

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Desarrollo de una plataforma digital colaborativa enfocada en el cuidado
de niños**

Trabajo de investigación y desarrollo

Darío Salas Urresta

**Santiago Calvopiña, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Master en Administración de Empresas

Quito, diciembre de 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Desarrollo de una plataforma digital colaborativa enfocada en el cuidado
de niños**

Darío Salas Urresta

Santiago Calvopiña H, MBA
Director de Trabajo de Titulación

Ana María Novillo, PhD
Directora general de Escuela de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, diciembre de 2022

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Darío Fernando Salas Urresta

Código de estudiante: 00327483

C.I.: 1716119340

Lugar y fecha: Quito, 05 de diciembre de 2022.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por ser la piedra angular de mi vida. A mi esposa Andrea, padres, hermanos, familiares y amigos por ser un apoyo fundamental en todo momento.

A los niños por quienes nace esta idea y en los cuales nos inspiramos diariamente por su creatividad para la creación de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco este trabajo a Dios por darme la fuerza y sabiduría para llevarlo a cabo. De él es la gloria y propósito de este trabajo. A mi esposa Andrea, padres, hermanos, familiares y amigos por el apoyo, aliento y comprensión que me han brindado a lo largo de este trabajo para alcanzar una meta tan importante en mi desarrollo profesional e impulsarme a seguir avanzando.

A Santiago Calvopiña por su orientación, conocimiento, experiencia y consejo en cada una de las etapas de este trabajo.

RESUMEN

El proyecto BetterTogether, está enfocado en ofrecer un espacio de intercambio entre padres de familia y profesionales para servicios de contenido para consulta y cuidado especializado a domicilio de niños en las principales ciudades del Ecuador, inicialmente será en Quito y Guayaquil. El propósito es facilitar un ecosistema digital confiable, basado en economía colaborativa, que permita conectar a padres de familia con información y profesionales en la búsqueda de soluciones del cuidado y crianza de los niños de manera inmediata y personalizada lo que representa un interesante potencial de escalabilidad en el corto plazo.

De acuerdo al análisis realizado, sustentando en investigación cuantitativa y diversas fuentes secundarias, se determinó que existe una creciente y alentadora tendencia a la búsqueda de soluciones por medio de consulta en medios digitales y al balance de roles en padres de familia en el Ecuador. Debido a esto el proyecto persigue constituirse como una fuente de ingresos adicionales para profesionales apasionados por el cuidado y crianza de niños apalancado en la creciente necesidad de exposición que necesitan estos profesionales y al mismo tiempo ofertar diferentes opciones a padres de familia de acuerdo a la disponibilidad, ubicación y necesidad en una forma que facilita y transforma la experiencia de ser padres.

Palabras claves: niños, marketplace, aplicación, crianza, cuidado a domicilio, economía colaborativa

ABSTRACT

The BetterTogether project is focused on offering a space for exchange between parents and professionals for content services for consultation and specialized care at home for children in the main cities of Ecuador, initially it will be in Quito and Guayaquil. The purpose is to facilitate a reliable digital ecosystem, based on collaborative economy, which allows parents to connect with information and professionals in the search for immediate and personalized solutions for the care and upbringing of children, which represents an interesting scalability potential in the short term.

According to the analysis carried out, based on quantitative research and various secondary sources, it was determined that there is a growing and encouraging tendency to search for solutions through consultation in digital media and the pursue of parenting life balance in Ecuadorian parents. Due to this, the project seeks to establish itself as a source of additional income for professionals who are passionate about the care and upbringing of children, leveraged on the growing need for exposure that these professionals need and at the same time offer different options to parents according to availability, location, and need in a way that facilitates and transforms the parenting experience.

Keywords: children, marketplace, application, parenting, home care, collaborative economy.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	13
Capítulo 1: Identificación de la Oportunidad	14
1.1 Justificación	14
1.2 Análisis del Macro Entorno	15
1.3 Definición del grupo objetivo	17
1.4 Insights del grupo objetivo	19
1.5 Definición de la oportunidad	20
1.6 Análisis de la competencia	21
Capítulo 2: Oportunidad de Negocio	24
2 Introducción	24
2.1 Diseño de la Propuesta de Valor	24
2.2 Diseño de la Investigación de Mercado	25
2.2.1 Objetivos de la investigación	25
2.2.2 Plan de investigación	26
2.3 Ejecución de la Investigación de Mercado	28
2.4 Resultados de la Investigación de Mercado	29
2.5 Volumen del Negocio	34
2.5.1 TAM – Mercado total (Total Addressable Market)	34
2.5.2 SAM – Mercado al que podemos servir (Serviceable Available Market)	35
2.5.3 SOM – Mercado Alcanzable (Serviceable Obtainable Market)	36
2.5.4 Proyección de la Demanda	36
Capítulo 3: Definición Estratégica	39
3 Introducción	39
3.1 Análisis Sectorial	39
3.2 Estrategia Genérica	40
3.3 Posicionamiento Estratégico	42
3.3.1 Estrategia de Negocio	42
3.4 Diseño de Modelo de Negocio	45
3.4.1 Problemas	45
3.4.2 Clientes	47
3.4.3 Propuesta de Valor	47
3.4.4 Soluciones	47
3.4.5 Canales	48
3.4.6 Flujos de Ingresos	48
3.4.7 Estructura de costos	49
3.4.8 Métricas claves	49
3.4.9 Ventaja injusta	49
3.5 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	50
3.5.1 Cultura Organizacional	50
3.5.2 Organigrama y equipo	51
3.5.3 Equipo ejecutivo	53
Capítulo 4: PLAN COMERCIAL	54
4 Introducción	54
4.1 Estrategia de Producto	54

4.1.1	Atributos de producto y servicio	58
4.2	Estrategia de Canales.....	62
4.3	Estrategia de Promoción	63
4.3.1	Publicidad	63
4.3.2	Socios locales.....	64
4.3.3	Programa de referencia	64
4.3.4	Inbound Marketing.....	65
4.4	Estrategia de Pricing	66
4.5	Plan de Ventas	67
Capítulo 5: PLAN FINANCIERO		69
5	Introducción	69
5.1	Supuestos generales.....	69
5.2	Estructura de Capital y Financiamiento	72
5.3	Estados financieros proyectados.....	73
5.4	Flujo de efectivo proyectado	75
5.5	Ratios financieros	75
5.6	Punto de Equilibrio.....	77
5.7	TIR y VAN.....	77
5.8	Análisis de sensibilidad y escenarios	78
CONCLUSIONES.....		80
REFERENCIAS.....		82
ANEXOS		83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Disposición de uso de servicio de contenido por género y edad	29
Tabla 2 Disposición de uso de servicio de niñeras por género y edad	30
Tabla 3 Mercado total.....	35
Tabla 4 Resumen TAM, SAM, SOM y Volumen de Negocio.....	38
Tabla 5 Insights y Brief Creativo BetterTogether.....	44
Tabla 6 Indicadores por canal.....	62
Tabla 7 Tarifas y precios servicios relacionados	66
Tabla 8 Detalle de Ventas y número de atenciones-subscripciones BT 1er año.....	68
Tabla 9 <i>Evolución mensual clientes 1er año BetterTogether</i>	72
Tabla 10 Ventas y Costos Proyectados	72
Tabla 11 Estructura de Capital BetterTogether	73
Tabla 12 Estados financieros proyectados BetterTogether	74
Tabla 13 Flujo de caja proyectado BetterTogether – Escenario Normal	75
Tabla 14 Ratios Financieros	76
Tabla 15 Punto de Equilibrio Contable y Financiero	77
Tabla 16 VAN & TIR BetterTogether.....	78
Tabla 17 Escenarios y Variables BetterTogether	78
Tabla 18 Análisis de Sensibilidad VAN & TIR	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Características de un plataforma digital	33
Figura 2 Fuerzas de Porter en el Sector de Cuidado para Niños	40
Figura 3 Prisma de Kapferer BetterTogether	43
Figura 4 Organigrama BetterTogether	52
Figura 5 Logo BetterTogether	55
Figura 6 Pirámide de valor HBR	59
Figura 7 Resultados Google Trends en palabras clave sobre cuidado de niños	63
Figura 8 Proyección de órdenes y suscripciones 1er año	68

INTRODUCCIÓN

Actualmente padres de familia experimentan una gran necesidad por solventar sus inquietudes, problemas y balancear su rol de padres en su apretada agenda. Muchos de ellos sienten que su red de apoyo esta desconectada y no ofrece el suficiente soporte para reducir su preocupación por el bienestar de sus hijos y la ardua tarea de la crianza. Largas horas buscando información relevante o un profesional de confianza que pueda acudir al rescate en el caso de una eventualidad para cuidar a los hijos son algunos de los desafíos que los padres de familia enfrentan y donde con muchas complicaciones logran solventar de alguna manera. El proyecto BetterTogether está diseñado para aquellos padres que buscan soluciones integrales centralizadas para el cuidado y crianza de sus hijos pequeños mediante la creación de una plataforma colaborativa que reúne a profesionales y padres de familia en un mismo espacio digital para que los mismos accedan a contenido personalizado y a servicios de cuidado especializado a domicilio de manera simple y ágil. Mediante esta solución digital los padres de familia tienen acceso a un catálogo de contenido y de profesionales del cuidado del niño con sus reseñas, calificaciones y especialidad potenciado por un motor de búsqueda y recomendación para que la búsqueda de estos servicios se facilite ahorrando tiempo.

A continuación, se profundizará en el estudio e investigación realizado donde se logra evidenciar la necesidad de contar con una herramienta digital que agilice y simplifique el proceso de búsqueda de los servicios con las características antes mencionadas. El mismo se realizó utilizando un enfoque estratégico para demostrar que es posible crear una empresa capaz de alcanzar ventaja competitiva partiendo de la oportunidad identificada con el diseño de una estrategia comercial que posicione la solución en el mercado objetivo y sea viable financieramente.

CAPÍTULO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1 Justificación

Ser padres es una de las alegrías más grandes de la vida. El nuevo integrante de la familia trae consigo esperanza y una nueva etapa llena de responsabilidades. Padres de familia de todo el mundo cuidan a sus familias lo mejor que pueden sin embargo enfrentan desafíos importantes en el cuidado y crianza de sus niños desde navegar por las presiones sociales y financieras hasta hacer malabarismos con la vida familiar y laboral. Estas experiencias están influenciadas por una multitud de cosas que están a menudo fuera de su control por lo tanto la crianza de los hijos es un viaje muy emocional, que requiere un equilibrio constante de decisiones y compromisos a través de momentos de alegría y dolor. Los padres hacen todo esto a la vez que caminan por un mundo cambiante e impredecible.

El presente trabajo se centrará en evaluar y analizar la creación de una empresa cuyo propósito es ayudar a los padres de familia a navegar en la aventura de ser padres encontrando respuestas y soluciones para la crianza y cuidado de sus hijos de manera integral ya que en el mercado se ha identificado que una de las redes de apoyo a las cuales los padres acuden como otros padres, profesionales del cuidado de niños e información relevante está desconectada y dispersa complicando y demorando la búsqueda de soluciones a sus problemas particulares afectando últimamente su experiencia como padres. En este sentido se identificó que el brindar acceso a contenido personalizado sobre la crianza de niños y servicios de cuidado de niños especializado a domicilio en un solo ambiente constituye una gran oportunidad como nicho de mercado a desarrollar por su gran potencial y necesidad. Es por esto que se propone una

plataforma digital colaborativa que permita integrar y conectar entre sí a profesionales y padres facilitando así la experiencia de ser padres.

1.2 Análisis del Macro Entorno

Existen tres tendencias que alientan el buscar oportunidades en reducir el estrés/presión y resolver las dudas de padres relacionado al cuidado de niños a través de una comunidad digital de confianza en el Ecuador: a) el incremento del estrés en la población millenials y como esto está relacionado a la percepción de la facilidad de crianza de padres y madres en su país; b) el hecho de que cuidan a sus hijos usando la tecnología; y, c) y el hecho de que los millenials correspondan hoy al mayor porcentaje de la población económicamente activa del país.

La crianza de los hijos cambia la vida y es una etapa hermosa, pero nada sencilla. Padres y madres de todo el mundo cuidan a sus familias de la mejor manera posible con todo su amor por lo que es importante comprender por qué algunas familias sienten que los desafíos a los que se enfrentan son mayores que a las otras. Según el reporte “The Parenting index” realizado en conjunto por Nestle y Kantar a 16 países a nivel mundial en 2020 revela que tanto en Chile, México y Brasil los padres y madres necesitan de un entorno de mayor apoyo para la crianza y una menor presión lo facilitaría. Esta presión constituye el factor de mayor impacto negativo en los padres y madres de todo el mundo, y sobre el que ejercen menos control. Se divide en presiones internas y externas donde las internas tienen que ver con la presión que los padres se ponen a sí mismos mientras las externas provienen del entorno que los rodea. De ambas la más intensa y por mucho es la externa donde se refleja lo estresante que puede llegar a ser para un padre o una madre recibir opiniones sobre como criar a su hijo. Adicionalmente, los padres y madres del estudio declararon no sentirse preparados para la realidad de convertirse en padres y que necesitan hacer más concesiones de las previstas. Ser padres es más difícil de lo que pensaban. Los padres y madres tienen una visión idealizada, pero la vida real es más caótica y

compleja de lo previsto, y los bebés tienen su propia personalidad y comportamiento (Nestlé S.A., 2021). Con esto se puede determinar que los padres y madres actualmente necesitan más apoyo en un entorno tan complejo y estresante. Según una encuesta realizada por Deloitte de noviembre 2021 a enero 2022, donde el 39% de milenials menciona que su preocupación en bienestar/salud de la familia es uno de los cinco factores más importantes que contribuyen al estrés, mientras que el 31% de milenials menciona que las relaciones familiares/personales es también un contribuidor importante a dicho estrés (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2022) . Esto se relaciona con lo expuesto por Daniel Tacca, Miguel Alva y Francisco Chire en su artículo publicado en la revista de investigación psicológica de la paz en 2020 que menciona que el estrés parental es parte importante del estrés general que sienten los milenials ya que exige una disponibilidad de recursos y de una adecuada gestión del tiempo (Tacca Huamán, Alva Rodríguez, & Chire , 2020).

Algo muy importante a mencionar es como los padres y madres milenials entienden la paternidad hoy en día y que porcentaje económicamente existe actualmente en el país. Según un artículo publicado en junio de 2020 por Metro Ecuador los padres milenials entienden la paternidad de manera diferente, prefieren informarse y facilitar la crianza de sus hijos por medios digitales para encontrar la mejor opción posible (Metro Ecuador, 2020). Dicha población cuyo rango de edad está actualmente entre los 25 a 45 años, según fuentes del INEC, a mayo 2022, representa el 56% de asalariados dependientes e independientes en el Ecuador (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

El hecho de que hay más estrés relacionado al bienestar de la familia por parte de grupos jóvenes de consumidores quienes hoy por hoy toman las decisiones de compra en sus hogares, tienen la independencia y el poder económico, justifica la persecución de un negocio destinado

a reducir el estrés y resolver las dudas de padres relacionado al cuidado de niños a través de una comunidad de confianza en el país.

1.3 Definición del grupo objetivo

Del análisis realizado anteriormente se han detectado tres grupos objetivos primordiales los cuales se verían afectados por la realidad expuesta anteriormente:

El primer grupo objetivo identificado son los padres y madres con perfil digital entre 25 a 45 años (comprador y pagador) con hijos entre 0 meses a 10 años (usuarios) que busquen reducir el estrés generado a partir de la crianza de los hijos independientemente de su circunstancia y busquen soluciones digitales integrales de confianza para el cuidado de niños. En dicho grupo se pudo definir un user persona de la siguiente manera:

“Andrea, quiteña de 30 años, psicopedagoga, esposa y mama primeriza que va descubriendo el maravilloso mundo de ser mama de Matías día a día. Para Andrea, una de sus mayores dificultades en ser mama ha sido por una parte entender que no tiene que adaptarse a las expectativas y estándares que le impone la sociedad como mama, además de encontrar el equilibrio entre su profesión y el tiempo que toma la maternidad tomando en cuenta que, para ella, encontrar una persona capacitada y de su confianza para que le pueda asistir en el cuidado de Matías es primordial para lograr este equilibrio que tanto anhela. Lo maravilloso de esta etapa, ha sido descubrir y descubrirse como mama de Matías, razón por la cual, considera fundamental encontrar una comunidad donde más padres puedan compartir sus experiencias, anhelos, frustraciones y soluciones y crezcan juntos sin juicios ni etiquetas, que es lo que la sociedad en general te pone, comenta Andrea.”

Un segundo grupo identificado corresponde a los profesionales en psicopedagogía, parvulario y educadores nativos digitales entre 25 a 50 años que quieren formar parte y participar de una comunidad para el cuidado del niño donde puedan contribuir y ofertar sus

servicios de manera rápida y sencilla. En dicho grupo se pudo definir un user persona de la siguiente manera:

“Cristina, psicopedagoga y educadora con más de 5 años de experiencia en la enseñanza de educación inicial. Para cristina, su trabajo es su pasión y lo que más le motiva es ver como sus alumnos y pacientes van creciendo y alcanzando nuevos objetivos mediante las metodologías apropiadas de enseñanza y sobretodo la relación que cristina establece con sus pequeños, ya que ella cree que los aprendizajes más significativos se dan mediante la conexión y la emoción.

Durante los 5 años de vida profesional de cristina, uno de sus mayores dificultades ha sido encontrar el medio por el cual darse a conocer además de encontrar horarios flexibles que se adapten a su vida como educadora, psicopedagoga y esposa.”

Finalmente, un tercer grupo identificado para un siguiente estadio de madurez del negocio serian centros dedicados al cuidado de los niños o que tengan enfoque con servicios en niños que estén interesados en formar parte de una red para dar a conocer su marca y servicios. En dicho grupo se pudo definir un user persona de la siguiente manera:

“Verónica, fundadora de un centro terapéutico integral, busca día a día ser un aliado en el bienestar de sus pacientes y sus familias mediante los diversos servicios que en su centro ofrece. Pese a que es un centro relativamente nuevo, la experiencia de verónica como profesional al cuidado de la salud integral de sus pacientes, no. Para verónica durante sus más de 23 años de experiencia laboral, ha identificado que generar espacios de comunidad con sus

pacientes ha sido uno de sus mayores retos, además de encontrar profesionales dispuestos a colaborar en pro del crecimiento de los pacientes en un ecosistema tan competitivo.”

1.4 Insights del grupo objetivo

GRUPO OBJETIVO 1: Los padres y madres manifestaron lo siguiente:

1. Buscan información y servicios de manera digital constantemente para poder resolver sus inquietudes con respecto al cuidado de sus niños sin embargo no ha sido fácil encontrar contenido personalizado para la situación particular de cada uno ya que en su opinión es muy general y está disperso.
2. Una de sus principales preocupaciones es balancear su carrera profesional y sus demás roles con la paternidad/maternidad sin descuidar uno u otro.
3. Consideran que el principal servicio que se necesita es de cuidado de niños (niñeras) y terapia. Debe ser un servicio fácil, confiable y acorde a la necesidad individual sin embargo quisieran conocer primero al profesional para decidir (confianza). Perciben que existe mucha oferta de este servicio sin embargo no es notoria.
4. Identifican que su entorno tiene los mismos desafíos que ellos en cuanto a la paternidad/maternidad y comparten experiencias para poder ayudarse mutuamente.

Piden consejo sin embargo revisan en el internet sobre ello antes de aplicarlo en el cuidado de sus niños.

5. Consideran que un profesional dedicado a estos servicios debe ser carismático, paciente, con conocimiento en primeros auxilios y preparada.

GRUPO OBJETIVO 2: Los profesionales en psicopedagogía, parvulario y educadoras manifestaron lo siguiente:

1. Sienten que la creación de contenido es valiosa para las familias con respecto al cuidado de niños y situaciones particulares ya que brinda alternativas y ofrece una guía.
2. El principal canal que utilizan para darse a conocer es en base a la recomendación boca a boca por lo que consideran que toma un tiempo considerable tener afluencia de clientes.
3. Creen que un servicio de cuidado de niños dado por profesionales de la psicología, psicopedagogo y parvularios sería de gran valor y causaría un gran impacto.
4. Su principal preocupación es que los padres lleguen a conocer a los profesionales antes de conocerse personalmente para que tengan un cierto grado de confianza
5. Una plataforma digital con reseñas y perfil haría más fácil la interacción con los padres para poder darse a conocer, generar entrevistas y fortalecer el vínculo de confianza.

1.5 Definición de la oportunidad

En base a la creciente necesidad de contar con recursos y servicios de manera centralizada, rápida y sencilla que alivien la preocupación de los padres para encontrar soluciones relacionadas a la crianza y cuidado de sus hijos se ve la necesidad de desarrollar una

plataforma digital que se convierta en una comunidad segura, que crezca en la diversidad y se fortalezca con las experiencias y aportes de cada uno de los miembros. Dicha comunidad se convertirá en esa familia incondicional a la cual siempre los padres podrán acudir cuando tengan dudas, donde valoren sus experiencias y se encuentren diversos contenidos y servicios de cuidado para los niños.

1.6 Análisis de la competencia

Al analizar la oportunidad que se nos presenta y el mercado objetivo al que queremos llegar, se han identificado varias empresas que brindan servicios similares o representan una potencial alternativa.

Al buscar servicios de niñeras a domicilio en Ecuador encontramos cinco organizaciones principales concentradas en Quito (Babby's Care, Nanursecare, Cissy's, Nanny's Home y Magic Kids) las cuales podemos agrupar en dos subgrupos en base a su oferta y propuesta de valor. En el primer grupo tenemos a Babby's Care y Nanursecare las cuales ofrecen el servicio de colocación de niñeras, servicio doméstico y enfermeras. Enfocadas en el cuidado de niños y adultos mayores. Su atributo único es la diversificación de portafolio e integración de servicios complementarios para el hogar en general. De estas dos organizaciones solo Babby's Care ha generado contenido de temas generales sobre el cuidado de niños en sus plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram y Youtube. En el segundo subgrupo tenemos a Cissy's, Nanny's Home y Magic Kids las cuales se enfocan exclusivamente en ofertar servicios de niñeras a domicilios por paquetes de horas, permanentes o de eventos. De este grupo se destaca Nanny's Home debido a su trayectoria y cobertura a nivel nacional ya que fue creada en 2007 y atiende en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Adicionalmente

genera entrevistas de reconocimiento como filtro para perfilar la niñera ideal para las necesidades y circunstancias específicas de la familia.

Todas estas organizaciones resaltan los estrictos procesos de selección y verificación de datos de sus niñeras para generar confianza en la identificación de la niñera ideal para cada hogar y situación. La forma para acceder a estos servicios es a través de su página web, Facebook o a su vez por un número de contacto publicado en sus redes sociales.

Por otro lado, consideramos a los padres o madres de padres de familia como alternativas principales para el servicio de cuidado de niños ya que en Ecuador es muy común dejar a los niños menores bajo el cuidado de los padres cuando se está empezado esta nueva etapa de la paternidad y son el apoyo fundamental para poder balancear las obligaciones laborales con las del rol del padre o madre sin embargo es importante mencionar que el apoyo no está disponible en todos los casos y todo el tiempo debido a diferentes factores como la edad o la energía para poder entretener y estar pendiente de los más pequeños por lo que la propuesta para este proyecto es convertirlos en aliados mediante el complemento de un servicio diferenciado con conocimientos específicos que apoye y facilite el cuidado de sus nietos.

Adicionalmente, tenemos a los centros de desarrollo infantil o más conocidos como guarderías que representan la alternativa tradicional para el cuidado de niños. Según datos del ministerio de educación al cierre de 2021 a nivel nacional existen más de dieciséis mil establecimientos educativos de educación inicial y educación general básica pre primaria entre públicas y particulares donde encajan los centros de desarrollo infantil. Específicamente en las ciudades principales del país como Quito, Guayaquil y Cuenca donde tenemos mil trescientos setenta, mil trescientos y cuatrocientos veinte seis establecimientos respectivamente. Estos se caracterizan por ofertar servicios de cuidado para niños orientados a dinámicas grupales lúdicas con infraestructura para la recreación y nutrición de los niños (Ministerio de Educación del Ecuador, 2021). En este grupo de competidores los servicios no brindan una experiencia

personalizada y ajustada a cada circunstancia, sino que los padres deben buscar el que mejor se adapte la necesidad de su hijo y en base a su ubicación y conveniencia para poder movilizarse hacia la ubicación del establecimiento.

Finalmente, en internet podemos encontrar un sinnúmero de páginas especializadas en contenido de crianza de los niños, así como revistas y profesionales independientes que son fuentes de información en las cuales los padres se apoyan para resolver sus dudas e inquietudes rápidamente sin costo alguno sin embargo la información se encuentra dispersa y es general por lo que no responde en todos los casos a las necesidades y circunstancias específicas de los padres que buscan un apoyo más personalizado y directo.

Un común denominador encontrado entre los diferentes competidores analizados anteriormente es que no tienen una accesibilidad sencilla y la información es tan grande y dispersa que la resolución de inquietudes y toma de decisión para escoger un servicio se vuelve compleja. Otro punto identificado actualmente en nuestra investigación es que estos no disponen de publicidad suficiente y no se tiene un aplicativo enfocado en estos servicios que integre y facilite la toma de decisiones por lo que el valor diferenciador del proyecto será la calidad y disponibilidad de información en un solo sitio en un espacio de colaboración e interacción que facilita/agiliza el encontrar una solución donde podrán conocer los servicios de profesionales existentes, resolver sus inquietudes y la real experiencia de otros padres de familia.

CAPÍTULO 2: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2 Introducción

En el siguiente capítulo se dará a conocer la propuesta de valor ajustada a la necesidad de acceso a contenido personalizado sobre crianza de los niños y servicios de cuidado de niño especializado a domicilio identificada previamente, así como determinar qué tan atractiva es la misma desde aspectos cuantitativos y cualitativos revelados por el estudio realizado mediante herramientas de levantamiento de datos como encuestas y otras fuentes realizadas a padres de familia con niños de 0 a 9 años de edad en las ciudades de Quito y Guayaquil. El mismo estuvo enfocado en validar, recolectar y conocer información sobre las preferencias y necesidades reales de los padres de familia con respecto a los servicios mencionados que justifiquen la implementación de dicho negocio lo que a su vez permitió dimensionar en cantidad y volumen monetario el potencial del negocio que estamos creando.

