

MODELO DE NEGOCIO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CUIDADO DE NIÑOS Y NIÑAS A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE PALMIRA EN EL 2021

LUZ ELENA CORAL TIRADO²³
ANA CRISTINA GALVIS GALVIS²⁴
BRYAN F. SALCEDO MONCADA²⁵
VIVIAN PATRICIA VALENCIA GIRALDO²⁶

Resumen

Con el presente proyecto de investigación se pretende generar un modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021. La metodología utilizada hace referencia al enfoque mixto, siendo una investigación exploratoria con elementos descriptivos aplicada de manera transversal. La investigación se dividió en 3 capítulos, el primero orientado a la comprensión de los elementos necesarios para el diseño del modelo de

23 Enfermera – Maestría en Administración – [Estudiante del Programa Maestría en Administración]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: luz.coral@upb.edu.co

24 Administradora de Empresas – Magíster en Administración – [Docente del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: anacristina.galvis@upb.edu.co

25 Ingeniero Industrial [Docente de la Facultad de Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. bryan.salcedo@upb.edu.co

26 Administradora de Empresas – Magíster en Administración – [Directora del Programa Administración de Empresas]; [Universidad Pontificia Bolivariana]; [Seccional Palmira]; [Colombia]. E-mail: vivian.valencia@upb.edu.co

negocio por medio del análisis del entorno, la identificación del perfil del cliente, el mapa de valor y su encaje, dando como resultado inicial la propuesta de valor. El segundo, presenta el diseño del modelo de negocio, donde se elaboró el lienzo del modelo de negocio el cual integrado a la estrategia del Océano Azul permitió el análisis estratégico del grado de innovación y finalmente, el tercer capítulo donde se prueba el modelo, enfocado a la generación y comprobación de las hipótesis de negocio, donde se integraron los principios del Lean Startup para la estructuración de conclusiones y lecciones aprendidas. El resultado obtenido fue satisfactorio en virtud de la identificación de los elementos necesarios para diseño de un modelo de negocio para la prestación de servicios a domicilio de cuidado de niños y niñas en Palmira en el año 2021, la elaboración de los diferentes prototipos de modelos de negocio y evaluación de las hipótesis de negocio decisivas para su supervivencia permitiendo la creación del modelo de negocio con algunas recomendaciones previas en el progreso hacia su implementación.

Palabras Clave: *Modelo de Negocio, Cuidado de Niños a Domicilio*

Abstract

This research project is intended to generate a business model for the provision of childcare services at home in the city of Palmira in the year 2021. The methodology used refers to the mixed approach, being an exploratory research with descriptive elements applied in a transversal way. The research was divided into 3 chapters, the first one aimed at understanding the elements necessary for the design of the business model through the analysis of the environment, the identification of the customer profile, the value map, and its fit, resulting in an initial value proposition. The second presents the design of the business model, where the business model canvas was elaborated taking into consideration the Blue Ocean strategy, allowing the strategic analysis of the degree of innovation and finally, the third chapter where the model is tested, focused on to

the generation and verification of business hypotheses, where the principles of the Lean Startup were integrated for the structuring of conclusions and lessons learned. The result obtained was satisfactory by under the identification of the necessary elements for the design of a business model for the provision of home care services for children in Palmira in 2021, the elaboration of the different prototypes of models of business, and the evaluation of the decisive business hypotheses for its survival, allowing the creation of a business model with some previous recommendations on the progress towards its implementation.

Key Words: *Business Model, Home Child Care*

Introducción

La dinámica al interior de las familias ha cambiado, tanto el padre como la madre deben y desean cumplir los compromisos laborales, académicos, sociales y personales que demandan tiempo, reduciendo cada vez la posibilidad de atender directamente las necesidades al interior de los hogares, entre ellas una de gran importancia como lo es el cuidado de los niños, convirtiéndose ésta en una situación difícil de resolver dado que por motivos de temor, desconfianza e incluso costos, regularmente hace que se recurra a la ayuda de familiares cercanos, principalmente los abuelos, personas encargadas del servicio doméstico, entre otras alternativas, quienes en la mayoría de los casos no están capacitados para la labor del cuidado de niños, esta práctica puede poner en riesgo la integridad física y el adecuado desarrollo de los niños al no recibir la atención adecuada por parte de personal competente para ejercer esta labor.

Rauf(2019) encontró que el 48% de mujeres profesionales en el área de la salud que hicieron parte de su estudio se retiraron de sus trabajos por motivos relacionados a la familia y específicamente al cuidado de los niños, el 22% retiraron su participación

de las conferencias medicas nacionales al no disponer de opciones para el cuidado de sus hijos, afectando no solo sus perspectivas de crecimiento en las instituciones en cuanto a ascensos y salarios, sino también generando insatisfacción en su desarrollo laboral al no lograr un equilibrio entre su carrera profesional y el bienestar de la familia, el 80% manifestaron que podrían participar más de las conferencias nacionales si tuvieran a su disposición mejores opciones para el cuidado infantil.

