres a “diligencias” son entre otras las actividades identificadas en esta investigación.

7.6.2. Objetivo 2

Verbatims:

- "Recibo ayuda de mi mamá y mi suegra y en algunos momentos de la señora que me ayuda"
- "Si mi mamá no estuviera, no lograría cumplir con el horario laboral como tengo que hacerlo"

- "La señora que nos ayuda ella es ya abuela entonces tiene experiencia, tiene tres nietos y tiene mucho tiempo trabajando con la familia, es una persona de confianza"

7.6.2.1. Análisis.

Un % muy alto de las participantes de esta investigación manifestaron estar empleadas y es por lo que la necesidad latente de apoyo con el cuidado de los hijos se evidencia y se expresa en términos de requerir en diferentes momentos del día, la semana o el mes una persona de confianza que pueda brindar los mejores cuidados a los menores, que no se limitan solamente a estar pendiente de lo que está haciendo el menor sino también de acompañar diferentes procesos y actividades que los menores tienen en la actualidad, el hallazgo más importante tiene que ver con la validación de uno de los supuestos que teníamos y es que todos los participantes estuvieron de acuerdo en que se requiere apoyo para el cuidado de los menores.

7.6.3. Objetivo 3

Verbatims:

- "Preferiría dejar de tener las actividades programadas a dejarlo con una persona que no sea de confianza"
- "Mi temor principal es la seguridad, que estén al pendiente de que mis hijos se puedan accidentar"
- "Ustedes como empresa deben garantizar que las personas que hacen parte de su oferta sean personas a las cuales ustedes les han hecho una serie de entrevistas, pruebas, evaluaciones, si es posible hasta polígrafo o récord policivo"

- "Lo más importante es que tenga vocación, afinidad por los niños, tiene que ser un gusto genuino por los bebés porque si no la paciencia se acaba."
- "La única manera que yo dejaría que alguien cuidara a mis hijos es que haya una empresa prestigiosa, un jardín o un colegio o algo que me dé a mí una seguridad entre comillas, porque igual pues siempre están expuestos cuando uno los deja al cuidado de otra persona"

7.6.3.1. Análisis.

Este es tal vez el objetivo de la investigación del que más se obtuvieron respuestas por parte de los grupos participantes, de manera resumida se manifestaron como atributos del servicio para poderlo contratar los siguientes:

Seguridad: Estar seguros en todo momento del profesionalismo por parte de la Nanny que prestará el servicio

Vocación: La prestadora del servicio realmente le gusta lo que hace y desea trabajar con menores y con familias que tienen distintas necesidades.

Transparencia: Durante todo el proceso de prestación del servicio se informa al contratante con total transparencia las novedades que puedan surgir.

Experiencia: La Nanny que presta el servicio conoce su profesión y ha tenido experiencias previas para dar cierto manejo a posibles situaciones que se puedan presentar (Ver Anexo B. Resultados detallados de los grupos focales).

7.7. Método cuantitativo – Encuesta

7.7.1. Diseño de instrumento

Tabla 2

Diseño y características del instrumento de investigación cuantitativa

Técnica	Instrumento	Descripción	Relación con objetivos de investigación
MÉTODO	Cuestionario	Se dirigió a un total de 200	Objetivo 3
CUANTITATIVO	online	padres de familia un	Objetivo 4
- ENCUESTA	(Ver anexo	cuestionario diseñado en	Objetivo 5
	C,	MS forms, compuesto por	Objetivo 6
	Cuestionario	21 preguntas, algunas con	
	de encuesta	configuración con lógica.	
	a padres de		
	familia)		

Se muestran las características del instrumento diseñado de la investigación cuantitativa de autoría propia.

7.8. Plan de muestreo

El plan de muestreo definiendo primero la consideración de los estratos sociales que han venido siendo un interés en el estudio. En este caso se toman los datos del censo del año 2018 de la ciudad de Cali del DANE (2019) y con los estratos y el número de viviendas con niños entre 4 y 12 años, se determina el tamaño de la muestra como lo detalla la tabla 3 a continuación:

Tabla 3

Insumos para la determinación del tamaño de la muestra

	Viviendas	Viviendas con niños y adolescentes	Niños >4<12 años
<i>Estrato 4</i>	64,222	38,533	21,193
<i>Estrato 5</i>	45,390	27,234	14,979
<i>Estrato 6</i>	15,907	9,544	5,249
Total	125,519	75,311	41,421

La tabla muestra el proceso de determinación de la muestra tomando como base la información del DANE, cruzando variables de estratificación, número de viviendas y niños habitando en ellas según edades de interés. Elaborada por autoría propia.

La muestra corresponde a un tipo de muestra no probabilística de tipo “Muestreo por conveniencia”. Para calcular el tamaño de la muestra se tiene en cuenta el tamaño de la población, un error de 9% y un nivel de confianza de 95% así:

Tabla 4

Determinación del tamaño de la muestra

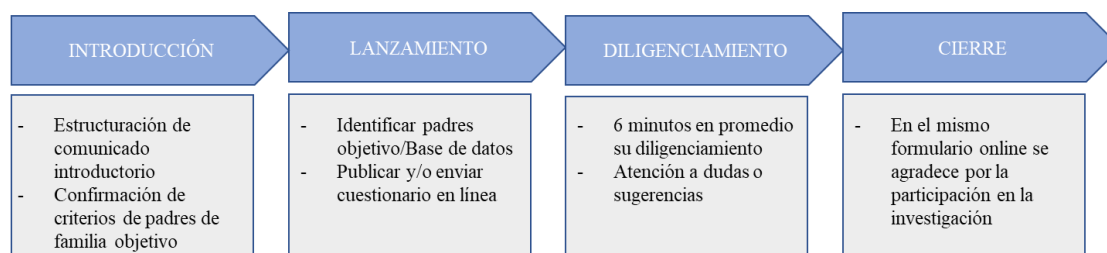
Cálculo del tamaño de la muestra	
Error	9,0%
Tamaño población	41.421
Nivel de confianza	95%
Tamaño de la muestra	118

$$\frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

La tabla muestra el proceso de cálculo del tamaño de la muestra y error esperado de acuerdo con el nivel de confianza establecido.

7.9. Trabajo de campo

Figura 2

Secuencia del proceso del trabajo

La figura ilustra la secuencia del proceso del trabajo de campo de la investigación cuantitativa.

Se diseñó un cuestionario estandarizado en la herramienta Microsoft Forms con preguntas abiertas y cerradas diseñado para enviar a los encuestados por diferentes medios digitales: grupos de WhatsApp, publicaciones en redes sociales como Instagram, Facebook y enviado un enlace por correo electrónico a los diferentes contactos de los 2 investigadores. Dicha herramienta permitió la formulación de preguntas de tipo:

- Selección única
- Selección múltiple
- Likert (La escala de Likert es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos)
- Calificación
- Clasificación

Los primeros grupos encuestados fueron los de padres de familia de estudiantes del colegio Bennett en los grados Nursery (niños entre los 4 y 5 años) y grado primero (7-9 años), otro grupo de padres que recibieron la invitación a contestar fueron los del jardín infantil Kayruna (adscritos al Colegio Freinet) del grado Nursery. Lo anterior por la cercanía con estas personas de los investigadores.

7.9.1. Ficha Técnica

- **Ámbito:** Comunal
- **Universo:** Padres y madres de niños y niñas entre los 4 y los 12 años, residentes en la ciudad de Cali en viviendas estratificadas socioeconómicamente como 4,5 y 6.

- Tamaño de la muestra: 118 personas / padres de familias.
- Diseñada: 150 encuestas.
- Realizada: 111 Encuestas.
- Puntos de muestreo: Vía WEB.
- Procedimiento de muestreo: Preguntas filtro relacionadas con el universo de la encuesta.
- Error muestral: Para un nivel de confianza del 95% (dos sigmas) y $P=Q$ el error real es de +9%.
- Fecha de realización: 09 de mayo 2020 al 19 septiembre 2020.

7.10. Análisis y resultados

- Se debe recordar que con este método se pretende responder los siguientes objetivos de investigación:
- *Objetivo 3:* Determinar los atributos relevantes por los cuales un padre cedería el cuidado de su hijo a otra persona.
- *Objetivo 4:* Identificar cuáles son los medios que utilizan los padres de familia para encontrar una persona que se haga cargo del cuidado de sus hijos.
- *Objetivo 5:* Co-crear una idea de prototipo idóneo de acuerdo con sus intereses y expectativas.
- *Objetivo 6:* Identificar el perfil de padres de familia que serán grupo de objetivo para ofrecer el servicio.

Por lo tanto, se mostrarán los resultados del ejercicio de investigación más determinantes que engloban dichos objetivos.

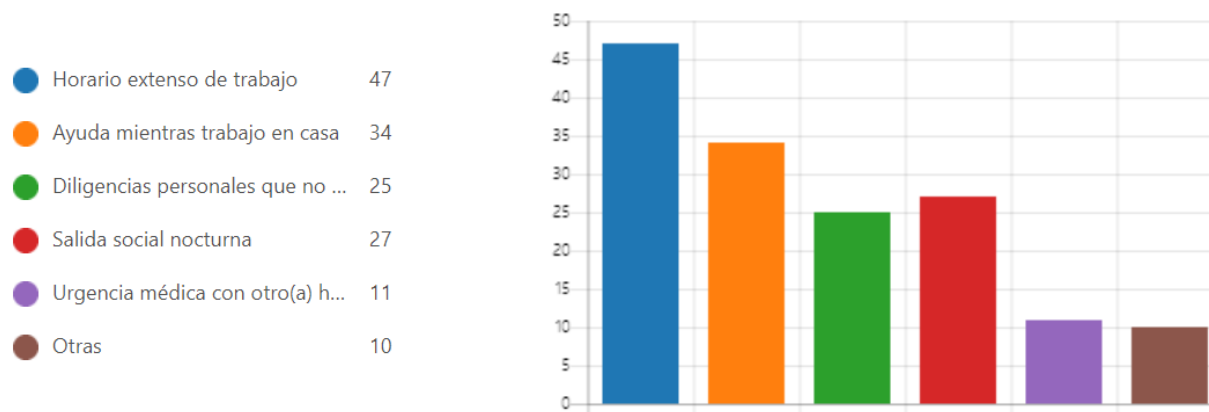
7.10.1. Perfil de los padres de familia

En los resultados detallados de la encuesta se pueden observar resultados de la encuesta aplicada a más de 111 padres de familia. El 90% de los padres encuestados viven en la ciudad de Cali y el 87,3% residen en los estratos sociales 4, 5 y 6. Ellos afirman tener en promedio de 3 hijos, que corresponden a edades entre los 4 y 12 años (ver anexo D).

El 71% de los encuestados afirman haber necesitado dejar a su(s) hijo(s) / hija(s) al cuidado de un tercero diferente a un familiar. El 81% estaría dispuesto a contratar una niñera para el cuidado de su(s) hijo(s) / hija(s) en los momentos que lo requiera. La principal motivación por la cual han contratado o contratarían una niñera es porque tienen un horario de trabajo muy extenso. En la figura 3, a continuación, se pueden observar las diferentes motivaciones que reflejan las ocupaciones, hábitos y/o actividades rutinarias que complementan de manera cuantitativa el análisis exploratorio realizado.

Figura 3

Motivaciones de los padres de familia.



La figura ilustra las motivaciones por las cuáles los padres de familia contratarían una niñera.

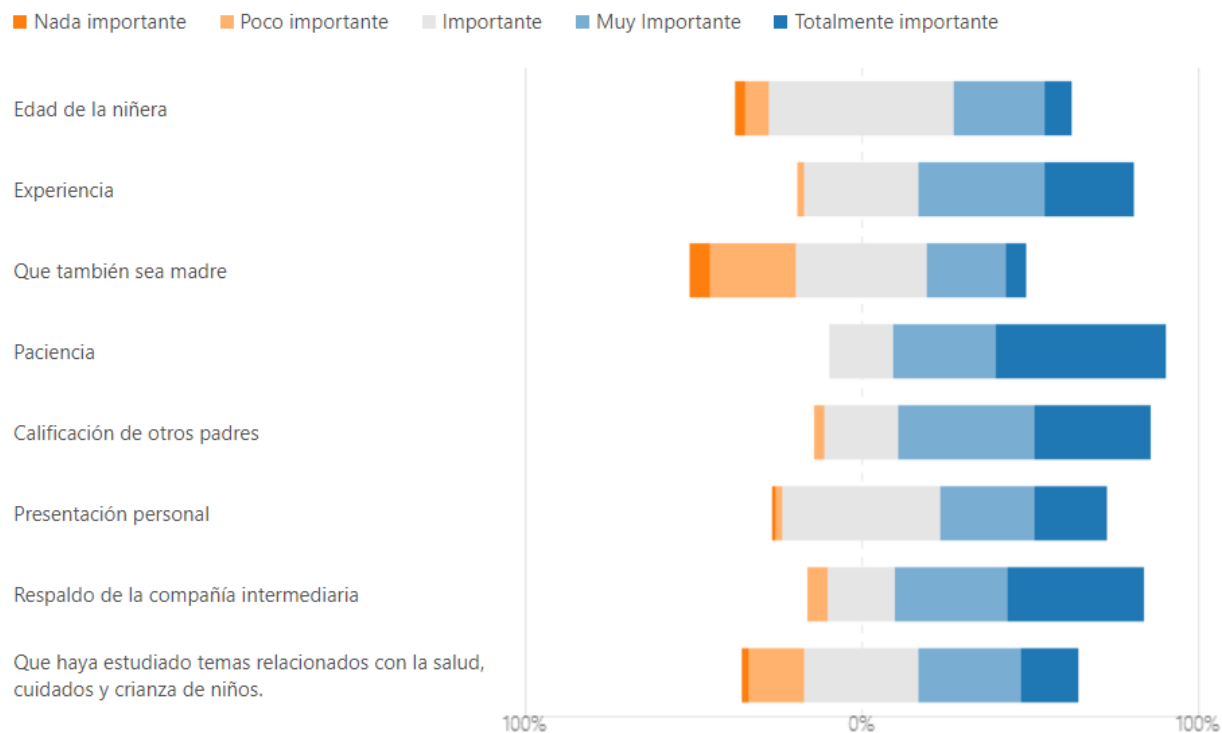
Al cruzar la intención de contratar una niñera con el estrato socio económico se encuentra que para los estratos de interés (4,5 y 6) los % de padres que si contratarían el servicio de niñeras son 88.10%, 81.08% y 77.78% respectivamente, como se observa son porcentajes importantes y relevantes para el servicio que se pretende ofrecer y representan una oportunidad interesante en lo relacionado con la intención de contratación del servicio.

7.10.2. Atributos relevantes

A los padres se les preguntó a cerca de ocho (8) atributos relacionados a la decisión de contratar una niñera: Edad de la niñera, experiencia, que sea madre de familia, nivel de paciencia, calificación por otros padres (referencias), presentación personal, respaldo de la compañía intermediaria, y que haya estudiado temas relacionados con salud o cuidado de niños. Los tres atributos que más destacaron por su alto nivel de importancia como factores clave para tomar la decisión, son: 1. Paciencia, 2. Respaldo de la compañía intermediaria y 3. Calificación de otros padres. Por el contrario, a los dos aspectos que categorizan como poco importantes son el que una niñera ya sea madre de familia o su presentación personal. En la figura 4, se pueden observar los niveles de importancia calificados según los atributos mencionados.

Figura 4

Nivel de importancia atributos niñera



La figura ilustra el nivel de importancia de los atributos de un servicio de niñeras.

Adicionalmente, se les indagó a los padres sobre lo que valoraría como atributo “plus” del servicio, y mencionaron de manera predominante el hecho de que la niñera pudiera contribuir o apoyar el desarrollo de tareas de sus hijos y que además conozca de primeros auxilios. Dentro de los atributos con un alto nivel de importancia está el del respaldo de la compañía intermediaria, para el cual se planteó profundizar en lo que más valorarían de una empresa que provee el servicio de niñeras, dando el siguiente orden de los atributos según el nivel de importancia: 1. Hacer chequeo de antecedentes a todas las niñeras, 2. Que puedan calificar el servicio de las niñeras y puedan consultar la calificación de otros padres, 3. Que se tenga un canal 24/7 para resolver novedades con el servicio y 4. Que se tenga una oficina a la cual puedan dirigirse.

En cuanto a la forma en que contratarían el servicio les conviene y les interesa el servicio por horas según la necesidad, seguido de tener que usarlo hasta 8 horas, es decir tener que contratar a alguien para apoyarlos por un día. El 75% respondieron que estarían dispuestos a pagar la hora entre 11 mil pesos hasta 20 mil pesos. El 74% Si tuvieran que pagar un día o una jornada 8 horas, pagarían entre 71 mil y 80 mil pesos.

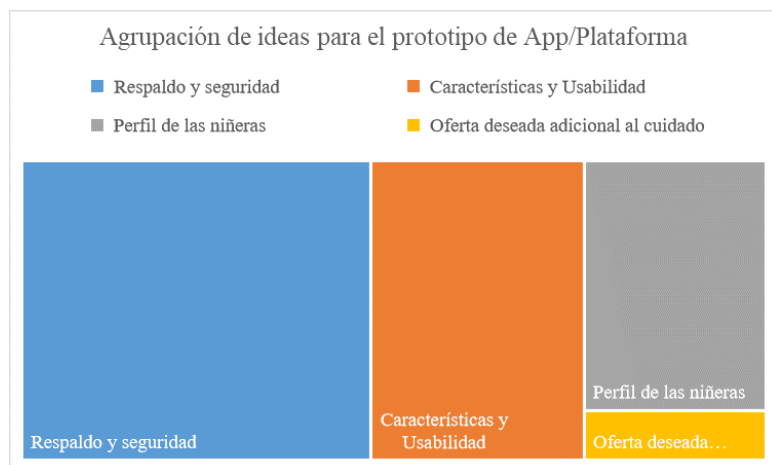
7.10.3. Medios que utilizan

El 56,6% preferiría acceder al servicio de niñeras a través de una aplicación (App) móvil, seguido de una preferencia del 26% por acceder a una página web. Como opción nula está la red social de Facebook que se dejó como ejemplo explícito para representar este medio. Por otro lado, en su mayoría aseguran haber visto o escuchado o lo recuerdan, algún tipo de publicidad relacionada con el servicio de niñeras en la ciudad de Cali, principalmente a través de los siguientes medios: Publicidad en redes sociales, sitios web directos que ofrecen el servicio, y en los medios o canales de los jardines infantiles o colegios. Sin embargo, el 94% a pesar de haber visto la publicidad no ha accedido a estos servicios en la ciudad de Cali.

7.10.4. Co creando una idea de prototipo

En este espacio fue explícita la pregunta ¿que debería ofrecer una aplicación/plataforma o compañía para que usted contratara los servicios de niñera a través de ella?, planteada con el fin de que abiertamente los encuestados compartieran con sus propias palabras ideas o expectativas de un servicio de contratación de niñeras a través de una plataforma o aplicación móvil. A continuación, se puede observar en la figura 5, cómo los encuestados proporcionalmente contribuyeron a través de sus ideas que se agruparon en las siguientes categorías: Respaldo y seguridad, Características y usabilidad, Perfil de las niñeras y oferta deseada adicional al cuidado (para más detalle ver anexo E, listado de características deseadas por los padres).

Figura 5

Categorización ideas y atributos.

La figura ilustra la categorización de ideas de atributos y su predominancia según los padres de familia.

En la categoría de respaldo y seguridad, hacen bastante énfasis en la reputación de la compañía, vista desde las referencias o calificaciones de los padres a cada niñera y soportes que garanticen la seguridad de vincular una niñera. Los soportes los asocian a credibilidad y confiabilidad por ejemplo en la rigurosidad del proceso de selección, certificaciones o documentos personales de las niñeras, legalidad de empresa y cumplimiento de normas ante las leyes laborales. La atención al cliente es un aspecto que les demuestra respaldo y poder tener visibles los testimonios de otros padres. Dicha atención también involucra según la preferencia de algunos padres la posibilidad de conocer a la persona directamente en una entrevista.

En la categoría de características y usabilidad, mencionan reiterativamente las palabras facilidad en el manejo. Que permita una comunicación cercana y fluida con la compañía, que no esté supeditado a un único canal sino poder navegar por varias opciones para contactarse,

únicamente considerando el contacto con la compañía sino también con la niñera, para intercambiar mensajes y en caso tal fotografías o videos. También resaltan que pagar por medio de la plataforma es un atributo que incluirían.

En la categoría del perfil de las niñeras y oferta deseada, se destaca la palabra clave experiencia y como está debe estar visible dentro de la plataforma, resaltando incluso las fortalezas y debilidades de la profesional. En otro tipo de oferta mencionan como la variedad de perfiles profesionales de niñeras algunas enfocadas en arte, música, fonoaudiología, terapia ocupacional infantil, entre otros puede ser un diferencial y reitera que las necesidades van más allá del cuidado, considerando el desarrollo y la formación infantil.

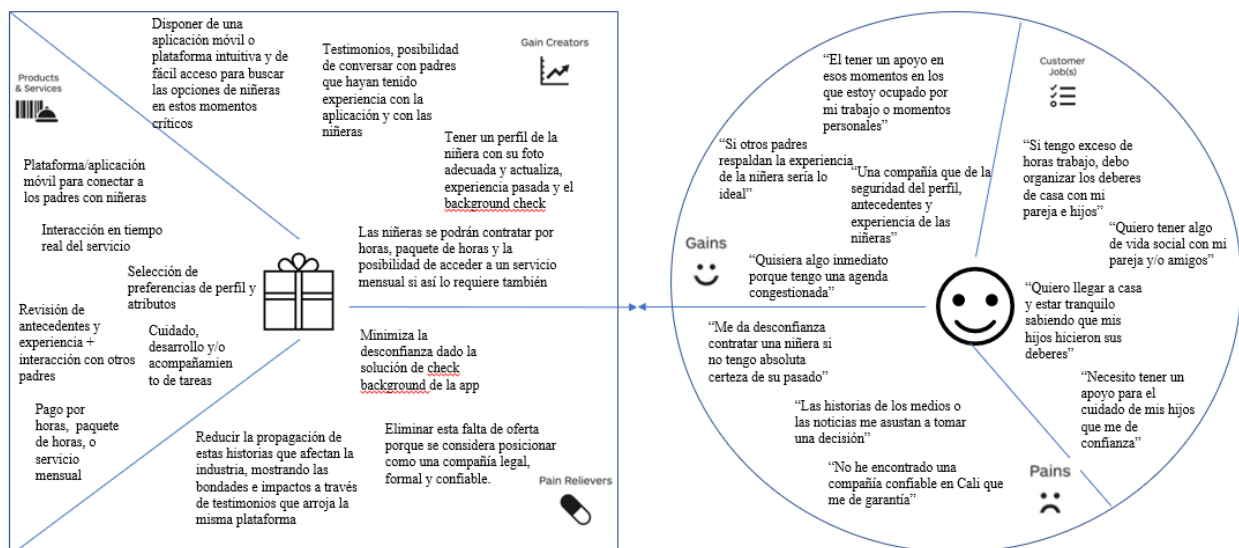
7.11. Resumen de resultados

Como resultado esperado del estudio de mercado está justamente relacionado con la respuesta a la pregunta problema sobre ¿Cuáles son los atributos idóneos de un servicio de cuidado de niños temporal que contribuyen a construir una propuesta de valor que sea aceptada satisfactoriamente por los padres de familia?, efectivamente se pudieron identificar distintos atributos de valor para el cliente potencial y una forma de visualizarlos de manera integral y traducida en una propuesta de valor a ofrecerles es a través de la herramienta *The Value proposition canvas* (Osterwarder y Pigneur, 2010). Esta herramienta permite conectar la dimensión del cliente objetivo y la dimensión de la propuesta de valor, logrando una alineación entre lo que el cliente desea o necesita y lo que efectivamente se pretende ofrecer con el nuevo servicio. El capítulo 9 profundiza en la propuesta de valor y la manera como se integra con la estrategia. Dentro del ejercicio de diseño de investigación no se consideraron aspectos de temores potenciales del cliente relacionados con la discriminación social o racial, preferencias religiosas, abuso sexual, entre otras temáticas que son sensibles. A pesar de no incorporarlo

dentro de la investigación son aspectos que pueden surgir en proceso de entrevista o mapeo de preferencias adicionales de los padres, paso clave que se considera dentro del despliegue operativo en el capítulo 11.