2.1 Diseño de la Propuesta de Valor

La propuesta de BetterTogether es, ser una aplicación familiar, que brinda acompañamiento en la aventura de ser padres y estar para ellos cuando más lo necesiten convirtiéndose en su mejor aliado en el cuidado y desarrollo de su familia. BetterTogether es una empresa que valora el tiempo de los padres y entiende que además de ser padres los mismos ejercen otros roles, es por eso que ofrece una plataforma digital enfocada en conectar a padres con profesionales, servicios y contenido enfocados al cuidado de los niños de manera integral, rápida y sencilla. Mediante esta aplicación los padres pueden acceder a las diversas opciones de niñeras de especialidad (psicopedagogas, parvularias, terapistas de lenguaje, psicólogas, etc.) que no solo cuidarán al niño, sino que realizarán las actividades específicas de acuerdo a la especialidad escogida y contarán con sus respectivas reseñas de padres que hicieron uso del

servicio en ocasiones anteriores con el mismo profesional. Así mismo podrán escoger servicios de terapia independiente y cuando los padres tengan dudas sobre temas relevantes de la crianza de los niños tendrán a su disposición contenido creado y ajustado a su realidad por nuestra red de profesionales asociados a la plataforma. Para los servicios de niñeras de especialidad o terapia contarán con variedad de opciones los cuales pueden ser filtrados de acuerdo con el presupuesto de cada usuario. Para acceder al contenido especializado se cobrará una suscripción mensual a los padres lo que permitirá la visualización de contenido y en caso de necesitarlo podrán solicitar creación personalizada del mismo de acuerdo a su realidad. La plataforma permitirá a los padres crear su perfil y configurarlo a su medida para que en su página de bienvenida muestre los servicios y contenido de acuerdo a su preferencia. Finalmente, al ser una empresa de servicios diferenciados esta se constituirá en un excelente canal para la presencia de marca de centros de especialidad en el cuidado de niños como centros terapéuticos, guarderías, clínicas odontológicas, y organizadores de campamentos de verano entre otros con los cuales formaremos alianzas en una segunda etapa cuando BetterTogether este consolidado.

2.2 Diseño de la Investigación de Mercado

2.2.1 Objetivos de la investigación

Para esta investigación referente al servicio de cuidado para niños y contenido especializado se busca obtener de manera objetiva, una visión más clara del mercado, así como también recolectar las necesidades reales, gustos, preferencias y comportamientos de los padres. Para esto se tomará como base la información que pueda ser recabada desde fuente

primaria mediante la aplicación de encuestas a diversos grupos socioeconómicos y de esta forma obtener un listado de elementos útiles en la definición de la estrategia.

El objetivo de esta investigación es de carácter social y económico debido a que busca:

- Validar el público objetivo definido anteriormente.
- Viabilidad del proyecto desde la dimensión de disposición de compra o pago.
- Levantar información sobre las necesidades de los clientes que están dispuestos a usar este servicio.
- Evaluar el comportamiento y madurez actual del mercado en el servicio de cuidado de niños y contenido especializado mediante el uso de una plataforma digital.

2.2.2 Plan de investigación

2.2.2.1 Fuentes Primarias de Investigación

Como se menciona en los objetivos de investigación, la base para esta investigación será de fuente primaria, es decir de las encuestas que nos permitirán recolectar datos de la muestra de la población y así identificar y validar las necesidades a ser cubiertas.

2.2.2.2 Fuentes Secundarias de Investigación

Para complementar la investigación se utilizarán fuentes de información de estudios ya realizados con respecto al incremento y relevancia que han tenido los servicios enfocados a la familia específicamente en el cuidado y crianza de niños los cuales han revelado nuevas necesidades de los padres de familia teniendo en cuenta su situación económica y realidad. Estos estudios provienen del INEC donde se enfoca a los censos poblaciones referente a las edades de los matrimonios y el número de hijos por familia, así como diferentes fuentes como revistas científicas (Scielo), artículos de periódicos nacionales (El universo) y reportes

internacionales (Parenting Index) donde se enfocan en los desafíos de la crianza de niños y los servicios actualmente vigentes.

2.2.2.3 Investigación cuantitativa

En este proyecto se aplicará una investigación cuantitativa que tiene como principal objetivo, obtener una serie de datos y realizar un análisis al respecto aplicando una encuesta como herramienta principal. Para esto es necesario determinar la muestra correspondiente; considerando que esto será de apoyo para predecir el comportamiento de la misma. Mediante la aplicación de la investigación cuantitativa la misma nos permitirá recabar y revelar información para mejorar la toma de decisión con respecto al lanzamiento y composición del servicio, el público objetivo y definición de la estrategia a seguir.

2.2.2.4 Tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.9 * (1 - 0.9)}{0.05^2}$$

$$n = 138$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

Z = Desviación estándar para obtener el nivel de confianza requerido (1,96 para un nivel de confianza de 95%)

e = Margen de error máximo admitido (entre 5% y 9%)

P = Proporción que se espera encontrar (90%)

El mercado ecuatoriano y el segmento de los mercados de Quito y Guayaquil cada día van marcando tendencias y adaptándose a nuevos servicios que se ofrecen para garantizar el

bienestar familiar. Es así que se debe aplicar la encuesta a un total de 138 personas con un nivel de confianza del 95% y 5% margen de error.

Los gustos y preferencias de los posibles clientes son de suma importancia, así como cuantificar la existencia de la demanda insatisfecha e indagar la oferta de servicios similares; así se podrá conocer las características del mercado sujeto a estudio y estadísticas. Sin lugar a dudas, con este proyecto se puede tener la idea del riesgo que puede tener este servicio y su aceptación o no en el mercado.

2.3 Ejecución de la Investigación de Mercado

La investigación de este proyecto fue realizada por medio de una herramienta para levantar información, en este caso una encuesta. La misma fue enviada a 183 personas, de diferentes niveles socioeconómicos, lo cual permitió recolectar un mayor espectro de información para la investigación. La encuesta está conformada por 19 preguntas, de opción múltiple, de escala y preguntas cerradas las cuales permitieron enfocar las respuestas y recolectar información personalizada. La encuesta en mención indaga diferentes variables, dentro de las principales fueron sobre: la necesidad de contar con un servicio de cuidado de niños a domicilio especializado, preferencias de acceder a un servicio que permita a los padres encontrar respuestas a sus inquietudes sobre el cuidado de sus niños, principales características que deben tener dichos servicios para ajustarse a las necesidades principales de los padres y el valor que los mismos estarían dispuestos a pagar por los mismos. La encuesta fue realizada de manera virtual, lo cual facilitó el alcance de la misma, sin embargo, fue necesario filtrar previamente el envío de la misma para garantizar que las personas que respondieran fueran en su mayoría padres, indiferente de su estado civil o situación socio económica. Es por esto que se trabajó conjuntamente con familiares y un centro terapéutico infantil de la ciudad de Quito y otro de Guayaquil los cuales nos ayudaron replicando la encuesta dentro de su círculo social

teniendo el cuidado de enviarlo a padres de familia que estarían interesados en responder dicha encuesta. De igual manera para garantizar que los encuestados entendieran el propósito de la encuesta se la redactó de la manera más clara posible enfocándola en la problemática que BetterTogether quiere resolver con dicho proyecto y no sea interpretada como un servicio de cuidado de niños tradicional.

2.4 Resultados de la Investigación de Mercado

Una vez aplicada la encuesta, se procedió a realizar el análisis de las respuestas en base a los datos obtenidos con los cuales se pudo confirmar que existe una gran necesidad referente a la información sobre la crianza de niños por medios digitales, así como la necesidad sobre el cuidado de los mismos por parte de un tercero cuando los padres no pueden realizarlo.

Con respecto a los resultados demográficos, se esperaba una gran respuesta por parte del género femenino en su mayoría siendo el 68.3% que respondieron frente al 31.7% del género masculino. El 14.8% de los encuestados no tienen hijos por lo cual fueron excluidos de los resultados. De acuerdo a la tabla 1 se pudo identificar que el 85.2% de los encuestados tienen hijos menores de edad de los cuales el 62.8% estaría dispuesto a pagar un servicio que le dé acceso a contenido sobre la crianza y cuidado de sus niños.

Tabla 1 Disposición de uso de servicio de contenido por género y edad

<u>Resumen General</u>		Tienen hijos menores de edad		No tienen hijos menores de edad		Total	
Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de suscripción que le dé acceso a contenido sobre la crianza y cuidado de sus niños	SI	98	53.6%	17	9.3%	115	62.8%
	NO	58	31.7%	10	5.5%	68	37.2%
	Total	156	85.2%	27	14.8%	183	100%

Detalle de los 156	Hombre				H Total	Mujer				M Total	TOTAL
	20-24	25-34	34-44	45-54		20-24	25-34	34-44	45-54		
SI	0.6%	5.1%	10.9%	4.5%	21.2%	0.6%	14.7%	18.6%	7.7%	41.7%	62.8%
NO	0.0%	1.9%	4.5%	3.2%	9.6%	0.0%	7.1%	12.2%	8.3%	27.6%	37.2%
TOTAL	0.6%	7.1%	15.4%	7.7%	30.8%	0.6%	21.8%	30.8%	16.0%	69.2%	100.0%

Adicionalmente de acuerdo a la tabla 2 se puede identificar que del mismo 85.2% de los encuestados que tienen hijos menores de edad, el 74.4% ha visto la necesidad de encargar a sus hijos para que los cuiden y de este último grupo el 78.45% estaría dispuesto a pagar por un servicio de niñeras a domicilio especializadas mientras que el 85.3% considera que es mediana y difícil el conseguir una persona de confianza para el cuidado de niños por lo que la transparencia y visibilidad que se logre dar con la plataforma digital para generar confianza en los usuarios es fundamental.

Tabla 2 Disposición de uso de servicio de niñeras por género y edad

<u>Resumen General</u>		Tienen hijos menores de edad		No tienen hijos menores de edad		Total	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ha visto la necesidad de encargar a sus hijos para que los cuiden	SI	116	63.4%	18	9.8%	134	73.2%
	NO	40	21.9%	9	4.9%	49	26.8%
Total		156	85.2%	27	14.8%	183	100.0%

Detalle de los 156	Hombre				H Total	Mujer				M Total	TOTAL
	20-24	25-34	34-44	45-54		20-24	25-34	34-44	45-54		
SI	0.6%	5.8%	12.8%	3.2%	22.4%	0.6%	19.2%	21.2%	10.9%	51.9%	74.4%

NO	0.0%	1.3%	2.6%	4.5%	8.3%	0.0%	2.6%	9.6%	5.1%	17.3%	<u>25.6%</u>
TOTAL	0.6%	7.1%	15.4%	7.7%	30.8%	0.6%	21.8%	30.8%	16.0%	69.2%	100.0%

Resumen General de los 134		Tienen hijos menores de edad		No tienen hijos menores de edad		Total	
Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de niñeras a domicilio especializadas	SI	91	67.9%	14	10.4%	105	78.4%
	NO	25	18.7%	4	3.0%	29	21.6%
Total		116	86.6%	18	13.4%	134	100.0%

Detalle de los 116	Hombre				H Total	Mujer				M Total	TOTAL
	20-24	25-34	34-44	45-54		20-24	25-34	34-44	45-54		
SI	0.9%	6.9%	12.9%	3.4%	24.1%	0.9%	19.8%	22.4%	11.2%	54.3%	<u>78.4%</u>
NO	0.0%	0.9%	4.3%	0.9%	6.0%	0.0%	6.0%	6.0%	3.4%	15.5%	<u>21.6%</u>
TOTAL	0.9%	7.8%	17.2%	4.3%	30.2%	0.9%	25.9%	28.4%	14.7%	69.8%	100.0%

Algo interesante que se descubrió es que uno de los temas más relevantes para los padres sobre la crianza de los niños es el balance rol padre/madre con otros roles (ej: trabajo, social) con un 52.5% de presencia en las respuestas de los padres. El 58.6% de las personas que han visto la necesidad de encargar a sus hijos considera importante el lograr este balance y de este último grupo el 79.4% está dispuesto a pagar por un servicio de niñeras especializado a domicilio lo que ratifica la necesidad de dicho servicio como apoyo a los padres para cumplir esta expectativa. De la misma forma se evidencio que un 73.7% de padres que tienen hijos menores de edad refuerzan las consultas realizadas a familiares sobre el cuidado de sus hijos con profesionales y fuentes digitales (ej: blogs, foros y sitios web sobre crianza) siendo que el

76.9% considera mediana y difícil obtener respuestas acertadas a las dudas, inquietudes y necesidades como padres.

En esta misma línea debemos considerar una posible expansión futura de servicio ya que contamos con casi 10% de encuestados que no tienen hijos y estarían dispuestos a pagar. Esto revela en primera instancia que hay un mercado de personas que quizás están planeando ser padres ávidos de recursos más allá de la gran cantidad gratuita de información que hay en internet. Sin embargo, requiere mayor indagación llegado el momento ya que un 10% similar dice que si ha tenido necesidad de encargar a los niños cuando no los tiene evidenciando un llenado de la encuesta superficial por parte de un grupo de los encuestados.

Por otro lado, algo que llama la atención es que apenas el 18.6% de encuestados conocen sobre servicios de niñeras a domicilio a pesar de que las cinco principales organizaciones se encuentran en Quito y al menos tres de ellas tiene redes sociales y son activas en ellas por lo que se evidencia que una buena estrategia publicitaria y de comunicación será fundamental para generar conciencia de BetterTogether para generar la penetración en el mercado.

Finalmente, los usuarios determinaron que la plataforma digital que integre los servicios de contenido sobre cuidado de niños y niñeras especializadas a domicilio en un solo lugar debe

tener determinadas características para ser considerada útil y de calidad, las cuales se mencionan en la Figura 1 a continuación.

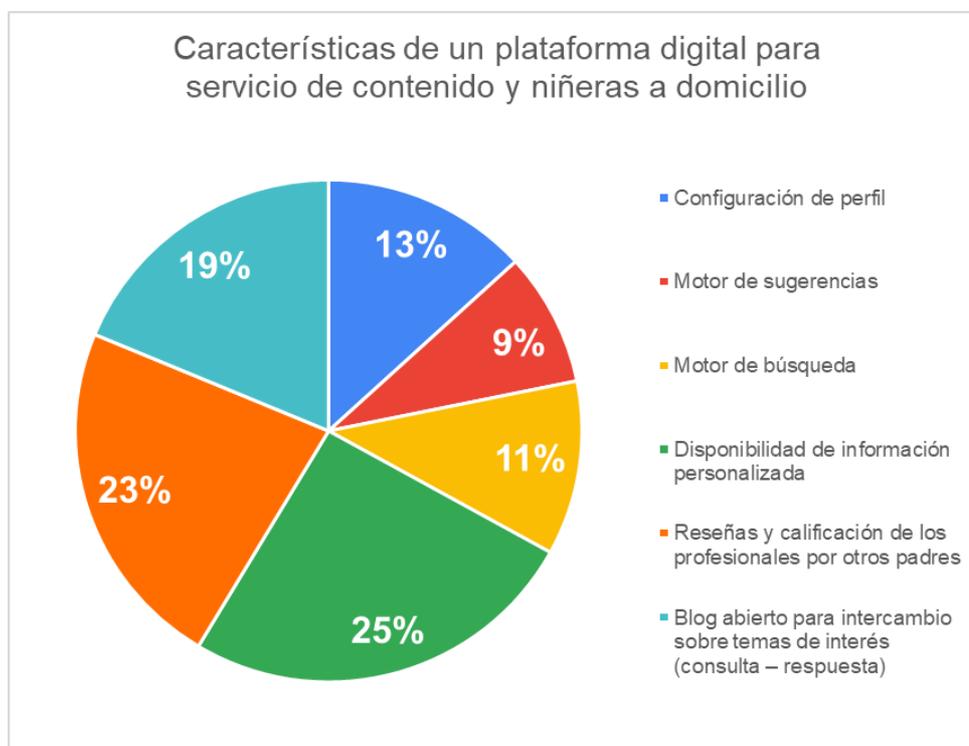


Figura 1 Características de un plataforma digital

Esto permite que el proyecto de Better Together enfoque sus esfuerzos en incorporar los atributos deseados por parte de los usuarios para continuar con su desarrollo enfocado en el cliente. En este caso, se observa que es fundamental implementar el desarrollo de contenido personalizado el cual se realizará por medio de los profesionales asociados a la plataforma, también mostrará calificaciones, reseñas y experiencias previas de otros padres que hayan utilizado los servicios de profesionales para el cuidado de sus hijos con el objetivo de incrementar la confiabilidad y transparencia que se requiere, detalle de la experiencia que cada profesional posee. La plataforma permitirá la creación de un perfil de usuario con la información clave de los niños (ej: alimentación, medicamentos en caso de aplicar, necesidades académicas, etc.) así como intereses de los padres sobre contenido relacionado al cuidado y

crianza de sus hijos. En base a toda esta información la plataforma realizará sugerencias personalizadas adaptadas a cada perfil con el fin de facilitar la experiencia del usuario.

2.5 Volumen del Negocio

Para poder proyectar los ingresos futuros de esta oportunidad de negocio, es necesario establecer claramente el volumen del negocio en base al público objetivo apoyándose en el análisis de la información recolectada en la encuesta realizada. Para esta investigación se tomó a las ciudades de Quito y Guayaquil como mercados potenciales donde se desarrollará el proyecto. Para el presente estudio y con el fin de definir el volumen de negocio se obtuvieron los siguientes datos que se muestran a continuación:

2.5.1 TAM – Mercado total (Total Addressable Market)

Como indica su traducción, el TAM es todo el mercado disponible que tenemos para ofrecer nuestro servicio o producto. En nuestro caso tenemos dos servicios: servicio de acceso a contenido sobre la crianza y cuidado de sus niños y servicio de niñeras a domicilio los cuales dependen del número de hogares que tengan niños menores de diez años con la diferencia que para el servicio de niñeras a domicilio necesitamos complementarlo con el número de servicios a la semana requeridos por parte de los hogares.

Gracias a datos proporcionados por el INEC en sus proyecciones cantonales a 2020 (Instituto Nacional de Estadística y Censos Ecuador - INEC, 2012) e informes sobre vivienda de la ciudad de Quito (Quito cómo vamos, 2022) que se extrapolo para la ciudad de Guayaquil se pudo determinar que existen 134.297 y 131.498 familias que tienen niños menores entre 0 a 9 años respectivamente, es decir un TAM de 265.795 familias mientras que para el segundo indicador hay que considerar que los padres manifestaron en la encuesta que necesitan al menos

tres días a la semana el servicio con un promedio semanal de diez horas al cuidado de sus hijos, es decir tres horas por día como se muestra en la tabla 3 a continuación.

Tabla 3 Mercado total

	Quito	Guayaquil	Total	Racional
Población 2020	2,781,641	2,723,665	5,505,306	Proyecciones INEC al 2020
Total Niños 2020 de 0 a 9 años Ecuador	3,277,730			A nivel nacional el 18,72% de la población del 2020 corresponde a dicha edad por lo que se aplica también a las poblaciones de las ciudades.
Población de Niños entre 0 a 9 años 2020	520,724	509,871	<u>1,030,595</u>	
Total Hogares	717,395	716,753	1,434,148	El número de hogares corresponde al 26% de la población y por ende también al número de hogares que tiene hijos menores
Hogares con Niños entre 0 a 9 años 2020	134,297	131,498	<u>265,795</u>	

2.5.2 SAM – Mercado al que podemos servir (Serviceable Available Market)

Es el mercado más aterrizado al que podemos llegar y puede estar limitado por geografía, factores socio gráficos, cultura, etc. En el caso de Better Together es fundamental el que los hogares tengan acceso a internet y los padres de familia un plan de telefonía celular activa para poder acceder a nuestros servicios. De acuerdo al INEC en su Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares 2020 en las zonas urbanas se estima que el 61,7% de los hogares tienen acceso a internet (Instituto Nacional de Estadística y Censos , 2021). En base a esto el SAM es de 163.996 hogares mientras que para el servicio de niñeras a domicilio especializadas nos enfocaremos en los estratos socioeconómico del país que poseen características afines a dicho servicio. Según los resultados de la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico realizada por el INEC en el 2011 los segmentos A (1.9% de los hogares) y B (11.2% de los

hogares) tienen un alto poder adquisitivo, educación de cuarto nivel y superior, un alta utilización de internet-tecnología y trabajan como profesionales de nivel alto y medio lo cual está alineado a lo evidenciado en los resultados de nuestra encuesta sobre la necesidad de balancear el rol de padre o madre con otros roles y la disponibilidad de tiempo en base a sus ocupaciones (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011). En base a esto tenemos un 13.1% de los hogares que estarían alineados a nuestro servicio dando un SAM de 34.553 hogares.

2.5.3 SOM – Mercado Alcanzable (Serviceable Obtainable Market)

Al estimar el mercado alcanzable para el servicio de contenido personalizado para el cuidado del niño se tomó en consideración el porcentaje de la población que tiene hijos menores de edad (entre 0 y 10 años) y que esté dispuesto a pagar por el servicio, la cual es el 62.8%. En este sentido el SOM es 102.990 hogares. En cuanto al servicio de niñeras a domicilio especializada según la información levantada en nuestra encuesta el 74.4% ha visto la necesidad de encargar a sus hijos y de estos solo el 78.45% pagaría por el servicio por lo que el SOM resultantes es 20.168 hogares.

2.5.4 Proyección de la Demanda

La proyección de la demanda nos permitirá estimar el tamaño del mercado en dólares y evaluar si las condiciones o situación del mercado al que se quiere llegar son las adecuadas. Para determinar la demanda se debe considerar la población geográfica total (N), porcentaje de

cliente en la geografía (TC), unidades de compra (Q), frecuencia de compra (F) y el precio (P) bajo el cual se venderá el servicio.

$$MS = N * TC * Q * F * P$$

Servicio de acceso a contenido de crianza y cuidado de niños personalizado

Para este servicio la población geográfica considerada, es el número de hogares con hijos menores de edad entre 0 y 9 años en Quito y Guayaquil. El porcentaje de clientes de la geografía es el resultante del SOM dividido por el TAM lo cual nos da como resultado el 38.7% del total de hogares con hijos menores de edad para el servicio de contenido. De acuerdo con el modelo de negocio los hogares tendrán una suscripción mensual y la frecuencia compra se considera 12 veces al año. El precio de venta promedio para BetterTogether es de \$2 para la suscripción mensual según los datos obtenidos en la encuesta.

$$MS = 265.795 * 38.7\% * 1 * 12 * 2$$

$$MS = \$ 2.471.760$$

Servicio de niñeras a domicilio especializadas

Para el servicio de niñeras a domicilio, al utilizar el nivel de estratificación socioeconómico corresponde al SOM resultante de 20.168 hogares y se dirigirá al 100% de este segmento específico. De acuerdo con lo manifestado por los padres en nuestra encuesta, que necesitan al menos tres días a la semana el servicio con un promedio semanal de diez horas al cuidado de sus hijos y que estarían dispuestos a pagar \$ 20 por hora de cuidado tenemos el siguiente resultado:

$$MS = 20.168 * 100\% * 3 * 52 * 60$$

$$MS = \$188.769.528$$

2.5.4.1 Penetración del mercado

Con los datos obtenidos anteriormente debemos aterrizar aún más las expectativas planteadas en cuanto al tamaño del mercado en dólares obtenido. Al ser un negocio B2C digital

utilizaremos una tasa de penetración conservadora del 2% basada en el mercado norteamericano lo que nos da un MS real para el servicio de acceso a contenido sobre crianza y cuidado de niños personalizado de \$49.434 mientras que para el servicio de niñeras a domicilio especializado es de \$3.775.390 como lo muestra la tabla 4 a continuación.

Tabla 4 Resumen TAM, SAM, SOM y Volumen de Negocio

En Cantidad (#)	Servicio	Acceso a contenido sobre la crianza y cuidado de sus niños	Racional
	TAM	265795	Explicado en la Tabla 3
	SAM	163996	61.7% hogares tienen acceso a internet y plan móvil activo
	SOM	102989	62.8% está dispuesto a pagar
En volumen monetario (\$\$)	N	265795	TAM
	TC	38.75%	Resultado de dividir el SOM para el TAM
	Q	1	Se paga una vez al mes la suscripción
	F	12	Meses en el año efectivos de facturación
	P	\$2	Precio mensual suscripción
	MS	\$2,471,740.40	$MS = N * TC * Q * F * P$
	Penetración	2%	Tasa de penetración conservadora en B2C
	MS Real	\$49,434.81	
En Cantidad (#)	Servicio	Niñeras a domicilio	Racional
	TAM	265795	Explicado en la Tabla 3
	SAM	34553	Segmento A y B = 13% (Estratificación del nivel socioeconómico)
	SOM	20168	el 74.4% ha visto la necesidad de encargar a sus hijos y de estos solo el 78.45% pagaría por el servicio
En volumen monetario (\$\$)	N	265795	TAM
	TC	7.59%	Resultado de dividir el SOM para el TAM
	Q	3	Número de cuidados por semana x familia
	F	52	Semanas en el año
	P	\$60	Precio por hora (\$20) x # de horas por cuidado (3)
	MS	\$188,769,528.68	$MS = N * TC * Q * F * P$
	Penetración	2%	Tasa de penetración conservadora en B2C
	MS Real	\$3,775,390.57	

CAPÍTULO 3: DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3 Introducción

En el siguiente capítulo se analizó el contexto externo e interno del proyecto con el fin de definir la estrategia a seguir por parte de BetterTogether. Dentro del análisis del contexto externo exploramos las fuerzas de Porter relevantes de la industria y la estrategia genérica apropiada para la propuesta de valor de nuestro negocio que brinde ventaja competitiva dentro del mercado. Por otra parte, complementamos lo anterior con la herramienta de análisis FODA que fue la base para el diseño de estrategias que potencien las fortalezas internas, mitiguen o eliminen amenazas externas, trabajen sobre las debilidades internas y aprovechen las oportunidades del entorno presentes a lo largo del desarrollo e implementación del proyecto con el fin de definir nuestro posicionamiento estratégico. Finalmente, en el análisis del contexto interno se plantea el modelo de negocio con los recursos y capacidades disponibles tomando en cuenta las diferentes partes interesadas involucradas, así como la definición de la estructura organizacional y equipo de trabajo necesario para sostener dicho posicionamiento en la implementación y desarrollo del proyecto.

3.1 Análisis Sectorial

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de cuidado para niños en Ecuador, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). Esto con el fin de tener un contexto sobre la industria donde se implementará el proyecto de BetterTogether y desarrollar diversas estrategias. La Figura 1 resume el análisis sectorial

mencionado.



Figura 2 Fuerzas de Porter en el Sector de Cuidado para Niños

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de cuidado para niños en Ecuador se apalanca en la negociación con los proveedores y la negociación con los consumidores primordialmente donde existen retos importantes para generar fidelización y recurrencia. Adicionalmente existen otros puntos que no favorecen a la rentabilidad como la presencia de productos sustitutos y la entrada de nuevos competidores. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo G.