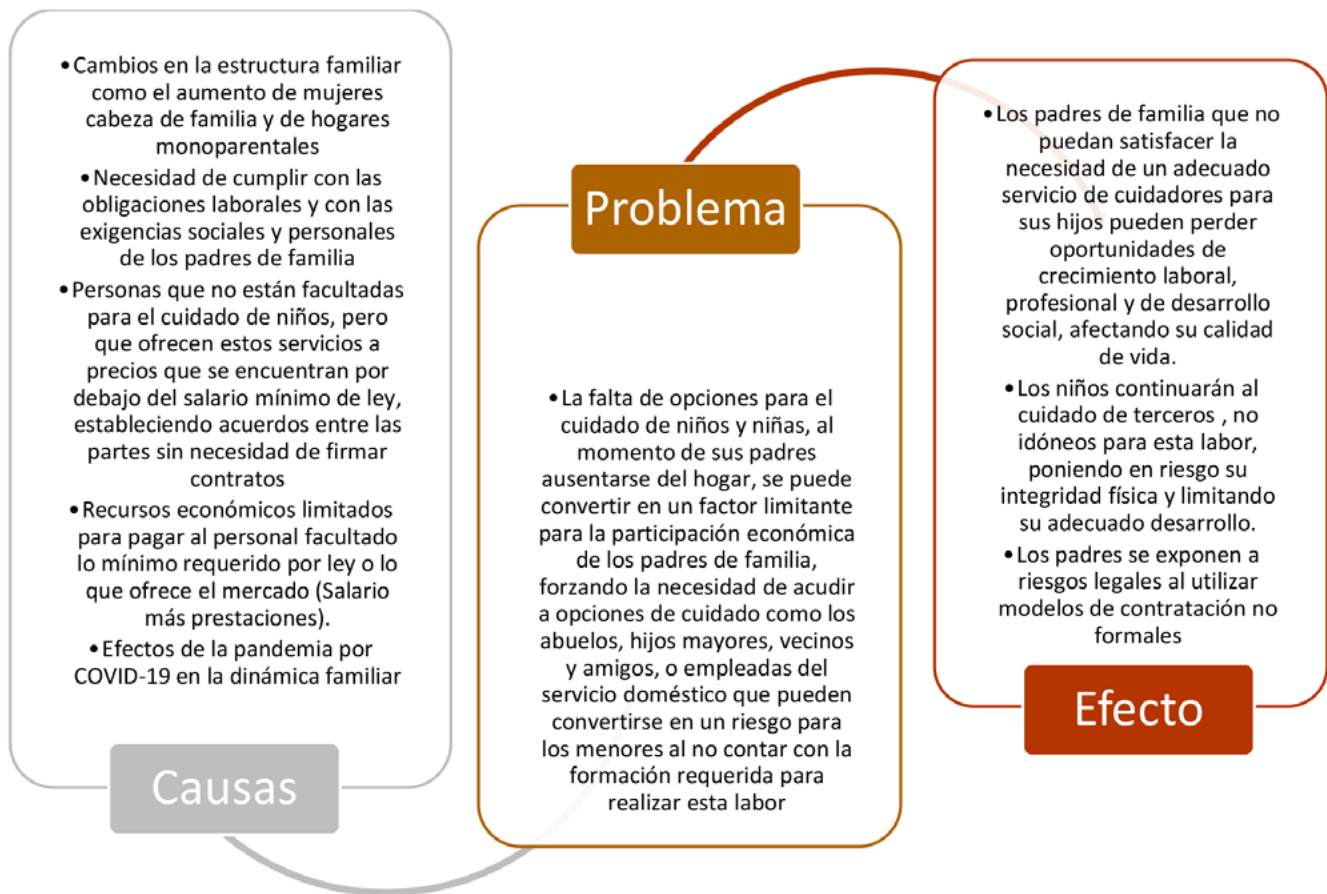
Según la Encuesta Nacional de Demografía y Salud – ENDS - del 2015, Ministerio de Salud y Protección Social(2017), el 26.8% de la población total es menor de 15 años, La encuesta reveló que el tamaño promedio de los hogares para el 2015 es de 3.5 personas por hogar, mostrando un descenso en comparación con el 2010. En cuanto a las características generales y situación de hombres y mujeres, la ENDS revela que la principal diferencia del nivel educativo entre mujeres y hombres se marca por la proporción en que llegan a la educación superior, siendo 27.6 % para los hombres, superior en casi 6 puntos porcentuales al de las mujeres, por cada tres mujeres en edad escolar que asisten, hay dos que no lo hacen. El 59.5% de las mujeres entre 13 y 24 años está asistiendo actualmente a un establecimiento educativo mientras que el 40.5% no. Con relación a la situación de empleo para las mujeres, se presentó un incremento con relación al 2010, pasando de un 66,3% a 71,2%.

La violencia contra los niños también fue objeto de estudio en la ENDS, dado que el cuidado y atención de estos está a cargo principalmente de las mujeres, el 26% de las mujeres y el 15.8 % de los hombres manifestaron que castigan o han castigado a sus hijos e hijas golpeándolas con objetos; y el 14.7% de las mujeres y el 7% de los hombres lo hacen con palmadas. En porcentajes similares el 0.6 % de las mujeres y el 0.4 % de los hombres con empujones. Frente a otras formas de castigo no físico contra sus hijos e hijas, el 54.6% de las mujeres y el 34.8% de los hombres castigan prohibiéndoles algo que les gusta; y el 48.6% y el 38% de las mujeres y de los hombres con reprimenda verbal.