Figura 6

The Value proposition canvas.



La figura ilustra *The Value proposition canvas*, herramienta de innovación creada por el autor Alexander Osterwalder, para representar la propuesta de valor a partir del entendimiento del cliente (Osterwarder y Pigneur, 2011).

La aplicación de las técnicas de investigación, fueron fundamentales para lograr los objetivos específicos. Se logran identificar las actividades clave de los padres representadas por sus intensivas horas de trabajo tanto en oficina como desde casa, salidas de entretenimiento en horas nocturnas, viajes y diligencias personales. Igualmente, se valida que el 71% de los padres han requerido ayuda de un tercero para el cuidado de sus hijos y 81 % ha contratado o estaría dispuesto a contratar un servicio de niñera para cubrir esta necesidad. Se determinan como

atributos relevantes por los cuales un padre cedería el cuidado de su hijo a otra persona, los siguientes: Paciencia que se traduce mucho en vocación, respaldo de la compañía intermediaria, calificación de otros padres y experiencia de la niñera. Por otro lado, se identificaron cuáles son los medios que utilizarían los padres de familia para encontrar una persona que se haga cargo del cuidado de sus hijos, siendo el más representativo el acceso a través de aplicación móvil con un 56,6%.

Al final del cuestionario realizado con una pregunta abierta, logrando co-crear una idea de prototipo idóneo de acuerdo con sus intereses, expectativas e ideas, donde predominan ideas para garantizar respaldo y seguridad, y aportes para complementar las características y usabilidad de la aplicación y la plataforma y también del servicio en general. Se logró finalmente, confirmar el perfil de los clientes potenciales, basado en la estratificación definida y las edades de los niños. Estratos 4, 5 y 6 y edades entre los 4 y 12 años, sin embargo, con la posibilidad de atender edades por debajo de 4 años.

8. Análisis de inteligencia competitiva

8.6. Estado de la industria

8.6.1. Análisis de Industrias core

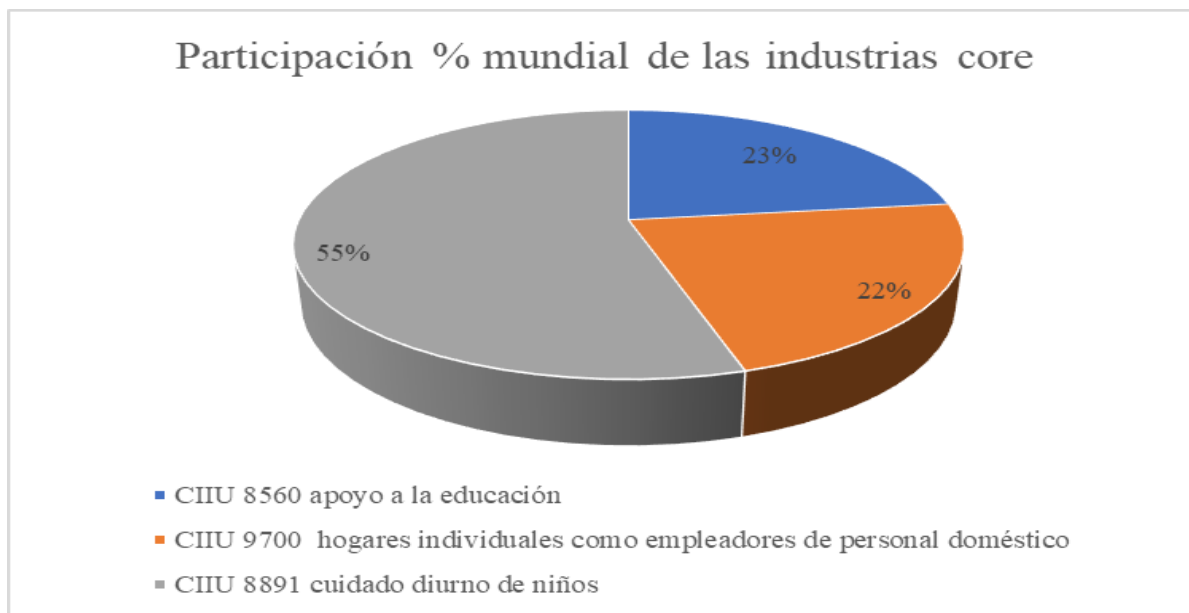
Se realizó un *benchmarking* en la base de datos Orbis (s.f.), una base de datos que provee la Universidad Javeriana información de gestión de resultados o administrativa, y se encontró una empresa llamada Kanguritos Colombia SAS. que podría ser potencial competencia porque presta el servicio de niñeras y maestras en Medellín y Bogotá. Se identificó en esta industria atributos en los servicios que prestan que se parecen, adecúan y relacionan a lo que se quiere hacer como análisis de factibilidad por lo cual se convierte en un referente para analizar.

A través de esta búsqueda se identificó que una de sus actividades se denota como actividad de apoyo a la educación. Adicionalmente, se revisaron qué otra clase de actividades según el DANE (2019), podrían abarcar este tipo de negocios. A partir de esto, se define que las industrias Core, distinguidas por sus CIUs (DANE, s.f.) y relacionadas con la misión principal del negocio objeto de estudio, son: 1. Actividades de apoyo a la educación (CIU 8560) y 2. Actividades de cuidado diurno de niños (CIU 8891) y 3. Actividades de los hogares individuales como empleadores de personal doméstico (CIU 9700).

Se procedió a realizar un mapeo más global y de acuerdo con los datos de Orbis (s.f.) se reportan 749.487 empresas en todo el mundo, asociadas a las tres industrias que enmarcan el objetivo de la empresa que se pretende constituir. A continuación, se puede observar el % de participación. Es natural que la más predominante sea la educación, ya que la del personal doméstico donde también figuran las niñeras aún es una industria bastante informal, especialmente en países latinos. En el cuidado diurno de niños figuran empresas de carácter más social como fundaciones que reciben niños con alta vulnerabilidad por la condición económica de sus padres.

Figura 7

Participación mundial industrias *core*.

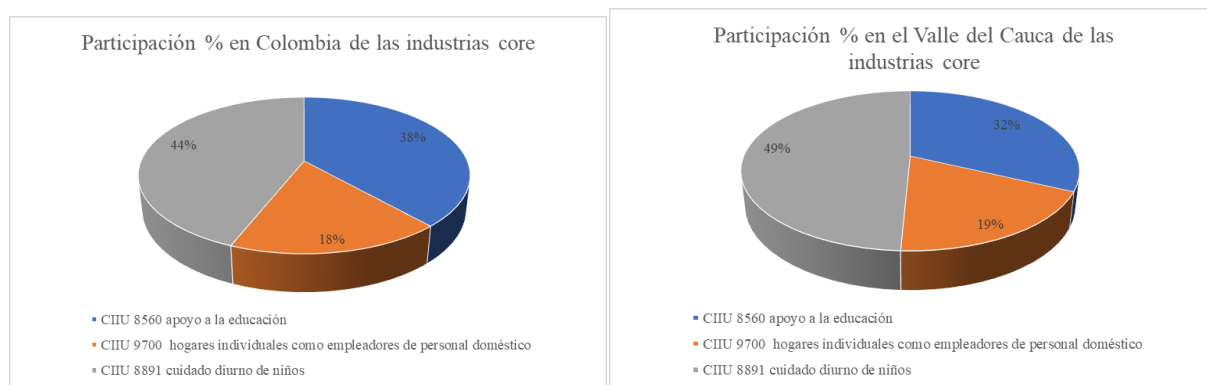


La figura ilustra la participación mundial de las industrias del *core*, clasificadas por CIIUs (DANE, s.f.)

En Colombia, según cifras del DANE (2019) las empresas totales registradas en estas tres industrias son un total de 7.375 de las cuales 737 figuran registradas en el Valle Del Cauca. En las figuras a continuación se pueden observar las cantidades y su participación nacional y regional.

Figura 8

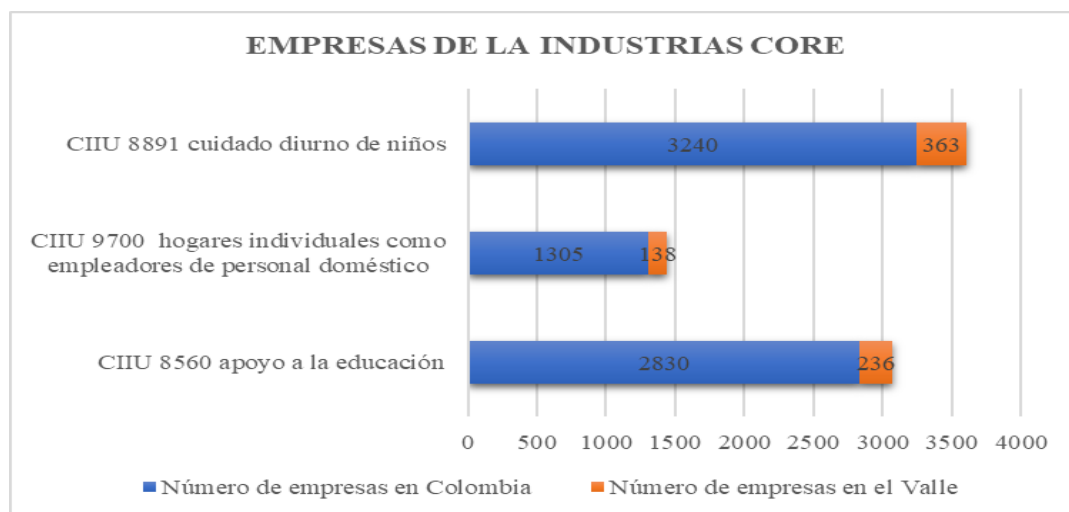
Participación industrias del core en Colombia y en el Valle del Cauca.



La figura ilustra la participación las industrias del *core* en Colombia y en el Valle del Cauca, clasificadas por CIIUs (DANE, s.f.)

Figura 9

Volumen de empresas Valle del Cauca de las industrias del core.



La figura ilustra el volumen de empresas Valle del Cauca de las industrias del *core*, clasificadas por CIIUs (DANE, s.f.).

Según se evidencia en Orbis (s.f.), En Colombia se reportan 3.272 empresas correspondientes a la actividad económica de Apoyo a la educación y 401 a la actividad de hogares individuales como empleadores de personal doméstico. En las tablas 5 y 6, a

continuación, se pueden observar algunas características generales, respectivamente. Realizando la revisión en detalle se observa que en esta actividad económica se visualiza un amplio alcance desde lo educativo, y la formalización de este tipo de empresa, normalmente se es representada por la constitución de personas naturales, manteniéndose en su gran mayoría en tamaño micro o pequeña empresa. De igual manera, se observa que se reportan varias matriculadas como organizaciones sin ánimo de lucro, que en razón social se describen como Fundaciones. Como se mencionaba anteriormente, en cuanto al trabajo individual en hogares, relacionado con empleadas del servicio de aseo o en el rol de niñeras aún existe una alta informalidad.

Tabla 5

Características generales: CIIU 8560 - Actividades de apoyo a la educación.

Tamaño	Cantidad	Participación %	Total, Ingresos de explotación (mil USD)
Empresa grande	3	0%	\$63.621
Empresa mediana	25	1%	\$28.836
Empresa pequeña	3144	99%	\$37.269
Total, general	3172	100%	\$129.727

Se muestran las cifras generales que enmarcan la industria de actividades de apoyo a la educación (CIIU 8560), en Colombia. Fuente: Creación propia basado en datos de Orbis (s.f.).

Tabla 6

Características generales: CIIU 9700 - Actividades de los hogares individuales como empleadores de personal doméstico.

Tamaño	Cantidad	Participación %	total, ingresos de explotación (mil USD)
Empresa mediana	2	0%	\$407
Empresa pequeña	399	100%	\$511
Total, general	401	100%	\$919

Se muestran las cifras generales que enmarcan la industria de actividades de los hogares individuales como empleadores de personal doméstico (CIIU 9700), en Colombia. Fuente: Creación propia basado en datos de Orbis (s.f.).

Dentro de la descripción de actividades contempladas, según el DANE, correspondientes a estas tres industrias de interés se puede evidenciar lo siguiente:

8.6.2. CIIU 8560 Actividades de apoyo a la educación

Esta clase comprende la prestación de servicios no docentes que apoyan los procesos o sistemas educativos (DANE, s.f.). Esta clase incluye:

- La consultoría educativa.
- Los servicios de orientación o asesoramiento educativo.
- Los servicios de auditoría de metodologías de evaluación.
- Los servicios de auditoría educativa.
- Los servicios de pruebas (exámenes) educativas.

- La organización de programas de intercambio de estudiantes.

8.6.3. CIU 8890 Otras actividades de asistencia social sin alojamiento

Comprende las actividades de servicio social, asesoramiento, bienestar social, albergue y servicios similares, tanto a personas como a familias, en sus hogares o fuera de ellos. Son desarrolladas por organismos públicos o privados, organizaciones de atención de desastres, organizaciones de ayuda y de prestación de servicios especializados de asesoramiento (DANE, s.f.). Esta clase incluye:

- Las actividades de bienestar social y de orientación para niños y adolescentes.
- Las actividades de adopción y actividades de prevención contra el maltrato infantil y de otras personas.
- Las actividades de asesoramiento sobre el manejo del presupuesto familiar, orientación matrimonial y familiar, y de asesoramiento en cuestiones crediticias y de deuda.
- Las actividades comunitarias.
- Las actividades de atención a víctimas de desastres, refugiados, inmigrantes, etc., incluido el suministro de alojamiento a esas personas a título temporal o por períodos prolongados.
- Las actividades de rehabilitación y habilitación profesional para desempleados, siempre que el componente de educación sea limitado.
- El asesoramiento en establecer y hacer valer su derecho a recibir prestaciones de asistencia y seguros sociales.

- Las actividades de guarderías, sin servicio de asesoría con atención diurna para niños, incluidos niños con discapacidad.
- Las actividades de atención diurna para grupos sociales vulnerables.
- Las actividades de beneficencia, como recaudación de fondos y actividades de apoyo con fines de asistencia social.

8.6.4. CIU 9700 Actividades de los hogares individuales como empleadores de personal doméstico

Esta clase incluye las actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico, tales como: empleadas domésticas, cocineros, camareros, mayordomos, lavaderos, jardineros, porteros, conductores, vigilantes, institutrices, niñeras, instructores, profesores particulares, secretarias, entre otros. El personal doméstico empleado puede así declarar la actividad de su empleador en los censos o estudios, aunque el empleador sea un particular. El producto generado por esta actividad es consumido por el propio hogar empleador (DANE, s.f.).

Como se puede observar en Colombia la industria no demuestra mucha madurez y consolidación, es decir existe una alta concentración de pequeñas empresas, que además se destacan por ofrecer otros servicios educativos o de cuidado hacia los niños. Se especializan en educación de nuevas lenguas, artes plásticas, música, desarrollo sicosocial, por ejemplo.

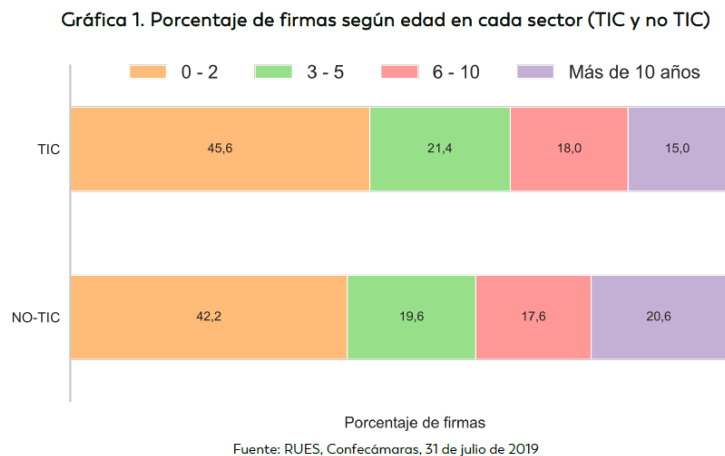
8.7. Negocios digitales que impulsan la economía

En la figura 10 se presenta el porcentaje de firmas según la edad para los sectores TIC y No TIC. Se observa que las firmas o empresas TIC con menos de dos (2) años de creación representan el mayor porcentaje (45,6%), seguidas por las firmas con entre tres (3) y cinco (5) años. Es de notar que el porcentaje de las firmas con más de diez (10) años que pertenecen al

sector No TIC representan el 20,6% del total de las firmas, mientras que las firmas del sector TIC en este rango de edad es de 15,0% (Mintic, 2019).

Figura10

Porcentaje firmas según edad.



Se presenta el porcentaje de firmas según la edad para los sectores TIC y No TIC (Mintic, 2019).

Uno de los pilares del negocio que es objeto de estudio es complementar las industrias anteriores que son completamente analógicas y requieren en su entendimiento presencialidad 100% para prestar el servicio, con una tendencia que ha venido revolucionando los negocios, la implementación de tecnologías móviles y plataformas de colaboración conocidas como market place para conectar oferta y demanda, generando prácticas de economía colaborativa.

Estas herramientas tecnológicas han permitido en la actualidad la creación de nuevos modelos de negocios digitales o mixtos, que complementan lo analógico con lo digital para mejorar sus procesos, hacerlos más rápidos, eficientes e interactivos con los clientes o usuarios. Es tanto el boom del mundo de los negocios y la transformación digital que en un país como Colombia se ha convertido en un tema de agenda política, social y económica, dado su alto

impacto para el desarrollo del país. Emprendedores del sector vienen siendo pioneros en crear empresas que se han convertido en “unicornios” de la industria y otros que vienen de otros países al abrir el mercado colombiano. Para este año 2020 se gestó un gremio nuevo de empresarios de aplicaciones móviles donde se han planteado el siguiente propósito: “El ánimo es trabajar en transformación digital y el lograr transmitir la necesidad de que la sociedad se transforme”, explícitamente dicho por uno de sus líderes (Patiño, 2010).

Jugadores como Rappi, Uber, Hogarú, la Manicurista, Didi, Beat, Domicilios.com, Aseo ya, Carga ya, entre otros, son los que inspiran a continuar consolidando negocios, aprovechando las bondades de la tecnología para lograrlos escalar de una manera más acelerada. También es una industria que viene enfrentándose a retos grandes de legislación y esto es un factor común para todos, especialmente porque llegan a convertirse en competidores para negocios más conservadores y monopólicos (como el del transporte público) que han visto como pierden mercado de manera contundente. Esto evidencia como la incursión de la tecnología va más rápido que los asuntos legales a nivel nacional (Patiño, 2010).

A continuación, de una noticia de El Espectador, se extraen cifras que reflejan el auge de la industria desde el punto de vista del comportamiento de la demanda y la penetración exponencial de este tipo de tecnologías. La fórmula del éxito para muchos expertos en tecnología es la rapidez con la que las personas adquieren dispositivos tecnológicos. Según el Target Group Index (TGI) de Kantar Ibope Media, en el 2018 el 93,6% de las personas que respondieron a su encuesta anual dicen tener un celular, de este grupo el 91,4 % tienen un Smartphone y el 7,25% tienen un celular convencional sin acceso a internet. El boom de las aplicaciones se da por la necesidad de brindar soluciones a problemas que afectan a la gran mayoría de la población, por medio de la tecnología (El espectador, 2019).

Según la Encuesta Mundial de Consumidores Móviles 2018 de Deloitte (como se citó en El Espectador, 2019) las personas revisan su celular un promedio de 52 veces al día, es decir, más de 5 horas. Dentro de ese tiempo, la mitad lo dedican a hacer uso de aplicaciones. En los últimos 6 meses, las personas que más descargaron aplicativos es sus dispositivos electrónicos fueron en un 60 % personas de 19-25 años, 51 % personas de 26 a 35 años, 46.1 % personas de 36.45 años, 36.9 % personas de 46 a 55 años y 21 % personas de más de 55 años, asegura Kantar Ibope Media.

8.8. Análisis Externo: PESTEL + 5 Fuerzas

Dentro de las herramientas que permiten realizar un análisis del macroentorno alrededor de la industria en la cual se pretende evaluar y desarrollar el proyecto de negocio, se encuentra el análisis de PESTEL + 5 Fuerzas (Tacit intellect driving business efficiency, 2012), que integra seis perspectivas que son: Política, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, y Legal junto con las fuerzas de una industria y que comprenden el entorno competitivo. A continuación, se presentan dichos factores enmarcados como oportunidades que favorecen la ejecución del negocio y por otro lado las amenazas que lo desfavorecerían.

Estos factores o condiciones se califican de acuerdo con el criterio del emprendedor en una escala de 1-4 [1 significa que tiene mínimo impacto o importancia para esta fuerza, 4 significa que tiene un impacto alto en esta fuerza (genera una oportunidad muy valiosa o amenaza muy grave)], luego de ello se totaliza el impacto neto por categoría, sumando amenazas y restando oportunidades, para los casos donde la resta sea menor a -4 se registra -4 y en casos donde dicha operación sea mayor a 4 se registra 4.