3.2 Estrategia Genérica

Toda organización que quiera competir con éxito dentro de su industria y obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores para maximizar el rendimiento de la misma debe entregar mayor valor a sus clientes por medio de la ejecución de actividades en la cadena de valor de una manera distinta a la de los rivales, y la construcción de recursos y capacidades competitivamente valiosos que los rivales no puedan igualar o superar fácilmente. Para esto es necesario la definición de una estrategia competitiva que permita esto. En este sentido Porter, planteo cinco estrategias genéricas para crear y luego defender una posición dentro del

mercado. En el caso del proyecto en estudio se aplicará una estrategia de enfoque en mejor valor, también conocida como diferenciación enfocada, la cual consiste en producir bienes y/o servicios que cubran las necesidades y gustos mejor que sus rivales a pequeños grupos de consumidores (nichos) al mejor precio posible del mercado (Thompson, 2018). Las principales razones para elegir esta dirección estratégica son:

1. Se busca atender a las necesidades de un segmento del mercado bien definido, en este caso son los hogares de nivel socioeconómico segmentos A y B con hijos entre 0 a 10 años de edad cuando por cuestiones de tiempo, viaje o trabajo necesiten dejar al cuidado de terceros a sus niños.
2. Existen opciones en el mercado de manera tradicional las cuales están enfocadas en el cuidado de los niños como personas independientes (niñeras o familiares) o centros de desarrollo infantil (guarderías) sin embargo ninguna oferta un cuidado especializado de acuerdo a las necesidades y el contexto familiar específicas del niño/a así como servicios complementarios de acceso a contenido personalizado para la crianza y desarrollo de los más pequeños apalancado en soluciones digitales que permitan al consumidor mediante una plataforma colaborativa acceder a estos servicios de manera ágil y brindar soluciones a los problemas e inquietudes recurrentes de los padres de familia sobre la crianza y cuidado de niños de acuerdo a su ubicación geográfica, a sus necesidades económicas, preferencia y gustos que desee.

En este sentido BetterTogether considera que esta estrategia es ideal debido al gran entendimiento del cliente que se requiere, así como el nivel de relacionamiento a tener con los

mismos para generar alta lealtad y fuerte posicionamiento que es lo que se busca cuando se está empezando un emprendimiento como este.

3.3 Posicionamiento Estratégico

3.3.1 Estrategia de Negocio

Del análisis realizado por medio de una matriz FODA (Anexo H) tomando en consideración el contexto interno y externo de BetterTogether, se identificaron oportunidades y fortalezas que le permitirán al proyecto ser atractivo para su posicionamiento dentro del mercado. Al mismo tiempo, se identificaron amenazas y debilidades que pueden impactar o bloquear el éxito del negocio. Gracias a este análisis se diseñaron diez estrategias como se ve en el Anexo I.

Dentro de las principales fortalezas identificadas, la plataforma colaborativa permitirá a los padres de familia acceder en un solo lugar a contenido personalizado sobre la crianza de sus hijos, así como servicios de cuidado especializados para los mismos y por otro lado los profesionales acceden a una amplia demanda por sus servicios por medio de nuestra plataforma. Esto unido al conocimiento profundo que se tiene de los padres y el grado de confianza que deben tener en una persona para dejarlo ingresar en su hogar y cuidar de su hijo se pueden establecer algunas estrategias como: implementar una política con criterios de selección para las profesionales (calificado, ético y confiable) con la finalidad de proporcionar seguridad y confianza a los padres de familia. Por otro lado, BetterTogether debe aprovechar el concepto de servicio complementario para ayudar a los padres de familia y sus familiares a balancear su rol con otras actividades, así como de economía colaborativa para los profesionales recalando el beneficio económico adicional al que podrían acceder mediante campañas focalizadas a un sistema de incentivos y recompensas.

En cuanto a las amenazas y debilidades identificadas se pudo determinar que, al no contar con una cartera de clientes inicial, que el mismo debe superar la preocupación de dejar

a sus hijos al cuidado de un tercero y la facilidad de replicar el modelo de negocio por el ingreso futuro de posibles nuevos competidores es necesario plantear una estrategia orientada a la comunicación efectiva que refleja la propuesta de valor de BetterTogether apalancada en un lanzamiento focalizado en las ciudades de Quito y Guayaquil con respecto a hogares con hijos menores que tienen la necesidad de encargarlos con el fin de atraer la mayor cantidad de clientes generando confianza, seguridad y afiliación en el grupo objetivo. En la siguiente figura y tabla se pueden apreciar las bases de esta estrategia.



Figura 3 Prisma de Kapferer BetterTogether

Tabla 5 Insights y Brief Creativo BetterTogether

Elemento del brief	Definición	BetterTogether
Objetivo de Negocio	¿Qué quieren lograr desde la perspectiva del negocio?	Ser la plataforma digital de cuidado para niños elegida por el 40% de las familias de Quito y Guayaquil para acompañarlas en la aventura de ser padres.
Público Meta	Segmento de mercado que te permite alcanzar el objetivo	Padres de familia con hijos de entre 0 a 9 años con ingresos económicos medio-alto que por cuestiones de tiempo y/o circunstancias de trabajo o viaje requieran de una persona que cuide a sus hijos.
Problema (Marketing Challenge)	Desde el punto de cliente, por qué no estamos alcanzando el objetivo	Tradicionalmente, los padres de familia pasan mucho tiempo buscando respuestas en diferentes fuentes sin que estas se adapten a su caso particular y las familias tienen a sus hijos bajo el cuidado de los abuelos o con empleadas. La preocupación de tener alguien ajeno en los hogares (preocupación por ser Buenos padres, seguridad y confianza).
Insight	Permite ver el problema de una nueva forma	El encargar a los hijos y priorizar el balance de roles es sinónimo de culpabilidad. Pedir apoyo, les hace parte de una comunidad donde son comprendidos y su contribución es valiosa para crecer juntos. ¡Además, que el dejar a sus hijos con las profesionales, nunca pudo ser lo mejor ellos! (Child centered approach)
Single Minded Proposition	Punto de encuentro entre el insight y la diferenciación	Los padres quieren desempeñar bien su rol de papas y tener balance en sus vidas. BetterTogether permite esto mediante la interacción con la comunidad y nuestro child centered approach para el cuidado a solo un clic.
Acción (Communication Goal)	Lo que quieres que el público meta piense, sienta o haga	BT es mi mejor aliado en la aventura de ser padres. Ser miembro activo de la comunidad BT me hace mejor para mi familia y para mí mismo.

Adicionalmente debido a que los profesionales y los padres de familia pueden conectarse por fuera de la plataforma una vez hayan accedido al servicio por primera vez a

través de la misma se ha planteado establecer un sistema de incentivos y recompensas (para padres: después de cinco sesiones la sexta es gratis / para profesionales: después de determinada rango de cantidad de cliente se disminuye el porcentaje de comisión de BetterTogether hacia el profesional) tanto para el profesional como el padre de familia que incremente la fidelización de los mismos al uso de la plataforma y les permita acceder a beneficios adicionales que no podrían si lo hicieron de manera independiente a la plataforma. Al mismo tiempo se establecerán alianzas estratégicas con centros dedicadas al cuidado de niño o que oferten servicios para ellos con el fin de generar sinergias (ejemplo clínicas dentales, guarderías, campamentos de verano).

3.4 Diseño de Modelo de Negocio

El modelo de negocio es la herramienta adecuada para describir las bases sobre las que BetterTogether creará, proporcionará y captará valor al mercado. Para diseñarlo hemos escogido la herramienta insignia del design thinking, el business model canvas el cual nos permitirá simplificar el modelo de negocio en cuatro partes: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. En el Anexo J se puede apreciar un resumen de lo que se va a explicar a continuación.

3.4.1 Problemas

Como vimos en capítulos anteriores el proyecto se enfoca en los diferentes retos que los padres de familia se enfrentan en su rol de crianza y cuidadores de sus niños. Principalmente hemos identificado que los padres buscan información confiable sobre la crianza y cuidado de niños de tres formas: consulta profesional (ej. pediatra, psicóloga, psicopedagoga, etc), consulta a sus padres y consulta en medios digitales sin embargo la misma se encuentra dispersa y es muy general dejando muchas veces en la incertidumbre a los padres o a la dinámica de ensayo-error. En BetterTogether realizamos ese trabajo por ellos seleccionando contenido relevante,

sintetizándolo y poniéndolo a disposición de los padres para su consulta en un solo lugar. Adicionalmente si es que no encuentran algo que les satisface tenemos la opción de asesorar y crear contenido personalizado gracias al soporte de un profesional afiliado a nuestra plataforma que estará para responder las inquietudes y dudas que surjan de acuerdo a la dinámica familiar y particular de cada niño.

En otro aspecto algo que pudimos evidenciar es que en casos eventuales de necesidad de los padres estos sienten culpabilidad por tener la intención de dejar a sus hijos encargados (sentirse juzgados o no desempeñar bien su rol de padres de acuerdo a la sociedad) y los que se deciden se enfrentan a que no existe disponibilidad oportuna de profesionales confiables para el cuidado de sus niños. Es decir, cuando los padres quieren tener un balance entre su rol de padres y otras actividades se estresan por estas preocupaciones o si requieren un tiempo para atender asuntos profesionales o sociales emergentes generalmente tratan de apoyarse en los abuelos sin embargo los mismos ya no se encuentran disponibles (ya sea por otras actividades o cansancio) y tienen que declinar o posponer esas actividades causando malestar o inconveniencia en su rutina diaria. En este punto BetterTogether quiere estar para los padres dotándoles de una alternativa confiable por medio de profesionales (socios claves) competentes, capacitados y cuidadosamente seleccionados para que puedan los padres atender estos asuntos sin ninguna preocupación al respecto.

Finalmente buscamos integrar la red de apoyo de los padres de familia es decir darles los medios en un solo lugar para que los mismos no se sientan solos en la ardua tarea y viaje de criar a sus hijos. La filosofía de BetterTogether es estar a su disposición en los momentos que más lo necesiten, en lugar de ofrecer opiniones sobre lo que se debe hacer, el mostrar apoyo, no juzgar, estar presente y disponible, ayuda a los padres y madres a sentir que tienen su espacio

para hacer su camino a su manera, con sus errores, y con la confianza de contar con una red de apoyo que esta lista para ayudar.

3.4.2 Clientes

El grupo objetivo al cual estamos apuntando es padres de familia con hijos de entre 0 a 9 años con ingresos económicos medio-alto de las ciudades de Quito y Guayaquil que por cuestiones de tiempo y/o circunstancias de trabajo o viaje requieran de una persona que cuide a sus hijos. Estos son afines a la tecnología y uso de herramientas digitales para consulta y resolución de problemas, así como búsqueda de servicios de manera rápida, ágil y centralizada. Por otro lado, tenemos a nuestros aliados o socios estratégicos que son los profesionales del cuidado y crianza del niño que buscan un ingreso adicional y exposición con flexibilidad horaria.

3.4.3 Propuesta de Valor

BetterTogether quiere constituirse como el mejor aliado de los padres al momento de resolver sus inquietudes y darles solución a los problemas recurrentes de la paternidad/maternidad. Es por esto que su propósito es facilitar un ecosistema digital confiable que permita conectar a padres de familia con información y profesionales en la búsqueda de soluciones del cuidado y crianza de los niños de manera inmediata y personalizada.

3.4.4 Soluciones

Para solucionar los problemas identificados anteriormente, para el segmento de clientes, manteniendo presente la propuesta de valor, BetterTogether ha desarrollado un app y web de membresía recurrente (suscripción) con acceso a contenido personalizado y oferta de

profesionales especializados georreferenciados con el apoyo de un motor de sugerencia en base a necesidades y preferencias.

3.4.5 Canales

Para poner a disposición de los padres de familia el producto o servicio, se definió un mix de canales adecuado y ajustado al proyecto reconociendo que un hijo pequeño es un miembro invaluable de la familia. El medio por el cual los padres podrán interactuar con nosotros es principalmente la aplicación y página web donde encontraran toda la información necesaria, así como el número de contacto de una línea de servicio al cliente e email. Por otro lado, el medio por el cual se dará a conocer la propuesta de valor serán las redes sociales como Facebook e Instagram apalancadas por google ads para tener trazabilidad y monitorear la efectividad de nuestras campañas de captación. Una vez que los padres hayan experimentado los servicios se espera tener un efecto boca a boca para multiplicar las referencias y experiencias con el fin de captar más mercado. Finalmente, las alianzas generadas con otras organizaciones dedicadas o que prestan algún producto o servicio enfocado a niños (cupones de descuento mediante consumo en lugares de convenio) potenciarán nuestra red para maximizar el alcance de nuestra publicidad y promoción.

3.4.6 Flujos de Ingresos

Las principales fuentes de ingresos del proyecto serán la tarifa de suscripción por el servicio de contenido personalizado que representa un 2% del total de ingresos y el porcentaje de la comisión sobre los ingresos de la tarifa del profesional por hora los que representan un 98% del total de ingresos los cuales serán pagados por medio de tarjeta de crédito con un botón de pago seguro. También se tendrá la opción de realizar transferencias bancarias. Adicionalmente a estas fuentes, una vez BetterTogether este posicionado en el mercado

alrededor del segundo o tercer año su plataforma podrá monetizar como canal de publicidad para otras marcas o establecimientos relacionados a niños.

3.4.7 Estructura de costos

Los costos más importantes inherentes al modelo de negocio es en un inicio el desarrollo de las soluciones digitales (plataforma, pagina web y app) las cuales tienen un valor de 10.000 USD. Posteriormente el rubro principal será el setenta por ciento que la profesional se lleva por la atención dada a los padres de familia y finalmente el gasto relacionado a los canales y promoción utilizados para captar o adquirir nuevos clientes es decir los mecanismos para que la estrategia de publicidad de efecto.

3.4.8 Métricas claves

Con el objetivo de poder medir y monitorear que la propuesta de valor de BetterTogether este resolviendo los problemas identificados para los padres de familia y evidenciar que el proyecto está avanzando se definieron cuatro indicadores claves:

- Membresías recurrentes activas
- Porcentaje de retención de clientes
- Net promotor score - NPS donde se considerará fundamentalmente las reseñas y calificaciones positivas, así como el porcentaje de quejas recibidas por el total de atenciones dadas
- Uso por profesional y padre de familia, es decir número de atenciones dadas/recibidas y tiempo activo consecutivamente en la plataforma lo que dará una idea del nivel de adopción y fidelidad al uso de las soluciones digitales

3.4.9 Ventaja injusta

Lo que diferencia a BetterTogether y permite una ventaja sostenida por un tiempo en el mercado es la ultra personalización del servicio por medio de nuestro motor de sugerencia

propositivo de los profesionales con georreferenciación ajustado a las necesidades y preferencias del padre de familia. Adicionalmente contaremos con un sistema de gamificación para poder involucrar y entretener a nuestros clientes cuando estén usando el servicio donde padres y profesionales ganaran puntos por uso recurrente y calificaciones entregadas respectivamente accediendo a mayores beneficios generando un ambiente de competitividad interna sana. Finalmente somos un market place especializado con profesionales de alto nivel tanto en formación como en el nivel de atención ya que cada profesional es un especialista en su área.

3.5 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

3.5.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se define como la forma en la que se hacen las cosas dentro de una organización y nace desde el propósito (misión) de la misma. Refleja la identidad, los valores, creencias, comportamientos y formas de reconocimiento que influyen a los colaboradores en su comportamiento diario. Es clave para alcanzar los objetivos estratégicos y gran relevancia en la reputación de una organización ya que define la forma en la que los integrantes de la empresa interactúan entre sí, atienden a los clientes y responden a los desafíos externos tanto a nivel organizacional como individual. Es vital que los líderes den el ejemplo modelando los comportamientos deseados y que los empleados se sientan identificados al propósito y valores de la organización para tener estabilidad estructural y que puedan desempeñarse de manera óptima empujando en la misma dirección (Melián, 2017). En el caso de BetterTogether se orientará en una combinación entre un modelo de sistemas abiertos el cual se alinea a una organización que busca un posicionamiento externo con diferenciación enfocada como estrategia de negocio y un modelo de relaciones humanas enfocado en las personas. El primero nos permitirá tener flexibilidad y agilidad tanto en nuestros procesos internos como en nuestra respuesta hacia los desafíos del mercado y necesidades de clientes ya que al ser una

solución digital es importante la adaptabilidad hacia los cambios tecnológicos que se vayan presentando. Promoverá un ambiente donde la colaboración, co-creación, creatividad e innovación constante será fundamental para el desarrollo de nuevas características o funcionalidades dentro de la aplicación, así como servicio diferenciado. El segundo modelo será clave para instaurar cohesión y compromiso en el grupo de trabajo, así como con los profesionales y los padres de familia con los cuales buscamos crear vínculos significativos para formar una comunidad/familia apasionada en el cuidado de niños. Con esto BetterTogether busca enfocarse en brindar una excelente experiencia al cliente apalancado en pasión, integridad y coraje.

3.5.2 Organigrama y equipo

Dado que BetterTogether quiere enfocarse en la experiencia del cliente y con el fin de dar una respuesta rápida y eficaz entendiendo la importancia del servicio que se está prestando tendrá una estructura plana/horizontal siendo lo menos jerárquica posible lo cual incentivará comunicación directa entre colaboradores y la alta dirección para una colaboración dinámica, procesos de toma de decisión ágil y enfoque en la innovación con una cadena de mando corta con control directo sobre la gestión. Esto permitirá la formación de equipos de trabajo auto-organizados y empoderados con capacidad de toma de decisión para fluidez en la ideación y participación de sus miembros. Por lo anteriormente expuesto, dentro de los primeros seis

meses BetterTogether tendrá la siguiente estructura organizacional como se muestra en la figura a continuación.

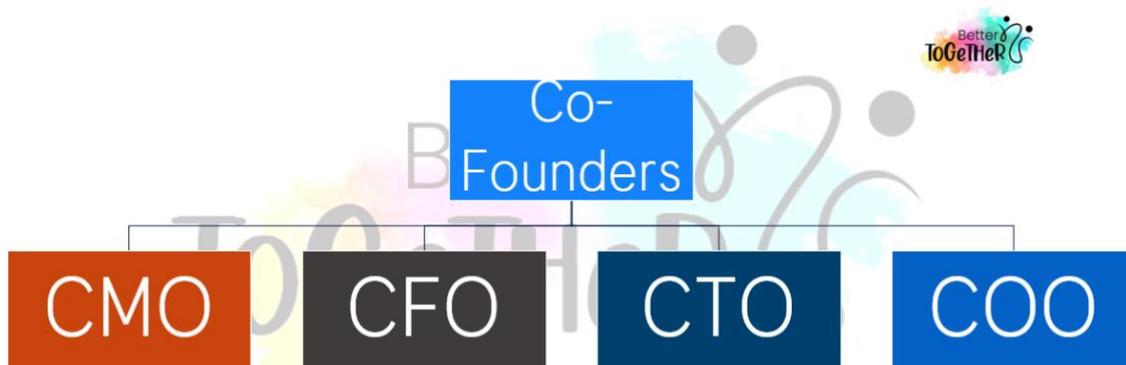


Figura 4 Organigrama BetterTogether

- **Co-Founders:** Socios principales encargados de poner en funcionamiento a la empresa.
- **CMO (Chief Marketing Officer):** Persona encargada de planificar, desarrollar, implementar y monitorear la estrategia general de marketing. Realizará estudios de mercado, fijación de precios, marketing de productos, comunicaciones de marketing, publicidad y relaciones públicas de acuerdo a la estrategia de BetterTogether.
- **CFO (Chief Financial Officer):** Será la persona encargada de dirigir y supervisar las actividades financieras de la organización como la planificación financiera, asesoramiento de inversión y financiación, dirigir la preparación de informes y resúmenes financieros y crear pronósticos que predigan el crecimiento futuro. Velara por un flujo saludable de caja y desempeño óptimo de rentabilidad.
- **CTO (Chief Technical Officer):** Sera la persona encargada de delinear la visión tecnológica de la empresa, implementar estrategias tecnológicas y garantizar que los recursos tecnológicos estén alineados con las necesidades comerciales de la empresa. En

primera estancia apoyará la creación y desarrollo de la página y aplicación, así como la operatividad de las mismas posteriormente.

- **COO (Chief Operating Officer):** Será la persona encargada de supervisar los procesos operativos de nuestra empresa y garantizar una excelente experiencia del cliente. Estará enfocado en la relación con profesionales y la interacción de los mismos con los padres de familia.

3.5.3 Equipo ejecutivo

Para cumplir con el propósito de BetterTogether se conformó un equipo de trabajo competente con miembros de diferente formación y experiencia apasionados por el servicio a los demás. En el Anexo K se puede conocer a los socios y equipo de trabajo ejecutivo. El equipo fundador se caracteriza por una forma de pensar orientada hacia el cliente poniéndolo en el centro de todo lo que hacemos en la organización. Contamos con una persona experimentada en desarrollo de aplicaciones (back-end y front-end) y soluciones digitales lo que ayudará a estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos y nuevos desarrollos que se presenten, así como una persona experta en el cuidado de niños con experiencia en centros educativos y terapéuticos que será clave para la diferenciación en los servicios de cuidado de niños ya que conoce los dolores, necesidades y expectativas tanto de padres como profesionales teniendo así la capacidad de crear vínculos significativos con los mismos que es fundamental para nuestro concepto de comunidad. Adicionalmente se contará con un experto en marketing para dar a conocer nuestras soluciones y posicionarnos con mensajes claves (propósito, valor agregado, valores, etc) en los distintos canales que se han definido para BetterTogether. Finalmente, contaremos con un experto en finanzas y administración con el que se transmitirá la visión y tanto el diseño como ejecución de estrategias orientadas hacia un crecimiento sostenible. Este grupo diverso de profesionales trae consigo una red de contactos (por ejemplo, los centros

educativos y terapéuticos enfocados en niños, así como contacto con grupos de inversión internacionales y nacionales en caso de ser necesario), experiencia, conocimiento y capacidades que apalancarán nuestra operación y éxito organizacional.

CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL

4 Introducción

El siguiente capítulo tiene como objetivo transmitir los elementos diferenciadores de la propuesta de valor de BetterTogether, así como dar una mejor idea de cómo la misma llegará al público objetivo y proyectar el volumen del negocio esperado que será insumo para el siguiente capítulo. Se dará a conocer el prototipo del proyecto de BetterTogether, es decir los atributos diferenciadores que caracterizaran el servicio y desatacaran sobre los de la competencia como logo y plataforma donde se podrá visualizar como lucirá la misma, así como una breve explicación sobre su funcionamiento alineado a la propuesta de valor mencionada en el capítulo 2. Adicional se definirá la estrategia de promoción ideal con los medios y canales a utilizar para dar a conocer, posicionar y captar el mercado objetivo. Finalmente, se definirán claramente las razones por las cuales se recomiendan los precios sugeridos de venta al público para los dos servicios y se desarrollará un pronóstico de ventas básico para un periodo de doce meses, es decir un año, en la que se reflejará el crecimiento y evolución esperado del negocio mostrando el resultado de las estrategias propuestas y analizadas previamente en el capítulo 3.

4.1 Estrategia de Producto

BetterTogether nace con el fin de apoyar a los padres de familia en la aventura de ser padres. Como nadie nace sabiendo serlo y cada experiencia es única e irrepetible queremos ser los acompañantes ideales para cuando más nos necesiten y convertimos en el aliado ideal para la crianza, cuidado y desarrollo de sus hijos. Por estas razones y en bienestar de un cuidado adecuado de los más pequeños se ha creado BetterTogether, en donde los padres de familia

tienen un espacio de confianza donde sus dudas e inquietudes sobre la crianza son resueltas, así como el lugar ideal para encontrar la niñera ideal para cuando más lo necesiten.

El nombre BetterTogether tiene el significado de “mejor juntos”, en relación a la difícil tarea de ser padres y que los mismos no están solos en este viaje, que existe un aliado para ellos y sus hijos para encontrar soluciones a los problemas en la crianza de los mismos. El logo, es el que se muestra en la figura a continuación.



Figura 5 Logo BetterTogether

La propuesta de valor de BetterTogether consiste en brindar una plataforma digital colaborativa que permite a los padres de familia conectar con profesionales, servicios y contenido enfocados al cuidado de los niños de manera integral, rápida y sencilla. Como se puede observar en el Anexo L, dentro de la página web y plataforma se tendrá acceso a contenido especializado sobre la crianza y desarrollo de los niños, el cual es desarrollado por nuestros profesionales asociados con sus publicaciones mensuales. Este contenido aparecerá en el perfil del usuario por medio del motor de sugerencias de acuerdo a las preferencias y gustos del mismo que hayan sido ingresadas en el perfil, así como por medio de la información obtenida sobre los hábitos de búsqueda y clics que el usuario vaya realizando por el uso recurrente. En este punto el usuario puede elegir el contenido sugerido, realizar una búsqueda independiente o interactuar con el resto de la comunidad alrededor del tema conectándose con otros padres de familia que se hayan encontrado en esta misma situación por medio de una

opción llamada “consulta a otros padres” que les pondrá en contacto con alguien que ha pasado por la misma circunstancia de tres formas. La primera opción consiste en que en base a la inquietud planteada la plataforma busca si alguien dentro de la plataforma ha consultado el tema antes y haya obtenido una respuesta o varias respuestas donde el usuario podrá visualizarlas. La segunda opción es tipo foro abierto donde la inquietud es publicada para la comunidad de padres y se puede esperar una respuesta en tiempo real o dejarla publicada para obtener una respuesta posterior. La tercera opción es para aquellos que prefieren una conexión tipo uno a uno donde interviene un componente de recompensa para motivar a otros padres a participar y responder las inquietudes de otros padres.

En caso de que ninguna de las opciones mencionadas atrae al usuario o no encuentran lo que necesitan específicamente pueden solicitar atención personalizada por medio de un link que se llama asesoramiento el cual beneficia directamente al profesional asociado a BT. Una vez acceden a asesoramiento, deben llenar un formulario con el tema en mención, el título del artículo relacionado (si aplica), el autor, el correo del autor y su requerimiento de forma detallada, dirección y horarios de preferencia. Esta información la receipta el equipo de operaciones y el profesional correspondiente, el cual cuenta con un lapso de veinticuatro horas para emitir una respuesta en la cual se cuadra la asesoría (ej. Formato y valores). El valor de la misma depende del profesional y se facilita el método de pago para la misma por medio de tarjeta de crédito por medio de la plataforma. Al final de la asesoría, como siempre, pedimos que por favor nuestros clientes comenten y califiquen la atención del profesional.

Por otro lado, dentro de la plataforma tendremos el servicio de cuidado de niños especializado en el cual se tendrá la oportunidad de acceder a un catálogo de profesionales georeferenciados (la zona la definen los propios profesionales) con diferente especialización donde se podrá conocer la calidad y nivel de servicio que brindan las diferentes niñeras mediante reseñas y calificaciones previas de otros padres, para brindar una opción que transmita

confianza y seguridad para los padres. El perfil creado inicialmente permite añadir datos importantes como edad, descripción del niño, alergias, áreas de interés del desarrollo, enfermedades importantes (de existir), etc. y también permitirá seleccionar o buscar el servicio de cuidado ideal de acuerdo a este perfil, es decir, buscará la niñera ideal de acuerdo a gustos, servicios deseados, lugar de ubicación de preferencia, etc. En este servicio el padre accede por medio de su cuenta dentro de la plataforma (sea por computador o teléfono móvil), elige la opción de buscar nannie y por medio del motor de sugerencias aparecerán las profesionales que brindan el servicio que estén registradas dentro del sector del usuario y del horario de atención que están solicitando, con su especialización, calificaciones y las reseñas o comentarios más relevantes sobre el servicio que brindan. La plataforma tiene parametrizada los horarios de disponibilidad de todas las profesionales para este servicio con el objetivo que las opciones que se presentan sean las disponibles en el momento de la solicitud o como enfoque en búsqueda de disponibilidad inmediata (con un recargo en la tarifa estándar normal). Así mismo el padre de familia podrá reservar un servicio con antelación en caso de que no lo necesite en ese mismo momento.