En relación con este tema del maltrato infantil, para el caso específico de la ciudad de Palmira, el anuario estadístico(2019) reporta un porcentaje no despreciable de maltrato de menores según parentesco ocasionado por personas diferentes a la madre o el padre, entre los que ese encuentran hermanos, padrastro/madrastra, abuelos, tíos, conocidos/no familiar y desconocidos, siendo mayor el reporte en la zona urbana en comparación a la rural. A pesar de que no se cuenta con la contextualización y descripción de los hechos que dieron origen a los reportes de maltrato, cabe considerar si este grupo de personas identificadas como maltratadores se encontraban cumpliendo funciones de cuidador, como también si en su momento contaban con la facultad requerida para realizar actividades de cuidado de niños.

La ENDS 2015, revela que el no disponer de opciones de cuidado de los niños, al momento de ausentarse del hogar, se puede convertir en un grave factor limitante para la participación económica de la pareja. Al mismo tiempo la necesidad puede forzar a la pareja a acudir a opciones de cuidado como los niños mayores del hogar o a vecinos y amigos, que son riesgosas desde varios puntos de vista, incluidos el riesgo de abuso sexual. Por ello, establecer opciones adecuadas de cuidado es un elemento clave dentro de las políticas tendientes a incentivar la participación económica y otras formas de participación de los miembros de los hogares. (p. 27).

Figura 1. Causa – Efecto



Fuente: *Elaboración propia*

Es aquí donde se identifica la oportunidad de crear un modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021. Para ello, se identificaron los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio, posteriormente, se elaboraron diferentes prototipos de modelos de negocios y finalmente se evaluaron las hipótesis de negocio decisivas para la supervivencia de este.

Para el desarrollo del tema de interés y con el objetivo de realizar una aproximación inicial, explorar la situación actual y determinar el establecimiento y abordaje del problema, se realizó la revisión de literatura en las bases de datos de Scopus y Google Scholar en búsqueda de estudios, artículos, investigaciones y proyectos

relacionados que permitieran establecer una estructura para el avance del presente proyecto de emprendimiento y en consecuencia, la creación de una solución para una necesidad sentida en relación con el cuidado de los niños, producto de esta revisión inicialmente se encontraron 6.314 artículos.

Se filtró la búsqueda a un intervalo de tiempo correspondiente a los últimos 5 años, y que estuviera relacionada solo con las siguientes palabras clave: “Business Model”, “Child care”, “Marketing”, “Value proposal”, “Technology”, “Security”, “Entrepreneurship”, “Domiciliary services”, con lo que se filtraron 28 documentos entre los que se destacaron once correspondientes a ocho artículos y tres tesis, en este proceso de revisión se encontró que siete correspondían a modelos de negocio orientados a brindar soluciones relacionadas al cuidado de niños, cinco de ellas desarrolladas en Colombia, una en Ecuador y una en Suecia algunos de los cuales se describen a continuación:

En su modelo de negocio, Rivera (2019) plantea como objetivo ofrecer un servicio de cuidado especial a los niños por parte de niñeras altamente calificadas, por medio de una aplicación donde se podrá indagar a cerca de datos relevantes en relación a la seguridad y la confianza para el cliente quien podrá seleccionar la niñera ajustándose a sus requerimientos y necesidades. Para esto realizaron un análisis del mercado donde establecieron el segmento del mercado, y a su vez identificaron el perfil del cliente dando paso a la propuesta de valor, realizaron un análisis de viabilidad por medio de la matriz DOFA, análisis organizacional y un análisis financiero. Finalmente obtuvieron como resultado que el modelo de negocio planteado es una solución atractiva y aceptada en el segmento de mercado estudiado.

En la ciudad de Medellín, Cardona (2019) propone una aplicación móvil para ofrecer servicios de cuidado infantil desarrollada para los barrios Poblado y Laureles, cuyo objetivo es satisfacer una necesidad identificada de los padres que requieren

tiempo para trabajar, estudiar, hacer deportes o atender sus necesidades personales, además de aportar a la generación de empleo por medio de la oferta de una fuente de ingresos adicional que permita establecer un equilibrio entre la oferta y la demanda del servicio. Para este proyecto desarrollaron la idea de negocio a partir de un análisis del entorno, identificando las fuerzas del mercado, industria, tendencias y fuerzas macroeconómicas. También realizaron un estudio de mercado con el cual pudieron identificar el segmento del mercado y un análisis de viabilidad por medio de la aplicación de encuestas. Finalmente realizaron un estudio operativo, organizacional, administrativo, legal y financiero dando como resultado un negocio viable para su aplicación.