Tabla 7

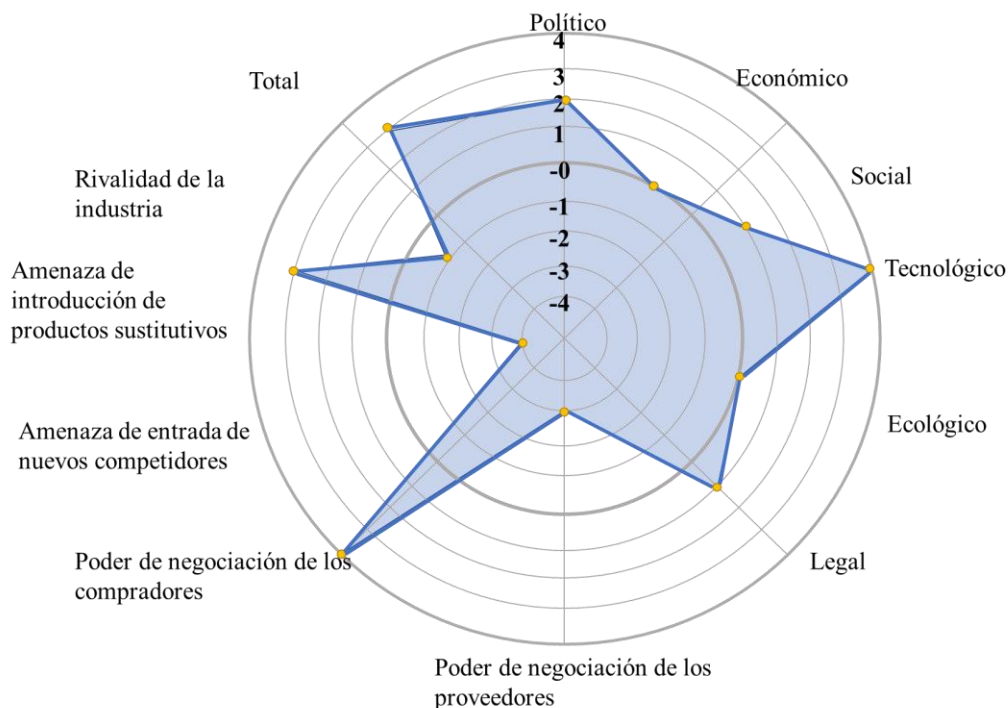
Análisis PESTEL + 5 fuerzas

Tipo de fuerza	Oportunidades	Amenazas	Favorabilidad
Político	<ul style="list-style-type: none"> Regulaciones que incentivan los negocios digitales y apoyan con la exención de impuestos en sus primeros 7 años de vida. (3) Impulso legislativo para la creación de puestos de trabajo mediante la modalidad de demanda (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Regulación a las aplicaciones de economía colaborativa. (2) Activismo de partidos políticos en temas relacionados con el core del negocio (2) 	2
Económico	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el poder adquisitivo de las familias colombianas. (2) Elevados costos de los colegios y jardines infantiles. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento del desempleo por situación mundial (3) Incremento de la inestabilidad laboral (2) Brecha salarial entre mujeres y hombres en Colombia 	0
Social	<ul style="list-style-type: none"> Tendencias de composición del núcleo familiar. (1) Aceptación de modelo de economía colaborativa. (1) Necesidad de apoyo con los niños en casa por modelos de teletrabajo y/o alternancia. (3) 	<ul style="list-style-type: none"> Desconfianza en el modelo del servicio (Ingresar desconocidos a tu casa) (4) 	1
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> Uso constante de aplicaciones móviles para la contratación de diferentes servicios. (4) Penetración del uso del celular con datos móviles en la sociedad (3) 		4
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la consciencia ambiental, dado que las niñas pueden contribuir en esta sensibilización con los niños en casa (3) 		3
Legal	<p>(3)</p> <ul style="list-style-type: none"> Los padres no desean contratar directamente por cuestiones de exigencia de la ley de los trabajos domésticos en Colombia, número 1595 de 2012, donde los empleadores están obligados, por ley, a tratar a una empleada 	<ul style="list-style-type: none"> Posible legislación relacionada con los modelos de contratación de las niñas, (2) 	1

	doméstica con las mismas consideraciones laborales que a cualquier trabajador de una empresa u organización (afirma el portal trabajadorasdomesticas.org) (3)		
1. Poder de negociación de los proveedores		• Pocas niñeras con las características que requiere el servicio a ofrecer. (3)	-3
2. Poder de negociación de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos compradores (3) • Necesidad latente para padres trabajadores (3) • Precios no regulados (2) 	• Opciones similares en el mercado (2)	4
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores		<ul style="list-style-type: none"> • No hay barreras legales (4) • Es fácil de copiar el modelo (4) 	-4
4. Amenaza de introducción de productos sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos o servicios sustitutivos podrían estar enfocados en apoyo a la educación, pero el modelo Nanny Express ya lo contempla (3) 		3
5. Rivalidad de la industria	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos competidores ofreciendo el mismo servicio o con el enfoque del negocio (3) 	• Informalidad para la contratación de niñeras (4)	-1
Total			4

Fuente: Elaboración propia tomando como base Tacit intellect driving business efficiency, 2012.

Figura 11

PESTEL + 5 fuerzas

Fuente: Elaboración propia tomando como base Tacit intellect driving business efficiency, 2012.

Luego del análisis se puede observar que 6 de 11 factores se puntúan con favorabilidad positiva, estos representan una oportunidad importante para el desarrollo del negocio. Dentro de los mismos se encuentran con la mayor puntuación los de los frentes: Tecnológico y Poder de negociación de los compradores, por lo cual se considera diseñar la estrategia aprovechando estas oportunidades.

En los factores que desfavorecen el negocio a crear se encuentran el poder de negociación de los proveedores (entendido como la relación con las prestadoras del servicio: Nannys) si bien el término correcto sería “Asociadas” este es un análisis que refuerza nuestra teoría de la

necesidad del negocio de gestionar muy bien todos los procesos relacionados con la selección, retención y fidelización de las Nannys.

Otro de los factores con una favorabilidad negativa relevante es el de: Amenaza de entrada de nuevos competidores, en este factor se considera que al no existir barreras legales y al ser un modelo “relativamente” fácil de copiar, se presenta una amenaza importante para el negocio.







Por último, concluimos mediante el uso de esta herramienta que en general la creación del negocio desde el punto de vista del análisis externo (Entorno + Industria + Sector) presenta una favorabilidad que se debe saber aprovechar.

8.9. Análisis Competitivo

Para el análisis competitivo se escogieron algunos potenciales competidores que vienen teniendo más visibilidad en el mercado tanto mundial, nacional y local. Se realizó el benchmarking con cada uno de ellos y se sintetizó el resultado aglomerado en una herramienta de análisis comparativo de los atributos que poseen las soluciones o servicios que ofrecen. Dichos atributos se derivan del mapa de la propuesta de valor (*The value proposition map*) arrojada por la investigación de mercados. Se escogieron para que con esta herramienta comparativa se logre identificar el nivel de cumplimiento por cada competidor y entender dónde hay un espacio para diferenciarse con el modelo de negocio, partiendo del mejor competidor y complementar la propuesta de valor de la empresa de interés (Osterwarder y Pigneur, 2011). Ver la figura a continuación:

Figura 12

Herramienta comparativa de atributos.

Localización	Empresa	Identificación y Análisis de los atributos								Nivel cumplimiento
		Atributos deseados	Aplicación móvil para conectar a los padres con niñeras	Plataforma web	Interacción en tiempo real del servicio	Pago por horas en línea	Revisión de antecedentes y experiencia	Selección de preferencias de perfil y habilidades de las niñeras	Plus en Desarrollo y/o acompañamiento de tareas	
Perú		✗	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	37,5%
México		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	87,5%
Europa + Latam		✗	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✓	37,5%
Mundial (+40 países)		✓	✓	✗	✓	✗	✗	✗	✓	50%
Bogotá y Medellín		✗	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✗	50%
Cali		✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✗	25%

Fuente: Elaboración propia

Organizando los resultados de la matriz anterior, a manera de ranking de los competidores, iniciando por el que más se aproxima a todos los atributos, quedarían de la siguiente forma: 1. Nannapp de México, 2. Babysits a nivel global, 3 Kanguritos competidor nacional, 4. Sitly de Europa con mercado abierto en Latinoamérica, 5. Nanapp de Perú y 6. Ángeles del bebé de la ciudad de Cali. La valoración se calcula como el porcentaje de cumplimiento de los atributos destacados siendo 100% el cumplimiento de los 8 que se definieron en total según el ejercicio.

- Dentro de las estrategias que utilizan estos competidores se encuentran las digitales al realizar un targeted marketing (Mercadeo dirigido) en redes sociales, así como SEM Search Engine Marketing (Mercadeo en motores de búsqueda).
- A partir del estudio de mercado se puede determinar que no hay conocimiento de marcas específicas para el cuidado de menores y no se recurre a una compañía sino más bien prácticas informales.
- La diferenciación en prestación del servicio, se construye a partir de un conjunto de atributos de servicios que, aunque la mayoría pueden tenerlo en común, pueden ser que los ofrezcan de una manera diferente de manera distinta.
- Al comparar también se evidencia que tienen un modelo de monetización por fee o comisión por pago a las niñeras, según los paquetes seleccionados.
- Algunos de ellos como Sitly y babysits tienen el modelo freemium y premium para ampliar su comunidad, lo cual es una estrategia que funciona para el posicionamiento, sin embargo, el re uso o la recompra es más complejo en este modelo.

8.10. Propuesta base

Luego de estudiar el mercado, analizar el entorno y el ambiente competitivo, se puede presentar un concepto de negocio basado en la prestación de un servicio de niñeras confiable, seguro y flexible que se fundamenta en una aplicación y plataforma tecnológica, contemplando atributos esenciales y de vital interés para los clientes potenciales. Los padres de familia podrán descargar en su dispositivo móvil la aplicación, tener la posibilidad escoger en la aplicación sus necesidades, intereses o preferencias, éstas serán tomadas en cuenta automáticamente para ofrecerle un pool de niñeras que hagan fit con sus requerimientos.

Una vez seleccionen la niñera se vincula a esta nueva familia, con la opción de escoger la modalidad a su conveniencia por horas o paquete de horas para ser usadas cuando lo requieran. Los padres pueden contar con el respaldo y la seguridad, por la validación de antecedentes y experiencia de la cuidadora. Además, podrán encontrar padres de familia de su comunidad y que hayan adquirido los servicios para tener referencias al instante.

Luego de que la niñera esté en casa con los hijos, en tiempo real, los padres pueden interactuar con ella. El servicio no sólo se fundamenta en el cuidado, sino que son profesionales que trabajarán en estimulación, actividades de desarrollo y/o acompañamiento de tareas incluidas las relacionadas con educación ambiental. La monetización para la empresa es a través de dos modelos, uno enfocado en tener un fee entre el 8% y 15% que variará según el paquete de horas o número de horas. El otro basado en la adquisición de un acceso premium que se cancelaría de manera semestral o anual y permite beneficiar al cliente con menores valores por hora y mayor flexibilidad. Esta es la “apuesta” de Nanny express.

9. Propuesta de la estrategia del negocio

9.6. El propósito de la empresa o misión

Ayudar a padres de menores de edad en momentos y espacios claves garantizando la seguridad, cuidado, acompañamiento y aprendizaje de sus hijos, a través de la generación de valor a las niñeras brindando oportunidades de conexión, reconocimiento y desarrollo integral para entregar con vocación el mejor cuidado.

9.7. Los valores

- **Confiabilidad:** comprendemos que nos entregan el mayor tesoro de sus vidas, por eso nos preocupamos por garantizar procesos de selección seguros, indagar y confirmar quienes son nuestras proveedoras aliadas para que sientan la confianza y respaldo de nuestra organización.
- **Honestidad:** entendemos la Honestidad Empresarial, también llamada Honestidad Corporativa, como la conducta recta y honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como a actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia en lo que se hace, en lo que se piensa y en lo que se dice.
- **Amor por lo que hacemos:** en Nanny express amamos el servicio que prestamos y todo lo que ello supone para entregar un cuidado excepcional a sus pequeños
- **Puntualidad:** supone el cumplir compromisos y cuando se adquiere un compromiso éste es de obligado cumplimiento. El saber gestionar el tiempo como prioridad, forma parte de la puntualidad, y dota de personalidad a nuestra empresa.
- **Respeto:** Nanny Express y sus representantes respetan las culturas, formas de pensar y formas de crianza que nuestros clientes tienen con sus hijos y por ello tratamos siempre con respeto y en todas nuestras interacciones a nuestros interlocutores.
- **Tolerancia:** todo el personal cuenta con ideas, actitudes y opiniones encaminadas a apreciar, respetar y valorar las ideas, creencias y sentimientos de los demás comprendiendo que los diferentes puntos de vista son naturales inherentes a la condición humana.

9.8. La declaración de la estrategia

9.8.1. Objetivo estratégico

Ser la empresa de niñeras que más facilite la vida de los padres de familia, logrando abarcar el 5,6% del tamaño del mercado total en Cali, equivalentes a 2300 clientes a 2023 que se fidelizarán con Nanny express, por su servicio innovador, confiable y flexible.

9.8.2. Alcance de la estrategia

La estrategia que se utilizará en el presente trabajo competitiva, puesto que consiste en ser diferente, lo cual significa que es una selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor (Porter, 2008). Esta estará dirigida a padres de familia de la ciudad de Cali, de estratos 4,5 y 6 que tengan hijos entre los 4 y 12 años, idealmente. Se entregará un servicio de cuidado de niños a través de niñeras certificadas con experiencia previa, donde los padres las escogerán a través de una aplicación o plataforma, según sus intereses y requisitos, podrán integrar una comunidad de padres para conectar e interactuar con el fin de recopilar experiencias o testimonios del servicio. Las niñeras se podrían registrar también en la plataforma, con toda su información, historial, habilidades con la posibilidad de actualización.

9.8.3. Ventaja: Propuesta de valor para el cliente

En Nanny express se busca generar valor en los clientes, padres de familia que necesitan optimizar y controlar su tiempo para otras actividades diferentes al cuidado de sus hijos, además que requieren un apoyo para su desarrollo, crecimiento y acompañamiento en tareas. Por esta razón, se ofrece un servicio diferenciador de cuidado de los niños entre 4 y 12 años que se destaca por la oportunidad de respuesta, confiabilidad y flexibilidad. A continuación, se puede

observar los componentes más destacados y diferenciadores del servicio, figura que resume en esencia la propuesta de valor de la empresa.

Figura 13

Propuesta de valor de la empresa.

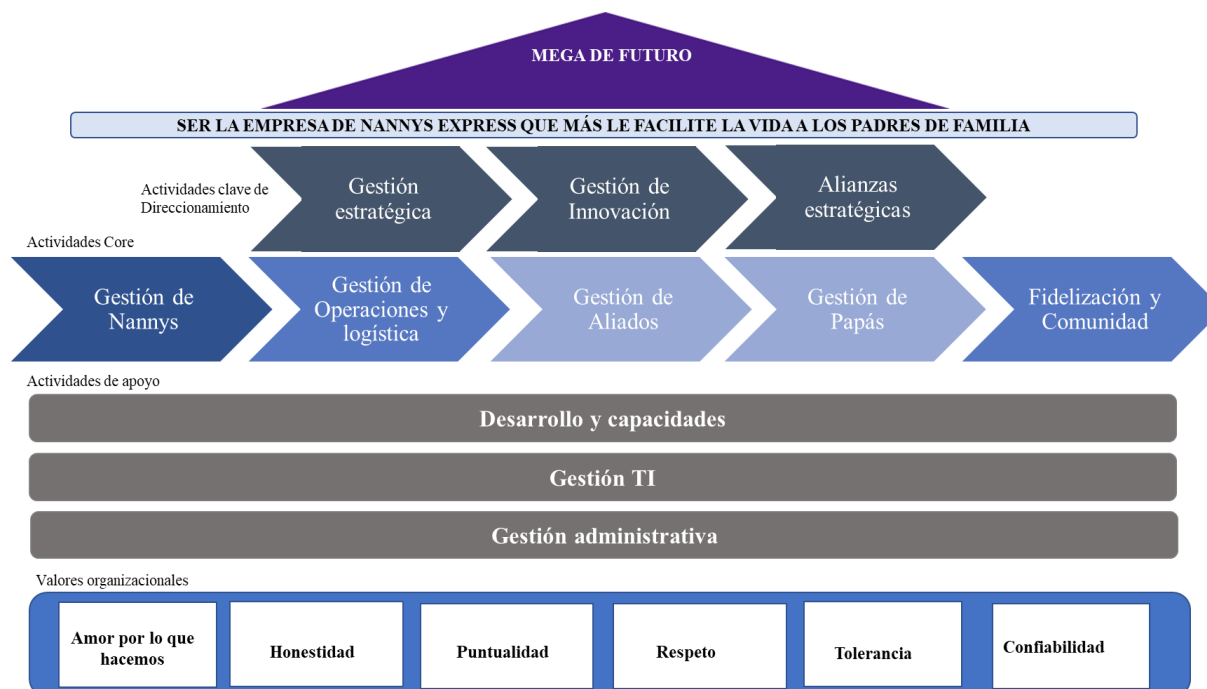


Fuente: elaboración propia.

9.8.4. Ventaja: Sistema de actividades

Figura 14

Principales procesos de la compañía.



Fuente: elaboración propia.

La figura anterior, el Sistema de actividades de Nanny Express contempla los principales procesos de la compañía que integran el *core* del negocio, y de manera transversal en la parte inferior se observan los procesos transversales o de apoyo. La base fundamental para que este sistema funcione son los valores organizacionales que demarcan también factores diferenciadores para la alcanzar la mega de futuro, donde se tiene como fin ser la empresa de Nannys express que más les facilite la vida a los padres de familia. En el capítulo 7, se podrán conocer los procesos en profundidad.

10. Estrategia de marketing

10.6. Objetivos de marketing



Posicionar Nanny express en el mercado Caleño al 2023, como una solución práctica y confiable para el cuidado de los niños mediante una plataforma digital, logrando abarcar el 5,6% del total del tamaño del mercado.

10.7. Los productos y servicios

Nanny express responde a una solución tecnológica de economía colaborativa fundamentado en una aplicación móvil y plataforma web, para conectar padres de familia con niñeras idóneas según sus intereses o necesidades. En sus inicios de operación pretende lanzar tres tipos de servicios para acceder a niñeras según las necesidades y también la posibilidad de acceso a una membresía premium anual a los clientes que les traerá grandes beneficios. A continuación, se pueden visualizar las fichas técnicas de cada uno de estos servicios, incluyendo el de Padres Premium.

Figura 15

Ficha técnica Servicio I- Nanny mensual.



	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO			
	Código FT - 2001	Fecha de última actualización:	10/9/2020	
NOMBRE DEL SERVICIO	Nanny mensual			
USUARIOS	Niños entre los 1 a 12 años de edad			
CLIENTES	Padres de familia de estratos 4, 5 y 6.			
PROCESOS CLAVE RELACIONADOS	Gestión de Nannys Gestión de Papás Fidelización y Comunidad	Gestión de Operaciones y logística Desarrollo y capacidades		
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Niñera durante un mes (mensual). Los padres pagarían de manera mensualizada. Se evalúa el servicio de manera semanal para comprender el nivel de satisfacción. Hay un valor adicional según el número de hijos que defina en la plataforma.			
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	Tienen normalmente entre 2 a 3 hijos. Tienen un tiempo bastante limitado y requieren un apoyo más constante full time. Pueden tener requerimiento especiales en el cuidado por lo que sus hijos son de menores de 4 años.			
REQUISITOS LEGALES	Contrato a termino fijo. Acuerdo de exclusividad. Cláusula uso imagen. Revisión beneficio transporte cuando aplique.			
REQUISITOS TÉCNICOS	Certificación en puericultura, cuidado de niños, preescolar y/o primero auxilios. Experiencia mínima de 5 años en el cuidado de menores. Background check alto nivel. Funciones de interactividad para garantizar trazabilidad del servicio. -Generación de estadísticas por medio de rating y reviews			
RANGO PRECIOS	1.7 Millones - 2.5 Millones pesos COP			
REQUISITOS DE ENTREGA/ CANALES ASOCIADOS	Servicio entre lunes a viernes (Sábados o domingos con excepciones + costo diferente), iniciando a las 7:30 / 8:00 am hasta máximo 6 p.m. Debe portar el Uniforme (Camisa). Canales: Call center, Plataforma web, app. Historias de impacto en el acompañamiento por redes según autorizaciones. Contenidos actualizados y de tendencias con respecto al cuidado y desarrollo de los niños.			
APROBACIÓN	Gerente General			

Se muestran los aspectos más relevantes que describen el servicio de niñera de manera mensual.

Fuente: elaboración propia.

Figura 16



Ficha técnica Servicio 2 - Nanny 8 horas.

	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO			
	Código FT - 2002	Fecha de última actualización:	10/09/2020	
NOMBRE DEL SERVICIO	Nanny 8 horas			
USUARIOS	Niños entre los 4 a 12 años de edad			
CLIENTES	Padres de familia de estratos 4, 5 y 6.			
PROCESOS CLAVE RELACIONADOS	Gestión de Nannys Gestión de Papás Fidelización y Comunidad		Gestión de Operaciones y logística Desarrollo y capacidades	
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Niñera jornada 8 horas. Los padres escogen las opciones de niñeras que se ajusten a sus interés y necesidades para que los acompañen en el proceso de cuidado y/o desarrollo de sus hijos. Ellos pagarían en la plataforma por PSE o Tarjeta crédito. Se evalúa el servicio luego de cumplida la jornada de las 8 horas para comprender el nivel de satisfacción. Hay un valor adicional según el número de hijos que defina en la plataforma.			
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	Tienen normalmente entre 1 a 2 hijos. Tienen un tiempo limitado de manera regular, entre 4 o 6 veces al mes por diferentes razones como viajes, citas, trabajo, deben tener apoyo. Pueden tener requerimiento especiales en términos de requerir acompañamiento de tareas, cuidado especial o desarrollo infantil			
REQUISITOS LEGALES	Contrato a termino fijo (iniciando el negocio). Acuerdo de exclusividad. Cláusula uso imagen. Revisión beneficio transporte cuando aplique.			
REQUISITOS TÉCNICOS	Certificación en puericultura, cuidado de niños, preescolar y/o primero auxilios. Experiencia mínima de 5 años en el cuidado de menores. Background check alto nivel. Funciones de interactividad para garantizar trazabilidad del servicio. -Generación de estadísticas por medio de rating y reviews			
RANGO PRECIOS	75 mil - 90 mil pesos COP			
REQUISITOS DE ENTREGA/ CANALES ASOCIADOS	Servicio con posibilidad de aplicarlo entre los días lunes a viernes (también aplica Sábados o domingos con excepciones + costo diferente), iniciando a las 7:30 / 8:00 am hasta máximo 6 p.m. Debe portar el Uniforme (Camisa). Canales: Call center, Plataforma web, app. Historias de impacto en el acompañamiento por redes según autorizaciones. Contenidos actualizados y de tendencias con respecto al cuidado y desarrollo de los niños.			
APROBACIÓN	Gerente General			

Se muestran los aspectos más relevantes que describen el servicio de niñera de jornada completa por 8 horas. Fuente: elaboración propia.

Figura 17



Ficha técnica Servicio 3 - Nanny 4 horas.

	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO			
	Código FT - 2003	Fecha de última actualización:	10/09/2020	
NOMBRE DEL SERVICIO	Nanny 4 horas			
USUARIOS	Niños entre los 4 a 12 años de edad			
CLIENTES	Padres de familia de estratos 4, 5 y 6			
PROCESOS CLAVE RELACIONADOS	Gestión de Nannys Gestión de Papás Fidelización y Comunidad		Gestión de Operaciones y logística Desarrollo y capacidades	
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Niñera durante media jornada de 4 horas. Los padres escogen las opciones de niñeras que se ajusten a sus interés y necesidades para que los acompañen en el proceso de cuidado y/o desarrollo de sus hijos. Ellos pagarían en la plataforma por PSE o Tarjeta crédito. Se evalúa el servicio luego de cumplida la jornada de las 8 horas para comprender el nivel de satisfacción. Hay un valor adicional según el número de hijos que defina en la plataforma.			
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	Tienen normalmente entre 1 a 2 hijos. Tienen un tiempo limitado de manera esporádica, entre 4 o 6 veces al mes, pueden requerir el tiempo para algún trabajo esporádico de pocas horas, salidas de campo, citas o planes con amistades. Pueden tener requerimientos especiales en términos de necesitar acompañamiento de tareas, cuidado especial o			
REQUISITOS LEGALES	Contrato a termino fijo (iniciando el negocio). Acuerdo de exclusividad. Cláusula uso imagen. Revisión beneficio transporte cuando aplique.			
REQUISITOS TÉCNICOS	Certifican en puericultura, cuidado de niños, preescolar y/o primero auxilios. Experiencia mínima de 5 años en el cuidado de menores. Background check alto nivel. Funciones de interactividad para garantizar trazabilidad del servicio. -Generación de estadísticas por medio de rating y reviews			
RANGO PRECIOS	58 mil - 68 mil pesos COP			
REQUISITOS DE ENTREGA/ CANALES ASOCIA.	Servicio con posibilidad de aplicarlo entre los días lunes a viernes (también aplica Sábados o domingos con excepciones + costo diferente), iniciando a las 7:30 / 8:00 am hasta máximo 6 p.m. Debe portar el Uniforme (Camisa). Canales: Call center, Plataforma web, app. Historias de impacto en el acompañamiento por redes según autorizaciones. Contenidos actualizados y de tendencias con respecto al cuidado y desarrollo de los niños.			
APROBACIÓN	Gerente General			

Se muestran los aspectos más relevantes que describen el servicio de niñera de media jornada con una duración de 4 horas. Fuente: elaboración propia.