Para brindar un servicio diferenciado que inspire confianza y honestidad para los padres de familia las niñeras tendrán un estricto proceso de selección y perfilamiento donde se harán verificación de referencias, antecedentes, experiencia y competencias relacionadas al cuidado de niños. Adicionalmente tendrán capacitaciones que BetterTogether se encargará de entregarles, esto con respecto a bases sólidas de servicio al cliente y de cuidado de niños. El perfil de cada niñera desplegará las capacitaciones que ha tomado y ha aprobado, esto

complementado con el detalle de los servicios que ofrece; facilitando la decisión del padre de familia al escoger un profesional. Todo esto llegará a los clientes de la siguiente forma:

1. Página web: [www. bettertogetherec.com](http://www.bettertogetherec.com) el cual se puede acceder para realizar consultas, búsquedas y selección de contenido y servicio de cuidado de niños.
2. App para dispositivos digitales disponible en App store y Google Play, la cual se podrá encontrar como BetterTogether y de esta manera acceder rápidamente desde cualquier lugar.

En resumen, el funcionamiento consiste en que por medio estos canales; el padre de familia podrá buscar los contenidos y profesionales disponibles y conocer los servicios adicionales de cada profesional como: tutorías, nutrición, problemas de aprendizaje, estimulación temprana, terapia del lenguaje, psicología, etc. El padre de familia podrá seleccionar el profesional que se adapte a sus necesidades considerando disponibilidad o solicitando el servicio de disponibilidad inmediata (con un recargo en la tarifa estándar normal) y la herramienta y el número de horas requeridas. En esta interacción existirán y se mostrarán las políticas de cancelación o reclamos que permitirán cobrar una parte del servicio o reconocer cualquier situación que se pueda presentar para constituirnos como una solución flexible y dinámica.

4.1.1 Atributos de producto y servicio

Tomando como base que los productos y servicios deben generar elementos de valor que satisfacen diferentes necesidades se tomó como referencia el estudio realizado por Harvard

Business School donde se planteó una pirámide que permite categorizar el valor de una propuesta y el impacto que esta tendrá en un cliente al escoger nuestro producto o servicio.

The Elements of Value Pyramid

Products and services deliver fundamental elements of value that address four kinds of needs: functional, emotional, life changing, and social impact. In general, the more elements provided, the greater customers' loyalty and the higher the company's sustained revenue growth.

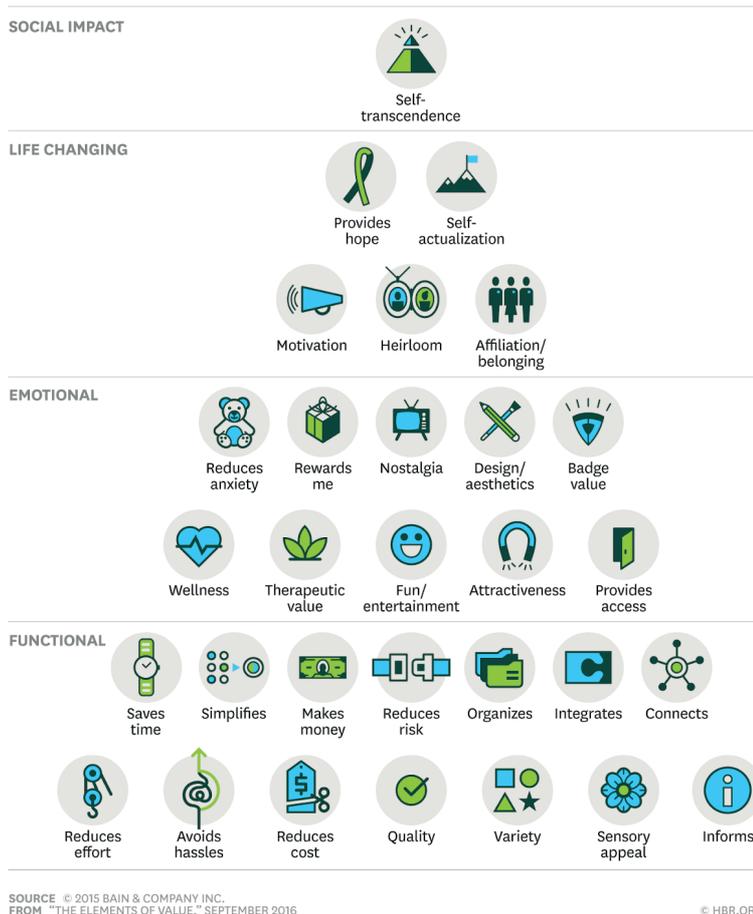


Figura 6 Pirámide de valor HBR

Emocional

- Reduce la ansiedad: Permite que el padre de familia que tiene inquietudes, preocupaciones sobre el cuidado de sus hijos y/o que busque una niñera sienta seguridad, confianza y no juzgado al tener un solo lugar donde encontrar respuestas y acompañamiento a situaciones que se presentan durante la crianza de los niños al mismo tiempo proporciona tranquilidad

de poder contar con una niñera específicamente seleccionada dedicada al cuidado de sus niños cuando no puedan estar con ellos.

- Reconocimiento: Enfocada tanto en los padres de familia como los profesionales, bajo este sistema los padres de familia accederán a descuentos y promociones por el uso recurrente y recomendación (referidos) de nuestros servicios mientras que para los profesionales se traducirá en un sistema de compensación que permitirá al profesional obtener más réditos por cada hora de servicio efectivo dado maximizando así su tiempo y ganancias.

Funcional:

- Simplifica: Simplifica el proceso de encontrar una profesional adecuada. No es necesario contactar a diferentes establecimientos y/o profesionales individualmente.
- Integra: Se integra los servicios de cuidado de niños con especialidades necesarias para el desarrollo del mismo con acceso a contenido personalizado.
- Conecta: La plataforma colaborativa permite conectar a padres de familia entre ellos y con profesionales apasionados por el cuidado y desarrollo de los niños.
- Ahorra tiempo: En una sola aplicación colaborativa el padre de familia tendrá acceso a diversas opciones de contenido para consulta y de servicio de cuidado de niños.
- Informa: BetterTogether generará contenido dentro del área de cuidado para niños con el fin de poner a disposición de sus subscriptores información valiosa que ayudará en la toma de decisiones de los padres de familia.
- Calidad: Los profesionales serán certificados y evaluados en sus procesos de selección lo cual asegura que posean el conocimiento técnico y experiencia para cuidar niños. Adicional todos los padres podrán calificar su experiencia y la calidad de servicio de los profesionales.

Esto dará información valiosa tanto para la captación de un potencial nuevo cliente como asegurar el control por parte de los dueños de la aplicación.

- Variedad: Trabajo colaborativo entre padres de familia y profesionales con diferentes especializaciones para atender un amplio espectro de requerimientos.

A pesar de todas las necesidades que cubre el proyecto en las diferentes dimensiones hemos escogido las siguiente tres que nos representarán para diferenciarnos y enfocar la publicidad:

- **Reconocimiento:** Valoramos el tiempo y uso de nuestra plataforma por lo tanto queremos premiar a nuestros usuarios por creer en la comunidad BetterTogether y sus soluciones. El objetivo es maximizar los beneficios para todos los involucrados (padres y profesionales) de una manera que no lo hace otra organización para promover y convencer a los padres que no están solos, que mejorar el balance de roles en sus vidas es importante y hay que priorizarlo también. Se busca potenciar la exposición de los profesionales y catapultarlos porque entre más de ellos sean conocidos tendremos una mejor red de apoyo conectada para los padres maximizando sus ganancias.
- **Ahorra tiempo:** Conocemos lo difícil y complejo que es el viaje de un padre para resolver inquietudes o encontrar personas de confianza para cuidar a sus pequeños y reducir la preocupación en el proceso por lo tanto queremos que BetterTogether sea tu mejor aliado para encontrar todo en un solo lugar en el menor tiempo posible sin realizar búsquedas extensas o pruebas de ensayo y error.
- **Integra:** El servicio de cuidado de niños nunca fue tan enfocado y especializado en combinar el rol de niñera tradicional con un especialista que además de cuidar con todo el amor a tu hijo lo hace en un tiempo con propósito mediante la aplicación de conocimientos

y dinámicas lúdicas que estimulan su desarrollo y aprendizaje de manera divertida en una sola interacción.

4.2 Estrategia de Canales

Al ser una plataforma digital colaborativa el canal será directo mediante página web, aplicación, redes sociales e email donde se encontrará toda la información y opciones necesaria del servicio para el cliente final. Para medir la efectividad de dichos canales se han definido los indicadores que se muestran en la tabla a continuación. Esto lo haremos por medio de un visualizador en línea lo que nos permitirá monitorear el impacto de la inversión realizada y maximizar el alcance de nuestra plataforma.

Tabla 6 Indicadores por canal

Canal	Página Web	Aplicación Móvil	Redes Sociales	Email
Indicadores	Tráfico Web	Número de descargas	Engagement e Impresiones	Tasa de Apertura
	Usuarios nuevos vs recurrentes	Porcentaje de nuevos usuarios	Pages Likes (lanzamiento)	CTR - Click Through Rate
	Porcentaje de rebote	Retención y frecuencia con la que vuelven a la app	Seguidores (lanzamiento)	Tasa de conversión (acción específica)
	CTR - Click Through Rate	DAU (Daily, Weekly, Monthly active users)	FB referral traffic	Tasa de rebote
	Tiempo en la página	DORMANCY RATIO (Ratio de usuarios dormidos)	Share of voice (SOV)	Tasa de apertura de clics (COR)

Al ser un servicio prestado directamente por medio de la plataforma digital (Marketplace) la interacción será directa entre el padre de familia y el profesional (tanto para servicio especializado de cuidado de niños como de contenido). En este punto BetterTogether

asegurará el cumplimiento del servicio y, los estándares de seguridad y calidad entre los dos actores.

4.3 Estrategia de Promoción

BetterTogether al ser un producto/servicio que se provee por medio digital necesita tener visibilidad y tráfico para generar conciencia de marca y ser relevante para el posicionamiento adecuado en la mente de los padres de familia. En este sentido se ha definido que las siguientes herramientas con sus respectivas estrategias para lograrlo:

4.3.1 Publicidad

1. Estrategia SEO: Optimización en motores de búsqueda enfocado alrededor de palabras clave como: niñera, cuidado infantil, guardería que probaron ser las más buscadas en Ecuador en los últimos doce meses como se muestra en la figura 5.

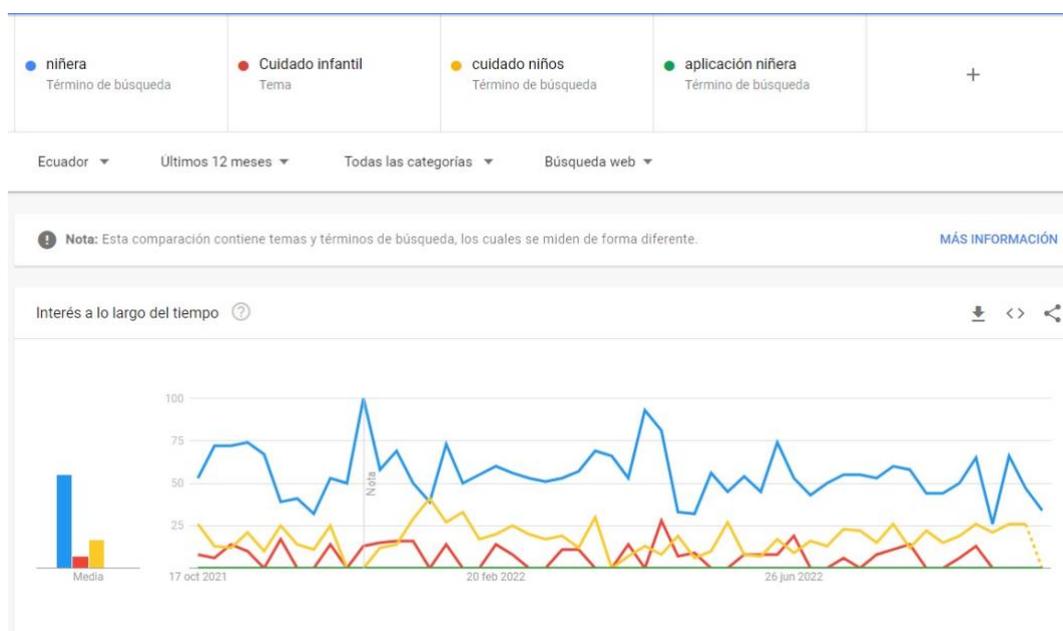


Figura 7 Resultados Google Trends en palabras clave sobre cuidado de niños

Con esto buscaremos armar adecuadamente el contenido de la página en términos visuales (gráficos y escrito), generar una buena experiencia de navegación para el usuario con contenido relevante y así aparecer en los primeros lugares en google.

2. Estrategia SEM: Marketing en motores de búsqueda para tener posicionamiento por medio de la publicidad o enlaces patrocinados que se pueden hacer en los buscadores. Para esto nos enfocaremos en Google Ads donde se realizarán las campañas con los enlaces patrocinados (enlaces en la página de resultados de búsqueda con un aviso publicitario), red de display (banners que aparecen en otros sitios web con los anuncios) y YouTube (videos publicitarios que aparecen antes del contenido) lo cual permitirá sectorizar y así focalizar de mejor forma a nuestro público objetivo.
3. Marketing en redes sociales: Nuestra marca se basa en generar comunidad y hacerlo juntos es por esto que nos enfocaremos en las plataformas de Facebook e Instagram donde se encuentra nuestro público objetivo.

4.3.2 Socios locales

Crear alianzas y relaciones con establecimientos o marcas especializadas en niños. Por ejemplo, marcas de ropa para niños, comida, centros terapéuticos, instituciones educativas, etc. Este relacionamiento será clave ya que gracias a esto se podrá crear espacios y eventos relacionados a temas del cuidado y crianza de los niños con el soporte de más empresas involucradas y de esta manera se logrará tener contacto directo con los padres de familia.

4.3.3 Programa de referencia

BetterTogether contará con un programa de referidos, en el cual las personas que refieran o recomienden a sus amigos o conocidos y consuman el servicio tendrán créditos o

descuentos cuando contraten un servicio de hospedaje o paseo de mascotas mediante la aplicación.

4.3.4 Inbound Marketing

Apuntamos a crear relaciones significativas y duraderas con nuestros clientes por lo que buscamos que los padres de familia logren sus metas con respecto al cuidado de sus niños. Esto se enfocará en publicidad pagada y direccionada directamente a personas que buscan productos similares dentro de la web mediante e-mails, redes sociales y contenido relevante. Se enfocará en:

1. Atraer (captar la atención de las personas adecuadas con contenido de valor y conversaciones que afiancen la posición de BetterTogether como referente.
2. Interactuar: Ofreciendo información y soluciones enfocadas en sus necesidades y objetivos.
3. Deleitar: Brindar ayuda y herramientas a los clientes para permitirles llegar al éxito gracias a BetterTogether.

Adicionalmente gracias al registro en la aplicación de los padres de familia con su perfil y el de su niño, se enviará contenido personalizado a través de emails con toda la información relevante de acuerdo a los intereses del perfil de cada padre de familia. También se realizará la personalización de los newsletters de BetterTogether, esto creando una comunidad de padres con sus propias experiencias que podrán ser compartidas con el resto de la comunidad. Por último, se tiene planificado realizar un concurso en el cual el objetivo es buscar que los padres con más consumo o mejores calificaciones sean recompensados con productos o servicios para

niños como juguetes, ropa, entretenimiento (campamentos de veranos entre otros), tarjetas regalo entre otros.

4.4 Estrategia de Pricing

Para definir el esquema de precios que se manejaran en BetterTogether se realizó un estudio de mercado enfocado en la competencia directa y productos sustitutos complementado con una investigación de soluciones digitales con funcionamiento similar a nuestra plataforma y los resultados obtenidos en la encuesta realizada a padres de familia con respecto a la tarifa por hora y tarifa de suscripción mensual que estarían dispuestos a pagar por los servicios de cuidado de niños a domicilio y acceso a contenido personalizado. A continuación, se presente el resultado de dicha investigación en la siguiente tabla.

Tabla 7 Tarifas y precios servicios relacionados

Medio	Tipo App / Servicio	Empresa	% Comisión / Tarifa	Observaciones
Digital	Movilidad	Uber	25%	Tarifa Promedio. Mezcla de diferentes tipos de tarifas (estándar + dinámica)
Digital	Movilidad	Cabify	25%	Tarifa máxima. Tarifa fija dependiendo de la categoría del conductor
Digital	Movilidad	DiDi	15%	Tarifa Promedio. Mezcla de diferentes tipos de tarifas (estándar + dinámica)
Digital	Delivery	Rappi	27%	Tarifa máxima a partners (restaurantes o lugares de comida) De repartidores no comisionan.
Digital	Delivery	Uber eats	21%-36%	Tarifa máxima. Tarifa fija dependiendo del plan elegido (Lite,Plus,Premium) y tarifas (tiempo + distancia)
Digital	Delivery	PedidosYa	21%	Tarifa máxima a partners (restaurantes o lugares de comida) De repartidores no comisionan.
Digital	Delivery	Tipti	7 USD - 10 USD	Suscripción mensual. Repartidores están dentro de la nómina. Comisión a retailers.
Digital	Salud	Doctorisy	500 USD	Suscripción anual al médico
Tradicional	Referidas Centro terapéutico	N/A	40%	Tarifa fija tradicional cuando se refiere a un profesional.
Tradicional	Guardería	Clap Clap Kids	4 USD por hora	Pensión fija mensual. Cuidado por 4 horas diarias. Atención grupal.

Tradicional	Estimulación temprana	Gymboree	5 USD - 14.1 USD por hora	Planes mensuales, bimensuales y trimestrales. Incluye 2 veces gymplay 3 veces clases por semana (0.8 hora cada atención)
Tradicional	Servicio de cuidado a domicilio	Nannys Home	12 USD por hora	Intermediario entre padres y niñeras. Gestión de entrevistas y colocación. Servicio permanente o por horas.

Con toda esta información se definió que la tarifa base para los servicios de cuidado de niño será de 20 USD por hora cuyo valor puede variar dependiendo los servicios adicionales requeridos por los padres ya que contempla lo manifestado por los padres en la encuesta inicial y es un precio competitivo que reflejará las bases del negocio por medios tradicionales alineado a la estrategia de diferenciación enfocada determinada anteriormente. Para el caso del servicio de acceso a contenido personalizado será de una suscripción de 2 USD por mes fija. En este sentido BetterTogether al ser una plataforma que conecta padres con profesionales, cobrará una comisión variable que iniciará en el 30% sobre el precio publicado de los profesionales la cual se podrá reducir en favor de los profesionales en función del uso recurrente (cantidad de visitas realizadas) o de una excelente experiencia percibida en la atención de los padres (valoraciones o calificaciones positivas de los usuarios) para premiar un buen desempeño como parte de nuestra estrategia de fidelización.

4.5 Plan de Ventas

BetterTogether al ser una startup digital plantea proyecciones de ventas para sus primeros doce meses de operación basado en una tasa de crecimiento semanal deseada del 5% complementado por el estudio de mercado realizado en el capítulo 2 donde se determinó que el SOM de BetterTogether es 102.990 hogares con un potencial anual de 49.4k USD para el servicio de contenido personalizado y 20.168 hogares con un potencial anual de 3.7 millones USD para el servicio de niñeras a domicilio y estableció los siguientes volúmenes de ventas reflejados en la siguiente figura considerando el modelo de precios (suscripción de 2 USD

mensuales para el contenido personalizado y 30% de comisión del servicio de niñeras especializado) y canales de distribución mencionados en el capítulo anterior.

Las ventas totales estimadas para el primer año de operación de BetterTogether se encontraron dentro de los 2398 suscriptores de los cuales se prevé que el 74% realizará el uso del servicio de niñera especializado a domicilio como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8 Detalle de Ventas y número de atenciones-subscripciones BT 1er año

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Número de subscripciones	150	158	166	174	183	192	202	212	223	234	246	258	2398
Venta Subscripciones	\$ 300.00	\$ 316.00	\$ 332.00	\$ 348.00	\$ 366.00	\$ 384.00	\$ 404.00	\$ 424.00	\$ 446.00	\$ 468.00	\$ 492.00	\$ 516.00	\$ 4,796.00
Núm de ordenes (Serv niñeras especializadas a domicilio)	56	60	62	66	70	72	76	80	84	88	92	98	904
Venta Comisión Servicio de Niñeras a domicilio especializado	\$3,360.00	\$3,600.00	\$3,720.00	\$3,960.00	\$ 4,200.00	\$ 4,320.00	\$ 4,560.00	\$ 4,800.00	\$ 5,040.00	\$ 5,280.00	\$ 5,520.00	\$ 5,880.00	\$ 54,240.00

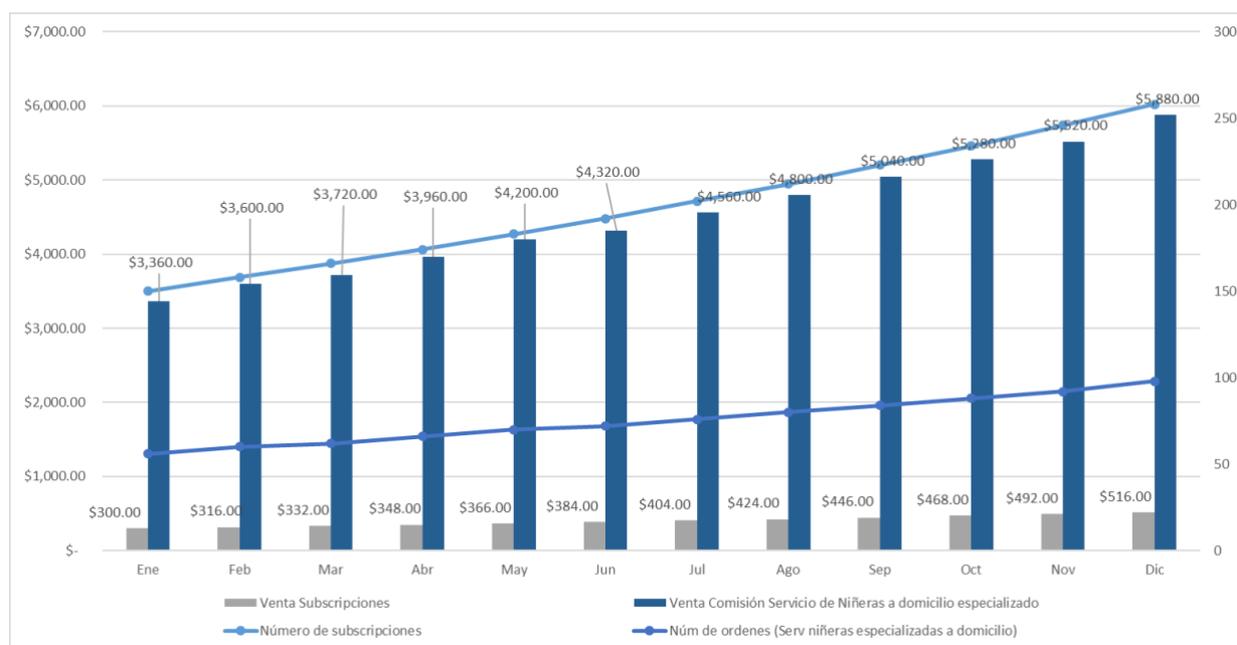


Figura 8 Proyección de órdenes y subscripciones 1er año

CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

5 Introducción

Toda idea de negocio debe también ser analizada desde su rendimiento operativo y generación de flujos de efectivo para determinar si la misma es atractiva o no para ser perseguida y puesta en marcha. En el siguiente capítulo se evaluará la viabilidad financiera del proyecto partiendo del análisis de supuestos generales (factores macro y micro) sobre los que el negocio se pretende desarrollar, así como la estructura de capital y financiamiento necesario para apalancar el negocio en sus primeros años de operación, los mismos que servirán como insumo para proyectar los estados financieros (estados de pérdidas y ganancias y balance general) y flujos de efectivos esperados mostrando el potencial del negocio en términos de desempeño de rentabilidad y generación de valor. De estas proyecciones se evaluarán las principales ratios financieros (ej. TIR y VAN) y se realizará un análisis de sensibilidad para determinar las variables claves en tres diferentes escenarios: base, optimista y pesimista.

5.1 Supuestos generales

Para poder proyectar la situación financiera del proyecto BetterTogether se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Crecimiento económico: Las previsiones realizadas por el Banco central del Ecuador para el periodo 2022-2026 indican un crecimiento económico a una tasa anual promedio de 2.8% (alineado al crecimiento mundial pronosticado por el FMI de 2.9%) impulsado por un mayor volumen de incremento en exportaciones de petróleo crudo, de alrededor del 9% por la perforación de nuevos pozos petroleros que ya han obtenido los permisos ambientales, la recuperación de la inversión y el dinamismo del consumo de los hogares donde para el año 2023 el país superaría el nivel del PIB pre pandemia de 2019 (Banco Central del Ecuador, 2022). Este crecimiento está sustentado en la demanda interna que continuará siendo el principal componente de la expansión prevista. Esto demuestra una recuperación paulatina

de nuestra economía después de dos años de la misma con un contexto interno favorable para el desarrollo de nuevos negocios dentro de una desaceleración de la economía mundial.

- Penetración de mercado: Se trabajará con una tasa de penetración del mercado conservadora del 2% al ser la más adecuada a nuestro modelo de negocio B2C misma que ya fue definida en el capítulo 2.
- Pronostico de ventas y costos: Para el pronóstico consideramos el comportamiento de un entorno tipo Marketplace donde tanto padres de familia (compradores) como profesionales (vendedores) interactúan constantemente. De esta interacción BetterTogether obtendrá una comisión del 30% del valor de la tarifa por hora que es de 20 USD. En este sentido es importante comprender los siguientes conceptos:
 - Costo de adquisición de Clientes (CAC): Es cuánto le cuesta a la empresa (en publicidad) conseguir un nuevo cliente. Comprende el gasto publicitario en los canales definidos anteriormente en el capítulo 4. Para calcularlo hay que asumir una cantidad de leads que mediante la estrategia de publicidad se convierten en clientes. En nuestro caso hemos asumido un CAC para compradores (padres de familia) de 50 USD mientras que para vendedores (niñeras) de 45 USD tomando como referencia un benchmark realizado en campañas pagadas de Google Paid Searchs de 2018 con respecto a negocios digitales y plataformas tipo marketplace.
 - Porcentaje de retención: Es el porcentaje de clientes que después de realizar una compra la volverán a hacer nuevamente en futuros periodos, es decir tendrán un comportamiento recurrente. Para nuestro caso hemos definido un porcentaje

conservador de 5% de acuerdo a las mejores prácticas de modelamiento en este tipo de negocios.