Entre otros servicios que se ofrecen por medio de plataformas digitales se encuentra el desarrollado por Sánchez (2019) en el cual presenta como objetivo el desarrollo de una iniciativa empresarial orientada al cuidado a niños de 0 a 12 años a domicilio, por medio de personal profesional y especializado incluyendo la educación complementaria como valor diferenciado, en este proyecto se utilizó la metodología Design Thinking y la implementación de un mínimo producto viable, dando como resultado la aceptación de esta propuesta como modalidad de servicio.

En el plan de negocios Baby Directory, Camargo (2019) propone como objetivo presentar una propuesta de negocio para la elaboración de una aplicación móvil, dirigida a padres de familia, cuyo contenido proporciona información relacionada con productos y servicios para niños de 0 a 5 años. Para ello realizaron una investigación de mercados, un análisis técnico – operativo, administrativo, legal y económico – financiero. Con la realización del estudio de investigación obtuvieron como resultado que, a pesar de no arrojar pérdidas, el retorno esperado era bajo respecto a la inversión requerida. La propuesta financieramente no era viable ya que a pesar de que el análisis de mercado mostró la existencia de clientes potenciales, las pro-

yecciones del comportamiento de dicho mercado predecían un cambio importante que llevaron a la identificación de un riesgo en cuanto a la aceptación del producto, además se requería un cambio en la cultura en cuanto a los medios de adquisición de productos y servicios para niños. Por otro lado, era necesaria una estrategia de mercado sustancial que permitiera posicionar el producto en los comercios con los que se pretendía establecer alianzas. Todos estos motivos llevaron a la conclusión de replantear la propuesta de valor de dicho emprendimiento.

En 2018, como proyecto de Especialización en Gerencia de la Universidad Externado de Colombia, se presentó un proyecto denominado NUNU S.A.S, como una empresa orientada a ofrecer por medio de una App servicios de cuidado y desarrollo intelectual y motriz para niños de 3 a 14 años en Bogotá, ofreciendo un alto estándar en la selección del personal para garantizar la seguridad de los niños, permitiendo la observación en tiempo real por medio de cámaras IP incluidas en el aplicativo de la App. Con los estudios y proyecciones realizadas concluyeron el proyecto como viable en los sectores de Usaquén y Chapinero los cuales representaban en ese momento cerca del 5% del total de niños en Bogotá, Afanador(2018)

Todos los documentos tienen una finalidad en común que es ofrecer un servicio para el cuidado de los niños en el hogar, permitiendo con esto una solución a la limitación de tiempo que se genera a la hora de atender a un sinnúmero de compromisos, pero en un entorno de seguridad y confianza. Con frecuencia se encontró que la investigación de mercados hace parte esencial para la creación de un modelo de negocio, así como también la utilización de metodologías de diseño y gestión de proyectos para las fases del desarrollo del producto o servicio. Con la revisión llevada a cabo también se puede concluir que el cuidado infantil en el hogar es objeto de estudio y a su vez en este proceso se ha identificado ampliamente la necesidad al interior de los hogares de tener acceso a los servicios de cuidado de los niños por

medio de cuidadores calificados. Finalmente se evidencia la integración de la tecnología para conectar las partes por medio de plataformas y aplicaciones digitales.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

Este proyecto fue diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque mixto lo cual permitió conocer a profundidad determinadas variables de estudio que se requieren para dar respuesta a las preguntas de investigación, su diseño y desarrollo se llevó a cabo por medio de la integración de las metodologías Design Thinking, Lean Startup y Scrum.

Nivel de Estudio

Para crear el modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira, se realizó una investigación exploratoria con elementos descriptivos que se aplicó de manera transversal, considerando que no se logró identificar estudios similares en el contexto de Palmira.

Fuentes y Técnicas de Información

Las fuentes primarias fueron los Padres de Familia y Cuidadores de Niños, las secundarias: Bases de Datos del DANE, Cámara de Comercio de Palmira, Anuario estadístico, Encuesta Nacional de Demografía y Salud, Bases de Datos Académicas.

Fases de la Investigación

Fase 1: Para identificar los elementos necesarios para el diseño de un modelo de negocio para el cuidado de niños a domicilio en la ciudad de Palmira para el año 2021 se realizó la investigación y análisis de los elementos requeridos para diseñar el modelo de negocio, tal y como lo propone Osterwalder(2010) en la fase de comprensión.

Se inició con el análisis del entorno explorando las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y finalmente las fuerzas macroeconómicas, para ello se realizará actividades de investigación para la búsqueda de información.

Se utilizó la técnica de aportaciones de los clientes con un estudio cuantitativo mediante la aplicación de una encuesta. El diseño del formulario con cada una de las preguntas y sus respectivas opciones de respuesta fue sometido a un proceso de validación por expertos y a una prueba piloto con un grupo mínimo de 10 personas previo a su aplicación para revisar su nivel de confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach.