Figura 18

Ficha técnica Servicio 4 - Padres Premium.

	FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO			
	Código FT - 2004	Fecha de última actualización:	10/09/2020	
NOMBRE DEL SERVICIO	Padres Premium			
USUARIOS	Niños entre los 4 a 12 años de edad			
CLIENTES	Padres de familia de estratos 4, 5 y 6.			
PROCESOS CLAVE RELACIONADOS	Gestión de Nannys Gestión de Papás Fidelización y Comunidad		Gestión de Operaciones y logística Desarrollo y capacidades Alianzas estratégicas	
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Los padres podrán pagar de manera anticipada una suscripción a paquete premium que les da la posibilidad de acceder a paquetes de servicio de acuerdo también a sus necesidades. Respuesta más rápida, se priorizan por su categoría. Pueden ser para los padres que quieran tener un descuento especial por la niñera mensual y también a descuento del paquete de jornada completa y media jornada. Serán padres que accedan a entrevistar las niñeras de manera más directa. Son los padres que integran la comunidad y buscan fidelizar			
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	Tienen la necesidad latente, constante, con dinámicas de trabajo, vida social bien intensa. Confían en este tipo de servicios y generan una credibilidad con la marca			
REQUISITOS LEGALES	Contrato de vinculación Premium con Padres que contiene cláusulas de permanencia y salida, devolución de dinero, satisfacción de servicio y beneficios de fidelización.			
REQUISITOS TÉCNICOS	Certificación en puericultura, cuidado de niños, preescolar y/o primero auxilios. Experiencia mínima de 5 años en el cuidado de menores. Background check alto nivel. Funciones de interactividad para garantizar trazabilidad del servicio. -Generación de estadísticas por medio de rating y reviews			
RANGO PRECIOS	Acceso Premium por 250 mil pago anual			
REQUISITOS DE ENTREGA/ CANALES ASOCIADOS	Servicio con posibilidad de aplicarlo entre los días lunes a viernes (también aplica Sábados o domingos con excepciones + costo diferente), iniciando a las 7:30 / 8:00 am hasta máximo 6 p.m. Debe portar el Uniforme (Camisa). Canales: Call center, Plataforma web, app. Historias de impacto en el acompañamiento por redes según autorizaciones. Contenidos actualizados y de tendencias con respecto al cuidado y desarrollo de los niños.			
APROBACIÓN	Gerente General			

Se muestran los aspectos más relevantes que describen el servicio de paquete para padres premium de Nanny express, que busca generar un modelo diferente de monetización y fidelización con la marca. Fuente: elaboración propia.

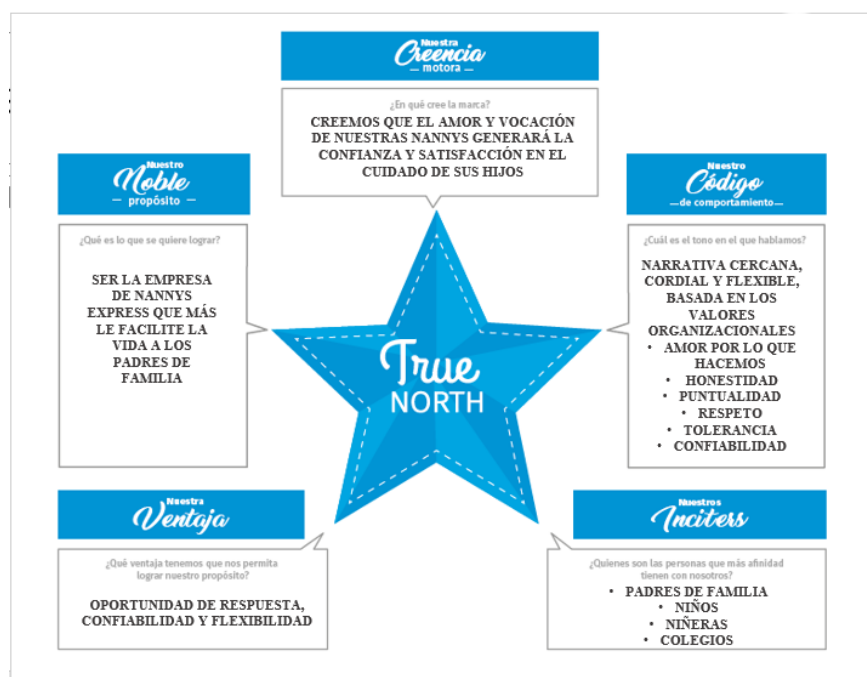
10.8. Marca

Para significar la marca se implementó una herramienta de comunicación estratégica y publicidad, que es práctica y útil para la conceptualización de la marca y de los aspectos más importantes que quiere reflejar ante su mercado objetivo. La herramienta True North, que se esquematiza en forma de estrella, donde cada una de sus puntas representa un componente clave de comunicación de la marca, partiendo de la creencia motora, el noble propósito, códigos de comportamiento, inciters o impulsores, y la ventaja competitiva.

La marca “Nanny Express” refleja como atributo la rapidez la cual hace referencia al proceso de búsqueda y selección de niñera pues a tan solo unos clics de distancia los clientes pueden encontrar una niñera y agendar el servicio requerido, es lo que se pretende transmitir con la marca escogida.

Figura19.

True North de Nanny Express, se desarrollan los diferentes componentes.



Se muestran los diferentes componentes de True north de Nanny express. Fuente: Herramienta de estrategia de marca de la agencia Sancho BBDO.

Se proponen en las figuras 20 y 21, diferentes aplicaciones de la marca Nanny express con algunas imágenes tanto de los usuarios (niños) como de las niñeras que la representan. Se propone flexibilidad en el uso de imágenes de los diferentes actores que interactúan en el proceso para evitar limitaciones en el despliegue de comunicaciones.

Figura 20

Logo Nanny express.



Se muestra el Logo y ejemplos de aplicación con imágenes de usuario final de la marca Nanny express. Fuente: elaboración propia.

Figura 21

Logo y ejemplo.



Se muestra el Logo y ejemplo de aplicación con imagen de niñera asociada a Nanny express.

Fuente: elaboración propia.

10.9. Canales

Los canales de comunicación con el cliente se fundamentarán a través de la plataforma móvil y web. En la aplicación se tiene la interacción con todo el servicio desde la gestión de *login* de usuarios, gestión de solicitudes hasta la evaluación final de prestación del servicio. En la página web de la empresa, se centrarán las estrategias de comunicaciones, como publicación de contenidos, actualizaciones del servicio y será el punto pivote para toda la estrategia de redes sociales, las cuales se manejarán en principio de manera interna y luego se contratará una agencia digital que las dinamice. Este servicio requiere un apoyo de atención al cliente de manera telefónica también y que como equipo de trabajo se pueda estar pendientes de los requerimientos de los padres de familia.

10.10. Estrategia de comunicaciones de marketing

Dentro de la estrategia de comunicaciones se integran las siguientes actividades clave a desarrollar para lograr el objetivo de marketing general de posicionamiento de Nanny express:

- Lanzar el servicio y la plataforma digital en el mercado de Cali en el 2021.
- Diseñar e implementar campañas y publicidad que generen confianza, recordación y reconocimiento en la mente del consumidor entre el 2021 y 2023.

- Generar comunidades de padres y/o madres que impulsen la fidelización de clientes.
- Evaluar periódicamente el funcionamiento de servicio, la experiencia en la aplicación y la satisfacción de los clientes respecto a la experiencia con el fin de detectar oportunidades de mejora.
- Identificar y establecer canales de comunicación directos con los clientes y las niñeras prestadoras de servicios.

Se establece el siguiente presupuesto para las actividades específicas de comunicaciones de marketing del negocio:

Tabla 8

Presupuesto.

Etapa	Estrategia (Qué)	Cómo	Tiempo	Métrica	Presupuesto
Conocimiento	Publicidad digital	Diseño de piezas publicitarias para el conocimiento de la marca y de los beneficios comprobados del servicio	Mensual	Recordación	\$ 1.500.000,00
	Actividad en exteriores	Proyección de video explicativo del servicio, sus bondades y experiencia de los clientes satisfechos. En centros comerciales de alto tráfico, cercano a almacenes relacionados con productos para niños. Landing page con código	Mensual	Cantidad de prospectos	\$ 7.000.000,00

QR que lleva al sitio de registro						
					Total	\$ 8.500.000,00
Etapa	Estrategia (Qué)	Cómo	Tiempo	Métrica	Presupuesto	
Relacionamiento	Charlas en jardines infantiles.	Participación en charlas orientadas a los nuevos padres y en el área de crecimiento y desarrollo, convenio con colegios y jardines infantiles.	1 vez al mes durante 6 meses	Cantidad de participantes	\$ 3.000.000,00	
	Webinar gratuito semanal con temas de puericultura específico	Convenio con profesionales del cuidado de los niños, pediatras y relacionados cada semana un tema diferente relacionado con los retos que enfrentan los padres en la crianza	2 meses	Participantes que atienden el webinar	\$ 6.000.000,00	
					Total	\$ 9.000.000,00
Etapa	Estrategia (Qué)	Cómo	Tiempo	Métrica	Presupuesto	
Experiencia	Chat bot	A traves del sitio web y la App el chat bot resuelve las dudas que tengan los potenciales clientes, en caso de requerir hablar con	Permanente	Numero de conversaciones/consultas resueltas	\$ 7.500.000,00	

	un asesor se ofrece la posibilidad mediante el mismo chat o llamada a contact center				
	Cada cliente luego de 3 servicios contratados (paquetes por horas) o 1 paquete de Nanny mensual				
Test day referido	tiene derecho a referir un cliente quien recibirá como prueba un servicio de 8 horas gratis. Aplica sólo 1 vez al año por cliente.	Por evento	Servicios de prueba ofrecidos	\$	9.300.000,00
			Total	\$	16.800.000,00
			Total General	\$	34.300.000,00

La tabla muestra el presupuesto a emplear. Fuente: elaboración propia.

10.11. Estrategia de precios

Se definen los precios de los servicios de Nanny express según la expectativa del mercado, partiendo de los hallazgos encontrados en la investigación de mercado. En las fichas técnicas de los servicios, en el aparte 5.2 de este capítulo se pueden visualizar los precios por cada servicio:

- El servicio de Nanny mensual tendrá un rango de precios entre 1.7 Millones - 2.5 Millones pesos.
- El servicio de Nanny de jornada completa 8 horas tendrá un rango de precios entre 75 mil - 80 mil pesos.

- El servicio de Nanny media jornada de 4 horas tendrá un rango de precios entre 58 mil - 68 mil pesos.
- El servicio de paquete de suscripción Padre Premium corresponde a un pago anual por 250 mil pesos.

10.12. Presupuesto de mercadeo y ventas

- Los costos de diseño de marca, no se incluyen dentro de este apartado puesto que el primer ítem ya se abordó dentro de un proceso creativo con un experto en diseño durante la construcción del proyecto, sin incurrir en ningún costo. Por otro lado, los costos de desarrollo de canales y desarrollo del producto están asociados al desarrollo de la plataforma web y móvil, con un valor aproximado de 90 millones de pesos.
- El presupuesto de mercadeo por servicio no deberá superar un promedio 5% de las ventas al menos proyectando los primeros tres años de operación.
- Se realiza una estimación de ventas de acuerdo con el crecimiento de clientes por cada línea de servicio de Nanny express.

Tabla 9

Crecimiento en clientes.

Tipo se servicio	Cientes 2021	Cientes 2022	Cientes 2023
<i>Nanny mensual</i>	50	100	200
<i>Nanny 8 hrs</i>	200	400	800
<i>Nanny 4 hrs</i>	150	300	600
<i>Padres Premium</i>	40	200	700
Total	440	1000	2300

Se muestra la proyección de crecimiento en clientes, tabla 9 crecimiento en servicios y ventas anuales y la figura 22. Gráfica de proyección de ventas entre 2021 y 2023. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

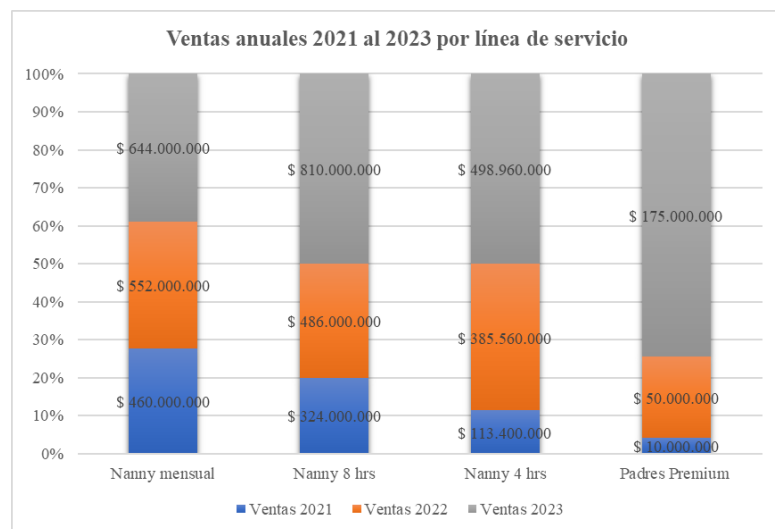
Crecimiento en servicios y ventas.

Tipo se servicio	Precio	Q Serv 2021	Q Serv 2022	Q Serv 2023	Ventas 2021	Ventas 2022	Ventas 2023
<i>Nanny mensual</i>	\$ 2.300.000	200	240	280	\$ 460.000.000	\$ 552.000.000	\$ 644.000.000
<i>Nanny 8 hrs</i>	\$ 90.000	3.600	5.400	9.000	\$ 324.000.000	\$ 486.000.000	\$ 810.000.000
<i>Nanny 4 hrs</i>	\$ 63.000	1.800	6.120	7.920	\$ 113.400.000	\$ 385.560.000	\$ 498.960.000
<i>Padres Premium</i>	\$ 250.000	40	200	700	\$ 10.000.000	\$ 50.000.000	\$ 175.000.000
Total		5.640	11.960	17.900	\$ 907.400.000	\$ 1.473.560.000	\$ 2.127.960.000

Se muestra el crecimiento en servicios y ventas. Fuente: Elaboración propia.

Figura 22

Ventas anuales 2021 al 2023 por línea de servicio.



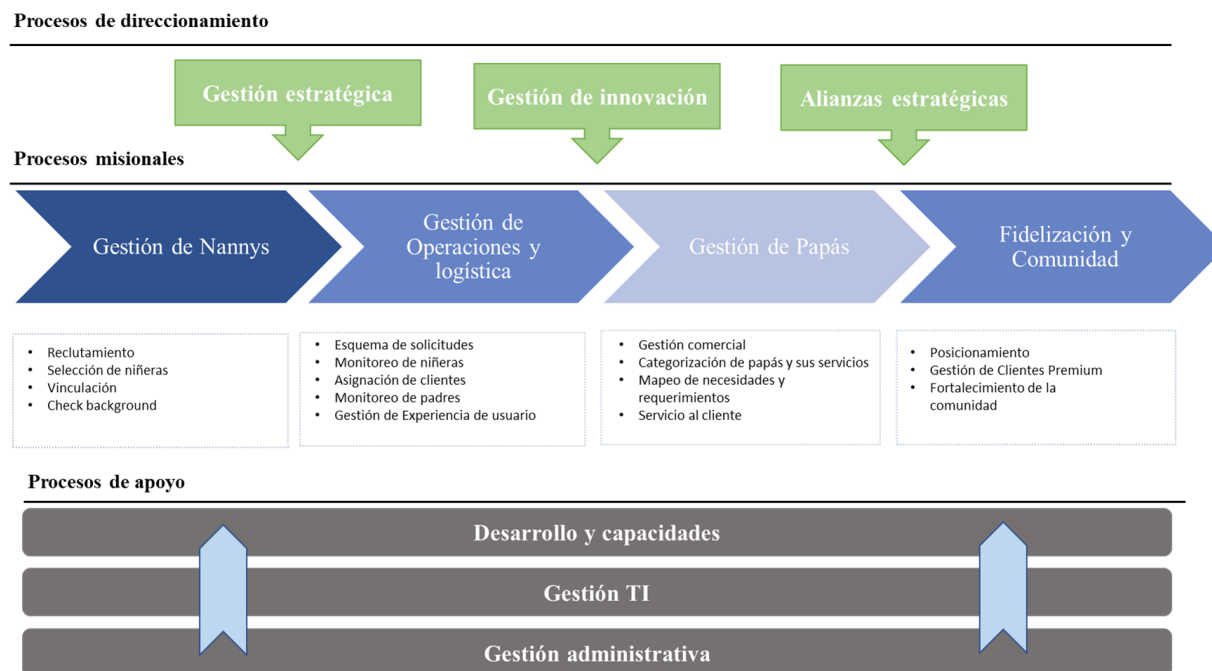
Se muestran las ventas anuales 2021 al 2023 por línea de servicio. Fuente: Elaboración propia.

11. Diseño técnico

11.6. Diseño de los procesos clave

Figura 23

Procesos de direccionamiento.



Se muestran los procesos de direccionamiento. Fuente: elaboración propia.

11.7. Procesos de direccionamiento

- **Gestión estratégica:** el objetivo principal de este proceso se centra en dar el direccionamiento a la organización en los pasos a seguir fijando metas u objetivos en el corto, mediano y largo plazo, se encarga del análisis, formación de estrategias, implementación y por último monitoreo de estas, dentro de este proceso encontramos los responsables de llevar el negocio y que de los frutos esperados por los inversionistas.

- **Gestión de la innovación:** encargado primordialmente de la organización y dirección de los recursos de la compañía para impulsar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan el desarrollo de nuevos servicios, procesos y pone en marcha el plan estratégico de la organización. Para nuestro caso puntual será el encargado de la proposición de la adopción de nuevas tendencias para el servicio ofrecido, así como modelos operativos que permitan en todo momento impactar el incremento de la demanda o el aumento de la satisfacción de nuestros clientes.

- **Alianzas estratégicas:** su principal objetivo es el de materializar y lograr las alianzas que son prioritarias para la organización, se encarga también del proceso de identificación de aliados potenciales, definición de expectativas comunes y de plantear a la dirección los beneficios de las alianzas a concretar. Investiga acerca de riesgos y beneficios de cada alianza para proponer los términos de la negociación en los deberes y derechos de las alianzas. Pueden categorizarse en este tipo de alianzas: Alianzas comerciales y de marketing, Alianzas educativas y/o Alianzas con expertos tecnológicos.

11.8. Procesos misionales

- **Gestión de Nannys:** bajo la responsabilidad de este proceso recae la atracción, selección y vinculación de las Nannys como aliadas importantes para la prestación del servicio, este proceso también es el encargado de diseñar y mantener los canales de comunicación abiertos con nuestra base de prestadoras del servicio, será quien las escuche y quien se comunique con ellas para asuntos relacionados con las posibles modificaciones o ajustes a las condiciones del servicio.

- **Gestión de Operaciones y logística:** proceso que lleva a cabo las operaciones del día a día monitoreando en todo momento los indicadores diseñados y definidos para el control de la

prestación del servicio, entre ellos el cumplimiento de la promesa del servicio mediante los chequeos periódicos de cumplimiento y calificación del servicio, informando oportunamente al proceso de gestión de nannys las medidas a tomar para el incremento de los índices de satisfacción de los clientes.

- **Gestión de Papás:** su objetivo es el de atender por todos los canales definidos los requerimientos de los padres que pretenden contratar o contrataron el servicio de Nanny Express, es también el encargado de entregar a la organización el perfilamiento, segmentación o categorización de nuestros clientes en función de los comportamientos de “compra” o de patrones detectados y reportados por las Nannys permitiendo el mapeo de necesidades nuevas o relevantes para la prestación del servicio.

- **Fidelización & comunidad:** construye una comunidad facilitando la interacción de los miembros en todo momento y encontrando intereses comunes alrededor de los tópicos asociados a la razón de ser de la compañía. Propicia los espacios y momentos para la ejecución de encuentros (presenciales o virtuales) entre los miembros de la comunidad tratando siempre temas que generen un alto interés, pero sobre todo generen valor en el acompañamiento a los padres para la crianza de sus hijos.

11.9. Procesos de apoyo

- **Desarrollo y capacidades:** este proceso tiene como principal objetivo el de generar una educación continuada por medio de entrenamientos, capacitaciones y en general eventos presenciales o en línea para la adquisición de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades por parte de las Nannys. En este proceso se certifican nuestras Nannys en las diferentes temáticas alrededor no solo de la función principal sino también de otras importantes para su desarrollo personal y profesional. Se tendrá la oportunidad de que algunas de estas capacitaciones sean

producto de las alianzas estratégicas que se gestionen en la compañía con instituciones educativas, centros de desarrollo profesional, entre otros, que se pueden otorgar de manera presencial o virtual. Algunos de los entrenamientos requerirán una coinversión por parte de la niñera dado que son contenidos de un nivel más profundo, donde pueden ser seminarios, diplomados, y lo que hará Nanny express es gestionar los convenios para tener descuentos y relacionamiento que posicione a la compañía.

- Gestión de TI: responsable por el manejo de la tecnología utilizada para distribuir y guardar datos en la organización, administra todas las actividades, soluciones y recursos tecnológicos en la compañía. Optimiza el proceso de almacenamiento y acceso de la información y mantiene a la organización siempre en el mejor estándar de la industria para la protección de los datos de nuestros clientes.

- Gestión administrativa: su principal objetivo es el de llevar a cabo todas las actividades administrativas en la organización: registro y análisis de los procesos contables, asistir los procesos de compras, apoyar en la cadena productiva. Bajo este proceso se encuentra la gestión de los proveedores claves como son publicidad, asistencia legal entre otros.

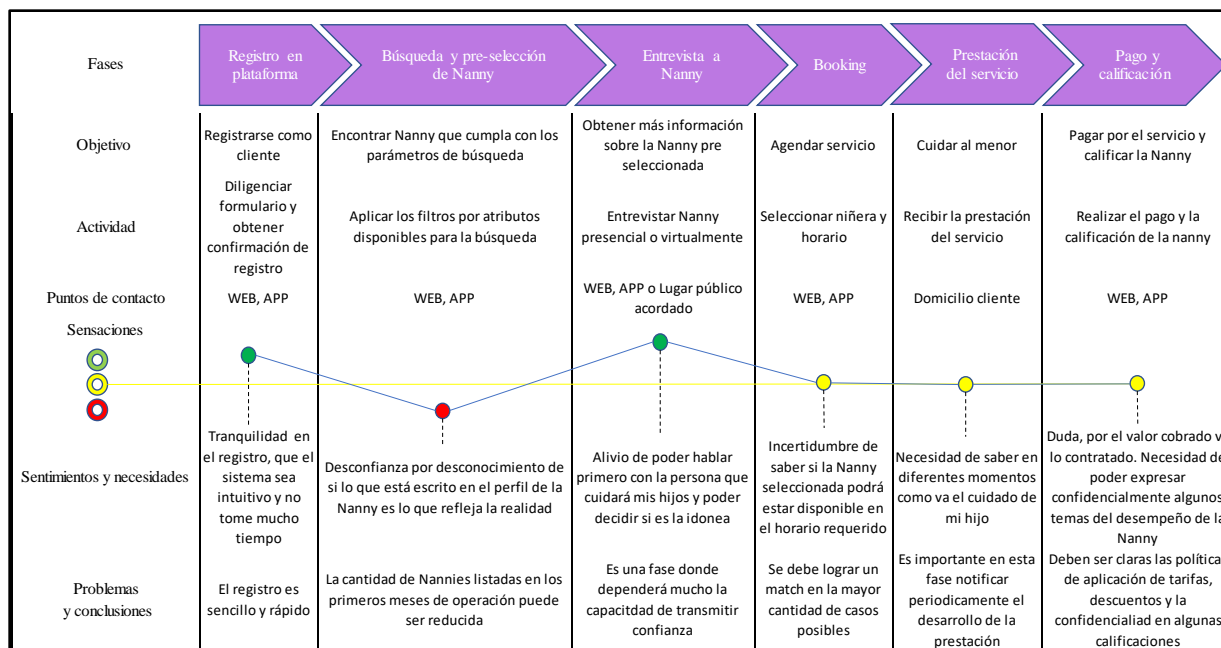
11.10. Ruta de la experiencia del cliente

En búsqueda de aprender a anticiparse a los clientes o usuarios y como un gran ejercicio de empatía se crea la ruta de experiencia del cliente que muestra de manera clara y resumida los elementos claves de la experiencia, esto se logra con ayuda de la herramienta *Customer Journey Map* (Fernández de Paredes, 2010).