- Ordenes promedio por comprador: En nuestro caso tomamos como referencia una referencia de 2 ordenes por comprador al mes. Esto quiere decir que el comprador realizará su pedido más de una vez en el mes.
- Penetración primer año (número de suscripciones y ordenes de niñeras): Basados en un CAC de comprador (padre de familia) de 50 USD invertidos para adquirir un nuevo cliente y un gasto enfocado en los canales mencionados en el capítulo 4 de 470 USD al mes se obtienen 10 nuevos clientes en promedio al mes. A esto hay que sumarle la adquisición por canal orgánico (búsquedas independientes no guiadas por el impacto de publicidad) con un ratio de 50% adicional de clientes adquiridos. Es decir, en total al mes tendremos en promedio 14 nuevos clientes mínimamente ya que hay que sumar el efecto multiplicador en red que por cada vendedor activo (profesional) después de dar su servicio atraerá al menos otra persona debido a la recomendación boca a boca. En promedio tendremos los mismos vendedores activos que compradores para poder satisfacer la demanda por lo tanto tendremos 28 clientes nuevos mensualmente. A esto hay que sumarle que cada mes tendremos un porcentaje conservador de retención del 5% en los clientes adquiridos en meses anteriores los cuales al menos ordenaran 2 veces nuestros servicios al mes (mitad de lo manifestado por ellos en el estudio de mercado donde el cliente requiere tres días a la semana el servicio con un promedio semanal de diez horas al cuidado de sus hijos, es decir tres horas por día). En la siguiente tabla se puede ver un ejemplo referente al número de órdenes para el año 1.

Tabla 9 Evolución mensual clientes 1er año BetterTogether

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Nuevos clientes	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Cientes retenidos (5%)	0	2	3	5	7	8	10	12	14	16	18	21	116
Total clientes	28	30	31	33	35	36	38	40	42	44	46	49	452
Número de ordenes (2)	56	60	62	66	70	72	76	80	84	88	92	98	904

En cuanto al número de suscripciones en el primer año tomamos en consideración el SOM de número de familias (102989) del capítulo 2 y lo multiplicamos por la tasa de penetración conservadora del 2.3% correspondiente a este tipo de negocios B2C obteniendo al final del primer año 2398 familias suscritas a nuestra plataforma para consulta de contenido personalizado. Tomando como base lo anteriormente expuesto tenemos una proyección a cinco años de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 10 Ventas y Costos Proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de suscripciones	2398	3597	5396	7014	9118
Núm de ordenes (Serv niñeras especializadas a domicilio)	904	2171	3891	5352	7236
Ingresos (suscripción + Serv Niñeras)	\$ 59,036	\$ 137,454	\$ 244,251	\$ 335,148.3	\$ 452,396
(-) Costo de Ventas	\$ 39,063	\$ 94,438.5	\$ 169,258.5	\$ 232,812	\$ 314,766

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Para poder dar inicio a las operaciones de BetterTogether se tendrá un capital inicial de \$ 43,630.00 los cuales se repartirán en un 40% con fondos propios de los socios fundadores y el otro 60% se financiará con crédito bancario. Esta distribución de la estructura de capital se determinó debido a que es la que mejor rendimiento ofrece en términos de menor impacto al estado de resultados en los primeros años del proyecto. El capital de trabajo se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 11 Estructura de Capital BetterTogether

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital de Trabajo	30,000.00	69%
Inversión Activos	13,630.00	31%
Total Inversión Inicial	43,630.00	100%
Inversión Propia	17,452.00	40%
Deuda Largo Plazo	26,178.00	60%

De la inversión realizada para activos tenemos principalmente con un monto de 10,000 USD el desarrollo y puesta en marcha de nuestra plataforma y aplicación la cual es el núcleo del proyecto. Lo restante de la inversión está destinada a equipos de cómputo y herramientas de oficina, así como muebles para tener un ambiente laboral adecuado y poder realizar las entrevistas a las potenciales niñeras de nuestra plataforma. En cuanto al préstamo bancario será por un total de 26,178.00 USD a 5 años plazo con una tasa del 11.23% y cuotas mensuales aproximadas de 572.18 USD. En cuanto, al costo promedio ponderado de capital de trabajo (WACC) es de 18.58% tal como se lo puede visualizar en el Anexo M mientras que para la política de dividendos se definió que las utilidades generadas servirán para ser reinvertidas en el negocio.

5.3 Estados financieros proyectados

La proyección de los estados financieros fue realizada para cinco años con el fin de visualizar el desempeño de la empresa considerando los supuestos anteriormente mencionados previamente, su modelo de negocio, comportamiento en ventas, financiamiento e inversión durante este periodo. En el Anexo N se puede apreciar la evolución proyectada de BetterTogether.

Al ser una solución digital tipo market place donde interactúan compradores y vendedores dependemos de la inversión en publicidad enfocada en los canales adecuados para poder generar demanda y finalmente una compra dentro de la plataforma. Este tipo de negocios

tienen un efecto multiplicador tanto como por referencia en la experiencia como un crecimiento orgánico y de compras recurrente por parte de sus usuarios. En este sentido estamos aspirando a tener un crecimiento exponencial en el segundo año del mas de 165% debido al efecto en red de dichas plataformas tomando en cuenta que para años posteriores este crecimiento se verá disminuido por el volumen de usuarios y ordenes captadas. Adicionalmente es importante mencionar que el costo de ventas en este tipo de negocios está atado a la comisión que se lleva el vendedor dentro de la plataforma que en nuestro caso es un 66 a 70% a lo largo del tiempo. Con todas estas variables tenemos que los primeros dos años serán a perdida para en el tercer año empezar a generar utilidad y pasar de pérdidas de 19K USD en el primer año a 56K en el quinto año. En la siguiente tabla se puede visualizar el comportamiento del mismo para el escenario normal, es decir el base.

Tabla 12 Estados financieros proyectados BetterTogether

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos (suscripción + Serv Niñeras)	\$ 59,036.00	\$ 156,234.00	\$ 273,171.00	\$ 374,568.30	\$ 505,196.79	
(-) Costo de Ventas	\$ 39,063.00	\$ 108,054.00	\$ 190,225.50	\$ 261,391.50	\$ 353,046.00	
Utilidad Bruta /Margen bruto	\$ 19,973.00	\$ 48,180.00	\$ 82,945.50	\$ 113,176.80	\$ 152,150.79	
Gastos						
Nómina (Salarios)	\$ 12,300.00	\$ 22,200.00	\$ 29,700.00	\$ 39,900.00	\$ 40,325.00	
Gastos Generales y Marketing	\$ 20,916.67	\$ 21,916.67	\$ 22,516.67	\$ 23,240.00	\$ 25,040.00	
Gastos Totales	\$ 33,216.67	\$ 44,116.67	\$ 52,216.67	\$ 63,140.00	\$ 65,365.00	
EBITDA	-\$ 13,243.67	\$ 4,063.33	\$ 30,728.83	\$ 50,036.80	\$ 86,785.79	
Gastos depreciación & Amortización	\$ 3,076.67	\$ 3,076.67	\$ 3,076.67	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	
(-) Intereses	\$ 2,731.26	\$ 2,242.24	\$ 1,695.40	\$ 1,083.88	\$ 400.04	
Utilidad antes de impuestos y participación	-\$ 19,051.59	-\$ 1,255.58	\$ 25,956.77	\$ 46,752.92	\$ 84,185.75	
15% Utilidad trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 3,893.52	\$ 7,012.94	\$ 12,627.86	
Utilidad antes de IR	-\$ 19,051.59	-\$ 1,255.58	\$ 22,063.25	\$ 39,739.98	\$ 71,557.88	
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$ -	\$ -	\$ 5,515.81	\$ 9,935.00	\$ 17,889.47	
UTILIDAD NETA	-\$ 19,051.59	-\$ 1,255.58	\$ 16,547.44	\$ 29,804.99	\$ 53,668.41	
Activos						
Caja-Bancos	30,000.00	9,890.17	7,087.34	30,950.00	64,711.31	127,683.00
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Propiedad planta y Equipo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
(-) Depreciación acumulada	-	533.33	1,066.67	1,600.00	1,800.00	2,000.00
Intangibles	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00
(-) Amortización acumulada	-	2,543.33	5,086.67	7,630.00	9,630.00	11,630.00
Total Activos	43,630.00	20,443.50	14,564.00	35,350.00	66,911.31	127,683.00
Pasivos						
Utilidades por pagar	-	-	-	3,893.52	7,012.94	12,627.86
Impuestos por pagar	-	-	-	5,515.81	9,935.00	17,889.47
Deuda a Largo Plazo	26,178.00	22,043.09	17,419.17	12,248.40	6,466.12	0.00
Total Pasivo	26,178.00	22,043.09	17,419.17	21,657.73	23,414.05	30,517.33
Patrimonio						
Capital Social	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00
Utilidad del ejercicio	-	19,051.59	20,307.17	3,759.73	26,045.26	79,713.67
Total Patrimonio	17,452.00	1,599.59	2,855.17	13,692.27	43,497.26	97,165.67
Total Pasivo + Patrimonio	43,630.00	20,443.50	14,564.00	35,350.00	66,911.31	127,683.00

5.4 Flujo de efectivo proyectado

Al igual que los estados financieros, el flujo de efectivo se proyectó a cinco años con el objetivo de evaluar las variaciones y movimientos del efectivo que se desarrollaran en la operación del proyecto. Este nos muestra el dinero que ha sido generado y aprovechado en actividades operativas, de inversión y financiamiento de la empresa. Del mismo podemos observar que en el primer año tenemos una baja en el flujo debido a que el volumen de negocio en dicho año no es suficiente para poder generar sus propios recursos sin embargo esto es normal cuando un negocio está empezando y es el propósito del capital inyectado al inicio de la operación por medio del préstamo bancario para poder hacer frente a este inicio de operaciones. Posteriormente tenemos ya un flujo de efectivo que muestra como la operación de BetterTogether empieza a escalar de la forma esperada y genera los ingresos necesarios.

Tabla 13 Flujo de caja proyectado BetterTogether – Escenario Normal

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-	19,051.59	1,255.58	16,547.44	29,804.99	53,668.41
(+) Depreciaciones y amortizaciones		3,076.67	3,076.67	3,076.67	2,200.00	2,200.00
(+) Variación Impuestos por pagar		-	-	5,515.81	4,419.18	7,954.48
(+) 15% Participación trabajadores		-	-	3,893.52	3,119.42	5,614.92
Total Flujo Operativo	-	15,974.92	1,821.09	29,033.43	39,543.59	69,437.81
Flujo de caja de inversión						
Propiedad Planta y Equipo	- 13,630.00	-	-	-	-	-
Total Flujo Inversión	- 13,630.00	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero						
Capital Social (Desembolso)	17,452.00					
Deuda a largo plazo (Desembolso p	26,178.00					
Pago Deuda a largo plazo	-	4,134.91	4,623.92	5,170.77	5,782.28	6,466.12
Total Flujo Financiamiento	43,630.00	4,134.91	4,623.92	5,170.77	5,782.28	6,466.12
FREE CASH FLOW	-	15,974.92	1,821.09	29,033.43	39,543.59	69,437.81

5.5 Ratios financieros

Los ratios financieros nos permiten evaluar y ponderar el rendimiento operativo de la empresa. Para el análisis del proyecto BetterTogether se tomaron los más importantes que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 14 Ratios Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez					
Razón circulante			3.29	4.82	4.18
Razón rápida	NO INV				
Razón efectivo			3.29	4.82	4.18
Apalancamiento					
Razón Deuda Total	108%	120%	61%	35%	24%
Razón Deuda a Capital	-1378%	-610%	158%	54%	31%
Multiplicador de capital	- 12.78	- 5.10	2.58	1.54	1.31
Cobertura de interés	-4.85	1.81	18.12	46.16	216.94
Rentabilidad					
Margen de Utilidad	-32%	-1%	6%	8%	11%
Margen de EBITDA	-22%	3%	11%	13%	17%
Rendimiento sobre activos (ROA)	-93%	-9%	47%	45%	42%
Rendimiento sobre capital (ROE)	1191%	44%	121%	69%	55%

Del resultado obtenido podemos determinar que en cuanto a la liquidez de la organización la misma puede hacer frente a sus deudas de corto plazo mediante los activos que pueda tener a partir del tercer año. Esto debido a que no tiene pasivos a corto plazo en su operación y la generación de utilidad es partir del tercer año. En cuanto al apalancamiento financiero podemos determinar, tomando en cuenta el indicador de razón deudad a capital, que los primeros dos años la organización está empleando deuda para financiar sus activos y actividad consciente que en este periodo inicial tiene mayor riesgo ya que el proyecto está posicionándose en el mercado buscando su punto de equilibrio para posteriormente estar financiado por deuda en un porcentaje aceptable que no involucra mayor riesgo. De igual manera si nos enfocamos en el multiplicador de capital a partir del tercer año vemos como el patrimonio invertido empieza a generar activo (en número de veces). Con respecto a la cobertura de interés podemos observar como la misma va incrementando a través del tiempo del proyecto y al ser mayor a 1 se puede establecer que la organización es capaz de pagar sus obligaciones a corto plazo. Finalmente, en cuanto a los indicadores de rentabilidad podemos visualizar que a partir del tercer año generamos rentabilidad operativa y que tanto el ROA como

el ROE tienen un buen desempeño a partir de dicho periodo demostrando que tanto los activos del proyecto como el capital invertido están generando valor.

5.6 Punto de Equilibrio

De acuerdo al cálculo realizado para el punto de equilibrio contable se determinó que BetterTogether debe al menos llegar a 3293 órdenes de atención anuales para que los ingresos sean igual a los costos, es decir que nuestra utilidad sea cero. Por otra parte, el punto de equilibrio financiero determino que el proyecto necesita 3595 órdenes de atención para lograr que el VAN a cero es decir cubrir la inversión realizada inicialmente. Esto está alineado a la generación de utilidad a partir del tercer año y las proyecciones realizadas en cuanto a ventas como se puede visualizar en la siguiente tabla.

Tabla 15 Punto de Equilibrio Contable y Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coste de Ventas		39,063.00	108,054.00	190,225.50	261,391.50	353,046.00
Costos Variable Total		39,063.00	108,054.00	190,225.50	261,391.50	353,046.00
Costos Variable Unitario		43.50	43.50	43.50	43.50	43.50
Nomina + Gastos		33,216.67	44,116.67	52,216.67	63,140.00	65,365.00
Depreciación		3,076.67	3,076.67	3,076.67	2,200.00	2,200.00
Costos Fijos Total		36,293.33	47,193.33	55,293.33	65,340.00	67,565.00
Precio de venta promedio		60.00	60.00	60.00	60.00	60.00
Margen de Contribución		16.50	16.50	16.50	16.50	16.50
Punto de Equilibrio Contable		2200	2860	3351	3960	4095
Punto de Equilibrio Contable (en unidades)		3293				
Costo Anual Equivalente (CAE)	4416					
Punto de Equilibrio Financiero		2494	3155	3646	4272	4407
Punto de Equilibrio Financiero (en unidades)		3595				

5.7 TIR y VAN

El TIR y VAN son indicadores de viabilidad financiera de proyectos que permiten determinar la rentabilidad del proyecto frente al mercado. En la siguiente tabla se puede ver que de las proyecciones realizadas anteriormente se determina un VAN positivo con un valor de 11,219.00 USD lo que nos dice que el negocio generara ganancias a sus fundadores y socios. En cuanto a la TIR se puede determinar que es del 24% la cual es superior a la tasa de descuento

del costo promedio ponderado del capital (WACC) 18.58% significando que el proyecto está generando más de lo que le cuesta financiarse con deuda y patrimonio.

Tabla 16 VAN & TIR BetterTogether

Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Flujo Operativo	-	15,974.92	1,821.09	29,033.43	39,543.59	69,437.81
Total Flujo Inversión	- 13,630.00	-	-	-	-	-
Total Flujo Financiamiento	43,630.00	4,134.91	4,623.92	5,170.77	5,782.28	6,466.12
FREE CASH FLOW	-	15,974.92	1,821.09	29,033.43	39,543.59	69,437.81
FREE CASH FLOW + Perpetuidad	- 43,630.00	15,974.92	1,821.09	29,033.43	39,543.59	69,437.81
WACC	18.58%					
VAN	11,219					
TIR	24%					

5.8 Análisis de sensibilidad y escenarios

Para evaluar el desempeño en diferentes escenarios se realizó un análisis de sensibilidad para determinar que variables impactan en mayor o menor proporción el rendimiento financiero del proyecto en situación normal, optimista y pesimista como se muestra en la siguiente tabla. De acuerdo al análisis realizado se obtuvieron los siguientes resultados que se ven en los anexos N (Optimista), anexo O (Base) y anexo P (Pesimista).

Tabla 17 Escenarios y Variables BetterTogether

Escenarios	Variables	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista	Número de Subscripciones	2847	4271	6406	8327	10826
	Número de Ordenes	1164	2961	5689	8298	11481
	Total Ventas	\$ 66,654.00	\$ 186,201.00	\$ 354,151.50	\$ 514,534.95	\$ 710,511.44
	CAC Comprador	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
	Retención	8%	8%	8%	8%	8%
	Plataforma	15,000.00				
Realista	Número de Subscripciones	2398	3597	5396	7014	9118
	Número de Ordenes	904	2484	4373	6009	8116
	Total Ventas	\$ 59,036.00	\$ 156,234.00	\$ 273,171.00	\$ 374,568.30	\$ 505,196.79
	CAC Comprador	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
	Retención	5%	5%	5%	5%	5%
	Plataforma	10,000.00				
Pesimista	Número de Subscripciones	1413	2120	3179	4133	5373
	Número de Ordenes	732	1611	3161	3665	4901
	Total Ventas	\$ 46,746.00	\$ 100,899.00	\$ 196,018.50	\$ 228,166.05	\$ 304,805.87
	CAC Comprador	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 70.00
	Retención	3%	3%	3%	3%	3%
	Plataforma	10,000.00				

En todos los escenarios las variables más relevantes son las del CAC del comprador o padre de familia debido a que esta determina en base al presupuesto destinado gasto publicitario

digital cuantos nuevos clientes se pueden obtener mensualmente complementado por el porcentaje de retención que es clave al momento de generar ingresos recurrentes en este tipo de soluciones digitales. En el escenario optimista se tiene un incremento en las ventas considerando que tanto la estrategia de marketing, la adquisición y retención de clientes optimicen la costa de adquisición por nuevo cliente y el porcentaje de retención. Esto permitirá incorporar más personal con salarios más competitivos y nuevas funcionalidades a la plataforma para hacerla aún más atractiva con respecto a experiencia de usuario. En el escenario base mantenemos una plataforma con todas las funcionalidades necesarias, así como un costo de adquisición y porcentaje de retención ajustado al mercado operando con los recursos existentes mínimos en cuanto a talento humano. Finalmente, en el escenario pesimista se ve reflejado el supuesto que el costo de adquisición en la realidad sea más alto y los porcentajes de retención sean menores por una baja acogida debido a productos sustitutos o hábitos de los usuarios lo que impactaría fuertemente el desempeño financiero del proyecto. En resumen, el desempeño de los tres escenarios se puede visualizar en la siguiente tabla.

Tabla 18 Análisis de Sensibilidad VAN & TIR

	Optimista	Realista	Pesimista
VAN	21,282.03	11,218.91	(56,446.58)
TIR	27%	24%	-20%

CONCLUSIONES

- De acuerdo a la investigación realizada para el proyecto de una plataforma digital colaborativa para el cuidado del niño el grupo objetivo serán los padres de familia entre 25 a 44 años, es decir mayoritariamente de la generación milenial ya que son el grupo con mayor preocupación por solventar sus inquietudes utilizando medios digitales y en búsqueda constante de un equilibrio con el rol de padres de familia.
- De acuerdo al estudio realizado se concluye que no existen competidores con un modelo de negocio similar para dotar estos servicios en la forma que BetterTogether lo está haciendo en el país. El cliente que quiera hacerlo lo debe hacer por medio de canales tradicionales descentralizados de forma independiente y mediante método de prueba y error hasta encontrar el servicio o profesional de confianza.
- De acuerdo al estudio realizado se recomienda profundizar en el viaje de las niñeras y validar sus dolores para determinar si el aspecto de movilidad es un tema clave a abordar dentro del proyecto.
- De acuerdo a los análisis financieros realizados se determina que el proyecto de BetterTogether es viable debido a que tiene un margen de rentabilidad del 11% y se considera atractivo para accionistas o inversionistas por los resultados obtenidos en el VAN (11,219) y TIR (24%).
- La combinación de un modelo de economía colaborativa con el servicio de acceso a contenido personalizado y servicios de cuidado de niños a domicilio permite una escalabilidad rápida debido a la naturaleza de las plataformas tipo marketplace donde compradores y vendedores se encuentran e interactúan constantemente.
- De acuerdo a la investigación realizada en este tipo de negocios digitales es fundamental determinar el customer lifetime value-CLV (valor de ciclo de vida del cliente) ya que el

mismo determina como referencia el costo de adquisición de cliente (CAC) el cual es que el CAC no debe superar la tercera parte del mismo. Se recomienda recopilar esta información una vez el proyecto este en ejecución para validar esta premisa en el proyecto y si el esfuerzo realizado en fidelizar, retener o buscar nuevos clientes es el adecuado.

- Al tratarse de un proyecto donde la clave está en que padres de familia tengan una sensación de confianza suficiente para abrir las puertas de sus casas y estar abiertos a la diversidad de profesionales en un aspecto tan importante como lo es el cuidado de niños es fundamental enfatizar una comunicación efectiva en torno a la seguridad, transparencia y tranquilidad que como marca se quiere dar para lograrlo.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2022). *Programación Macroeconómica Sector Real 2022-2026*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2022). *Striving for balance, advocating for change*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos . (2021). *Encuesta Nacional Multipropósito de Hogares 2020 (Seguimiento al Plan Nacional de Desarrollo)*. INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Sub Empleo - Caracterización de grupos específicos de población*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos Ecuador - INEC. (2012). Proyección de la Población Ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Melián, V. (2017). La cultura como clave para gestionar exitosamente la estrategia...y todo lo demás. *Deloitte SC*.
- Metro Ecuador. (19 de Junio de 2020). <https://issuu.com/>. Obtenido de https://issuu.com/marketing.metroec/docs/diario_metro_edicio_n_19_de_junio_2020
- Ministerio de Educación del Ecuador. (24 de Julio de 2021). Estadísticas educativas-Datos Abiertos. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/datos-abiertos/>
- Nestlé S.A. (26 de Febrero de 2021). *Nestle.com*. Obtenido de The Parenting Index: <https://www.theparentingindex.com/>
- Porter, M. (1980). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 137-145.
- Quito cómo vamos. (13 de Agosto de 2022). Información sobre vivienda Quito Como Vamos 2020. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://quitocomovamos.org/quito-como-vamos/>
- Tacca Huamán, D. R., Alva Rodríguez, M. A., & Chire , F. B. (2020). Estrés parental y las actitudes de las madres solteras hacia la relacion con los hijos. *Revista de Investigacion Psicologica*, 51-66. Recuperado el 26 de Junio de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2223-30322020000100005&script=sci_arttext
- Thompson, S. I. (2018). *Administración estratégica. Teoría y Casos*. Mc Graw Hill Education.

INDICE DE ANEXOS

Anexo A Encuesta Mapeo de Mercado Padres	84
Anexo B Resultados Encuesta Mapeo de Mercado Padres	86
Anexo C Encuesta Mapeo de Mercado Profesionales	90
Anexo D Resultados Encuesta Mapeo de Mercado Profesionales	93
Anexo E Encuesta detallada Padres	97
Anexo F Resultado Encuesta detallada Padres	101
Anexo G Cinco Fuerzas de Porter	106
Anexo H Análisis FODA	107
Anexo I Estrategias FODA	108
Anexo J Business Model Canvas BetterTogether	109
Anexo K Hojas de Vida	110
Anexo L Prototipo Plataforma BetterTogether	114
Anexo M WACC	116
Anexo N Estados financieros Escenario Optimista	117
Anexo O Estados financieros Escenario Realista	118
Anexo P Estados financieros Escenario Pesimista	119

Anexo A Encuesta Mapeo de Mercado Padres

Encuesta para Padres de niños de 05 meses a 10 años de edad

Hola,

Te saludamos de Better Together quisiéramos conocer tu opinión acerca de una problemática con respecto al cuidado de los niños. Sabemos que el balancear el rol de padres/madres con las demás actividades del día a día y el trabajo puede ser muy complejo, toma tiempo y en muchos casos, se requiere de apoyo ya sea de la familia, centros de cuidado o profesionales.

También nos hemos dado cuenta que en la actualidad, hay mucha información y oferta para el cuidado de niños. Sin embargo, ¿cómo saber cuál es confiable o cómo encontrar todo lo que se requiere en un solo lugar, de manera rápida y fácil y sobre todo que se adapte a tu realidad sin que te sientas juzgado o presionado por las expectativas del entorno?

En Better Together nos estamos preparando para brindarte el mejor servicio y para lograr cumplir nuestro objetivo, queremos hacerte unas preguntas para conocer tu opinión acerca de esta problemática.

Desde ya te agradecemos por tu ayuda.