Cálculo de la población:

El tamaño mínimo requerido de la muestra fue de 194 encuestas, calculado con un parámetro estadístico que depende el nivel de confianza del 95%, con un nivel de probabilidad de ocurrencia del evento del 85% y un nivel de probabilidad de no ocurrencia del evento del 15% y un error de estimación máximo aceptado del 5%, a partir de las cifras reportadas por el DANE(2018), con un universo de 16.509, correspondiente al total de hogares con niños entre 0 a 14 años en Palmira

Adicionalmente se utilizó la entrevista, como herramienta cualitativa, dirigida al mercado potencial para identificar las necesidades y la percepción del contenido de los servicios relacionados al cuidado de niños logrando una perspectiva general del perfil del cliente que, en respuesta, permitió establecer la propuesta de valor como insumo para la siguiente fase; como resultado se obtuvo un informe de los elementos que generan importancia para el mercado potencial que aportó información valiosa para la elaboración del mapa de empatía, el perfil del cliente y el mapa de valor con su respectivo encaje y la propuesta de valor para el modelo de negocio.

Fase 2: Para la elaboración de los prototipos de modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en

el año 2021, y con el fin de seleccionar el diseño que mejor se adapte a la respuesta del mercado obtenida en la primera fase, se utilizó la técnica de creación de prototipos por medio del lienzo de la propuesta de valor como herramienta de apoyo.

Posterior al diseño, se integró la perspectiva de los modelos de negocio a la estrategia del Océano Azul propuesta por (Osterwalder, 2010), lo que permitió cuestionar y analizar estratégicamente el grado de innovación del modelo de negocio y continuar con la siguiente fase de evaluación.

Fase 3: Finalmente, se evaluaron las hipótesis de negocio decisivas para la supervivencia del modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021, y continuando con el modelo presentado por Osterwalder en su libro diseñando la propuesta de valor, se definieron y priorizaron las hipótesis de negocio, se diseñaron los experimentos y se analizaron los resultados, para esto se construyó un producto mínimo viable que permitió realizar pruebas con los clientes con una mínima inversión de costos y tiempo integrando los principios del Lean Startup y Design Thinking. Durante este proceso se utilizaron las tarjetas de pruebas para la estructuración y diseño de los experimentos y las tarjetas de aprendizaje cuyo objetivo es aportar datos que por medio de la observación y análisis permitió consolidar la información obtenida lo que facilitó el proceso de toma de decisiones y la generación de lecciones aprendidas.

Marco Teórico

Emprendimiento. La Ley 1014 de 2006, define el emprendimiento como una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Esta forma de pensar, razonar y actuar se centra en las oportunidades, y se lleva a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de riesgo calculado, obteniendo

como resultado la creación de valor que aporta beneficios a la empresa, la economía y la sociedad. En un estudio realizado a cerca del crecimiento, progreso económico y emprendimiento, Galindo(2016) expone que el emprendimiento depende de los beneficios y del clima social, que incluye la estructura de valores, clases sociales y sistemas educativos, siendo el emprendedor un elemento de gran valor para el crecimiento económico.

Modelos de Negocio. Son varias las definiciones que diferentes autores tienen para modelo de negocio: Osterwalder (2010) lo describe como las bases con las que una empresa crea, proporciona y capta valor; por otro lado Amit&Zott (2001) refieren que “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.

Chesbrough&Rosenbloom (2002) refieren que un modelo de negocio debe articular la propuesta de valor, el segmento del mercado, la cadena de valor, la estructura de costes y el potencial de beneficios, además se debe posicionar la empresa en una red de valor e indicar la estrategia competitiva. Linder & Cantrell (2000) manifiestan que un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de una organización para la creación de valor donde una empresa orientada a los beneficios explica cómo hace dinero. Todas estas definiciones tienen en común denominador la creación de valor como el agente más importante en el establecimiento de un modelo de negocio.

1.1 Modelo CANVAS (*The Business Model Canvas*). Osterwalder, (2010) considera un modelo de negocio como una herramienta conceptual cuyo conjunto de elementos y relaciones permite expresar la lógica de negocio de una empresa para conseguir ingresos donde la mejor manera de describirla es dividirla en nueve módulos básicos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un

negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. (Osterwalder, 2010). Según Ferreira(2016), este modelo tiene como fin de relacionar de una manera lógica los componentes de la organización y los factores que contribuyen para en su éxito o fracaso. La idea de negocio es plasmada en un lienzo dividido en sus nueve componentes o bloques que están estratégicamente dispuestos para visualizar la relación entre ellos.

En la Tabla 1. Generación de Modelos *de Negocio*, se sintetiza cada uno de los nueve módulos como lo explica Osterwalder(2010) en su libro Generación de Modelos de Negocio:

Tabla 1. *Generación de Modelos de Negocio*

Modulo	Descripción
Segmento de mercado (clientes)	Determina el grupo de personas a los cuales se oferta el negocio, se identifica por medio de un estudio de mercado que permite determinar la respuesta del mercado al servicio que se está ofreciendo. Existen varios tipos de segmentación, entre ellas se encuentran: geográfica, socioeconómica, demográfica y psicográfica.
Propuesta de valor	Describe el servicio o producto que crea valor para un segmento de mercado específico. Es el factor diferencial que hace que un cliente prefiera o no el servicio y en esencia debe ser el conjunto de beneficios y valores que entrega la empresa para satisfacer sus necesidades por lo cual el cliente se siente realmente agradecido.
Canales de Distribución	Es el punto de encuentro entre la empresa y el segmento de mercado para presentar la propuesta de valor, existen los canales directos donde el producto o servicio se vende al consumidor sin intermediarios y los canales indirectos donde existen intermediarios entre el proveedor y el cliente final.
Relaciones con los clientes	Se refiere a los diversos tipos de relaciones entre la empresa y algunos segmentos de mercado y pueden estar basadas en los siguientes fundamentos: Captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas. Entre las formas de relacionarse con el cliente se encuentran: Asistencia personal, Asistencia personal dedicada, Autoservicio, Relación automatizada, Comunidades y Co - creación o creación colectiva.
Fuentes de Ingresos	Es el flujo de caja generado por una empresa a partir del servicio adquirido por el segmento de mercado. Existen diferentes formas de generar ingresos: Venta de activos, Cuota por uso, Suscripción, Préstamo o alquiler, Licencias, Gastos de corretaje/Intermediación y Publicidad.

Recursos clave	Hace referencia a los activos requeridos para el funcionamiento del negocio y que le permiten crear y ofrecer valor. Estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y pueden ser propios, alquilados o suministrados por los socios.
Actividades clave	Son las acciones requeridas para el funcionamiento del negocio y que a su vez son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor. Se les puede dividir en categorías: Producción, Resolución de Problemas y Plataforma/Red
Red de alianzas o asociaciones o socios clave	Hace referencia a los proveedores y socios que aportan al funcionamiento de la empresa, estas relaciones buscan optimizar el modelo del negocio, reducir el riesgo y la incertidumbre y adquirir recursos y actividades específicas y se llevan a cabo por medio de diferentes tipos de asociaciones: Alianzas Estratégicas, Cooperación Competitiva, Empresas Mixtas y Relaciones Comprador – Proveedor
Estructura de costos	Todo el ejercicio de la operación requiere un coste el cual es fácil de calcular cuando se tiene claridad tanto de los recursos, como de las actividades y asociaciones clave incluyendo los costos de la creación y entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de todos los ingresos. Se divide entre costos fijos y variables.

Fuente: *Elaboración propia con base en Generación de Modelos de Negocio. Osterwalder(2010)*

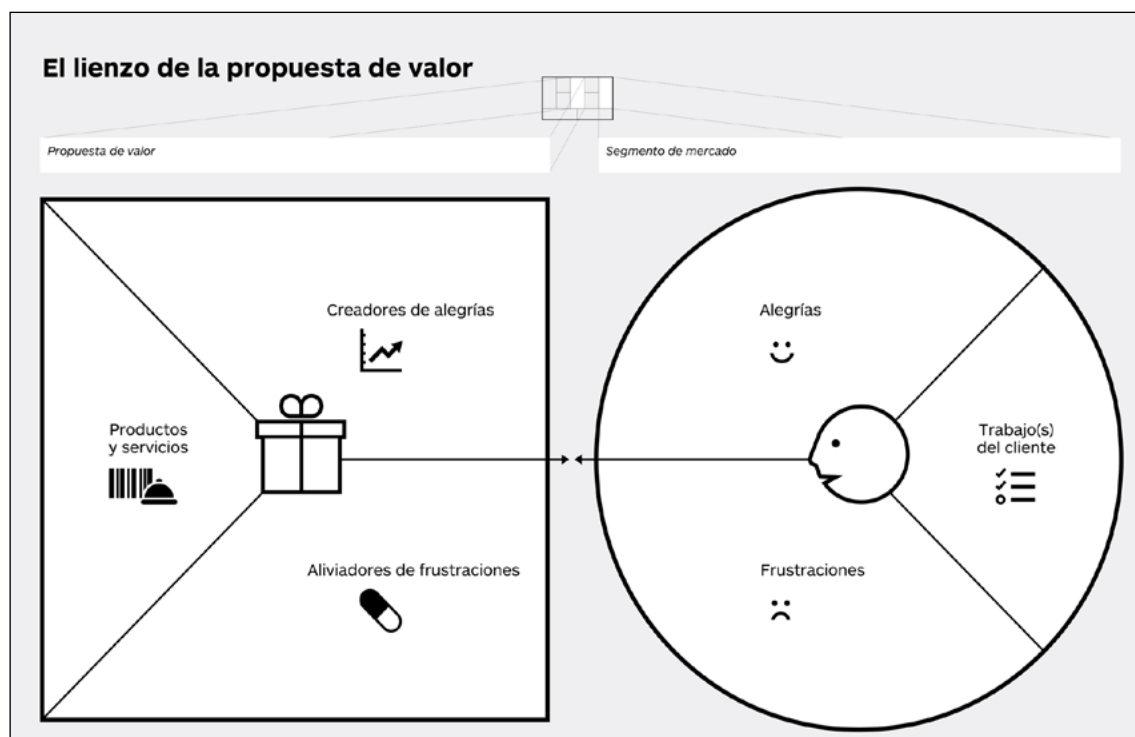
Uno de los componentes más importantes del modelo de negocio corresponde a la propuesta de valor, merece especial atención dado que corresponde al beneficio que recibirá el cliente por interactuar con la organización a partir de la identificación de sus necesidades, problemas y deseos, dando lugar a un modelo de negocio exitoso por medio de la creación de productos y servicios que den respuesta a las expectativas del mercado. Es por eso por lo que a continuación se va a puntualizar en este aspecto en particular:

Propuesta de Valor. Chavero(2020) manifiesta que en muchas ocasiones la utilización de Design Thinking se refiere a procesos de creación de productos y servicios cuyo beneficiario es el cliente o usuario final, pero es importante preguntarse ¿qué tiene sentido para la gente? ¿qué tiene sentido para las personas a las cuales les quieres ofrecer un valor?, en este sentido Design Thinking promueve la responsabilidad y conciencia de dar valor y sentido al proceso, más allá de poner al usuario en el centro del customer centric, que es algo de

obviamente es necesario, se debe transmitir el propósito de hacer las cosas que tengan sentido para la gente.

En el libro *Diseñando la Propuesta de Valor*, Osterwalder(2014), refiere que diseñar propuesta de valor favorece la generación de productos y servicios que no solo serán adquiridos por las personas para la mera satisfacción de sus necesidades, sino también que estas disfrutarán de los mismos, siendo la alegría y también la frustración de los clientes factores primordiales a la hora de pensar en un modelo de negocio, pues es en este punto donde podemos crear valor. Para llegar a la propuesta de valor, además de desarrollar el lienzo del modelo de negocio con sus 9 elementos, debemos prestar especial atención en cuatro componentes básicos que son el lienzo de la propuesta de valor, el diseño, la prueba y el ajuste.

Figura 2. Lienzo de la Propuesta de Valor



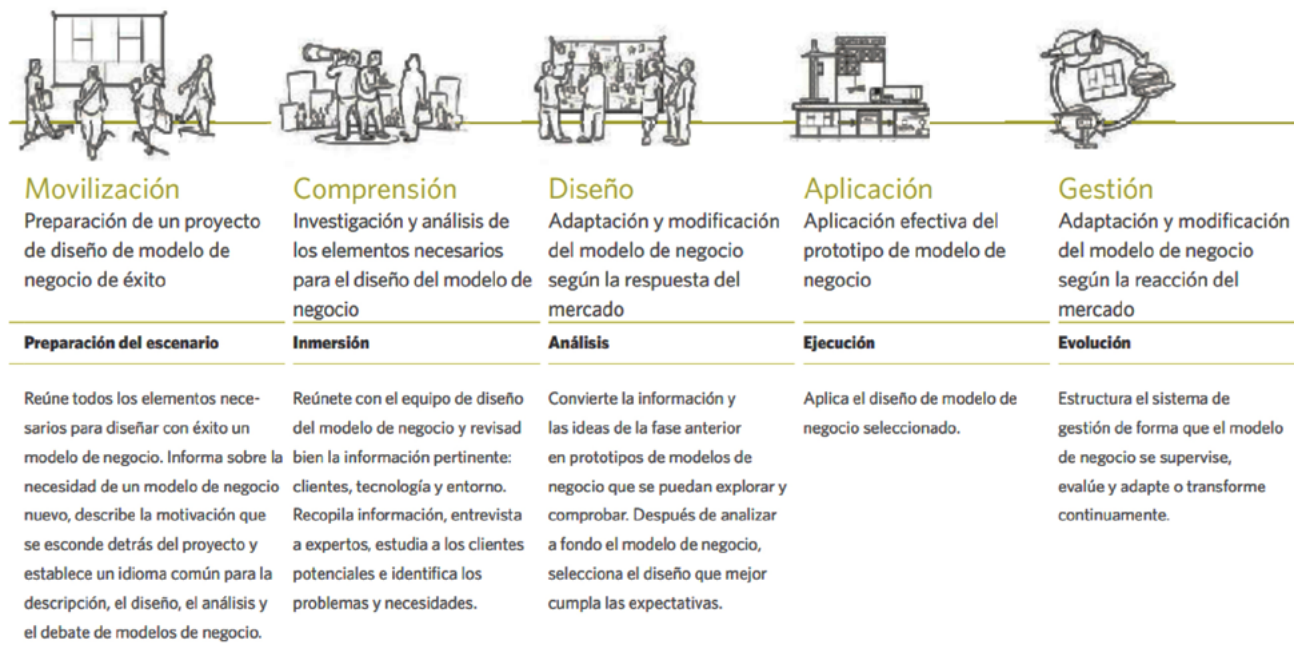
Fuente: *Diseñando la Propuesta de Valor* Osterwalder(2014)

1.1 Proceso de Diseño de Modelos de Negocio. Está compuesto por 5 fases que pueden llevarse a cabo incluso algunas en paralelo o en un orden diferente al planteado en su descripción, si así se requiere, en la siguiente Figura 19.

1.2 Fases del Proceso de Diseño de los Modelos de Negocio, se puede observar el resumen de cada una de estas fases, donde se presenta el objetivo, enfoque y descripción de cada una de ellas.

En todas las fases se recomienda el uso de la herramienta del lienzo del modelo de negocio que permite por medio de sus nueve bloques la descripción del modelo de una forma creativa facilitando su análisis y comprensión al permitir la visualización de los aspectos clave y la relación entre estos.