Figura 24

Customer Journey Map.

Elaboración propia basada en Fernández de Paredes, 2010.



Como conclusión de este diagrama se evidencia la importancia de fortalecer la fase de búsqueda y preselección de Nanny, ya que en las sensaciones del cliente se puede generar desconfianza y algo de duda en la escogencia de la Nanny que estará a cargo del cuidado de los niños, aquí está uno de los puntos más relevantes de la experiencia y de ello dependerá, la permanencia del cliente dándole continuidad o no a la contratación del servicio. Se puede reforzar esta fase con la recomendación de otros usuarios que puedan generar confianza y ayudar a mitigar la indecisión de selección de una niñera en particular.

Como puntos fuertes de este “viaje” se encuentra la posibilidad de entrevistar a la Nanny que se preseleccionó de la fase anterior, situación clave ya que esta interacción aclara dudas y le

permite al cliente realizar preguntas encaminadas a determinar si es pertinente o no la contratación de una Nanny específica.

Un equipo de atención al cliente es indispensable para mantener un servicio íntegro y la cercanía con los padres, esto es a través de un call center, que deberá estar activo desde los horarios que se identifiquen de inicio de prestación de servicio hasta que normalmente se termine. Para mantener los niveles de satisfacción en este tipo de modelos de negocio donde se van generando comunidades de padres y niñeras que conectan para resolver el reto del cuidado de los niños, se tiene un valor agregado importante por los datos que se logran recopilar desde la primera fase del journey hasta la fase final donde se emite una calificación de la niñera. Estos datos permiten ir midiendo la satisfacción y preferencias que se analicen de los padres y es así como se pueden conseguir sinergias de perfiles evitando que los padres quieran quedarse solamente con una niñera para siempre. También para mitigar este punto es necesario mantener una comunicación clara de la propuesta de valor que marca una diferencia con una agencia convencional de niñeras, entregando el mensaje de que el servicio no depende de una persona únicamente, sino que se logra estandarizar por el entrenamiento al personal.

Realizando una entrevista con el líder de operaciones de Hogarú, comparte el resumen de los pasos de la gestión de operaciones (basado en experiencia con empleadas domésticas) de entrega del servicio:

1. Solicitud en página web o App
2. Proceso check-in diario con la niñera (iniciando el negocio era por WhastApp luego se integró en la App)
3. Monitoreo de los clientes (iniciando el negocio era por Whastapp luego se integró en la App)

4. Seguimiento a las niñeras en operación una vez lo iniciarán
5. Seguimiento a las niñeras en la terminación del servicio
6. Seguimiento a niñera para asignación de nuevos servicios y programación. (Iniciando el negocio se usa el medio de Whastapp luego se integra en la App del negocio, haciendo clic en un botón de “confirmar servicio”)

11.11. Reconocimiento de los recursos clave del negocio

El recurso esencial de este negocio son las niñeras, ellas son el talento principal y el propósito social de Nanny express, tiene como objetivo resignificar y profesionalizar su labor, a quienes hagan parte de esta organización. Se les entregará actividades de desarrollo sicosocial, capacitación virtual y presencial en diferentes áreas para fortalecer sus capacidades como cuidadoras expertas. Ellas son las protagonistas que con su gran vocación y experiencia le dan valor a todo el servicio y garantizan que la plataforma de interacción con los padres cobre sentido.

Antes de iniciar la estructuración del plan de negocio, con el propósito de lograr un acercamiento inicial con algunas niñeras y confirmar los aspectos de su perfil, se realizó una encuesta a 10 mujeres cuidadoras que trabajan actualmente en casa de familia, donde al menos la mitad también tienen el rol de empleadas domésticas. Como resultado se obtienen las siguientes estadísticas (ver más detalle en el anexo F. encuesta a niñeras):

- Ninguna de las niñeras cuenta con una certificación educativa para desempeñarse como niñera, así mismo el 75% de ellas cuenta nivel de estudios de secundaria.
- Más del 50% llevan desempeñándose como niñeras hace más de 6 años.

- El 60% de ellas encuentra en el cuidado de niños una oportunidad de jubilarse desempeñando esta labor.
- El 80% está contratada o ha estado vinculada de manera mensual. Ninguna ha sido contratada a través de una agencia de niñeras.
- El 60% están muy seguras de que sí utilizarían una plataforma o aplicación para acceder a más clientes.
- El 90% afirman que la manera en que se enteran de que hay padres que requieren su servicio de niñera, es porque se la recomienda algún referido que ya conoce su trabajo y la contactan para entrevistarla.

Realizando un análisis inferido de estas respuestas, lo que se encuentran son oportunidades que reafirman los atributos que fueron destacados importantes o muy importantes en el estudio cuantitativo por los padres encuestados, donde la experiencia y los estudios relacionados con salud, cuidado y crianza de niños son importantes a la hora de elegir a una niñera.

En este caso, Nanny express quiere fortalecer esas competencias de conocimientos y ser parte fundamental en ese proceso de certificación a través de alianzas con entidades educativas u otras empresas a fin. Adicionalmente, ese deseo de jubilarse que, aunque no es significativo el resultado con un grupo tan pequeño de encuestadas, nos ratifica la importancia de resignificar a través del valor que entrega la empresa esta labor de las niñeras y que se sientan respaldadas por una empresa que intermedia por ellas y las cataloga dentro un rol fundamental como aliadas para los padres de familia en el cuidado, desarrollo y acompañamiento en la crianza de sus niños.

Con las niñeras se deben tener constantemente capacitaciones que se pueden categorizar por temas, las reglas de juego deben de estarse recordando constantemente en este tipo de espacios y también en las reuniones de seguimiento. Por ejemplo, algunos temas de capacitación pueden ser: ¿cómo ser una embajadora de Nanny express?, ¿cómo debes dirigirte a un padre de familia?, ¿qué sucede si llego tarde a la prestación de un servicio?, ¿si un niño se lastima, ¿qué debo hacer?

Para los primeros tres años del negocio es indispensable mantener a unas niñeras base (contratación directa) que serán de alguna manera “embajadoras” del modelo de Nanny express y podrán ser ejemplo de vocación y conocimientos para las otras que no estarán contratadas directamente sino por prestación de servicios. Tiene unas implicaciones de orden organizacional en cuanto al tipo de contratación que se observa en el capítulo de diseño organizacional y también se refleja en el análisis financiero.

11.12. Recursos o activos tangibles

Proveedores de servicio o productos:

- Servicio de background check de niñeras (antecedentes)
- Pruebas de personalidad y competencias
- Proveedor de Uniformes según la ley colombiana, a los trabajadores que porten uniforme, su empleador debe dotar de uniformes nuevos cada 4 meses cuando se tienen contratadas de manera mensual (gerencie, s.f.).
- Servicios de capacitación, a pesar de que hay algunos que se realizarán en el marco de las alianzas estratégicas.

- Servicio call center o asistente call center

11.13. Recursos o activos intangibles

La marca registrada es el activo intangible asociado al negocio.

11.14. Tercerización y otros proveedores clave

Se contrataría a la agencia digital. Modelo de Alianza de negocio con Digital Ventures para el diseño de piezas y contenidos para el componente de desarrollo tecnológico. Ellos entran a ser parte de la sociedad, funcionan como aceleradora de negocios bajo la figura de Company builder (Digital ventures, s.f.).

El negocio consiste en la tercerización de la mano de obra que presta el servicio, si bien algunas nannies son empleadas directas de la compañía (Niñeras para el servicio de Nanny mensual) las niñeras en otras modalidades son personal que presta sus servicios bajo un esquema de contratación por horas. Para los paquetes a ofrecer las posibilidades son turnos de 4 horas u ocho horas atendido sólo 1 turno por día de acuerdo con la agenda. Durante el primer semestre de operación se trabajará en espacios de co-working y a partir del segundo semestre de operación se hará desde una oficina alquilada con todos los servicios incluidos.

11.15. Establecimiento de los requerimientos de materia prima e insumos

Uniformes (deben entregarse al menos 2 camisas por niñera) teniendo en cuenta que se contratan directamente inicialmente las primeras niñeras que inician operación.

11.16. Presupuesto de inversión y gastos de operación

La inversión en activos se debe hacer antes de iniciar la prestación de los servicios de la compañía y está dada por 2 grupos, activos fijos y gastos preoperativos establecidos en la siguiente tabla:

Tabla 11

Activos fijos.

ACTIVOS FIJOS	Cant	Valor Unitario	Vlr Total
MUEBLES Y ENSERES	0	\$ -	\$ -
Alquilados			
EQUIPO DE COMPUTO	0	\$ -	\$ -
Alquilados			
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	0	\$ -	\$ -
Auxilio a empleados			
OTROS (CAMARAS - PARTES)	10	\$ 250.000	\$ 2.500.000
Cámara Domo Ip - Wi Fi	10	\$ 250.000	\$ 2.500.000
TOTAL			\$ 2.500.000
PREOPERATIVOS	Cant	Valor Unitario	Vlr Total
SOTFWARE	1	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
Desarrollo de plataforma	1	\$ 90.000.000	\$ 90.000.000
LICENCIAS	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000

Amazon Web Services				
(AWS)	1	\$	1.200.000	\$ 1.200.000
REGISTROS & OTROS	1	\$	1.000.000	\$ 1.000.000
Legalización de la empresa	1	\$	1.000.000	\$ 1.000.000
TOTAL				\$ 92.200.000
TOTAL INVERSION				\$ 94.700.000

Se muestran los activos fijos. Fuente: elaboración propia.

El rubro más importante de la inversión está relacionado con un proyecto software de duración inicial de 6 meses pues se tendrá un equipo dedicado de 3 desarrolladores, diseñando, programando y testeando el ecosistema tecnológico de Nanny Express (Plataforma WEB y App móvil para iOS y Android) (Ver anexo F).

Tabla 12

Gastos de operación.

NANNY EXPRESS	ACUMULADO	Promedio Mes
COSTOS FIJOS		
Insumos	1.800.000	150.000
Gastos de Personal	163.294.677	13.607.890
Servicios	4.800.000	400.000

Arriendos	46.800.000	3.900.000
Seguros	7.000.000	583.333
Reparaciones y Mantenimiento	-	-
Gastos de viaje	-	-
Transportes Fletes y Acarreos	600.000	50.000
Propaganda y publicidad	-	-
Gastos de Representación	-	-
Siniestros	600.000	50.000
Impuestos	-	-
Servicios Generales	2.400.000	200.000
TOTAL COSTOS FIJOS	227.294.677	18.941.223
COSTOS VARIABLES		-
Gastos de Personal	498.082.305	41.506.859
Servicios	89.500.000	7.458.333
Propaganda y publicidad	40.867.690	3.405.641
TOTAL VARIABLES	628.449.995	52.370.833
		0
TOTAL COSTOS (FIJOS + VARIABLES)	855.744.672	71.312.056

NANNY EXPRESS	PPTO 2021	
	ACUMULADO	Promedio Mes
COSTOS FIJOS		
Insumos	1.800.000	150.000
Gastos de Personal	163.294.677	13.607.890
Servicios	4.800.000	400.000
Arriendos	46.800.000	3.900.000
Seguros	7.000.000	583.333
Reparaciones y Mantenimiento	-	-
Gastos de viaje	-	-
Transportes Fletes y Acarreos	600.000	50.000
Propaganda y publicidad	-	-
Gastos de representación	-	-
Siniestros	600.000	50.000
Impuestos	-	-
Servicios Generales	2.400.000	200.000
TOTAL COSTOS FIJOS	227.294.677	18.941.223

COSTOS VARIABLES		-
Gastos de Personal	498.082.305	41.506.859
Servicios	89.500.000	7.458.333
Propaganda y publicidad	40.867.690	3.405.641
TOTAL VARIABLES	628.449.995	52.370.833
		0
TOTAL COSTOS (FIJOS + VARIABLES)	855.744.672	71.312.056

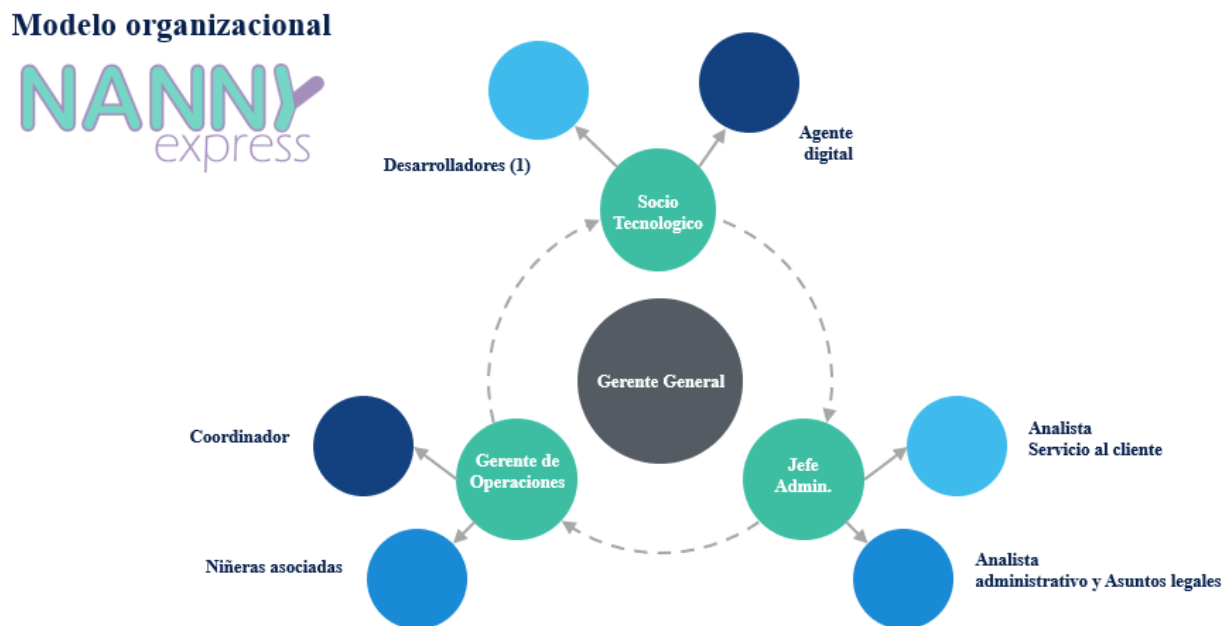
Se muestran los gastos de operación en los que se contemplan los rubros con su promedio mensual. Fuente: elaboración propia.

12. Diseño organizacional, viabilidad y forma legal

12.6. Modelo organizacional

Figura 25

Modelo organizacional.



Se muestra el modelo organizacional de Nanny express. Fuente: elaboración propia.

12.7. Cargos y sus responsabilidades

A continuación, se describen los cargos anunciados en el punto anterior, con sus responsabilidades principales, competencias asociadas y los procesos a liderar desde cada rol:

12.7.1. Gerente general (a partir del 2021)

12.7.1.1. Responsabilidades.

- Dirigir las decisiones estratégicas de la empresa.
- Liderar las alianzas estratégicas en pro del fortalecimiento del negocio.

- Administrar los recursos de manera eficiente y productiva que contribuyan al crecimiento del negocio.
- Dirigir las acciones comerciales y de marketing para la consecución y fidelización de clientes.

12.7.1.2. Competencias.

- Visión positiva, Conciencia organizacional, manejo de conflictos, liderazgo inspirador e influencia.

12.7.1.3. Procesos por liderar.

- Gestión estratégica, Gestión de innovación, Alianzas estratégicas y Fidelización y Comunidad.

12.7.2. Gerente de operaciones (a partir del 2021)

12.7.2.1. Responsabilidades.

- Liderar la operación técnica del negocio para organizar el equipo de trabajo, logística y esquemas de optimización de la operación.
- Articular las actividades de la operación para garantizar la sincronización con la plataforma tecnológica.
- Liderar la coordinación de insumos o requerimientos necesarios para la operación.
- Apoya activamente a la gerencia en el despliegue de estrategias comerciales, entendiendo las necesidades de los clientes para liderar los ajustes operativos en procesos.

12.7.2.2. Competencias.

- Influencia, liderazgo inspirador, trabajo en equipo, orientación y tutoría y manejo de conflictos.

12.7.2.3. Procesos por liderar.

- Gestión TI, Gestión de operaciones y logística, y Gestión de papás.

12.7.3. Coordinador de operaciones (a partir del 2021)**12.7.3.1. Responsabilidades.**

- Coordinar las actividades relacionadas con la gestión de niñeras
- Identificar niñeras potenciales y establecer estrategias de reclutamiento y selección.
- Coordinar acciones para la realización de entrevistas con padres
- Establecer los puntos críticos del proceso de operaciones para tomar acciones correctivas o preventivas.
- Coordinar los espacios de capacitación que fortalezcan las competencias de las niñeras, sus conocimientos en el negocio, el uso de la plataforma y socialización de reglas de juego en la operación.

12.7.3.2. Competencias.

- Orientación y tutoría, trabajo en equipo, influencia, manejo de conflictos, adaptabilidad y actitud de servicio al cliente.

12.7.3.3. Procesos por liderar.

- Gestión de Nannys y apoya activamente la gestión de operaciones y logística.

12.7.4. Niñeras vinculadas (a partir del 2021)

12.7.4.1. Responsabilidades.

- Entregar con vocación y oportunidad el servicio solicitado por los clientes
- Participar de manera activa en procesos de capacitación
- Realizar las labores operativas para garantizar el uso idóneo de la plataforma y calidad en la operación de los servicios
- Cumplir con los procesos, procedimientos y reglas de operación.

12.7.4.2. Competencias.

- Autoconciencia emocional, autocontrol emocional, adaptabilidad, orientación al logro, actitud de servicio, empatía, conciencia organizacional, manejo de conflictos.

12.7.4.3. Procesos asociados.

- Gestión Nannys, desarrollo y capacidades y Gestión de operaciones y logística.

12.7.5. Jefe administrativo (a partir del 2021)

12.7.5.1. Responsabilidades.

- Coordinar las acciones pertinentes de la gestión administrativa, en términos contables, financieros, compras, nómina, impuestos, etc.
- Identificar y establecer acciones que mitiguen riesgos administrativos y reputacionales.
- Liderar las actualizaciones documentales de procesos, procedimiento o formatos.
- Coordinar las vinculaciones del personal.

- Revisar actualizaciones de normativas, decretos o leyes asociadas al negocio para materializar las implementaciones según aplique.
- Apoyar y/o liderar las iniciativas asociadas con servicio al cliente

12.7.5.2. Competencias.

- Autoconciencia emocional, adaptabilidad, orientación al logro, conciencia organizacional, orientación y tutoría, manejo de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo inspirador.

12.7.5.3. Procesos por liderar.

- Gestión administrativa.

12.7.6. Analista de servicio al cliente (a partir del 2022)

12.7.6.1. Responsabilidades.

- Operativizar las acciones de servicio al cliente
- Mantener comunicación con los clientes mientras no se tenga activo el servicio de call center
- Identificar PQRs para activar las acciones necesarias para responderlas y evitar futuros reportes
- Apoyar las acciones de fidelización y generación de comunidad de la compañía.

12.7.6.2. Competencias.

Autocontrol emocional, adaptabilidad, actitud de servicio, visión positiva, empatía, conciencia organizacional, influencia, orientación y tutoría y manejo de conflictos.

12.7.6.3. *Procesos asociados.*

- Gestión administrativa, Gestión de operaciones y logística, Gestión de Papás y Fidelización y comunidad.

12.7.7. *Analista administrativo y de asuntos legales (a partir del 2021)*

12.7.7.1. *Responsabilidades.*

- Apoyar todas las funciones del jefe administrativo.

12.7.7.2. *Competencias*

- Adaptabilidad, orientación al logro, actitud de servicio, empatía, conciencia organizacional, atención al detalle y orientación y tutoría.

12.7.8. *Competencias y habilidades que deberán caracterizar al equipo de trabajo de*

Nanny express

- autoconciencia emocional, autocontrol emocional, adaptabilidad, orientación al logro, actitud de servicio, visión positiva, empatía, conciencia organizacional, atención al detalle, influencia, orientación y tutoría, manejo de conflictos, trabajo en equipo y liderazgo inspirador.

12.8. Referenciación salarial

Se sugiere que el tipo de contratación de la niñera sea de contrato directo, porque se compite con la informalidad. Además, por la legislación colombiana la contratación directa y formal, por contrato directo a término fijo o indefinido, se les puede exigir a los trabajadores, horarios, hacer llamados de atención y entregar capacitación y el recurso humano pueda evaluarse según su desempeño.

En el salario se debe contemplar gastos de transporte si están en los rangos de salario mínimo. El reto con la contratación directa es que se deben de tener ocupadas porque si no habría tiempos muertos y genera improductividad. Se pagaría entre 1,2 millones de pesos COP hasta 1,4 millones de pesos COP, incluidos las prestaciones. Se realiza la referenciación con agencias de niñeras y también con lo que se está ganando una técnica en preescolar en un jardín infantil (Comunicación personal, 10 junio 2020).

Por otro lado, como se mencionaba en el capítulo de diseño técnico dentro del aparte de recursos clave, se contratarán en principio 10 niñeras con contratación directa a término fijo y el resto de las niñeras se vincularán con contrato de prestación de servicios que guardarán unas cláusulas de exclusividad, entendimiento y reglas de acuerdo de servicio.

12.9. Tipo de sociedad

NANNY EXPRESS COMPANY S.A.S será la razón social que se registre ante la DIAN y la Cámara de Comercio de Cali. Se valida a través del Registro Único Empresarial a nivel de Colombia ([RUES], s.f.) si existe alguna razón social registrada con este nombre y no se encuentra ninguna. La participación accionaria la componen tres socios, dos personas naturales, autores del plan de negocio y un tercer socio como persona jurídica como se mencionó anteriormente que será el socio tecnológico. La participación será dividida 40%, 40%, 20%, respectivamente.

Se determina que es SAS considerando los beneficios que tiene para la constitución de una nueva empresa. Con el apoyo del ABC de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS),

de la Cámara de Comercio de Bogotá (2009), se identifica los principales beneficios que ofrece la asociación empresarial SAS:

- Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.
- La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes.
- La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin deber tener la pesada estructura de una sociedad anónima.
- Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.
- No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.
- El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tiene la capacidad para desarrollar determinada transacción.

- Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.
- Mayor facilidad en la operación y administración. La SAS no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.
- El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades (Cámara de Comercio de Bogotá, 2009),

Adicionalmente, la creación de la nueva empresa podrá beneficiarse del decreto 1669 el cual reglamenta que las empresas de las industrias creativas (aplican las digitales) quedarán exentas de impuestos de renta durante siete años las sociedades con ingresos netos anuales inferiores a unos 2.700 millones de pesos (Cámara de comercio de Bogotá, 2019).