<p>Email *</p> <p>Your email _____</p>
<p>Le resulta fácil encontrar actividades o servicios extracurriculares para sus hijos? *</p> <p><input type="radio"/> Sí</p> <p><input type="radio"/> No</p>
<p>¿Cómo percibes el contenido que puedes acceder en el internet respecto a temas * de crianza y bienestar infantil?</p> <p><input type="checkbox"/> Dispersa</p> <p><input type="checkbox"/> Buena</p> <p><input type="checkbox"/> Confiable</p> <p><input type="checkbox"/> Carente de Validez Científica</p> <p><input type="checkbox"/> General</p>

¿Te es fácil, rápido y sencillo acceder a contenido confiable y práctico respecto educación, salud y crianza infantil? ¿por qué? *

Your answer _____

¿Ve que hay una necesidad para encontrar de manera fácil, confiable y acorde a la necesidad individual un profesional al cuidado de sus hijos/as? *

Sí

No

¿Si su respuesta fue sí, puede decirnos en la escala del 0 al 5 cómo ha sido su experiencia? Siendo 0 muy fácil y 5 muy difícil y ¿por qué? *

Your answer _____

¿Por qué medios tecnológicos ha conseguido estos servicios? *

Your answer _____

¿Qué medios utilizan sus amigos o familiares cercanos para acceder a estos servicios? *

Your answer _____

¿Recibe algún tipo de información o promociones respecto al servicio de niñeras en su ciudad? *

Sí

No

¿Qué opina su familia o núcleo cercano respecto al servicio de niñeras o plataformas digitales para encontrar este servicio? *

Your answer _____

En caso de que sus hijos hayan sido cuidados previamente por niñeras, ¿cuál es su reacción frente a estas personas a su cuidado?Cuál sería la experiencia ideal para usted y sus hijos? *

Your answer _____

¿Le gustaría encontrar estos servicios en una plataforma digital? *

Sí

No

¿Qué le preocupa o incomoda de utilizar una plataforma digital? ¿Cuál es su mayor obstáculo? *

Your answer

¿Qué opinan respecto a la digitalización de servicios sus amigos y familiares? *

Your answer

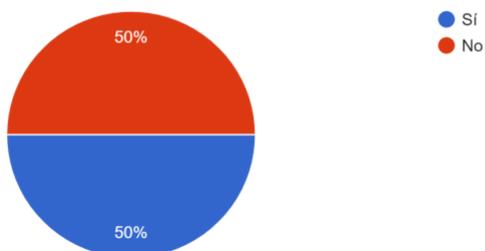
¿Cómo sería la plataforma digital ideal al servicio del cuidado de sus hijos? ¿Qué opciones o información le gustaría que tuviera? *

Your answer

Anexo B Resultados Encuesta Mapeo de Mercado Padres

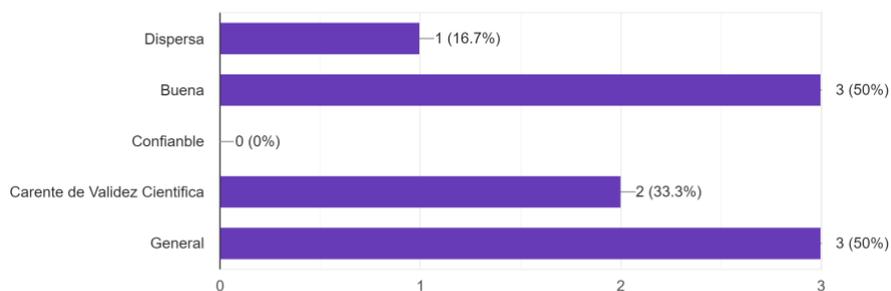
Le resulta fácil encontrar actividades o servicios extracurriculares para sus hijos?

6 responses



¿Cómo percibes el contenido que puedes acceder en el internet respecto a temas de crianza y bienestar infantil?

6 responses



¿Te es fácil, rápido y sencillo acceder a contenido confiable y práctico respecto educación, salud y crianza infantil? ¿por qué?

6 responses

Si porque sigo algunas páginas y profesionales reconocidos en redes sociales.

Si, hay mucha información

No siempre, se necesita indagar pero depende bastante de la personalidad carácter de cada Niño para que un método funcione o no .

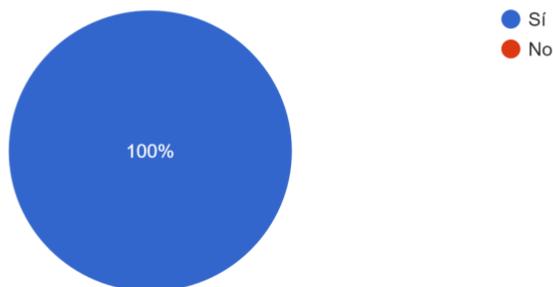
No, porque la mayor parte de información es dada por padres que cuentan su experiencia pero no tiene respaldo de científico.

si, porque en internet se puede acceder rápidamente, pero también hay demasiada información que podría confundir.

Acceder al contenido es facil, sin embargo, lo complicado es encontrar informacion que se adapte a mis necesidades en particular. La información siempre es en general y los casos muchas veces son especificos.

¿Ve que hay una necesidad para encontrar de manera fácil, confiable y acorde a la necesidad individual un profesional al cuidado de sus hijos/as?

6 responses



¿Si su respuesta fue sí, puede decirnos en la escala del 0 al 5 cómo ha sido su experiencia? Siendo 0 muy fácil y 5 muy difícil y ¿por qué?

6 responses

3 porque es difícil encontrar a alguien capacitado y de confianza para el cuidado de mi hijo.

3

5. Para mi es muy difícil ya que no he dejado al cuidado de mi hija por alguien totalmente desconocido

No he buscado

3 porque no se encuentra con personal calificado a buen costo

Respuesta: 3 ya que han habido ocasiones que se requieren los servicios de cuidado de mis niños de ultima hora y muchas veces nuestra persona de confianza no esta disponible y personalmente me resulta muy difícil confiar a mis hijos a una persona extrana.

¿Por qué medios tecnológicos ha conseguido estos servicios?

6 responses

- Aplicaciones
- Internet
- Por ninguno
- Redes
- referidos o internet
- boca a boca principalmente

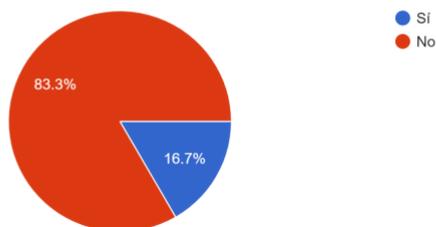
¿Qué medios utilizan sus amigos o familiares cercanos para acceder a estos servicios?

6 responses

- Facebook
- Internet
- Las recomendaciones de boca a boca
- Redes
- referidos o internet
- recomendaciones boca a boca

¿Recibe algún tipo de información o promociones respecto al servicio de niñeras en su ciudad?

6 responses



¿Qué opina su familia o núcleo cercano respecto al servicio de niñeras o plataformas digitales para encontrar este servicio?

6 responses

- Que no siempre son de confianza o son muy caros los servicios.
- No hay mucho conocimiento
- Mi familia no se ve muy abierta ya que existen todavía miedos de la persona que cuidaría a mi hija.
- No hemos comentado el tema
- sería muy bueno
- Les cuesta confiar en la informacion de medios digitales y menos para alguien al cuidado de los mas pequenos.

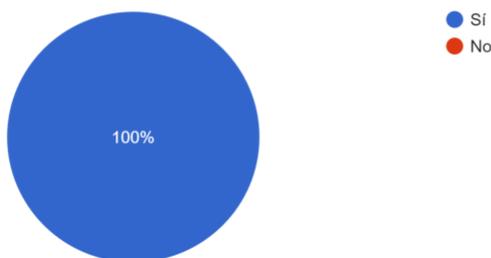
En caso de que sus hijos hayan sido cuidados previamente por niñeras, ¿cuál es su reacción frente a estas personas a su cuidado? Cuál sería la experiencia ideal para usted y sus hijos?

6 responses

- N/A
- Que sean cuidados por alguien de mucha confianza
- No he tenido experiencias de cuidado con niñeras. La experiencia ideal es que esa persona sea de mi entera confianza para que cuide a mi hija
- No he usado niñera. Buscaría una persona carismática, paciente con conocimiento en primeros auxilios, preparada.
- mis hijas estan acostumbradas a recibir cuidados de una tercera persona debido a mis actividades laborables hemos tenido todo tipo de personas pero a nivel de cuidado en general con buenas experiencias.
- Ha sido buena experiencia, no muchas pero buena. considero que lo mejor para mi y mi familia seria poder conocer previamente a la ninera y poder conversar con ella sobre ciertos temas de crianza que quisiera que replique cuando este al cuidado de mis pequenos, al igual que se respete nuestra política de pantallas y comida.

¿Le gustaría encontrar estos servicios en una plataforma digital?

6 responses



¿Qué le preocupa o incomoda de utilizar una plataforma digital? ¿Cuál es su mayor obstáculo?

6 responses

- la respuesta rápida a mis inquietudes, que la página web no tenga información completa (costos, beneficios, horario, etc).
- No conocer personalmente a los interesados
- La solicitud de mucha información personal
- No conocer a la persona hasta tenerla ya contratada
- ninguno
- me gustaria encontrar esta informacion en una plataforma digital, porq talvez sea mas facil encontrar la informacion y mas rapido acceder a una ninera. sin embargo, mi mayor obstaculo seria saber si sera de confianza o no.

¿Qué opinan respecto a la digitalización de servicios sus amigos y familiares?

6 responses

Depende de qué tipo de servicios podría ser útil.

Depende el rango de edad les agrada o no comprenden

Que así debería ser por la época en la que vivimos

Rápido

que es buena la tecnología

están de acuerdo y muy abiertos ya que la mayoría de cosas hoy en día funcionan electrónicamente.

¿Cómo sería la plataforma digital ideal al servicio del cuidado de sus hijos? ¿Qué opciones o información le gustaría que tuviera?

6 responses

Que sean personas profesionales, que tengan referencias reales y que cuente con capacitación para casos de procedimientos de emergencia.

Perfil completo, experiencia, entrevista en línea, relación amigable presencial acompañado para comenzar

Que tenga muchos filtros de selección de la persona, recomendaciones actualizadas y verificables.

Consejos de cuidado, recetas de alimentos, sugerencias de actividades para fin de semana y cursos,

que se pueda visualizar perfiles, tarifas, destrezas de personal disponible para el cuidado de niñas y niños y que también haya consejos prácticos, vacacionales, actividades extracurriculares.

la plataforma digital ideal para mí sería una que sea fácil de manipular, que me envíe notificaciones solo de mis temas de interés y que la interacción sea cercana y no con un bot por favor. me gustaría que tuviera información diversa de crianza y bienestar respecto al desarrollo de los niños y maternidad para mis hijos de 5 y 7 años. me gustaría que tuviera premios o descuentos en productos y servicios relacionados y una guía clara y actualizada del servicio de niñeras

Anexo C Encuesta Mapeo de Mercado Profesionales

Encuesta para profesionales con experiencia en el cuidado de niños de 5 meses a 10 años

Hola,

Te saludamos de Better Together quisiéramos conocer tu opinión acerca de una problemática con respecto al cuidado de los niños. Sabemos que hay mucha oferta a través de medios digitales y por otra parte, aún sigue teniendo mucha validez para las familias las recomendaciones de boca a boca para decidir contratar o no a una niñera para sus hijos.

También nos hemos dado cuenta de la necesidad para los profesionales de contar con horarios flexibles y, sobre todo, de un canal seguro mediante el cual puedan ofertar sus servicios y lleguen a más gente.

En Better Together nos estamos preparando para brindarte la mejor solución para esta problemática. Para lo cual, necesitamos de tu ayuda respondiendo las siguientes preguntas.

Desde ya, muchas gracias!

¿Cree que la creación de contenido sobre crianza de su autoría basado en su experiencia profesional ayudaría a las familias? *

Sí

No

Respecto a la pregunta anterior. ¿Cómo cree que contribuiría éste contenido para las familias en el cuidado de sus hijos? *

Your answer _____

¿Ves que hay necesidad del servicio de cuidado de niños de 5 meses a 10 años? *

Sí

No

¿Cuán fácil o difícil te ha resultado ofertar tus servicios para cuidar niños? ¿Por qué? *

Your answer _____

¿Cuál ha sido tu principal medio para ofertar tus servicios de cuidado de niños u otro afín? *

Redes Sociales (Instagram,facebook;etc)

Recomendacion boca a boca

Instituciones educativas

Centro del cuidado de niños

Pagina Web

Otro

¿Qué impacto crees que tendría un servicio de niñeras enriquecido con los conocimientos de profesionales como psicólogos, psicopedagogos, parvularios? *

Your answer _____

¿Qué opina su familia o núcleo cercano respecto al servicio de niñeras o plataformas digitales para encontrar este servicio? *

Your answer _____

¿Cómo describiría su experiencia prestando servicios para niños en el rango de edad de 5 meses a 10 a años? ¿Ha sido fácil cumplir con las expectativas de los padres? *

Your answer

¿Qué obstáculos ha visto al momento de contactarse con padres que requieren de su servicio? *

Your answer

¿En qué sectores de la ciudad de Quito cree que hay más demanda de este servicio? *

- Valle de Cumbayá
- Valle de los Chillos
- Valle de Tumbaco
- Centro Norte de Quito

¿En qué horarios cree que habría más demanda de este servicio? *

- Mañana
- Tarde
- Noche

¿Cuál sería el horario de su preferencia? ¿Por qué? *

Your answer

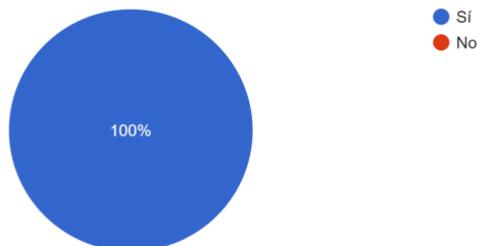
¿Cómo sería la herramienta ideal para ofertar sus servicios? ¿Por qué? *

Your answer

Anexo D Resultados Encuesta Mapeo de Mercado Profesionales

¿Cree que la creación de contenido sobre crianza de su autoría basado en su experiencia profesional ayudaría a las familias?

6 responses



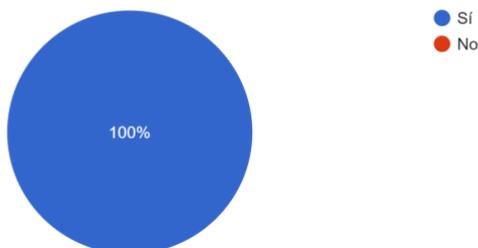
Respecto a la pregunta anterior. ¿Cómo cree que contribuiría éste contenido para las familias en el cuidado de sus hijos?

6 responses

- Ayudaría como ejemplo para criar hijos.
- Podría ayudar porque se puede presentar casos y situaciones que se han vivido con alumnos y como se los ha manejado de una manera eficiente.
- En generar hábitos y rutinas saludables en la crianza y núcleo familiar.
- Les ayudaría a encontrar alternativas eficientes al enfrentar cortas situaciones que pueden ocurrir en una familia con respecto al cuidado de los niños
- Los padres tendrán herramientas efectivas para un adecuado manejo de límites y reglas.
- Contribuiría a las familias a sentirse más tranquilas y seguras contratando a personas que han pasado primeramente por su filtro.

¿Ves que hay necesidad del servicio de cuidado de niños de 5 meses a 10 años?

6 responses



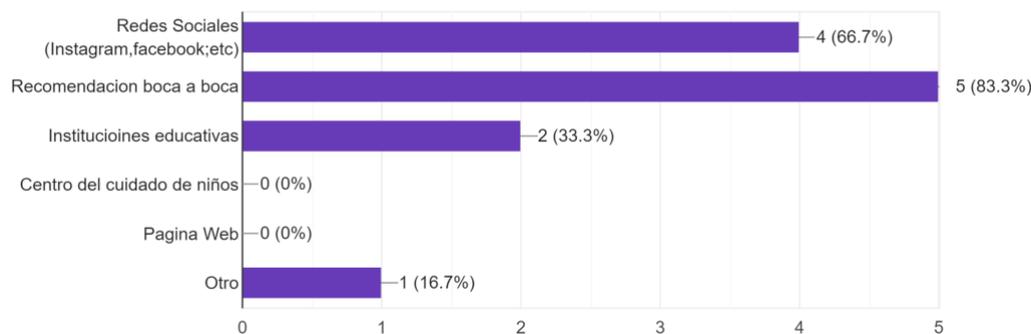
¿Cuán fácil o difícil te ha resultado ofertar tus servicios para cuidar niños? ¿Por qué?

6 responses

- Difícil, porque la gente no confía en personas que no conocen.
- La verdad no oferto servicio para cuidar niños.
- Difícil
- Fácil, porque sientes confianza y seguridad en mi. Trato de ser y mostrarme muy profesional
- La parte difícil en ofertar servicios pueden ser los costos de publicidad en redes sociales.
- Fácil porque me han recomendando por medio de mi trabajo y de boca en boca.

¿Cuál ha sido tu principal medio para ofertar tus servicios de cuidado de niños u otro afín?

6 responses



¿Qué impacto crees que tendría un servicio de niñeras enriquecido con los conocimientos de profesionales como psicólogos, psicopedagogos, parvularios?

6 responses

- Sería increíble, siempre y cuando los padres confien.
- Te diría un gran impacto, los padres recibirían un servicio completo. No solamente de cuidados.
- Positivo
- Sería muy útil
- Habría un alto impacto pues como beneficio tendrían una persona preparada en forma efectiva.
- Muy importante ya que pueden aplicar su conocimiento mientras trabajan.

¿Qué opina su familia o núcleo cercano respecto al servicio de niñeras o plataformas digitales para encontrar este servicio?

6 responses

Están de acuerdo.

No conocemos sobre el tema.

Dudoso

Creo que todavía prefieren dejar a sus hijos con sus cuidadores de confianza o empleadas domésticas

No tienen mucho conocimiento

Opinan que es una nueva forma de contraer trabajo.

¿Cómo describiría su experiencia prestando servicios para niños en el rango de edad de 5 meses a 10 a años? ¿Ha sido fácil cumplir con las expectativas de los padres?

6 responses

Es fácil.

Como educadora han habido un rango amplio de expectativas por cumplir pero creo que se a podido cumplir con la mayoría y los padres han estado agradecidos.

No

Si, hay que ser cuidadoso y respetuoso.

Por la experiencia de trabajo si ha sido fácil cumplir con las expectativas de los padres.

No ha sido fácil ya que cada padre de familia exige diferentes cosas.

¿Qué obstáculos ha visto al momento de contactarse con padres que requieren de su servicio?

6 responses

No conocerme.

Tiempo, situación económica

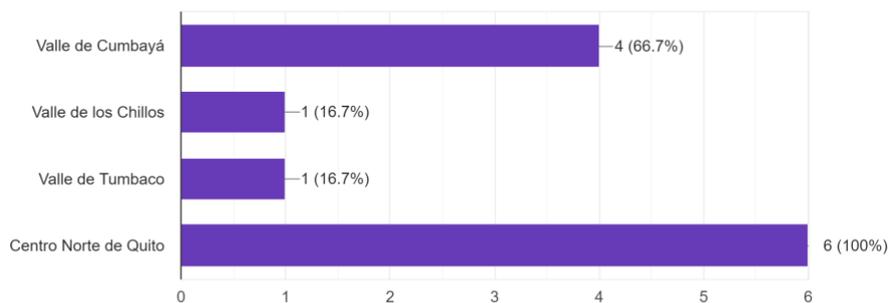
Encontrar los padres que requieren

Económico

Un obstáculo es definir horario y precios.

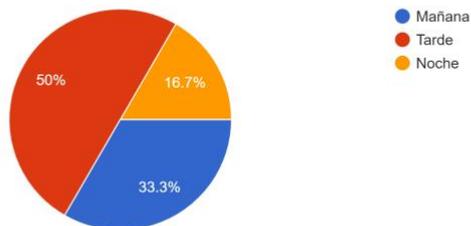
¿En qué sectores de la ciudad de Quito cree que hay más demanda de este servicio?

6 responses



¿En qué horarios cree que habría más demanda de este servicio?

6 responses



¿Cuál sería el horario de su preferencia? ¿Por qué?

6 responses

En la tarde después de clases, da chance a los padres de familia de salir.

9 am a 5 pm por tema laboral

Fines de semana. Porque estoy con más tiempo

Mañana y media tarde.

en la tarde ya que trabajo en otro lugar en las mañanas

¿Cómo sería la herramienta ideal para ofertar sus servicios? ¿Por qué?

6 responses

Una plataforma donde me conozcan. Porque los padres no dejan con desconocidos a sus hijos.

De forma virtual, con el profesional a cargo y dinámicas para cada edad.

App - Que tenga toda mi información para la tranquilidad de los padres y que tenga opción de dejar reviews y calificaciones

Costos accesibles y asesoría para realizar publicaciones que atraigan la atención de los padres.

Una herramienta sería ofre

Anexo E Encuesta detallada Padres

Better Together - Encuesta a Padres

Hola,

Te saludamos de Better Together. Quisiéramos conocer tu opinión con respecto a necesidades que surgen relacionadas al cuidado de los niños. Sabemos que el balancear el rol de padres/madres con las demás actividades del día a día y el trabajo puede ser muy complejo, toma tiempo y en muchos casos, se requiere de apoyo ya sea de la familia, centros de cuidado o profesionales.

También nos hemos dado cuenta que en la actualidad, hay mucha información y oferta para el cuidado de niños. Sin embargo, ¿Cómo saber cuál es confiable o cómo encontrar todo lo que se requiere en un solo lugar, de manera rápida y fácil y sobre todo que se adapte a tu realidad sin que te sientas juzgado o presionado por las expectativas del entorno?

En Better Together nos estamos preparando para brindarte el mejor servicio y para lograr cumplir nuestro objetivo, queremos hacerte unas preguntas para conocer tu opinión acerca de este tema tan importante.

Desde ya te agradecemos por tu ayuda.

1. Sexo *

- Hombre
- Mujer

2. Edad *

- Entre 20 y 24
- Entre 25 y 34
- Entre 34 y 44
- Entre 45 y 54

3. Estado civil *

- Soltero/a
- Casado/a
- Viudo/a
- Unión Libre

4. Cuantos hijos menores de edad tiene usted *

- 1
- 2
- Más de 2
- Ninguno de las anteriores

5. Edad de sus hijos *

- 0 a 12 meses
- 1 a 5 años
- 5 a 10 años
- Ninguna de las anteriores

6. Con respecto a la crianza de sus hijos cuales son los temas que más le interesan *

- Nutrición
- Aprendizaje
- Comunicación
- Etapas de desarrollo (ej: estimulación temprana)
- Balance rol padre/madre con otros roles (ej: trabajo, social)
- Other: _____

7. Cuando tienen dudas sobre la crianza de sus hijos por qué medios buscan guía o consejo *

- Familiares (Padres, suegros, otros familiares)
- Otros padres y madres conocidos u amigos
- Profesionales
- Fuentes digitales (blogs, foros y sitios web sobre crianza)
- Libros

8. Que tan fácil es encontrar respuestas a sus dudas, inquietudes y necesidades como padres *

- Fácil 1 2 3 4 5 Dificil
-

9. Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de suscripción que le dé acceso a contenido sobre la crianza y cuidado de sus niños en base a su realidad específica. *

- SI
- NO

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio como este? *

- 2 USD/mes
- 5 USD/mes
- 10 USD/mes

11. Su trabajo u otras actividades demandan de mucho tiempo fuera de casa *

- Si
- No

12. Ha visto la necesidad de encargar a sus hijos para que los cuiden *

- Si
- No

13. Es fácil conseguir una persona de confianza para que cuide a sus hijos

- | | | | | | | |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Fácil | <input type="radio"/> | Difícil |

14. Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de niñeras a domicilio especializadas *

- SI
- NO

15. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de niñeras a domicilio especializadas *

- 20 USD/hora
- 30 USD/hora
- 40 USD/hora
- Ninguna de las anteriores

16. En promedio, ¿Cuántas horas y días a la semana requeriría del servicio de niñeras a domicilio especializadas?

	1 día por semana	2 días por semana	3 días por semana	4 días por semana	5 días por semana	6 días por semana	7 días por semana
1 hora semanal	<input type="radio"/>						
3 horas semanal	<input type="radio"/>						
5 horas semanal	<input type="radio"/>						
7 horas semanal	<input type="radio"/>						
9 horas semanal	<input type="radio"/>						
10 horas semanal	<input type="radio"/>						
12 horas semanal	<input type="radio"/>						

17. Conoce empresas en Quito que brinden el servicio de niñeras a domicilio *

- SI
- NO

18. ¿Le gustaría acceder al servicio de niñeras a domicilio por medio de una app y/o página web? *

- SI
- NO

19. ¿Agregaría valor contar con una plataforma digital (app y pagina web) que integre los servicios y contenidos mencionados anteriormente en un solo lugar? *

- SI
- NO

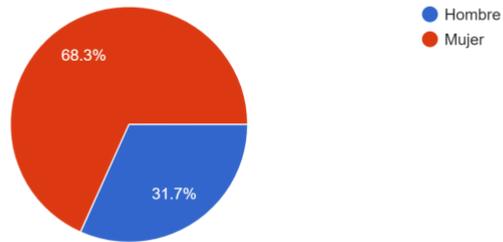
20. Cuáles serían los aspectos que más valoraría de una plataforma digital que integre los servicios mencionados anteriormente en un solo lugar (Solo los que respondan sí la pregunta 18)

- Configuración de perfil
- Motor de sugerencias
- Motor de búsqueda
- Disponibilidad de información personalizada
- Reseñas y calificación de los profesionales por otros padres
- Blog abierto para intercambio sobre temas de interés (consulta – respuesta)

Anexo F Resultado Encuesta detallada Padres

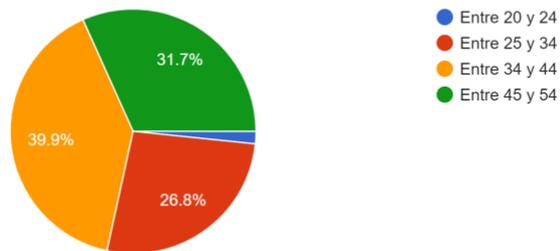
1. Sexo

183 responses



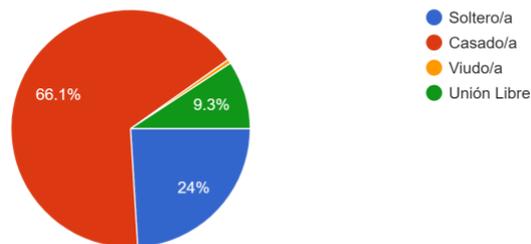
2. Edad

183 responses



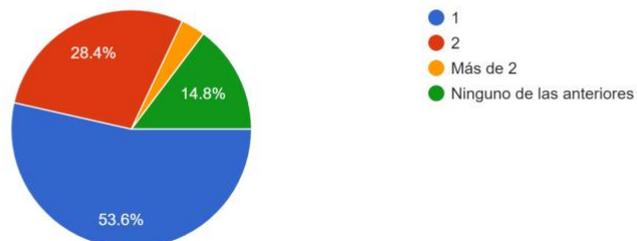
3. Estado civil

183 responses



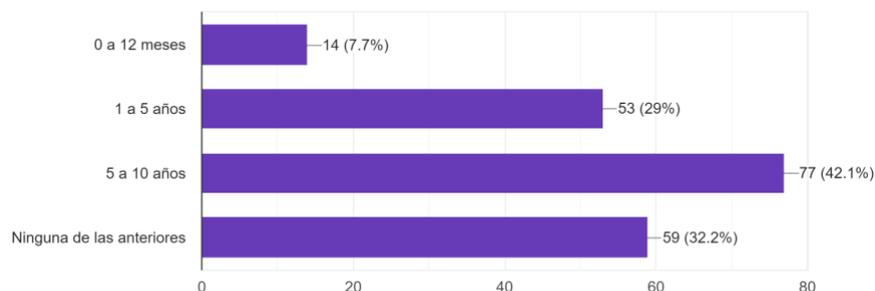
4. Cuantos hijos menores de edad tiene usted