12.10. Riesgos potenciales del negocio

A continuación, se identifican y evalúan según su probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio, diferentes riesgos que se pueden categorizar como externos, técnicos, organizacionales o administrativo.

Tabla 13

Identificación y evaluación según su probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio.

Número	Nombre del riesgo	Categoría	Probabilidad	Impacto	Valoración
1	Accidente de la niñera mientras presta el servicio	Organizacional	4	3	Medio

2	El servidor falla y hay pérdida de información de la operación	Técnico	1	5	Medio
3	Una niñera maltrata a un niño durante el servicio	Organizacional	2	5	Alto
4	Las entidades educativas certificadoras no prestan un servicio o contenido idóneo	Externo	2	4	Medio
5	Emiten decretos para regulación de la industria del cuidado de menores	Externo	1	3	Bajo
6	Demanda de algún cliente por falla en el servicio	Administrativo	2	5	Alto
7	Incumplimiento a las normas de trabajo de orden nacional	Administrativo	1	1	Bajo

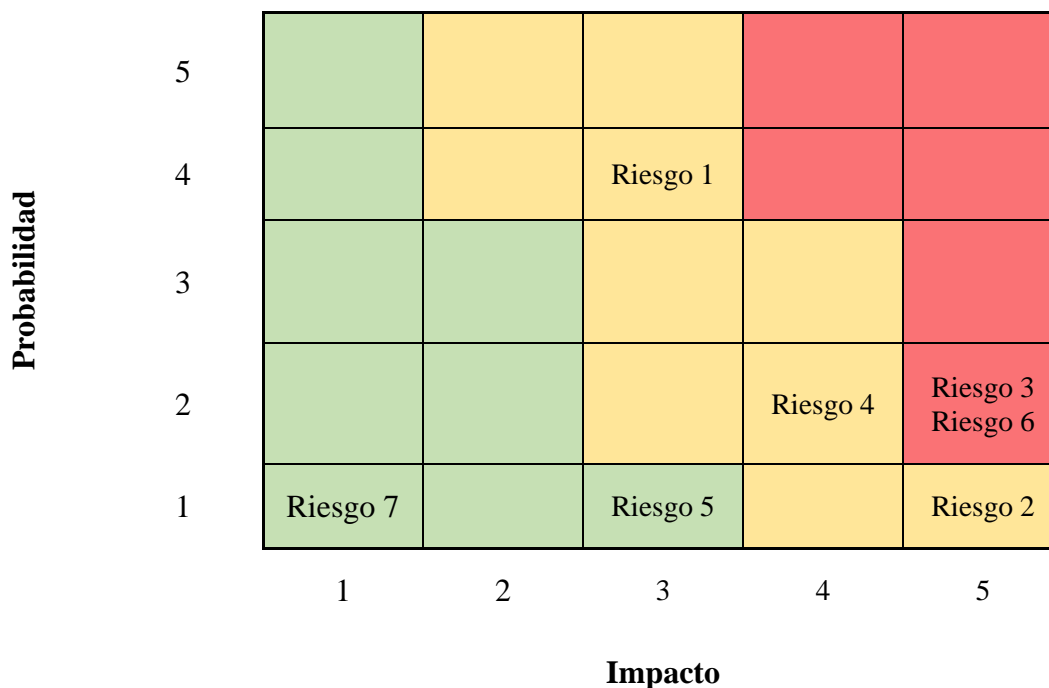
Se identifican y evalúan según su probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio, diferentes

riesgos que se pueden categorizar como externos, técnicos, organizacionales o administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Probabilidad vs impacto.



Se muestra una figura de la relación entre probabilidad e impacto. Fuente: elaboración propia basado en Gray y Larson (s.f.).

Con respecto a los riesgos asociados a las niñeras se pueden determinar las siguientes acciones de respuesta para evitar este tipo sucesos que ponen en riesgo reputacional alto y de sostenibilidad del negocio. Uno de los riesgos es el posible maltrato de una niñera a un niño (riesgo 3) y esto puede desencadenar en el riesgo de una potencial demanda a la empresa por falla en el servicio (riesgo 6).

Una de las formas de mitigar o evitar a cabalidad estas situaciones es siendo muy rigurosos en el proceso de reclutamiento y selección del personal de niñeras. Se deben realizar con estricto rigor los procesos de background check o revisión de antecedentes, pruebas psicológicas, acompañadas de una entrevista, y establecer en el momento de la vinculación

clausulas en el contrato que sean de alto nivel compromisorio inclusive en términos legales. Adicionalmente, el componente educativo, de desarrollo o capacitación constante que se pretende tener con ellas es fundamental para incentivar los excelentes comportamientos y actitudes en la prestación de servicio, dejando las reglas de juego claras y contundentes en sus consecuencias si se incumplen.

12.11. Presupuesto de gastos administrativos

Se establecen como gastos de constitución el valor de \$ 1.000.000 COP y la actividad a realizar no requiere de permisos a tramitar para operar. Los gastos administrativos y de ventas del proyecto se estipulan como salarios de cargos administrativos, se tercerizan los servicios de administración de la nómina, contabilidad y soporte básico de sistemas, dentro de los cargos reportados como administrativos están los siguientes con sus respectivos incrementos anuales.

Tabla 14

Presupuesto de gastos administrativos.

Cargo Desempeñado	2021	2022	2023
	\$	\$	
Gerente General*	1.500.000	4.500.000	\$ 6.750.000
Jefe	\$	\$	
Administrativo	1.700.000	2.295.000	\$ 2.868.750
Coordinador	\$	\$	
Activo	1.500.000	2.025.000	\$ 2.531.250

Se muestra el presupuesto de gastos administrativos respecto a un cargo desempeñado en el año 1 por uno de los socios del negocio. Fuente: elaboración propia.

Estas posiciones son cubiertas mediante contrato directo con la compañía a término indefinido lo que genera un costo empresa que constituye una carga prestacional calculada en 55.19% adicional al salario pactado. En resumen, los gastos administrativos se establecen los

relacionados con SG&A o “Gastos de ventas y administración” y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 15

Gastos administrativos.

NANNY EXPRESS	PPTO 2021	
	ACUMULADO	PROMEDIO MENSUAL
SGA	104.615.760	8.717.980
Sueldos y Carga	84.215.760	7.017.980
GH - Tercerizado	6.000.000	500.000
Contabilidad	7.200.000	600.000
IT-(soporte)	7.200.000	600.000

Se muestran los gastos administrativos. Fuente: Elaboración propia.

13. Viabilidad financiera

Para establecer la viabilidad financiera del proyecto se presenta a continuación los siguientes estados financieros: El Estado de la situación financiera y el Estado de resultados, así como las diferentes variables. Para el proyecto no se consideran días de cartera, debido a que el pago de los servicios se recauda de forma anticipada, tampoco se consideran días de inventario teniendo en cuenta que el proyecto no se relaciona con venta de productos.

Figura 27

Estados financieros proyectados.

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS				
NOMBRE DE LA COMPAÑÍA:		CIFRAS EN:		
NANNY EXPRESS SAS		Millones de pesos (MM \$)		
Estado de Resultados				
No de meses	12			
AÑO	dic-21	dic-22	dic-23	
Ventas Netas	907	1.474	2.128	
Costo de Ventas	(856)	(1.105)	(1.553)	
Utilidad bruta	52	368	575	
Gastos de Administración y Ventas	(105)	(236)	(319)	
EBITDA	(53)	133	255	
Margen EBITDA	-6%	9%	12%	
Depreciación & amortización	(33)	(29)	(43)	
Utilidad Operacional	(86)	103	213	
Margen Operacional	-9%	7%	10%	
Ingresos Financieros	-	-	-	
Gastos Financieros	-	-	-	
Otros Ingresos / Egresos	-	(0)	-	
Utilidad antes de Impuestos	(86)	103	213	
Impuestos	-	(35)	(72)	
Utilidad Neta	(86)	68	140	
Margen Neto	-9%	5%	7%	

Se muestran los gastos financieros proyectados. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información que se proyecta en el Estado de Resultados reflejado en la figura 28, el proyecto presenta viabilidad financiera dado que, si bien el primer año se proyectan pérdidas, los siguientes años presenta crecimiento en la Utilidad Neta que permite recuperar la pérdida durante los tres años del análisis

Figura 28

*Estado de situación financiera.***Estado de Situación Financiera**

<u>ACTIVOS</u>	dic-21	dic-22	dic-23
<u>Activos Corrientes</u>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	20	295	383
Cuentas con Clientes	-	-	-
Inventarios	-	-	-
Otros Activos Corrientes	-	-	-
Total Activo Corriente	20	295	383
<u>Activos NO Corrientes</u>			
Activos Fijos Brutos	3	3	3
Depreciación Acumulada	(33)	(29)	(43)
Activos Fijos Netos	(31)	32	45
Inversiones Permanentes	-	-	-
Otros Activos no Corrientes	50	50	50
Total Activos NO Corrientes	19	82	95
TOTAL ACTIVOS	40	377	478
<u>PASIVOS</u>			
<u>Pasivos Corrientes</u>			
Bancos CP	-	-	-
Cuentas con Proveedores	-	-	-
Otros Pasivos Corrientes	0	0	0
Total Pasivos Corrientes	0	0	0
<u>Pasivos NO Corrientes</u>			
Bancos LP	-	-	-
Otros Pasivos no Corrientes	-	-	-
Total Pasivos NO Corrientes	-	-	-
TOTAL PASIVOS	0	0	0
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital Pagado	125	125	125
Prima en Colocación de Acciones	-	-	-
Superávit de Capital	-	-	-
Reserva Legal	-	-	-
Otras Reservas	-	-	-
Utilidades Retenidas	-	68	208
ORI y Ajustes por NIIF	-	-	-
Otras cuentas patrimoniales	-	116	4
Utilidad del Periodo	(86)	68	140
TOTAL PATRIMONIO	39	376	478
TOTAL PAS + PAT	40	377	478

Se muestra el estado de la situación financiera. Fuente: Elaboración propia.

El estado de situación financiera muestra una proyección de crecimiento en los activos pasando de 157 millones luego del año 1 a 886 millones al terminar el año 3 de operación, las utilidades se retienen y se mantienen para tener un estado sano.

13.6. Flujo de caja libre y operacional

Luego de realizar los cálculos para el negocio se resalta en la siguiente tabla el flujo de caja libre donde se evalúa la viabilidad financiera del proyecto, desde este momento se puede evidenciar una TIR de 35.2%

Tabla 16

Flujo de caja libre y operacional.

Concepto / año		1	2	3
Ingresos		\$ 907,4	\$ 1.473,6	\$ 2.128,0
Costo de ventas		\$ 855,7	\$ 1.105,2	\$ 1.553,4
	Utilidad bruta	\$ 51,7	\$ 368,4	\$ 574,5
Gastos operacionales		\$ 104,6	\$ 235,8	\$ 319,2
Depreciación (gto. op.)		\$ 33,0	\$ 29,5	\$ 42,6
	Utilidad operacional	-\$ 86,0	\$ 103,1	\$ 212,8
Gasto intereses		\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0
	Util. antes de imptos.	-\$ 86,0	\$ 103,1	\$ 212,8
Impuesto de renta	34%	\$ 0,0	\$ 35,1	\$ 72,4
	Utilidad del ejercicio	-\$ 86,0	\$ 68,1	\$ 140,4
Inversión inicial				\$ 125
TIR				35,2%
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL				
Concepto / años	0	1	2	3
Ebit		-\$ 86,0	\$ 103,1	\$ 212,8
Depreciaciones / amortiz		\$ 33,0	\$ 29,5	\$ 42,6
Ebitda		-53,0	132,6	255,4

Menos capital de trabajo		4,9	7,2	10,2
Menos impuestos		0,0	0,0	0,0
Menos inversión en Capex	125,0	0,0	0,0	0,0
Flujo de caja libre	-125,0	-57,9	125,5	245,1

Concepto / año		1	2	3
Ingresos		\$ 907,4	\$ 1.473,6	\$ 2.128,0
Costo de ventas		\$ 855,7	\$ 1.105,2	\$ 1.553,4
	Utilidad bruta	\$ 51,7	\$ 368,4	\$ 574,5
Gastos operacionales		\$ 104,6	\$ 235,8	\$ 319,2
Depreciación (gto. op.)		\$ 33,0	\$ 29,5	\$ 42,6
	Utilidad operacional	-\$ 86,0	\$ 103,1	\$ 212,8
Gasto intereses		\$ 0,0	\$ 0,0	\$ 0,0
	Util. antes de imptos.	-\$ 86,0	\$ 103,1	\$ 212,8
Impuesto de renta	34%	\$ 0,0	\$ 35,1	\$ 72,4
	Utilidad del ejercicio	-\$ 86,0	\$ 68,1	\$ 140,4
Inversión inicial		\$ 125		
TIR		35,2%		

FLUJO DE CAJA OPERACIONAL

Concepto / años	0	1	2	3
Ebit		-\$ 86,0	\$ 103,1	\$ 212,8
Depreciaciones / amortiz		\$ 33,0	\$ 29,5	\$ 42,6
Ebitda		-53,0	132,6	255,4
Menos capital de trabajo		4,9	7,2	10,2
Menos impuestos		0,0	0,0	0,0
Menos inversión en Capex	125,0	0,0	0,0	0,0
Flujo de caja libre	-125,0	-57,9	125,5	245,1

Se muestra el flujo de caja libre y operacional. Fuente: Elaboración propia.

13.7. Tasa de descuento

La tabla 16 muestra que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 35,2% superando la tasa mínima de oportunidad el 30% esperado por el inversionista, el Valor Actual Neto (VNA) es de \$16,30 COP Millones mayor a 0 lo que representa que el proyecto ha cumplido con la tasa de

descuento y ha generado una ganancia o beneficio adicional. La interpretación de estos datos, así como el valor de tasa mínima de oportunidad se toma siguiendo lo aprendido en el módulo de: “Gestión financiera de negocios” visto en el MBA.

Tabla 17

Tasa interna de retorno.

Fuente					
	Valor \$	Peso %	Cto preBF	Cto pos BF	Ponderado
Deuda	\$ 0	0%	0,00%	0,00%	0,00%
Aportes	\$ 125	100%	30,00%	30,00%	30,00%
Total	\$ 125	100%			30,00% WACC
FLUJO DE CAJA DE LA FINANCIACIÓN					
Concepto / años		0	1	2	3
Préstamo bancario		0			
menos intereses			0	0	0
menos abono a capital			0	0	0
igual servicio a la deuda			0	0	0
más beneficio fiscal			0	0	0
FLUJO DE CAJA DEL INVERSOR					
Concepto / años		0	1	2	3
Aportes	\$ 125				
Flujos para el inversor			-57,9	125,5	245,1
Flujos de evaluación	(\$ 125)		-57,9	125,5	245,1
TIR	35,2%				
TIO	30,0%				
VNA	\$ 16,30				

Se muestra la tasa interna de retorno. Fuente: elaboración propia.

Ver Anexo G. Tablas de detalle como insumo para el análisis financiero.

13.8. Sensibilidad

Para este análisis se están realizando cambios en la variable “Ventas” para 4 posibles escenarios y calculando la TIR del proyecto, manteniendo el valor de la inversión como constante.

Tabla 18

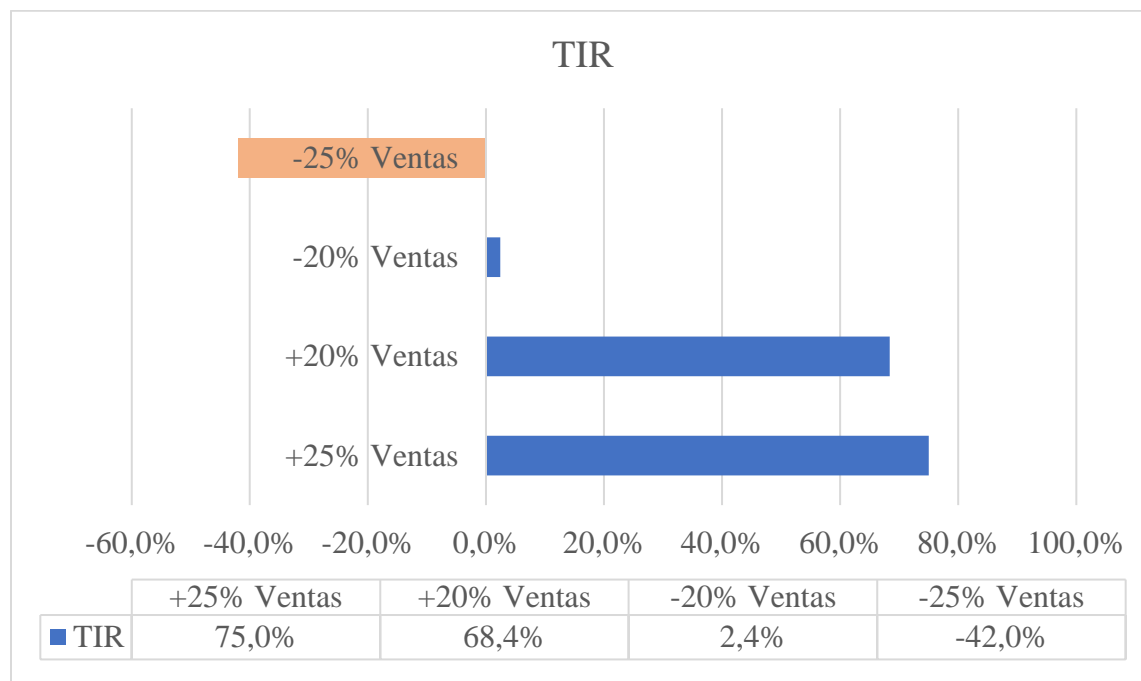
Sensibilidad.

SENSIBILIDAD	TIR
Incremento en ventas proyectadas en un 25%	68,4%
Incremento en ventas proyectadas en un 20%	75,0%
Disminución de ventas proyectadas en un 20%	2,4%
Disminución de ventas proyectadas en un 25%	-42,0%

Se muestra la sensibilidad en relación con la TIR. Fuente: elaboración propia.

La correcta estimación de ventas o unidades vendidas es más relevante que la estimación de los costos por cuanto estos valores afectan más fuertemente el valor TIR del proyecto, en los 2 escenarios donde las ventas caen el valor de la TIR se vuelve poco o nada atractivo para los inversionistas.

Figura 29

TIR.

Se muestra gráfica sobre TIR. Fuente: Elaboración propia.

14. Conclusiones

14.6. Del proceso

Como Gerente de emprendimiento e innovación de la Cámara de Comercio de Cali, diseñando y desarrollando programas de acompañamiento a los empresarios para su crecimiento, pude encontrar gran valor de este ejercicio porque me permitió dimensionar de manera personal y por tanto empática desde un ámbito académico con la convicción de hacer el proyecto realidad, todos los frentes con los que debería enfrentarse un emprendedor cuando está formando empresa.

Con este ejercicio completo que nos ha tomado casi un año, reflexiono como hay varios emprendedores de los que atendemos que sólo llegan con un producto o servicio pero no están contemplando los diferentes componentes del modelo de negocio y es ahí donde ratifico el sentido de mi labor dentro de la institución que me encuentro donde se incentiva el uso de distintas herramientas de análisis de negocios para que el proceso sea ordenado y con resultados más efectivos, como se promueve también desde la perspectiva universitaria, en este caso desde el MBA.

Por otra parte, habiendo trabajado como gerente de desarrollo de negocios en una compañía de servicios logísticos integrados, logré entender que un negocio que empieza desde cero con una idea nueva requiere más que un análisis de cifras o de la parte técnica específica pues el mercado es el que determina en parte el éxito del proyecto. Ese aspecto de los negocios me queda muy claro al haber invertido estos meses en la construcción de este documento.

Definitivamente, se aplicaron durante el proceso diferentes metodologías y herramientas que fueron expuestas por los docentes de Estrategia empresarial, Mercadeo, Competitividad, gestión de proyecto, finanzas, innovación y construcción de valor, que permiten estructurar de una forma lógica, ordenada y de vanguardia el plan de negocio desde sus diferentes capítulos principales. Se logra conjugarlas en una narrativa coherente siendo todas complementarias para determinar las decisiones de la empresa objeto de creación.

La importancia de la aplicación de dos tipos de estudios se destaca como conclusión porque se complementaron mutuamente para garantizar un acercamiento a los clientes potenciales y fue fundamental para la definición de los atributos de la solución más relevantes para los clientes potenciales.

El uso de herramientas de innovación como mapa de la propuesta de valor, el lienzo de canvas, customer journey, entre otras, permitió tener un proceso de elaboración más dinámico con un enfoque en el cliente potencial. Se construyó un modelo de negocio con la herramienta Business Model Canvas, antes de iniciar la elaboración del plan de negocio y al finalizarlo se realiza una segunda versión, que tiene unas variaciones en todos sus componentes y se logra fortalecer y complementar sus diferentes componentes. (Osterwarder y Pigneur, 2011). Ver anexo H y anexo I.

El proceso de realización del plan de negocios permite responder a uno de los objetivos del MBA sobre la comprensión de conocimientos para desarrollar la gestión, teniendo en cuenta una visión sistémica de la organización gracias al estudio de teorías, conceptos, métodos y mejores prácticas.

14.7. Del resultado

Resultados dicentes de la necesidad de los padres con el estudio de mercado. Atributos claves que mayor valoran y cómo se cruzan con lo que ofrecen los competidores locales, nacionales o internacionales. Por eso, Nanny express es viable financieramente, de acuerdo con el resultado de la TIR 35,2%

Es clave fortalecer la parte técnica del negocio a través de una profundización en la materia del cuidado y desarrollo infantil. Se buscará la posibilidad de revisar potencial socio que tenga esa experticia hacia los niños y que también pueda ser clave en todo el proceso de gestión de Nannys, su desarrollo y capacitación. Para sus inicios es indispensable la consolidación de fuertes alianzas como se propone en el componente de *Key partners* en el lienzo de canvas versión 2 (Osterwarder y Pigneur, 2011).

Es igual de clave integrar en el modelo de negocio los posibles costos asociados a cumplimiento de normatividades relacionadas con la bioseguridad y sus derivados pues se hace latente el describir e implementar planes que mitiguen los riesgos asociados a la actividad que se pretende desarrollar.

Los negocios digitales aún tienen unos retos de entorno dadas las condiciones de regulación que están sin resolver a nivel nacional, por esta razón se podría explorar el negocio en otro país con regulaciones más maduras o consolidadas para este tipo de plataformas, como Panamá o Estados Unidos. Adicionalmente, la informalidad del sector de cuidado de niños se convierte en un competidor importante por lo que exige la consecución de fuertes estrategias de fidelización y generación de cercanía y confianza con los clientes.

La estructura organizacional y operativa de Nanny express exige un modelo de operación de tendencia donde es necesario sumar capacidades de orden tecnológico y de desarrollo de negocios de digitales, dado que se requiere entender de manera profunda la dinámica, características y atributos importantes que permiten sofisticar la capacidad operativa y tecnológica.

14.8. Posibles impactos sociales

Nanny express se ha propuesto trabajar en la profesionalización de las niñeras y para esto es fundamental la consecución de alianzas educativas, para lo cual buscaríamos en la Universidad Javeriana un apoyo para organizar esta estrategia.

Conectado con el punto anterior, esto permitirá un propósito social de resignificación de la labor de niñeras, dado que como se menciona anteriormente se distingue por una alta

informalidad y dentro de las actividades económicas se considera una actividad doméstica que se mezcla con las labores de aseo y no se cumplen usualmente con óptimas condiciones laborales.

14.9. Posibles impactos económicos

Actualmente, se está viviendo una crisis económica y social como la que vivenció el mundo en el 2008, la pandemia del COVID ha afectado múltiples sectores, pero también ha acelerado a otros, principalmente los que son susceptibles de acompañarse o fortalecerse sus procesos con tecnologías o transformación digital. Uno de los sectores afectados es el educativo y por ende los niños han tenido que cambiar su forma de estudiar desde casa o en modelos de alternancia, los jardines infantiles han cerrado sus puertas, algunos entrando en proceso de liquidación, lo que deja un alto desempleo en estos negocios y es acá donde se puede aprovechar esta oportunidad para identificar potencial talento interesado en sumarse a Nanny express para continuar sus labores desde otro modelo de intervención.

15. Referencias

- Aplicaciones móviles, una herramienta para solucionar problemas. (2019, mayo 21). *El espectador*. <https://www.elspectador.com/noticias/tecnologia/aplicaciones-moviles-una-herramienta-para-solucionar-problemas/#:~:text=La%20creaci%C3%B3n%20de%20apps%20m%C3%B3viles,desarrollo%20de%20software%20en%20Colombia.&text=%E2%80%9CLa%20generaci%C3%B3n%20de%20aplicaciones%20est%C3%A1,en%20pa%C3%ADses%20como%20el%20nuestro>
- Arango, M. (2018). *Mover nos mueve*. VP Planeación estratégica en Sancho BBDO agency
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *De las SAS abc Sociedades por Acciones Simplificadas*. <file:///C:/Users/PUBLIC20/Downloads/ABC%20DE%20LAS%20SAS.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Reglamentan exención de impuestos a empresas de la economía naranja*. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2019/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (s.f.). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia CIU Rev. 4 A.C.*

https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIU_Rev4ac.pdf

Fernández de Paredes, R. (2018). Customer experience, la clave para generar rentabilidad y diferenciación. En *Construyendo experiencias*. ARS Asesoría y Servicios S.A.C.

Gerencie. (s.f.). *Dotación-calzado y ropa de labor*.

Gray, C. F. y Larson, E.W. (s.f.). *Administración de proyectos*. Larson. MC Graw.

<https://juanantonioleonlopez.files.wordpress.com/2017/05/administracion-de-proyectos-4edi-gray.pdf>

[https://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-la -](https://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-la-dotacion.html#:~:text=Tienen%20derecho%20a%20la%20dotaci%C3%B3n%20de%20los%20trabajadores%20que%20devenguen,m%C3%A1nimos%20no%20tiene%20al%20derecho)

[dotacion.html#:~:text=Tienen%20derecho%20a%20la%20dotaci%C3%B3n%20de%20los%20trabajadores%20que%20devenguen,m%C3%A1nimos%20no%20tiene%20al%20derecho](https://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-la-dotacion.html#:~:text=Tienen%20derecho%20a%20la%20dotaci%C3%B3n%20de%20los%20trabajadores%20que%20devenguen,m%C3%A1nimos%20no%20tiene%20al%20derecho)

[Hablemos de empleadas domesticas](https://www.trabajadorasdomesticas.org/la-ley/legislacion-laboral-en-colombia.html#:~:text=La%20Corte%20legitima%20una%20excepci%C3%B3n,48%20horas%20a%20la%20semana)

<https://www.trabajadorasdomesticas.org/la-ley/legislacion-laboral-en-colombia.html#:~:text=La%20Corte%20legitima%20una%20excepci%C3%B3n,48%20horas%20a%20la%20semana>

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.

<http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Mintic. (2019). Boletín semestral de Sociedad digital 1er semestre de 2019.

https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-125376_archivo_pdf.pdf

Mintic. (s.f.). *De la primera revolución industrial a la Industria 4.0.*

https://colombiatic.mintic.gov.co/679/articles-124767_recurso_3.pdf

Orbis. (s.f.). *Bibliotecas digitales- Pontificia Universidad Javeriana.*

<http://bdbib.javerianacali.edu.co/login>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio.* Grupo Planeta.

<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Patiño, L. (2020, mayo 21). 'Hay que desregular y ajustar las normativas': nuevo gremio de 'apps'. *El espectador*. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/apps/habla-el-nuevo-gremio-de-aplicaciones-en-colombia-497632>

Porter, M. E. (2008). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review <file:///C:/Users/PUBLIC-20/Downloads/Porter%202008%20Que%20es%20estrategia.pdf>

Registro Único Empresarial a nivel de Colombia. (s.f.). *Razones sociales registradas en las diferentes Cámaras de Comercio.* <https://www.rues.org.co/>

Tacit intellect driving business efficiency. (2012). *PESTLE Analysis Overview.*

<file:///C:/Users/PUBLIC-20/Downloads/Tacit%20intellect%202019%20PESTLE%20Analysis.pdf>

16. Anexos

Anexo A.

Guía Entrevista Focus Group

INTRODUCCIÓN: Presentación, metodología y participantes.

Buenos días/tarde/noches! primero que todo queremos agradecerles a todas las personas que nos acompañan esta noche por estar acá y ayudarnos. Este es un proyecto que nos permitirá reunir los requisitos para optar por el título de MBA en la universidad Javeriana. Cali

Queremos hablar sobre sus experiencias como padre, específicamente estaremos profundizando en posibles servicios para apoyarlo en el cuidado de sus hijos menores. Para ellos llevaremos una conversación en la que queremos que se sientan en libertad de expresarse, queremos escucharlos a todos ya que sus opiniones son valiosas para nosotros. No hay respuestas malas y la diversidad es bienvenida.

Queremos pedirles su autorización para grabar lo que hablaremos. La información será tratada de forma interna y no se hará uso público de ella, ni se relacionará con sus nombres.

¿Tiene usted hijos entre la edad de 1 a 5 años?

¿Para el cuidado de sus hijos estaría dispuesto(a) a contratar un servicio de niñera?

1. Identificar las actividades que realizan los padres con sus hijos.
 - a. Si tuvieran que describir la rutina entre semana con sus hijos, ¿qué nos contarían? ¿y el fin de semana?
 - b. ¿Cuánto tiempo y en qué momento, les dedican a sus hijos para actividades lúdicas o de estimulación?

- c. ¿Qué actividades se les dificultan realizar en compañía de sus hijos?
- d. ¿Qué actividades aprovechan para realizar en ausencia de sus hijos?
- e. ¿Cómo manejan el reto de su tiempo de trabajo y el cuidado de su hijo?
- f. ¿Recibe ayuda de algún familiar o persona conocida?

2. Explorar la percepción de necesidad de apoyo y ayuda con respecto al cuidado de los niños

- g. ¿Actualmente, dejan a sus hijos al cuidado de alguien? ¿Con quién cuánto tiempo a la semana? ¿En qué ocasiones?
- h. ¿Ha tenido algún tipo de ayuda adicional en el pasado?
- i. Cuando piensan en el cuidado de sus hijos por parte de un tercero, ¿qué se le viene a la mente? ¿Qué sentimientos les genera esto?
- j. ¿Han pensado la posibilidad de solicitar ayuda para cuidar a sus hijos mientras ustedes están presentes? ¿En qué actividades ustedes consideran que esto es necesario?

3. Determinar los atributos relevantes por los cuales un padre cedería el cuidado de su hijo a otra persona.

- k. ¿Qué características consideran importantes que deben tener las personas que se quedan con sus hijos? (Edad, experiencia, estudios, recomendaciones y referencias, etc.)
- l. De estos atributos que mencionó, ¿Cuáles son las dos o tres características más importantes para tomar la decisión de contratar a la persona que cuida o cuidará a sus hijos?
- m. Usualmente, ¿cuál es modo de contratación? ¿Durante cuánto tiempo?
- n. ¿Qué actividades consideran que debería hacer la persona que cuida a su hijo? ¿Cuáles son las expectativas?

- o. ¿Cuánto es lo máximo que han pagado por este tipo de servicios? por días? por horas?
- 4. Explorar los servicios de cuidado de niños que conoce.
- p. ¿Qué tipo de servicios de cuidado para niños conocen? ¿Ha utilizado alguno de estos?
- q. ¿Con qué relaciona cada una de estas personas u organizaciones?
- r. ¿Estos servicios son a domicilio o en su casa? ¿Preferiría usted que fuesen así? ¿Por qué?
- s. ¿Siente confianza en alguno de estos servicios? ¿Por qué?

Contexto de la aplicación

Nanny Express es una aplicación creada para cubrir las necesidades de los padres en cuanto el cuidado de sus hijos. Esta aplicación permite tener un gran portafolio de niñeras disponibles en el momento que se necesite, con una capacidad de respuesta eficiente.

La aplicación estaría disponible para todo tipo de equipos móviles, en esta se puede visualizar el perfil, calificación y comentarios de recomendación de cada una de las niñeras certificadas que se tienen.

La prestación de este servicio sería por horas requeridas de acuerdo con la necesidad del consumidor.

5. Evaluar la propuesta de Nanny Express

- t. ¿Qué le ha parecido el servicio ¿Por qué?
- u. ¿Lo contrataría? ¿por qué si o por qué no?
- v. ¿Qué le cambiaría?
- w. ¿Qué debería tener este servicio para que usted lo contratara?

6. Co-crear de acuerdo con sus interés, expectativas e ideas el modelo idóneo para prestar un servicio de niñeras.

Si usted tuviese la posibilidad de diseñar un servicio de cuidado y apoyo en la educación para sus niños en su hogar como sería en término de: la personas o personas, su apariencia, preparación, ¿qué debería ofrecer, su personalidad, el apoyo detrás de esta persona, algún servicio adicional? (ofrecer una hoja grande, colores, post-it, marcadores, tijeras y revistas para recortar y pegar. Hacer dos grupos y darles un tiempo para que desarrollen su concepto). Luego pedirles que lo expliquen

x. ¿Alguna otra cosa que quisieran agregar a este servicio?

7. Identificar cuáles son los medios que utilizan los padres de familia para encontrar una persona que se haga cargo del cuidado de sus hijos.

y. ¿Dónde buscan las opciones para cuidado de niños?

z. Le recomiendan amigos, familiares, ¿etc.?

Anexo B. Resultados detallados de los grupos focales

Descripción de la rutina que llevan los entrevistados con los hijos

- Varias dicen que inician alrededor de las 5:30 am, con las actividades de preparación de alimentos, siendo estos las loncheras, almuerzos, meriendas; siguiendo con la actividad de vestirse para ir a llevarlos al colegio o para que el bus del colegio los recoja.
- Algunas de las entrevistadas tienen una persona para que les ayude en las labores de la preparación de alimentos mientras, ellas como madres se dedican a ayudar a sus hijos en las actividades de bañarse, vestirse, alistar maletas con las cosas de llevar al colegio.
- Mencionaron también que trabajan mientras sus hijos no se encuentran en casa ya que cuando llegan es un poco dispendioso hacerlo, otras en sus trabajos tienen la facilidad de poder llevarlos por algunas horas.
- Cuando pasa la jornada escolar entonces algunas van por ellos al colegio para llevarlos a sus actividades extracurriculares, casa de sus abuelas o en sus casas con el apoyo de hermanos, abuela o niñeras.
- Mencionaron también que ya en la noche llegan a realizar con los hijos tareas para el siguiente día. Por lo que se hace más pesado en la etapa de exámenes trimestrales.

¿Quién les ayuda con el cuidado de los hijos?

- El esposo
- La abuela
- Day Care
- Guardería

¿Cuándo piensa en el cuidado de los hijos que siente?

- Depende con quien lo deje, se apoya con la hermana algunas veces, porque le resto del tiempo ella es chofer y nana
- Tiene una empleada y le enseñó a manejar para que la apoye llevando a su hijo a las actividades extracurriculares
- Debe usar el servicio de nanas porque su madre no vive en Panamá, pero tiene cámaras por todos lados en su casa, así supervisa el cuidado
- Con la abuela y juega con el hijo

- Le preocupa la seguridad de su hijo, por tanto, también tiene cámaras, cuando debe usar servicio de empleada o nana

¿Confiarían en una nana recomendada por su círculo de amigos interno?

- Sí, pero la usaría por poco tiempo
- Que sus amigas le garanticen que la conocen, porque le da miedo dejar su hijo con extraños
- Tiene un bebe le da miedo dejarlo con alguien desconocido porque pueden darle algo que no esté dentro de su dieta

¿Características importantes para la persona que cuida sus hijos?

- Recomendación y referencias
- La edad debe tener entre 25 a 30 años, por la madurez
- Que tengan hijos para que haya mejor empatía al tratar con niños
- Que haya terminado la escuela
- Que tenga experiencia
- Que le gusten los niños
- Que tenga curso de primeros auxilios
- Proactivas
- Educada

¿Actualmente cual método de contratación utiliza y por cuánto tiempo?

- Por recomendación
- Las veces que la necesite

¿Actividades que debería realizar la persona que cuida sus hijos?

- Que le ayude hacer las tareas
- Prácticamente que sea nana y profesora
- Reflejar con sus acciones lo que la madre hace con su hijo
- Conservar la rutina que le llevan sus padres
- Cuidarlos
- Preparar y darles los alimentos

- Jugar con ellos
- Supervisarle el aseo
- Ordenar el cuarto

¿Cuánto es lo máximo que ha pagado?

- US600 mensuales
- US450 mensuales

¿Que pediría que le ofreciera la plataforma de conexión entre padres y niñeras?

- Entrevistas
- Garantizar que le hayan realizado pruebas psicológicas, polígrafo
- Si fuera posible que tuvieran un GPS
- Asegurar que no les queden mal, ósea que siempre lleguen
- Para conocer mejor las candidatas que se realizara una especie de open house
- Que funcionara la plataforma como especie de Tinder, para calificarlas según su experiencia

¿Qué le agregaría a la plataforma?

- Servicio para cuidar niños especiales
- Habilidades según edad de los niños a cuidar

¿Contrataría el servicio a través de la plataforma?

Todas contestaron con un SI, pudiera ser por horas

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar las actividades que realizan los padres con sus hijos y limitaciones para realizarlas:
 - a. Algunos realizan deportes después de la escuela o a veces los sábados van con ellos.
 - b. Leer cuentos media hora antes de ir a dormir en semana
 - c. Visitan museos, parques
 - d. Viajan al interior
 - e. Ya lo que decidan realizar debe ser en familia

2. Explorar la percepción de necesidad de apoyo y ayuda con respecto al cuidado de los niños:
 - a. Manifestaron cuando quieren salir como pareja, allí ven la necesidad de alguien que les apoye
 - b. Las madres que trabajan en compañías son las que manifiestan se apoyan de sus madres o familiares o niñeras
 - c. Ir al salón de belleza, ir de compras
 - d. Que realicen las tareas, en ausencia de ellas

3. Determinar los atributos relevantes por los cuales un padre cedería el cuidado de su hijo a otra persona:
 - a. Cuando no cuenta con familiares cercanos
 - b. Los dos padres trabajen en compañías las cuales dificulten flexibilidad de horarios
 - c. El day care o la guardería no funcionen

4. Identificar cuáles son los medios que utilizan los padres de familia para encontrar una persona que se haga cargo del cuidado de sus hijos:
 - a. Recomendación de otros familiares o amigos que hayan utilizado los servicios de las niñeras o empleadas del servicio

5. Co-crear una idea prototipo idóneo de acuerdo con sus intereses, expectativas e ideas.
 - a. Que tengan paciencia
 - b. Experiencia cuidando niños
 - c. Educación
 - d. La edad
 - e. Que tenga hijos
 - f. Empatía
 - g. Guiar las tareas
 - h. Manejo de primeros auxilios
 - i. Proactivas

6. Identificar el perfil de padres de familia que serán grupo de objetivo para ofrecer el servicio:
 - a. Padres de estratos 4,5 y 6


Anexo C.

Cuestionario de la encuesta a padres de familia

Forms Investigación de mercado - Guadalupe

Vista previa Tema Compartir

Preguntas
Respuestas 45



Investigación de mercado

Hola y gracias por su ayuda al dedicar unos minutos a contestar esta breve encuesta.

Como parte de un trabajo de grado para optar por el título de MBA en la Universidad Javeriana Cali nuestro grupo de Investigación busca reunir el mínimo de información necesaria para estructurar un servicio a través de la creación de una plataforma digital que permita encontrar y contratar ninfas bajo diferentes modalidades y periodos de tiempo tanto ocasionales (poca recurrencia) como semi permanentes (mediana recurrencia).

Esta encuesta es totalmente anónima y no solicita ninguna información del niño o la familia del menor. (Si ha iniciado sesión en algún servicio de Microsoft en este equipo, intente cerrar la sesión o pruebe desde otro equipo)

Si tiene hijos entre los 4 y los 12 años de edad que puedan estar bajo su cuidado por favor continúe con la encuesta.

1. ¿ Es usted residente de la ciudad de Cali y reside con sus hijos en esta ciudad ? *

Si
 No
2. ¿ En qué estrato socioeconómico vive ? *

1
 2
 3
 4
 5
 6
3. ¿ Cuantos hij@s tiene con edades entre 4 y 12 años ? *

1
 2
 3
 4
 Otras
4. ¿ Ha tenido la necesidad de dejar a su(s) hijo(s) / hija(s) al cuidado de un tercero diferente a un familiar? *

Si
 No



5. ¿Estaría dispuesto a contratar una niñera para el cuidado de su(s) hijo(s) / hija(s) en los momentos que lo requiera? *

- Sí
 No

6. ¿Que lo motiva o lo ha motivado a contratar una niñera? *

- Horario extenso de trabajo
 Ayuda mientras trabajo en casa
 Diligencias personales que no puedo realizar con mi(s) hijo(a)s
 Salida social nocturna
 Urgencia médica con otro(a) hijo(a)
 Otras

7. Valore la importancia que tendrían para usted los siguientes atributos al momento de contratar una niñera por algunas horas o de manera semipermanente *

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Totalmente importante
Edad de la niñera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que también sea madre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paciencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calificación de otros padres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respaldo de la compañía intermediaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que haya estudiado temas relacionados con la salud, cuidados y crianza de niños.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. ¿Que valoraría como un "Plus" al momento de recibir el servicio de una niñera? *

Puede seleccionar varias opciones:

- Que sepa dar primeros auxilios
 Que sea amigable con las mascotas
 Que hable otros idiomas
 Que pueda ayudar a los niños con sus tareas

9. ¿Cuales de los siguientes paquetes se ajustaría más a su necesidad? *

- Servicio por horas (Min 3 - Max 10)
 Paquete de 8 horas semanales que pueda usar en el horario que lo requiera
 Paquete 1 día (8 Horas continuas)
 Paquete de 24 horas semanales que pueda usar en el horario que lo requiera
 Paquete semanal completo (6 días durante 1 semana, 8 horas diarias)
 Paquete mensual completo (6 días semanales durante 4 semanas, 8 horas diarias)





10. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por cada hora a una niñera contratada ocasionalmente? *

- Entre \$11.000 y \$15.000
- Entre \$16.000 y \$20.000
- Entre \$21.000 y \$25.000
- Entre \$26.000 y \$30.000
- Otras

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una niñera durante un turno diurno completo de 8 horas? *

- Entre \$71.000 y \$80.000
- Entre \$81.000 y \$90.000
- Entre \$91.000 y \$100.000
- Otras

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una niñera durante un mes completo? *

- Entre \$1.100.000 y \$1.200.000
- Entre \$1.250.000 y \$1.300.000
- Entre \$1.350.000 y \$1.400.000

13. Ordene los siguientes atributos de acuerdo con la importancia respecto de la compañía que provee el servicio de niñeras. *

Puede arrastrar las respuestas con su mouse o con el dedo en caso de pantalla táctil

- Que hagan chequeo de antecedentes a todas las niñeras.
- Que pueda calificar el servicio de las niñeras y pueda ver la calificación que le otorgaron otros padres
- Que tengan un canal de comunicación 24/7 para resolver novedades con el servicio
- Que cuenten con una oficina física a la cual pueda dirigirme



14. ¿Cuál sería el medio o canal por el que preferiría acceder al servicio de niñeras? *

- App en celular
- Sitio Web
- Call Center
- WhatsApp
- Facebook messenger

15. ¿Ha visto o recuerda haber visto o escuchado publicidad del servicio de niñeras en la ciudad en alguno de estos medios? *

- Televisión
- Radio
- Medios escritos (Periódicos / revistas)



Sitios Web
 Publicidad de Youtube
 Publicidad en sus redes sociales (Facebook / Instagram)
 Vallas callejeras
 Lecciones infantiles / Colegios

16. ¿Ha utilizado en la ciudad de Cali alguna compañía o aplicación para contratar niñeras? *

Sí
 No

17. ¿Cuáles compañías o aplicaciones en la ciudad conoce o ha usado para contratar el servicio de niñeras? *

18. ¿Ha contratado en el último semestre el servicio de niñera? *

Sí
 No

19. ¿Que tan satisfecho quedó con el servicio en general? *

☆
 ☆
 ☆
 ☆
 ☆

20. En caso de no haber quedado satisfecho, ¿Cuál fue el motivo para ello o el inconveniente presentado?

21. ¿Que debería ofrecer una app/plataforma o compañía para que usted contratara los servicios de niñera a través de ella? *

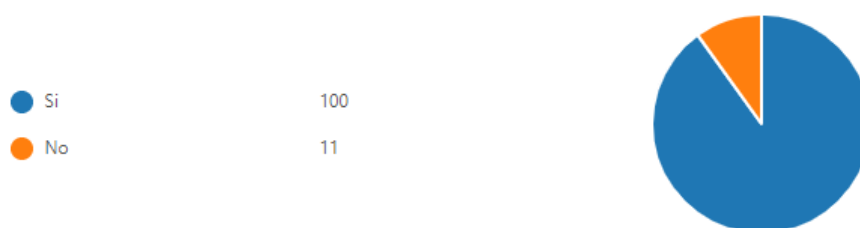
Anexo D.

Resultados detallados de la encuesta a padres de familia

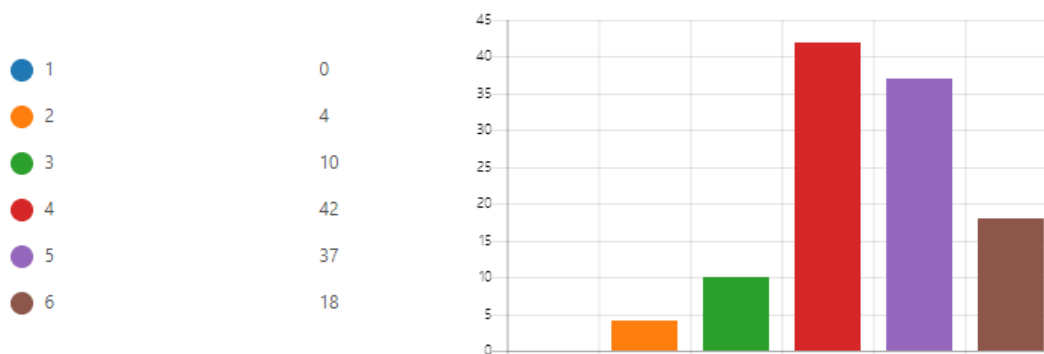
Investigación de mercado

111 Respuestas 10:27 Tiempo medio para finalizar Activo Estado

1. ¿ Es usted residente de la ciudad de Cali y reside con sus hijos en esta ciudad ?



2. ¿ En qué estrato socioeconómico vive ?



3. ¿Cuántos hij@s tiene con edades entre 4 y 12 años ?



4. ¿ Ha tenido la necesidad de dejar a su(s) hijo(s) / hija(s) al cuidado de un tercero diferente a un familiar?