183 responses



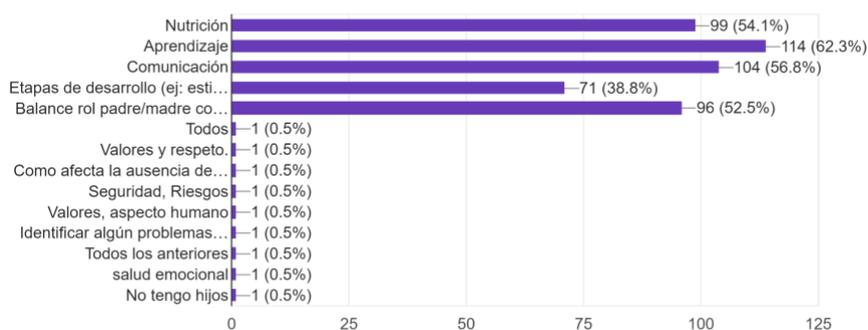
5. Edad de sus hijos

183 respuestas



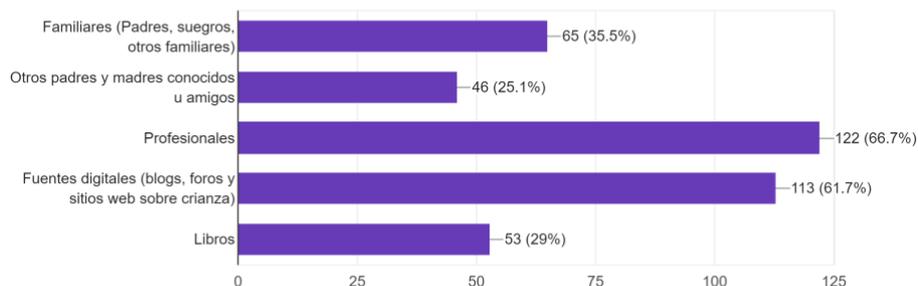
6. Con respecto a la crianza de sus hijos cuales son los temas que más le interesan

183 respuestas



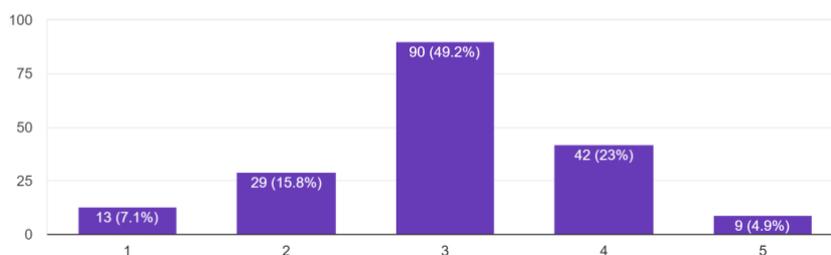
7. Cuando tienen dudas sobre la crianza de sus hijos por qué medios buscan guía o consejo

183 respuestas



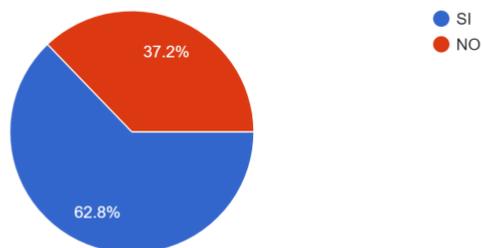
8. Que tan fácil es encontrar respuestas a sus dudas, inquietudes y necesidades como padres

183 respuestas



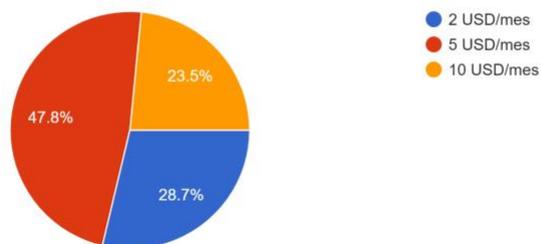
9. Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de suscripción que le dé acceso a contenido sobre la crianza y cuidado de sus niños en base a su realidad específica.

183 responses



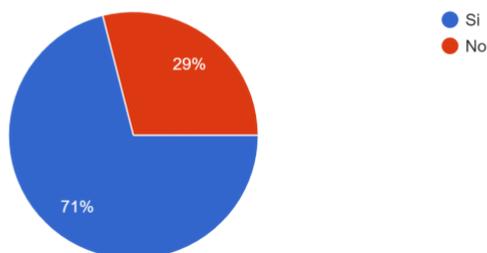
10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio como este?

115 responses



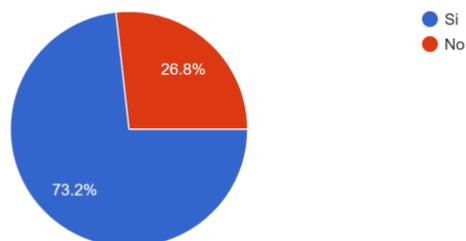
11. Su trabajo u otras actividades demandan de mucho tiempo fuera de casa

183 responses



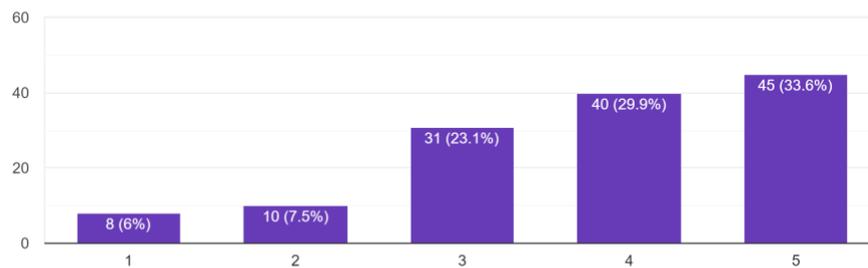
12. Ha visto la necesidad de encargar a sus hijos para que los cuiden

183 responses



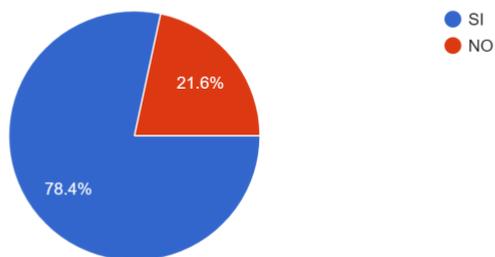
13. Es fácil conseguir una persona de confianza para que cuide a sus hijos

134 responses



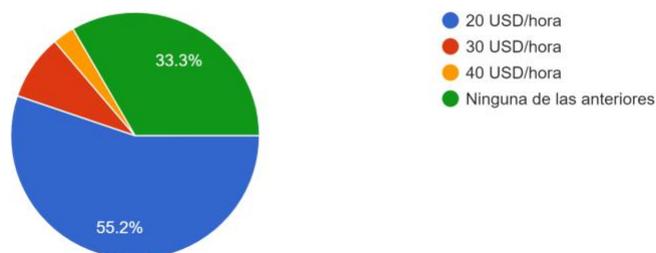
14. Estaría usted dispuesto a pagar por un servicio de niñeras a domicilio especializadas

134 responses



15. Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de niñeras a domicilio especializadas

105 responses

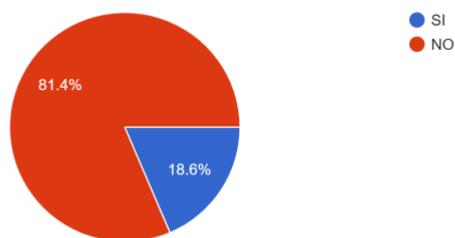


16. En promedio, ¿Cuántas horas y días a la semana requeriria del servicio de niñeras a domicilio especializadas?



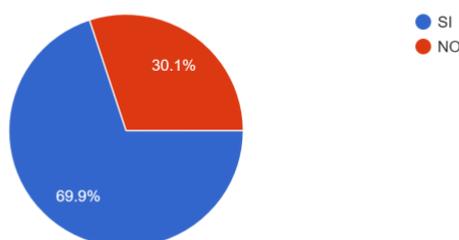
17. Conoce empresas en Quito que brinden el servicio de niñeras a domicilio

183 responses



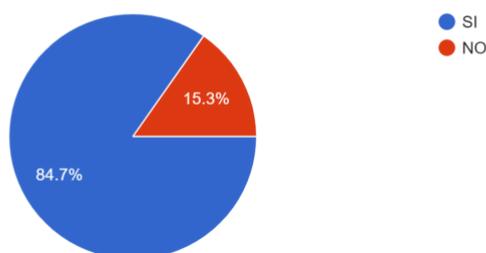
18. ¿Le gustaría acceder al servicio de niñeras a domicilio por medio de una app y/o página web?

183 responses



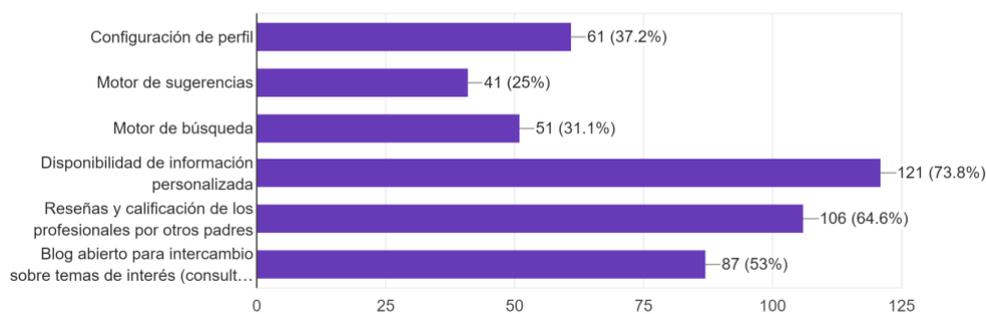
19. ¿Agregaría valor contar con una plataforma digital (app y pagina web) que integre los servicios y contenidos mencionados anteriormente en un solo lugar?

183 responses



20. Cuáles serían los aspectos que más valoraría de una plataforma digital que integre los servicios mencionados anteriormente en un solo lugar (Solo los que respondan sí la pregunta 18)

164 responses



Anexo G Cinco Fuerzas de Porter

Fuerzas	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter
Nuevos competidores	En el sector de cuidado para niños no existen barreras de entradas sustanciales para prevenir el ingreso de nuevos actores más allá de la forma tradicional en como venía operando este sector. Actualmente existen dos formas por las cuales se realiza la oferta, la primera es de manera independiente donde ya sea las profesionales al cuidado de los niños ponen a disposición por medio de diferentes canales sus servicios de manera abierta o los padres buscan alguien o algún centro de manera independiente que ofrezca estos servicios. La segunda forma es constituyendo un centro de desarrollo infantil más conocidos como guarderías las cuales tienen una serie de regulaciones normativas y legales impuestas por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Probablemente el mayor obstáculo que se tenga es el capital para invertir en publicidad y promoción para posicionarse en la mente de los padres de familia como la mejor opción así como la infraestructura necesaria, cumplimiento normativo y el programa educativo para el caso de las guarderías.
Negociación con proveedores	Los principales proveedores son considerados las personas que ofrecen sus servicios para cuidar a los niños, es decir, las niñeras/os. Principalmente se trata de profesionales en educación y salud como psicopedagogas, psicólogos, parvularios y profesores ya que están formados en la interacción con los niños (permiten que suceda el negocio) y cumpla su ciclo correspondiente. El poder de negociación de proveedores es mediano ya que existe una forma de realizar un bypass entre el proveedor y el cliente sin utilizar la plataforma digital que se refiere a que se conectan por primera vez por medio de la plataforma, pero para futuras ocasiones lo pueden realizar por afuera de la misma mediante teléfono o redes sociales. Al mismo tiempo existe gran oferta de profesionales que prestan estos servicios en el mercado y estos tienen necesidad de tener una amplia exposición al consumidor y contar con canales más atractivos de referencia que potencialicen la prestación de sus servicios. Tradicionalmente se manejan por recomendación y experiencia directa con el usuario para captar más cantidad de niños a los que cuidar y se enfocan en muy pocos hogares.
Negociación de los consumidores	Para este proyecto los consumidores tienen alto poder de negociación ya que en el mercado existen opciones adicionales que ofrecen servicio como tal de cuidado de niños como por ejemplo guarderías, familiares o realizar el bypass mencionado anteriormente en la sección de proveedores con el profesional. El sector de cuidado de niños tiene un componente muy importante que es la seguridad y confianza que los padres de familia deben sentir para poder dejar a sus hijos al cuidado de alguien o de algún centro.
Productos sustitutos	Esta fuerza permite identificar los productos o áreas que podrían cubrir el servicio brindado, en este sentido se ha identificado que los principales sustitutos para nuestro servicio son los familiares cercanos de los niños como abuelos/as, suegros, guarderías y campamentos de verano ya que culturalmente los padres de familia prefieren dejar a sus hijos al cuidado de sus familiares o en un centro en lugar de un tercero (niñera). De igual manera tenemos estructuras familiares donde uno de los dos padres de familia (padre o madre) trabaja y el otro se dedica al cuidado de sus niños constituyéndose como otra alternativa hacia los servicios de cuidado de niños.
Rivalidad de Competencia	A menudo, la más fuerte de las fuerzas competitivas es la que representan las maniobras del mercado para ganarse la clientela que se dan entre vendedores rivales de un producto o servicio. En este caso, se podría definir que la rivalidad con la competencia es baja, debido a que existe poca puja por precios bajos y los mismos se definen en función al sector socioeconómico objetivo y el profesionalismo en el servicio. Las asociaciones o gremios de profesionales o guarderías son más bien neutros y no son una fuerza que empuje u obstaculice el servicio o la aparición y el oficio de estos servicios.

Anexo H Análisis FODA

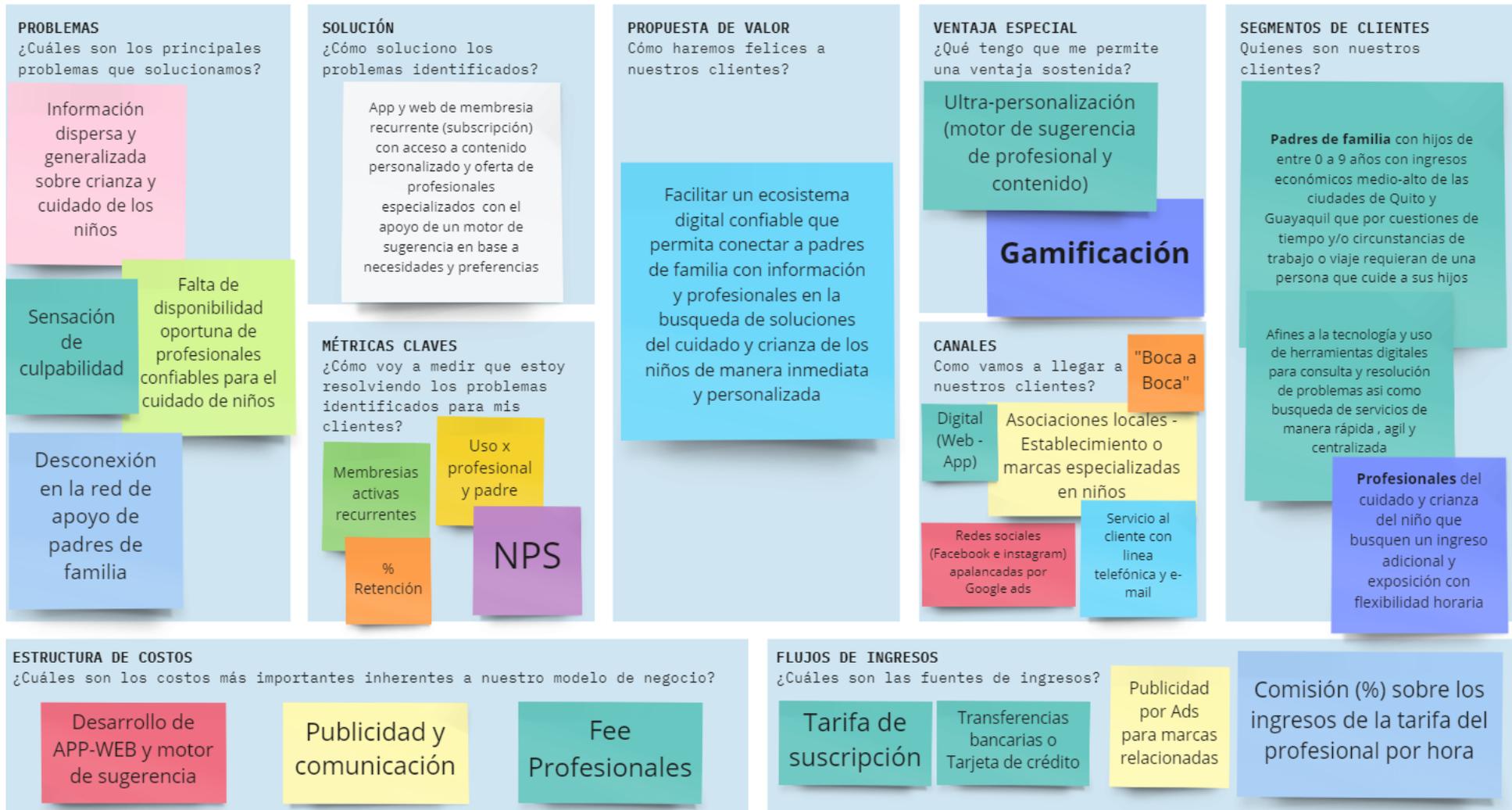
Fortalezas		Debilidades	
1	Conocimiento profundo de los clientes y relacionamiento con los mismos	1	Alcance en provincias específicas
2	Plataforma digital que permite interacción en línea inmediata entre el profesional y el padre de familia así como acceso a contenido personalizado de crianza para su caso en particular	2	Marca y organización nueva en el mercado
3	Centralización de servicios innovadores y diferenciados	3	No se cuenta con cartera de clientes iniciales
4	Servicio complementario a productos sustitutos como el cuidado por familiares y guarderías	4	Alto costo en publicidad y promoción necesarios
5	Acceso a la plataforma 24/7 con pago seguro y servicio al cliente desde cualquier ubicación	5	Altos costos para garantizar seguridad y privacidad de los datos personales
6	Personalización de la plataforma y motor de búsqueda por perfilamiento	6	Altos costos para garantizar confiabilidad del profesional contratado por los padres de familia
7	Acceso a amplio portafolio de profesionales y diversidad de metodologías y especialidades		
8	Garantía y seguridad de profesionales calificados, íntegros y de confianza		
Oportunidades		Amenazas	
1	Incremento en el factor de presión social interna y externa a los padres de familia sobre como crían a sus hijos	1	Actualmente existen alternativas para el cuidado de niños por medio de familiares y guarderías
2	Baja rivalidad de competencia debido a libertad de definición de precios y ausencia de medidas por parte de la competencia	2	Existen otras formas de que el proveedor y el consumidor se contacten entre sí sin necesidad de nuestra plataforma
3	Incremento en la utilización de plataformas digitales para acceder a servicios y generación de grupo objetivo (milenials) hiperconectada	3	Disponibilidad de proveedores en provincias específicas
4	En UIO y GYE 3 de cada 5 familias poseen hijos menores y tienen la necesidad de encargarlos	4	Sensación de confianza de los padres de familia (cuando se selecciona un profesional solo acceden al servicio si es la misma persona o al hecho de permitir ingresar alguien ajeno en su domicilio)
5	Plataformas colaborativas en crecimiento	5	Ausencia de barrera tecnológica para el ingreso futuro de nuevos competidores
6	Incremento en la tendencia de que ambos padres de familia deben trabajar y la necesidad de tener tiempo para realizar otros roles u actividades.	6	Competidores y sustitutos con experiencia y nombre en el mercado
7	No existen regulaciones normativas y legales que impidan la existencia de este negocio como si lo hacen para centros de desarrollo infantil y guarderías	7	Baja demanda por aparición de catástrofes naturales (ej. pandemia)

Anexo I Estrategias FODA

Fortalezas		Debilidades	
F1	Conocimiento profundo de los clientes y relacionamiento con los mismos	D1	Alcance en provincias específicas
F2	Plataforma digital que permite interacción en línea inmediata entre el profesional y el padre de familia así como acceso a contenido personalizado de crianza para su caso en particular	D2	Marca y organización nueva en el mercado
F3	Centralización de servicios innovadores y diferenciados	D3	No se cuenta con cartera de clientes iniciales
F4	Servicio complementario a productos sustitutos como el cuidado por familiares y guarderías	D4	Alto costo en publicidad y promoción necesarios
F5	Acceso a la plataforma 24/7 con pago seguro y servicio al cliente desde cualquier ubicación	D5	Altos costos para garantizar seguridad y privacidad de los datos personales
F6	Personalización de la plataforma y motor de búsqueda por perfilamiento	D6	Altos costos para garantizar confiabilidad del profesional contratado por los padres de familia
F7	Acceso a amplio portafolio de profesionales y diversidad de metodologías y especialidades	D7	
F8	Garantía y seguridad de profesionales calificados, íntegros y de confianza	D8	
Oportunidades		Estrategias DO	
O1	Incremento en el factor de presión social interna y externa a los padres de familia sobre cómo crían a sus hijos	<p>1) Lanzamiento enfocado en las ciudades con mayor densidad poblacional con respecto a hogares con hijos menores que tienen la necesidad de encargarlos que son UIO y GYE (D1,D2,O2,O4,O6)</p> <p>2) Establecer alianzas estratégicas con centros dedicados al cuidado de niño o que ofrecen servicios para ellos con el fin de generar sinergias entre los mismos (O5,O7,D2, D3)</p>	
O2	Baja rivalidad de competencia debido a libertad de definición de precios y ausencia de medidas por parte de la competencia		
O3	Incremento en la utilización de plataformas digitales para acceder a servicios y generación de grupo objetivo (milenials) hiperconectada		
O4	En UIO y GYE 3 de cada 5 familias poseen hijos menores y tienen la necesidad de encargarlos		
O5	Plataformas colaborativas en crecimiento		
O6	Incremento en la tendencia de que ambos padres de familia deben trabajar y la necesidad de tener tiempo para realizar otros roles u actividades.		
O7	No existen regulaciones normativas y legales que impidan la existencia de este negocio como si lo hacen para centros de desarrollo infantil y guarderías		
Amenazas		Estrategias FA	
A1	Actualmente existen alternativas para el cuidado de niños por medio de familiares, guarderías y profesionales independientes	<p>1) Incluir características innovadoras como el perfilamiento de los padres de familia y sus hijos para mejorar la experiencia del cliente (A4, A5, F7, F3)</p> <p>2) Implementar la modalidad virtual (sincrónica o asincrónica) para casos donde se requiera de tutoría para los hijos menores (A7, A5, F1, F5)</p> <p>3) Desarrollar la estrategia de Branding y Communication Brief BT para transmitir adecuada y oportunamente la propuesta de valor de BetterTogether generando confianza, seguridad y afiliación al público objetivo (A2, A4,A5 F1, F8)</p>	
A2	Existen otras formas de que el proveedor y el consumidor se contacten entre sí sin necesidad de nuestra plataforma		
A3	Disponibilidad de proveedores en provincias específicas		
A4	Sensación de confianza de los padres de familia (cuando se selecciona un profesional solo acceden al servicio si es la misma persona o al hecho de permitir ingresar alguien ajeno en su domicilio)		
A5	Ausencia de barrera tecnológica para el ingreso futuro de nuevos competidores		
A6	Competidores y sustitutos con experiencia y nombre en el mercado		
A7	Baja demanda por aparición de catastros naturales (ej: pandemia)		

Anexo J Business Model Canvas BetterTogether

Business Model Canvas



Anexo K Hojas de Vida



Personal Information

Date and place of birth:
03-12-1990, Quito-Ecuador (31 years old)

Address:
Cuero y Caicedo Oe3-319 y Ruiz de Castilla, Quito-Ecuador

Contact

sdario390@gmail.com
www.linkedin.com/in/dario-salas-543b88a2 (LinkedIn)
Phone: +593 987388834

Top Skills

Cross-functional Team Leadership
Process Improvement
Financial Analysis

Languages

Spanish (Native or Bilingual)
English (Professional Working)

Certifications

Lean Thinking Knowledge & Practice-LCS Level 1c (Bronze)
Diplomado en Business Intelligence
Change Management - The High Performer's Essentials
Creciendo con Roche - Organización Estratégica y Dirección (Mención de Honor)

References

Byron Almeida
Business Sustainability Chapter Enabler
Roche Ecuador S.A División Diagnóstica
Phone: +593 984080140
Email: byron.almeida@roche.com

Darío Salas

Industrial Engineer with finance expertise, process management & auditing. Leader of ISO 9001:2015 implementation.
Quito, Pichincha, Ecuador

Summary

Finance professional with experience in process management & enhancement and auditing based on ISO 9001 and lean methodology. Expert in financial planning, analysis, and control with focus on KPI's analysis and preparation of financial reports to regional HUB's.

Experience

Roche Quito, Pichincha, Ecuador
10 years 2 months

Finance Enterprise & Insight Associate - April 2021 - Present (1 year 7 months)

- Financial insights over customer profitability

Business Controlling Analyst DIA - February 2019 - March 2021 (2 years 2 months)

- Financial reporting, controlling, planning and forecasting

Quality & Processes Analyst - February 2018 - January 2019 (1 year)

- QMS coordinator, Internal Auditing, Document Management and Lean Consultant for improvement projects.

Business Intelligence Analyst - September 2016 - January 2018 (1 year 5 months)

- Contract Lifecycle management (Pricing strategy, quoting and profitability)

Quality Analyst - December 2013 - August 2016 (2 years 9 months)

Universidad Tecnológica Equinoccial - UTE

Vicepresident of the Students at FEDEUTE May 2011 - May 2014 (3 years 1 month)

Education

Universidad San Francisco de Quito

Master of Business Administration - MBA, (August 2021 - December 2022)

Universidad Tecnológica Equinoccial

Bachelor's degree, Industrial Engineering (2008 – 2013)



Personal Information

Date and place of birth:
18-12-1991, Quito-Ecuador (30 years old)

Address:
Cuero y Caicedo Oe3-319 y Ruiz de Castilla, Quito-Ecuador

Contact
andrerobayo.1891@gmail.com
www.linkedin.com/in/andre-robayo-valle-5937baaa/
Phone: +593 958846615

Top Skills
Positive Interaction with students and colleagues
Caring and Inclusiveness
Classroom Management & Positive Discipline
Community circles
Curriculum adaptation and emotional support
Hands-on learning
Collaboration and Teamwork
Flexibility and Adaptability

Languages

Spanish (Native or Bilingual)
English (Professional Working)
French (Beginner)

Certifications

TRAP Certified (The Rhythmic Arts Project)
PYP trained

References

Robert Van der Eyken
School Director
Academia Cotopaxi
Phone: +593 995023414
Email: rvandereyken@cotopaxi.k12.ec

Andrea Robayo

Purpose

As a psychopedagogue and early childhood educator, I believe that there cannot be significant learning without emotion and meaningful connections. That is for as a teacher my commitment is to challenge my students with a variety of invitations and provocations, which can foster them to be inquirer learners to explore and discover how things work throughout hands-on activities and projects, which allow me to be a guide who accompanied their learnings and passions. As a teacher, my commitment is to keep on learning everyday with my students.

Experience

International School Academia Cotopaxi Quito, Pichincha, Ecuador
6 years 3 months

Kindergarten Instructional Assistant - August 2017 - Present (5 year 3 months)

Co-teacher in a kindergarten class. I enhance the quality of education by providing professional and administrative support working coordinately with the lead teacher in my class and the rest of the kinder team. I ensure security and care for my students at all times and work as an active team member to provide optimal learning environments for students in an inclusive setting. As a co-teacher, I lead morning meetings focusing on providing engaging activities to promote a strong community building in my classroom, lead some of the mini lessons and work at tables with the students putting in practice different strategies, materials and approaches according to their own needs and adapted curriculums.

Fifth Grade Educational Assistant - August 2016 - July 2017 (1 year)

Develop the role of an integrative teacher with a special needs' child. (Autism Spectrum: Semantic-Pragmatic Disorder) Academic support in math, P.Y.P., writing and reading. Support and guidance in emotional and social development during the school hours through mindfulness activities before the school started and anticipating triggers, role play to reflect and find better ways to solve difficult situations and by creating practical tasks that promoted putting in practice the skills we were working on like problem-solving, social skills, negotiation and communication. As well as visual learning style strategies and planning on modified activities in coordination with his teachers and learning support team.

Rehabilitation Center-Corposano (Quito, Ecuador). (2016-2017)

Psychopedagogue substitute different periods from 2016 to 2018

Neuro Psycho Therapeutic Center-DICERE (Quito, Ecuador).

Psychopedagogue during the Summer Camp July 2022

Education

Universidad Hemisferios - Bachelor's Degree in Psychopedagogy (2013 - 2017)

Andrés Bastidas Fierro



Software Engineer / Frontend Dev



andbastidasfierro@gmail.com



[linkedin.com/in/andbastidasfierro](https://www.linkedin.com/in/andbastidasfierro)



andresbf.com

Frontend developer with proven experience at communicating business and team necessities, delivering functional and attractive experiences from concept to launch.

Eager to face more complex problems even dwelling on newer experiences for our interactions through digital mediums such as extended realities.

Languages



German



Node.js
PHP
SQL

Skills

Frontend Dev



React JS



Angular 2+



Swift

UX/UI



Figma



Photoshop

VR/AR



Unity



Blender

Product Management



Jira



Confluence

Experience

Quiena Inversiones

Quiena Wealth Management



- **Lead Product Manager**
Jun 2021 → Present
- **Head of User Experience**
Nov 2020 → Jun 2021
- **Sr. Frontend Developer**
Jan 2016 → Nov 2020
- **Co-founder**

Halliburton

Oil & Energy



- **Content Manager**
Jun 2014 → Jan 2015

Átiko7

Brand Experiences



- **Branding**
Wordpress Dev
Sep 2013 → Mar 2014

Education

Universidad Católica del Ecuador



- **System & Computer Engineering**
Ago 2010 → Dec 2016

Universidad de Buenos Aires



- **Master in Interactive Design**
Mar 2020 → On Thesis

Portfolio

Quiena.com

- Lead Front, UXUI & Product
- React, JS, Native & Angular

Space Of

- Meta Quest VR
- Unity3D incremental game

Lava Surf VR

- Cardboard VR thesis
- Unreal Engine touristic game

Modera Game

- 1 week Hackathon
- Unity3D arcade game



[user/andzofficia](https://www.youtube.com/user/andzofficia)



[andbast](https://www.behance.net/andbast)



PAULA MORA GRIJALVA

San Antonio de Pichincha - Quito, Ecuador
T: + 593 995 740 037 E: paumora2201@gmail.com

Resumen

Apasionada por el marketing, con 4 años de experiencia en el campo durante los cuales he brindado apoyo estratégico y táctico tanto en agencias de marketing como en departamentos de marketing de empresas de diferentes ramas. Emprendedora en mi tiempo libre con especial interés en la industria de consumo, textil y retail. En constante búsqueda de nuevos retos y proyectos que me permitan crecer y mejorar tanto en el ámbito profesional como laboral.

Educación

Cuarto Nivel: Maestría en Dirección Comercial y Marketing En curso

Doble titulación en CEREM International Business School y Politécnico di Bari.

Tercer nivel: Ingeniería Comercial 2011 - 2016

Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Experiencia Laboral

Jefe de Línea en Laboratorio Farmacéutico Lamosan 2018 – Presente

(Julio 2021 – Presente)

Planificación y ejecución de la estrategia de marketing para las marcas a cargo.

Asistente de Marketing en Laboratorio Farmacéutico Lamosan

(Septiembre 2018 – Julio 2021)

Asistencia en la ejecución de actividades de marketing.

Ejecutiva de cuentas en AMDB Global (Agencia de Marketing Digital) 2015 – 2016

Manejo de redes sociales y comunicación digital para varios clientes

Idiomas

Español – Nativo.

Inglés – Nivel C1 (Puntuación Toefl iBT: 105, GMAT Score: 590)

Portugués – Nivel principiante

Habilidades

Análisis de datos
Marketing Digital
Innovación y Creatividad

Diseño gráfico
Liderazgo
Comunicación efectiva

Referencias

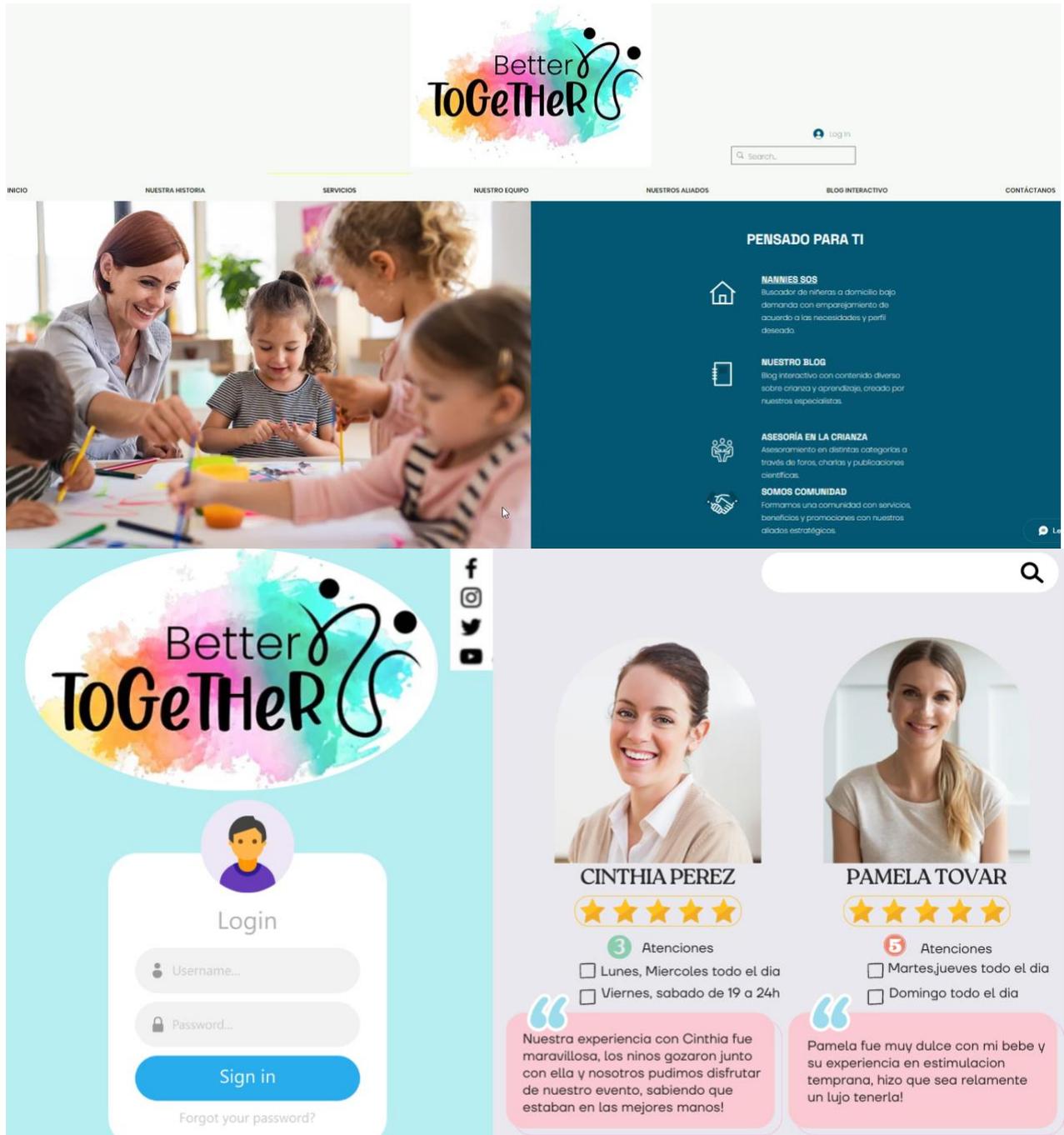
Jaime Bonilla – Laboratorio Farmacéutico Lamosan

Jaime.bonilla.v@gmail.com +593 99 944 1704

Diego Andrade - Pontificia Universidad Católica del Ecuador

diegogaguz@gmail.com +593 99 291 5299

Anexo L Prototipo Plataforma BetterTogether



Tip de la semana

Escritura vertical:

Permitirle a tu peque escribir y dibujar de forma vertical (paredes o pisos) le ayudará a desarrollar tono muscular de hombro, brazo y muñeca, además de conciencia espacial, coordinación ojo-mano y disfrutar del proceso de crear de forma diferente y divertida.



Por: Verónica Valle
Correa: tmlverovalla@gmail.com

[Iniciar Conversación](#)

Como apoyar a mi hijo en su proceso de escritura si es surdo?

Posición del Papel:

Incline el papel en un ligero ángulo de 30 a 35 grados para seguir el arco natural de la mano que escribe. Utilice la mano derecha para la estabilidad.

Por: Andrea Rabayo
Correa: andreraboya189@gmail.com



[Iniciar Conversación](#)

Mantén el lápiz en la línea

Los escritores zurdos a menudo desarrollan una incómoda posición de muñeca "enganchada" para ver lo que están escribiendo y no borrar su trabajo. Es importante alertar a su hijo a mantener el lápiz en la línea, con la muñeca debajo de la línea para mejorar su visión, reducir la tensión en el brazo y evitar que se manche.



[Iniciar Conversación](#)

Anexo M WACC

Deuda	Monto	Tasa	Tasa de impuestos	kd (costo de la deuda) * (1-tax)
Bancos	26,178.00	11.23%	22%	8.759%
Fuente de financiamiento	Montos	Costos	Ponderación	Costo Ponderado
Fondos propios	17,452.00		33.32%	40% 13.33%
Bancos	26,178.00		8.76%	60% 5.26%
	43,630.00		100.00%	18.58%
$\beta_{Lev} = \beta_{Unlev} * \{1 + [(D/E)*(1-t)]\}$		2.4738		
Tasa libre de riesgo		3.83%		
BETA		1.14		
Beta apalancada		2.47		
Prima Riesgo Mercado	6.171200%			
Riesgo País		14.22%		
		33%		

Anexo N Estados financieros Escenario Optimista

ESTADO DE PERDIDAS Y RESULTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de suscripciones		2847	4271	6406	8327	10826
Núm de ordenes (Serv niñeras especializadas a domicilio)		1164	3358	5905	8514	11697
Ingresos (suscripción + Serv Niñeras)		\$ 66,654.00	\$ 210,021.00	\$ 367,111.50	\$ 527,494.95	\$ 723,471.44
(-) Costo de Ventas		\$ 44,196.00	\$ 146,073.00	\$ 256,867.50	\$ 370,359.00	\$ 508,819.50
Utilidad Bruta /Margen bruto		\$ 22,458.00	\$ 63,948.00	\$ 110,244.00	\$ 157,135.95	\$ 214,651.94
Gastos						
Nómina (Salarios)		\$ 17,100.00	\$ 33,600.00	\$ 34,800.00	\$ 45,000.00	\$ 55,200.00
Gastos Generales y Marketing		\$ 27,716.67	\$ 31,286.67	\$ 37,356.67	\$ 37,680.00	\$ 37,680.00
Gastos Totales		\$ 44,816.67	\$ 64,886.67	\$ 72,156.67	\$ 82,680.00	\$ 92,880.00
EBITDA		-\$ 22,358.67	-\$ 938.67	\$ 38,087.33	\$ 74,455.95	\$ 121,771.94
Gastos depreciación & Amortización		\$ 4,076.67	\$ 4,076.67	\$ 4,076.67	\$ 3,200.00	\$ 3,200.00
(-) Intereses		\$ 3,044.26	\$ 2,499.21	\$ 1,889.69	\$ 1,208.10	\$ 445.89
Utilidad antes de impuestos y participación		-\$ 29,479.59	-\$ 7,514.54	\$ 32,120.97	\$ 70,047.85	\$ 118,126.05
15% Utilidad trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 4,818.15	\$ 10,507.18	\$ 17,718.91
Utilidad antes de IR		-\$ 29,479.59	-\$ 7,514.54	\$ 27,302.83	\$ 59,540.68	\$ 100,407.14
(-) Impuesto a la Renta (25%)		\$ -	\$ -	\$ 6,825.71	\$ 14,885.17	\$ 25,101.78
UTILIDAD NETA		-\$ 29,479.59	-\$ 7,514.54	\$ 20,477.12	\$ 44,655.51	\$ 75,305.35

BALANCE GENERAL								
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Activos								
Caja-Bancos	30,000.00	-	11.69	-	8,603.39	21,830.92	76,989.98	165,716.54
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-
Propiedad planta y Equipo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
(-) Depreciación acumulada	-	533.33	1,066.67	1,600.00	1,800.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Intangibles	16,630.00	16,630.00	16,630.00	16,630.00	16,630.00	16,630.00	16,630.00	16,630.00
(-) Amortización acumulada	-	3,543.33	7,086.67	10,630.00	13,630.00	16,630.00	16,630.00	16,630.00
Total Activos	48,630.00	14,541.64	1,873.28	28,230.92	80,189.98	165,716.54		
Pasivos								
Utilidades por pagar	-	-	-	4,818.15	10,507.18	17,718.91		
Impuestos por pagar	-	-	-	6,825.71	14,885.17	25,101.78		
Deuda a Largo Plazo	29,178.00	24,569.23	19,415.41	13,652.07	7,207.14	0.00		
Total Pasivo	29,178.00	24,569.23	19,415.41	25,295.93	32,599.49	42,820.69		
Patrimonio								
Capital Social	19,452.00	19,452.00	19,452.00	19,452.00	19,452.00	19,452.00		
Utilidad del ejercicio	-	29,479.59	36,994.13	16,517.01	28,138.50	103,443.85		
Total Patrimonio	19,452.00	10,027.59	17,542.13	2,934.99	47,590.50	122,895.85		
Total Pasivo + Patrimonio	48,630.00	14,541.64	1,873.28	28,230.92	80,189.98	165,716.54		
Flujo de Caja								
Utilidad Neta	-	29,479.59	7,514.54	20,477.12	44,655.51	75,305.35		
(+) Depreciaciones y amortizaciones	-	4,076.67	4,076.67	4,076.67	3,200.00	3,200.00		
(+) Variación Impuestos por pagar	-	-	-	6,825.71	8,059.46	10,216.62		
(+) 15% Participación trabajadores	-	-	-	4,818.15	5,689.03	7,211.73		
Total Flujo Operativo	-	25,402.93	3,437.87	36,197.64	61,604.00	95,933.70		
Flujo de caja de inversión								
Propiedad Planta y Equipo	-	18,630.00	-	-	-	-		
Total Flujo Inversión	-	18,630.00	-	-	-	-		
Flujo de Caja Financiero								
Capital Social (Desembolso)	19,452.00	-	-	-	-	-		
Deuda a largo plazo (Desembolso prestamo)	29,178.00	-	-	-	-	-		
Pago Deuda a largo plazo	-	4,608.77	5,153.82	5,763.34	6,444.93	7,207.14		
Total Flujo Financiamiento	48,630.00	4,608.77	5,153.82	5,763.34	6,444.93	7,207.14		
FREE CASH FLOW	-	25,402.93	3,437.87	36,197.64	61,604.00	95,933.70		
FREE CASH FLOW + Perpetuidad	-	25,402.93	3,437.87	36,197.64	61,604.00	95,933.70		

WACC	18.58%
VAN	21,282
TIR	27%

Anexo O Estados financieros Escenario Realista

ESTADO DE PERDIDAS Y RESULTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de suscripciones		2398	3597	5396	7014	9118
Núm de ordenes (Serv niñeras especializadas a domicilio)		904	2484	4373	6009	8116
Ingresos (suscripción + Serv Niñeras)		\$ 59,036.00	\$ 156,234.00	\$ 273,171.00	\$ 374,568.30	\$ 505,196.79
(-) Costo de Ventas		\$ 39,063.00	\$ 108,054.00	\$ 190,225.50	\$ 261,391.50	\$ 353,046.00
Utilidad Bruta /Margen bruto		\$ 19,973.00	\$ 48,180.00	\$ 82,945.50	\$ 113,176.80	\$ 152,150.79
Gastos						
Nómina (Salarios)		\$ 12,300.00	\$ 22,200.00	\$ 29,700.00	\$ 39,900.00	\$ 40,325.00
Gastos Generales y Marketing		\$ 20,916.67	\$ 21,916.67	\$ 22,516.67	\$ 23,240.00	\$ 25,040.00
Gastos Totales		\$ 33,216.67	\$ 44,116.67	\$ 52,216.67	\$ 63,140.00	\$ 65,365.00
EBITDA		-\$ 13,243.67	\$ 4,063.33	\$ 30,728.83	\$ 50,036.80	\$ 86,785.79
Gastos depreciación & Amortización		\$ 3,076.67	\$ 3,076.67	\$ 3,076.67	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
(-) Intereses		\$ 2,731.26	\$ 2,242.24	\$ 1,695.40	\$ 1,083.88	\$ 400.04
Utilidad antes de impuestos y participación		-\$ 19,051.59	-\$ 1,255.58	\$ 25,956.77	\$ 46,752.92	\$ 84,185.75
15% Utilidad trabajadores		\$ -	\$ -	\$ 3,893.52	\$ 7,012.94	\$ 12,627.86
Utilidad antes de IR		-\$ 19,051.59	-\$ 1,255.58	\$ 22,063.25	\$ 39,739.98	\$ 71,557.88
(-) Impuesto a la Renta (25%)		\$ -	\$ -	\$ 5,515.81	\$ 9,935.00	\$ 17,889.47
UTILIDAD NETA		-\$ 19,051.59	-\$ 1,255.58	\$ 16,547.44	\$ 29,804.99	\$ 53,668.41

BALANCE GENERAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Caja-Bancos	30,000.00	9,890.17	7,087.34	30,950.00	64,711.31	127,683.00
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Propiedad planta y Equipo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
(-) Depreciación acumulada		\$ 533.33	\$ 1,066.67	\$ 1,600.00	\$ 1,800.00	\$ 2,000.00
Intangibles	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00
(-) Amortización acumulada		\$ 2,543.33	\$ 5,086.67	\$ 7,630.00	\$ 9,630.00	\$ 11,630.00
Total Activos	43,630.00	20,443.50	14,564.00	35,350.00	66,911.31	127,683.00
Pasivos						
Utilidades por pagar	-	-	-	3,893.52	7,012.94	12,627.86
Impuestos por pagar	-	-	-	5,515.81	9,935.00	17,889.47
Deuda a Largo Plazo	26,178.00	22,043.09	17,419.17	12,248.40	6,466.12	0.00
Total Pasivo	26,178.00	22,043.09	17,419.17	21,657.73	23,414.05	30,517.33
Patrimonio						
Capital Social	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00
Utilidad del ejercicio	-	19,051.59	20,307.17	3,759.73	26,045.26	79,713.67
Total Patrimonio	17,452.00	1,599.59	2,855.17	13,692.27	43,497.26	97,165.67
Total Pasivo + Patrimonio	43,630.00	20,443.50	14,564.00	35,350.00	66,911.31	127,683.00
Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	-	19,051.59	1,255.58	16,547.44	29,804.99	53,668.41
(+) Depreciaciones y amortizaciones		3,076.67	3,076.67	3,076.67	2,200.00	2,200.00
(+) Variación Impuestos por pagar		-	-	5,515.81	4,419.18	7,954.48
(+) 15% Participación trabajadores		-	-	3,893.52	3,119.42	5,614.92
Total Flujo Operativo	-	15,974.92	1,821.09	29,033.43	39,543.59	69,437.81
Flujo de caja de inversión						
Propiedad Planta y Equipo	- 13,630.00	-	-	-	-	-
Total Flujo Inversión	- 13,630.00	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero						
Capital Social (Desembolso)	17,452.00					
Deuda a largo plazo (Desembolso prestamo)	26,178.00					
Pago Deuda a largo plazo	-	4,134.91	4,623.92	5,170.77	5,782.28	6,466.12
Total Flujo Financiamiento	43,630.00	4,134.91	4,623.92	5,170.77	5,782.28	6,466.12
FREE CASH FLOW	-	15,974.92	1,821.09	29,033.43	39,543.59	69,437.81
FREE CASH FLOW + Perpetuidad	- 43,630.00	15,974.92	1,821.09	29,033.43	39,543.59	69,437.81

WACC	18.58%
VAN	11,219
TIR	24%

Anexo P Estados financieros Escenario Pesimista

ESTADO DE PERDIDAS Y RESULTADOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de suscripciones		1413	2120	3179	4133	5373
Núm de ordenes (Serv niñeras especializadas a domicilio)		732	1611	3161	3665	4901
Ingresos (suscripción + Serv Niñeras)	\$	46,746.00	\$ 100,899.00	\$ 196,018.50	\$ 228,166.05	\$ 304,805.87
(-) Costo de Ventas	\$	31,189.50	\$ 70,078.50	\$ 137,503.50	\$ 159,427.50	\$ 213,193.50
Utilidad Bruta /Margen bruto	\$	15,556.50	\$ 30,820.50	\$ 58,515.00	\$ 68,738.55	\$ 91,612.37
Gastos						
Nómina (Salarios)	\$	12,300.00	\$ 22,200.00	\$ 29,700.00	\$ 39,900.00	\$ 40,325.00
Gastos Generales y Marketing	\$	20,916.67	\$ 21,916.67	\$ 22,516.67	\$ 23,240.00	\$ 25,040.00
Gastos Totales	\$	33,216.67	\$ 44,116.67	\$ 52,216.67	\$ 63,140.00	\$ 65,365.00
EBITDA	-\$	17,660.17	-\$ 13,296.17	\$ 6,298.33	\$ 5,598.55	\$ 26,247.36
Gastos depreciación & Amortización	\$	3,076.67	\$ 3,076.67	\$ 3,076.67	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
(-) Intereses	\$	2,731.26	\$ 2,242.24	\$ 1,695.40	\$ 1,083.88	\$ 400.04
Utilidad antes de impuestos y participación	-\$	23,468.09	-\$ 18,615.08	\$ 1,526.27	\$ 2,314.67	\$ 23,647.32
15% Utilidad trabajadores	\$	-	\$ -	\$ 228.94	\$ 347.20	\$ 3,547.10
Utilidad antes de IR	-\$	23,468.09	-\$ 18,615.08	\$ 1,297.33	\$ 1,967.47	\$ 20,100.22
(-) Impuesto a la Renta (25%)	\$	-	\$ -	\$ 324.33	\$ 491.87	\$ 5,025.06
UTILIDAD NETA	-\$	23,468.09	-\$ 18,615.08	\$ 973.00	\$ 1,475.60	\$ 15,075.17

BALANCE GENERAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Caja-Bancos	30,000.00	5,473.67	- 14,688.66	- 15,256.50	- 17,077.38	1,464.75
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Propiedad planta y Equipo	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
(-) Depreciación acumulada	-\$	533.33	-\$ 1,066.67	-\$ 1,600.00	-\$ 1,800.00	-\$ 2,000.00
Intangibles	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00	11,630.00
(-) Amortización acumulada	-	2,543.33	- 5,086.67	- 7,630.00	- 9,630.00	- 11,630.00
Total Activos	43,630.00	16,027.00	- 7,212.00	- 10,856.50	- 14,877.38	1,464.75
Pasivos						
Utilidades por pagar	-	-	-	228.94	347.20	3,547.10
Impuestos por pagar	-	-	-	324.33	491.87	5,025.06
Deuda a Largo Plazo	26,178.00	22,043.09	17,419.17	12,248.40	6,466.12	0.00
Total Pasivo	26,178.00	22,043.09	17,419.17	12,801.68	7,305.19	8,572.15
Patrimonio						
Capital Social	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00	17,452.00
Utilidad del ejercicio	-	23,468.09	- 42,083.17	- 41,110.17	- 39,634.57	- 24,559.40
Total Patrimonio	17,452.00	- 6,016.09	- 24,631.17	- 23,658.17	- 22,182.57	- 7,107.40
Total Pasivo + Patrimonio	43,630.00	16,027.00	- 7,212.00	- 10,856.50	- 14,877.38	1,464.75
Flujo de Caja						
Utilidad Neta	-	23,468.09	- 18,615.08	973.00	1,475.60	15,075.17
(+) Depreciaciones y amortizaciones	-	3,076.67	3,076.67	3,076.67	2,200.00	2,200.00
(+) Variación Impuestos por pagar	-	-	-	324.33	167.54	4,533.19
(+) 15% Participación trabajadores	-	-	-	228.94	118.26	3,199.90
Total Flujo Operativo	-	20,391.42	- 15,538.41	4,602.93	3,961.40	25,008.25
Flujo de caja de inversión						
Propiedad Planta y Equipo	- 13,630.00	-	-	-	-	-
Total Flujo Inversión	- 13,630.00	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero						
Capital Social (Desembolso)	17,452.00	-	-	-	-	-
Deuda a largo plazo (Desembolso prestamo)	26,178.00	-	-	-	-	-
Pago Deuda a largo plazo	-	4,134.91	- 4,623.92	- 5,170.77	- 5,782.28	- 6,466.12
Total Flujo Financiamiento	43,630.00	- 4,134.91	- 4,623.92	- 5,170.77	- 5,782.28	- 6,466.12
FREE CASH FLOW	-	20,391.42	- 15,538.41	4,602.93	3,961.40	25,008.25
FREE CASH FLOW + Perpetuidad	- 43,630.00	- 20,391.42	- 15,538.41	4,602.93	3,961.40	25,008.25

WACC	18.58%
VAN	-56,447
TIR	-20%