● Si	72
● No	29



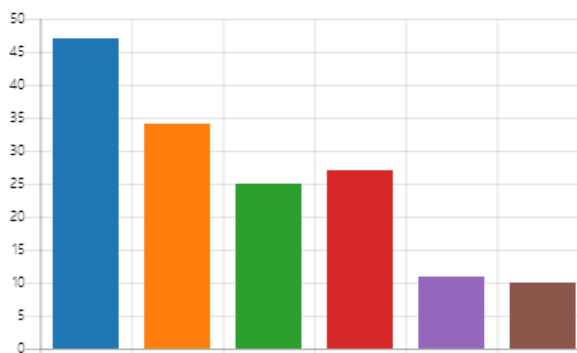
5. ¿ Estaría dispuesto a contratar una niñera para el cuidado de su(s) hijo(s) / hija(s) en los momentos que lo requiera ?

● Si	82
● No	19

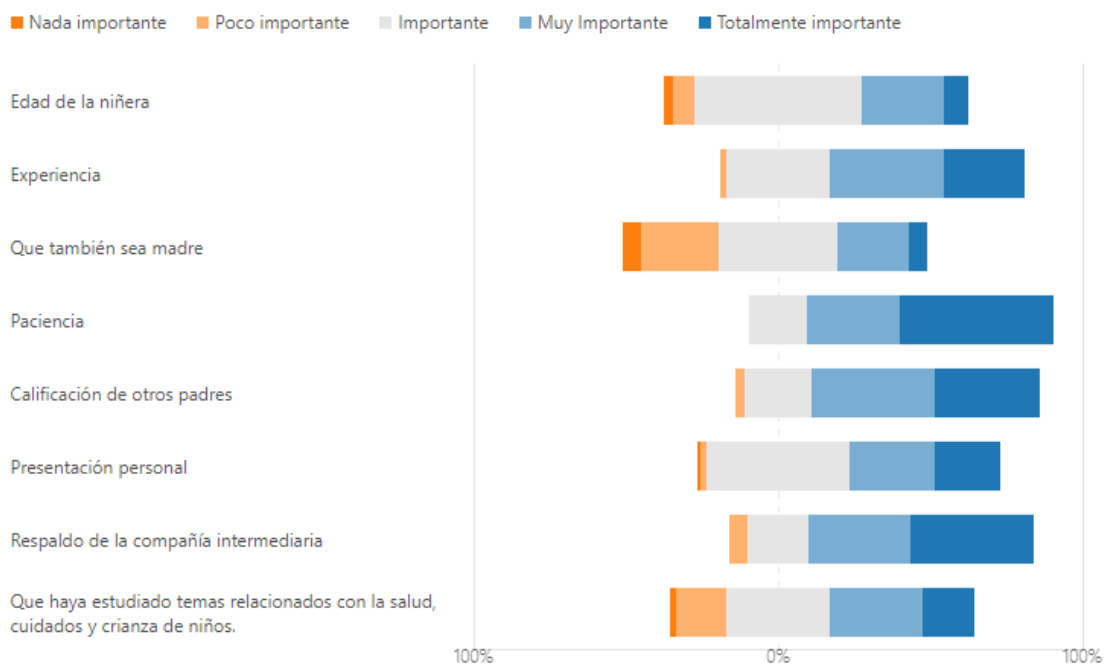


6. ¿Que lo motiva o lo ha motivado a contratar una niñera?

● Horario extenso de trabajo	47
● Ayuda mientras trabajo en casa	34
● Diligencias personales que no ...	25
● Salida social nocturna	27
● Urgencia médica con otro(a) h...	11
● Otras	10



7. Valore la importancia que tendrían para usted los siguientes atributos al momento de contratar una niñera por algunas horas o de manera semipermanente



8. ¿Que valoraría como un "Plus" al momento de recibir el servicio de una niñera?

- Que sepa de primeros auxilios 59
- Que sea amigable con las mas... 9
- Que hable otros idiomas 14
- Que pueda ayudar a los niños ... 75



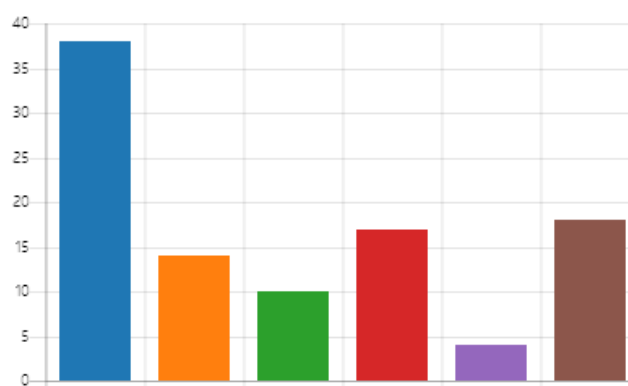
8. ¿Que valoraría como un "Plus" al momento de recibir el servicio de una niñera?

● Que sepa de primeros auxilios	59
● Que sea amigable con las mas...	9
● Que hable otros idiomas	14
● Que pueda ayudar a los niños ...	75



9. ¿Cuales de los siguientes paquetes se ajustaría más a su necesidad?

● Servicio por horas (Min 3 - M...	38
● Paquete de 8 horas semanales...	14
● Paquete 1 día (8 Horas contin...	10
● Paquete de 24 horas semanal...	17
● Paquete semanal completo (6 ...	4
● Paquete mensual completo (6 ...	18



10. ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por cada hora a una niñera contratada ocasionalmente ?

● Entre \$11.000 y \$15.000	43
● Entre \$16.000 y \$20.000	32
● Entre \$21.000 y \$25.000	15
● Entre \$26.000 y \$30.000	9
● Otras	2



11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una niñera durante un turno diurno completo de 8 horas?

● Entre \$71.000 y \$80.000	75
● Entre \$81.000 y \$90.000	14
● Entre \$91.000 y \$100.000	8
● Otras	4



12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una niñera durante un mes completo?

● Entre \$1.100.000 y \$1.200.000	79
● Entre \$1.250.000 y \$1.300.000	13
● Entre \$1.350.000 y \$1.400.000	9

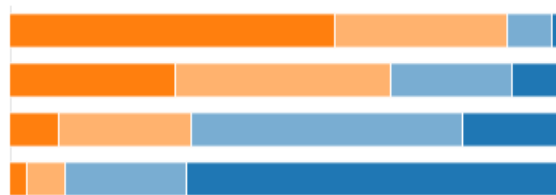


13. Ordene los siguientes atributos de acuerdo con la importancia respecto de la compañía que provee el servicio de niñeras

Clasificación **Opciones**

1	Que hagan chequeo de antec...
2	Que pueda calificar el servicio ...
3	Que tengan un canal de comu...
4	Que cuenten con una oficina f...

Primera opción Segunda opción Tercera opción Última opción



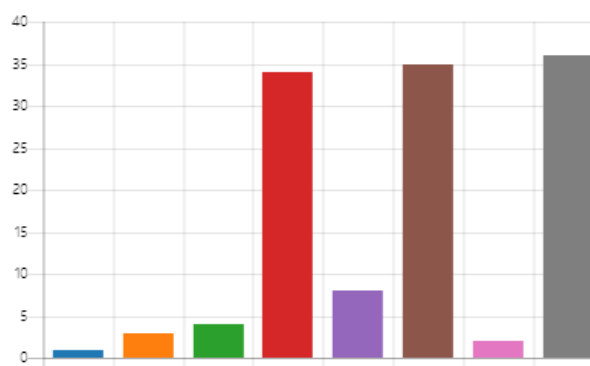
14. ¿Cuál sería el medio o canal por el que preferiría acceder al servicio de niñeras ?

● App en celular	49
● Sitio Web	27
● Call Center	12
● WhatsApp	13
● Facebook messenger	0



15. ¿Ha visto o recuerda haber visto o escuchado publicidad del servicio de niñeras en la ciudad en alguno de estos medios?

● Televisión	1
● Radio	3
● Medios escritos (Periódicos / r...	4
● Sitios Web	34
● Publicidad de Youtube	8
● Publicidad en sus redes social...	35
● Vallas callejeras	2
● Jardines infantiles / Colegios	36



16. ¿Ha utilizado en la ciudad de Cali alguna compañía o aplicación para contratar niñeras?

● Si	10
● No	91



17. ¿Cuáles compañías o aplicaciones en la ciudad conoce o ha usado para contratar el servicio de niñeras?

0

Respuestas

Respuestas más recientes

18. ¿Ha contratado en el último semestre el servicio de niñera?



19. ¿Que tan satisfecho quedó con el servicio en general?

4

Respuestas



Clasificación media 4.25

20. En caso de no haber quedado satisfecho ¿Cuál fue el motivo para ello o el inconveniente presentado?

2

Respuestas

Respuestas más recientes

21. ¿Que debería ofrecer una app/plataforma o compañía para que usted contratara los servicios de niñera a través de ella ?

Respuestas más recientes

101

Respuestas

"Que pueda entrevistar a la niñera en persona antes de decidirme a c...

"El servicio que prestaría en cuanto a cuidados de los niñ@s, que acti...

"Información clara"

Anexo E.

Listado de características deseadas por los padres

Una hoja de vida de la experiencia de cada niñera
Oportunidad, disponibilidad y atención inmediata,. Confiable. Excelente puntuación.
Información verídica de padres de familia que hayan contratado el
Servicio de niñera y puntualmente de cada una
Toda la información de servicios a contratar y hoja de vida de las aspirantes
Facilidad de contacto
Puntualidad y responsabilidad
Información de la niñera
Que sea una persona capacitada
Una pronta respuesta cómo en línea para resolver dudas sobre el servicio a prestar
Calificación y comentarios de la experiencia de otros padres
Información de cada niñera para saber a quien le van a enviar desde esta compañía y cómo
Respaldan la calidad del servicio.
Foto de la niñera. Toda la información sobre ella
Que sea una compañía sea muy organizada, confiable y con gran campo de experiencia
Que contenga la información, experiencia, recomendaciones
Atención Inmediata
Todo lo necesario para conocer el catálogo de las niñeras.
Que sea amigable y seria
Mucha seguridad
amplia información respecto a los planes, costos,
Confiable
Información suficiente de la persona contratada, buen servicio y garantía del servicio.

Anexo F.

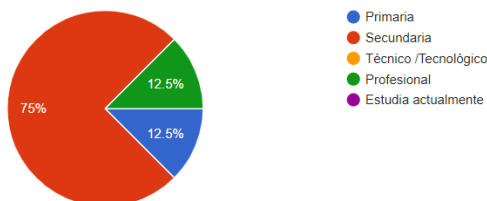
Encuesta a niñeras

Esta encuesta fue aplicada a 10 niñeras, con el apoyo del jardín infantil Kayruna, quienes abrieron las puertas para complementar el trabajo de campo antes de iniciar con el estudio de mercado (en enero de 2020). A continuación, se observan los diferentes resultados de las

preguntas realizadas:

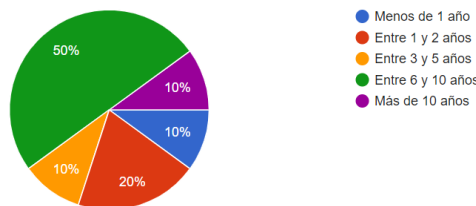
Último nivel educativo (finalizado)

8 responses



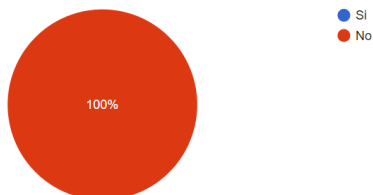
¿Cuanto tiempo en años lleva ejerciendo el oficio del cuidado de menores?

10 responses



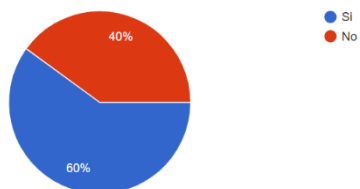
¿Cuenta con alguna certificación académica que acredite su preparación para el oficio?

10 responses



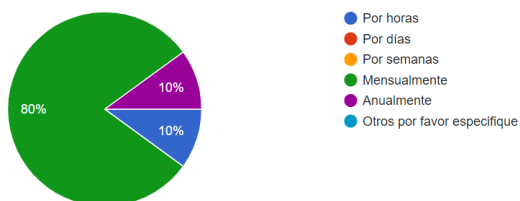
¿Considera el oficio del cuidado de menores cómo una actividad en la que puede desempeñarse hasta la edad de jubilación o retiro?

10 respuestas



¿Bajo que modalidad de tiempo normalmente contratan sus servicios?

10 respuestas



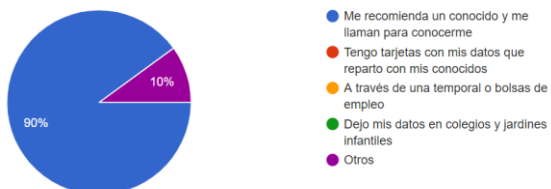
Dados los avances de tecnologías y plataformas ¿Que probabilidad habria de que se suscribiera a un servicio que le permita aceptar y agendar el cuidado de menores?

10 respuestas



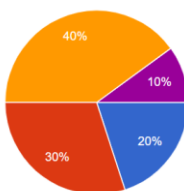
¿Como se se entera normalmente que alguien requiere de sus servicios?

10 respuestas



¿Cual considera usted que es el factor más importante por el cual consiguen que lo contraten para el cuidado de menores?

10 respuestas



- Me muestro respetuoso(a) en la entrevista
- Al revisar mi historial encuentran un buen desempeño en trabajos anteriores
- Me considero cariñoso y cuidadoso con los menores a mi cuidado
- No lo sé.
- Otros

Anexo G.

Tablas de detalle como insumo para el análisis financiero.

PRESUPUESTO 2021
DETALLE DE COSTOS

NANNY EXPRESS	COSTOS FLJOS	PPTO 2021												ACUMULADO
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Insumos	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000
Insumos empaques utiles papeleria	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000
Gastos de Personal	14,107,890	14,107,890	14,107,890	13,441,223	13,441,223	13,441,223	13,441,223	13,441,223	13,441,223	13,441,223	13,441,223	13,441,223	13,441,223	163,294,677
Sueldos y Carga	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	12,920,390	155,044,680
Dotacion Y capacitacion	1,187,500	1,187,500	1,187,500	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	520,833	8,249,997
Auxilios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nomina Temporal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	4,800,000
Agua	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arrend MyE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aseo y Vigilancia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Electricidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Internet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Telefonia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Telefonia Movil	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	4,800,000
Transporte	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	4,500,000	46,800,000
Oficinas	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	1,800,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	28,800,000
Equipos de computo	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	18,000,000
Seguros	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	7,000,000
Seguros Todo Riesgo mercancia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Responsabilidad civil	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	583,333	7,000,000
Fianzas y otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reparaciones y Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento A/A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mantenimiento IT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de viaje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transportes Fletes y Acarreos	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
Transportadora	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
Propaganda y publicidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Representacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Siniestros	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
Reclamaciones de padres	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	600,000
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Municipal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Generales	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
Seguridad Industrial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aseo y Cafeteria	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	2,400,000
TOTAL COSTOS FLJOS	18,841,223	18,841,223	18,841,223	18,174,556	18,174,556	18,174,556	19,374,556	19,374,556	19,374,556	19,374,556	19,374,556	19,374,556	19,374,556	227,294,677

PRESUPUESTO 2021
DETALLE DE COSTOS

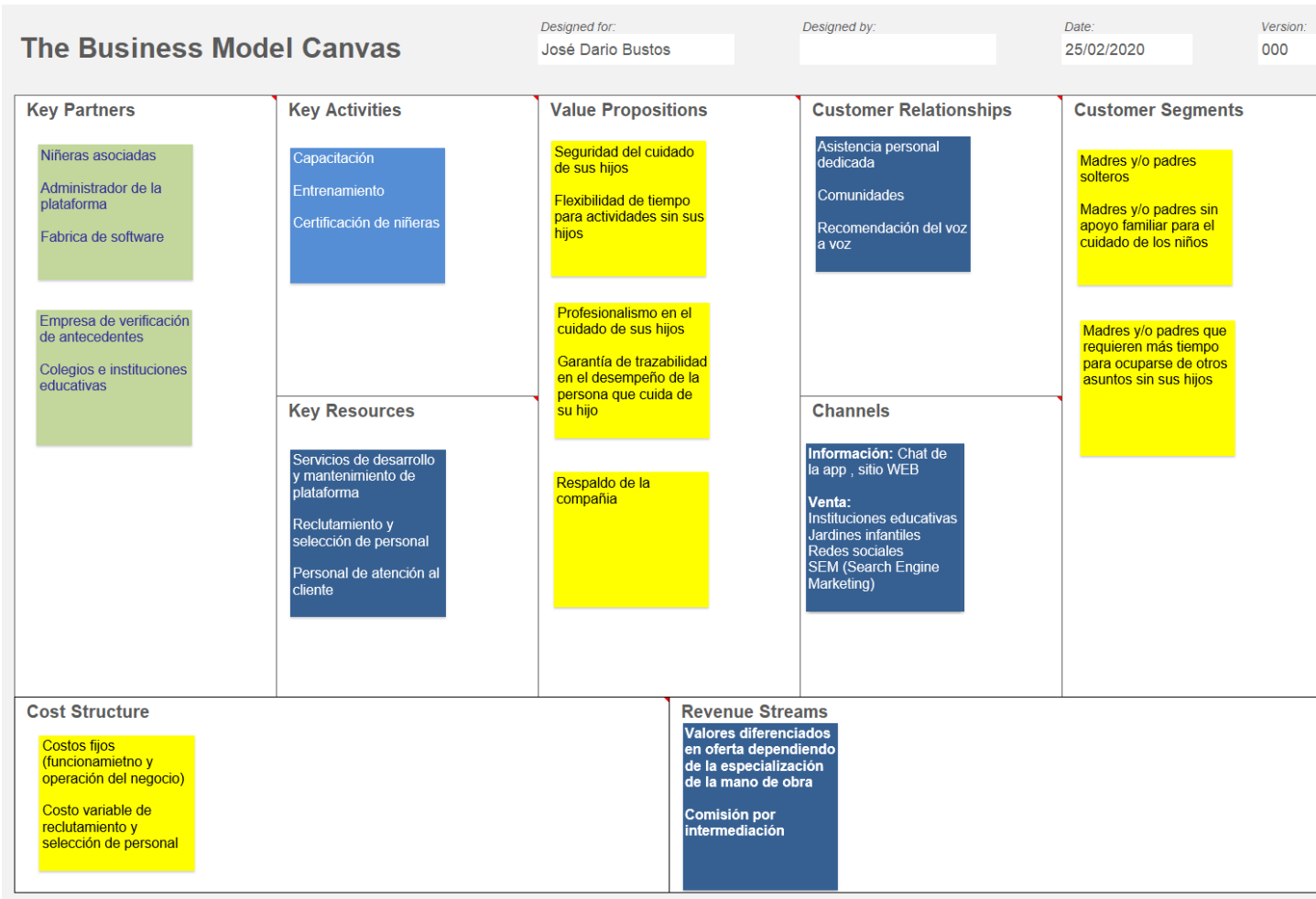
NANNY EXPRESS COSTOS VARIABLES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	PPTO 2021		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO
							JULIO	AGOSTO					
Prestación del servicio													
Nanny Express													
Insumos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Insumos empaques utiles papeleria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Personal	7,002,302	12,008,473	13,529,335	20,785,114	38,972,089	42,932,667	47,780,415	54,497,555	59,503,726	63,020,719	68,026,890	70,023,021	498,082,305
Sueldos y Carga	7,002,302	12,008,473	13,529,335	20,785,114	38,972,089	42,932,667	47,780,415	54,497,555	59,503,726	63,020,719	68,026,890	70,023,021	498,082,305
Servicios	2,920,833	3,579,167	3,779,167	4,733,333	7,125,000	7,645,833	8,283,333	9,166,667	9,825,000	10,287,500	10,945,833	11,208,333	89,500,000
Transporte	2,920,833	3,579,167	3,779,167	4,733,333	7,125,000	7,645,833	8,283,333	9,166,667	9,825,000	10,287,500	10,945,833	11,208,333	89,500,000
Reposiciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arriendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reparaciones y Mantenimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de viaje	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transportes Fletes y Acarros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Propaganda y publicidad	1,378,640	940,355	1,980,925	1,370,908	4,359,360	2,410,870	5,156,813	2,952,180	6,259,725	3,351,810	7,048,605	3,657,500	40,867,690
Gastos de Representacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Siniestros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios Generales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL VARIABLES	11,301,775	16,527,994	19,289,426	26,889,355	50,456,449	52,989,370	61,220,561	66,616,402	75,588,451	76,660,029	86,021,328	84,888,855	628,449,995
TOTAL COSTOS (FIJOS + VARIABLES)	30,142,999	35,369,218	38,130,650	45,063,912	68,631,005	71,163,927	80,595,117	85,990,958	94,963,007	96,034,585	105,395,884	104,263,411	855,744,672
SG&A													
SGA	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	8,717,980	104,615,760
EBITDA	-\$ 16,185,979	-\$ 13,556,198	-\$ 14,267,630	-\$ 9,271,892	-\$ 5,648,985	-\$ 1,606,907	-\$ 4,497,097	\$ 1,141,062	-\$ 724,987	\$ 4,072,435	\$ 1,817,136	\$ 5,768,609	-\$ 52,960,432

VERSION 1

Q Servicios	PPTO 2021												ACUMULADO
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Nanny mensual	7	9	10	12	15	15	17	20	22	23	25	25	200
Nanny 8 hrs	50	75	75	125	300	350	375	400	425	450	475	500	3,600
Nanny 4 hrs	25	37	37	70	150	175	182	200	212	225	237	250	1,800
Padres Premium	2	3	2	5	3	5	2	5	3	5	3	2	40
	84	124	124	212	468	545	576	625	662	703	740	777	5,640
Tarifa													
Nanny mensual	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	\$ 2,300,000	
Nanny 8 hrs	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 90,000	90,000
Nanny 4 hrs	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	\$ 63,000	63,000
Padres Premium	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	\$ 250,000	250,000
Ingresos													
Nanny mensual	\$ 16,100,000	\$ 20,700,000	\$ 23,000,000	\$ 27,600,000	\$ 34,500,000	\$ 34,500,000	\$ 39,100,000	\$ 46,000,000	\$ 50,600,000	\$ 52,900,000	\$ 57,500,000	\$ 57,500,000	\$ 460,000,000
Nanny 8 hrs	\$ 4,500,000	\$ 6,750,000	\$ 6,750,000	\$ 11,250,000	\$ 27,000,000	\$ 31,500,000	\$ 33,750,000	\$ 36,000,000	\$ 38,250,000	\$ 40,500,000	\$ 42,750,000	\$ 45,000,000	\$ 324,000,000
Nanny 4 hrs	\$ 1,575,000	\$ 2,331,000	\$ 2,331,000	\$ 4,410,000	\$ 9,450,000	\$ 11,025,000	\$ 11,466,000	\$ 12,600,000	\$ 13,356,000	\$ 14,175,000	\$ 14,931,000	\$ 15,750,000	\$ 113,400,000
Padres Premium	\$ 500,000	\$ 750,000	\$ 500,000	\$ 1,250,000	\$ 750,000	\$ 1,250,000	\$ 500,000	\$ 1,250,000	\$ 750,000	\$ 1,250,000	\$ 750,000	\$ 500,000	\$ 10,000,000
	\$ 22,675,000	\$ 30,531,000	\$ 32,581,000	\$ 44,510,000	\$ 71,700,000	\$ 78,275,000	\$ 84,816,000	\$ 95,850,000	\$ 102,956,000	\$ 108,825,000	\$ 115,931,000	\$ 118,750,000	\$ 907,400,000

Anexo H.

Lienzo del Business Model Canvas versión 1 (iniciando la estructuración del plan de negocio)



Anexo I.

Lienzo del Business Model Canvas versión 2 (finalizando la estructuración del plan de negocio)