Figura 3. Fases del Proceso de Diseño de los Modelos de Negocio



Fuente: *Generación de modelos de negocio.* Osterwalder(2010)

1.2.1 La Estrategia Del Océano Azul: Es un enfoque sistemático para hacer que la competencia se vuelva algo sin importancia, (Kim & Mauborgne, 2005), invita a la exploración de nuevos mercados,

sostiene que el éxito de una empresa está en encontrar nuevos mercados y oportunidades a partir de la innovación (Mendoza, 2013). Por lo tanto, el ejercicio de la observación es necesario para lograr identificar aquellas oportunidades, o necesidades no satisfechas, deseos y gustos de las personas e incluso la practica constante de la atención al detalle permanente puede aportar valor a un servicio. (Kim & Mauborgne, 2005), proponen un esquema de cuatro acciones: Crear, incrementar, reducir y eliminar, que permiten reconstruir los elementos de valor para la construcción de una nueva curva de valor, rompiendo la disyuntiva entre diferenciación y bajo costo.

Herramientas y Metodologías para la Gestión de Proyectos

A continuación, se describirá brevemente algunas herramientas y metodologías para la gestión de proyectos y que fueron aplicadas en el desarrollo del trabajo de investigación:

1.3 Design Thinking. También conocida como pensamiento de diseño, es una metodología donde se ejecutan actividades de innovación a partir de la observación directa con lo cual se logra la identificación no solo de las necesidades sino también de los deseos y gustos de las personas (Brown, 2008). Chavero (2020), consultora de innovación y diseño, refiere que es una metodología para el desarrollo de proyectos de innovación, para generar soluciones factibles, viables y deseables, poniendo al usuario en el centro del proceso de diseño. En pocas palabras en esta metodología el cliente es el punto de partida y su necesidad o deseo identificado es producto de la observación.

1.4 El Método Lean Startup: Una *startup* es una organización diseñada para crear productos o servicios nuevos bajo condiciones de incertidumbre extrema, donde su curva de aprendizaje se da a partir del fracaso, es por este motivo que no surgen ni se pueden gestionar con los mismos métodos y estándares tradicionales. En su libro Ries (2012) nos presenta una serie de prácticas orientadas a los emprendedores para ayudarles a pensar diferente y de esta manera crear una startup exitosa. La base de este método es la experimentación, por medio de la cual es posible realizar ajustes mediante un circuito de *feedback* de Crear - Medir - Aprender con el cual podemos definir si se debe realizar cambios importantes (pivotar) o continuar (perseverar) con la idea en desarrollo con el fin de llegar a la meta basándose en datos empíricos obtenidos de consumidores reales (conocimiento validado).

1.5 Metodología SCRUM. Para sus creadores Schwaber & Sutherland(2020) Scrum es definido como un marco de trabajo liviano que proporciona ayuda en los procesos de generación de valor a quienes lo utilizan por medio de la creación de soluciones adaptativas para atender problemas complejos basándose en los principios de Lean con un enfoque iterativo e incremental que permite prever y controlar riesgos y dada su versatilidad se puede utilizar en cualquier escenario. Solis (2017) lo describe como una metodología ágil de gestión de proyectos para desarrollar productos y servicios innovadores que marca una tendencia en la industria, permite optimizar el trabajo en equipo al reducir los tiempos en la ejecución de proyectos, su objetivo también es potencializar el talento y eliminar el trabajo innecesario mejorando el flujo de la creatividad, puede ser aplicado a nivel de servicios, especialmente porque va a permitir madurar su desarrollo ante escenarios desconocidos. En este sistema de trabajo en paralelo, todos los interesados van a estar relacionados.

Capítulo 1

Elementos necesarios para el diseño de un modelo de negocio para el cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de palmira para el año 2021

En el presente capitulo se presentan las herramientas que se utilizaron para identificar y comprender los elementos necesarios para diseñar un modelo de negocio para el cuidado de niños a domicilio en la ciudad de Palmira para el año 2021, iniciando por el análisis del entorno, el cual permite aclarar el contexto en el que se pretende implementar el modelo de negocio. Como segundo punto se presentarán las aportaciones de los clientes con descripción de la encuesta y entrevista realizadas, y a partir de los resultados la creación del perfil del cliente, el mapa de valor y su respectivo encaje, la propuesta de valor y finalmente el mapa de empatía, todos estos insumos necesarios para continuar con la fase de diseño en el siguiente capítulo.

1.1 Análisis del Entorno

A continuación, se presenta el análisis del entorno dividido en las cuatro áreas de influencia en los modelos de negocio, estas son las fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas. Este análisis del entorno es una herramienta indispensable para obtener una perspectiva de la situación actual en la ciudad de Palmira para incursionar en el mercado de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio.

1.1.1 Fuerzas del Mercado

Cuestiones del Mercado:

Algunos estudios realizados en los últimos años en el país revelan que entre los principales aspectos que impulsan y transforman el mercado de cuidado de niños y niñas se encuentran la idoneidad del personal, la confianza y seguridad y el segui-

miento en tiempo real, (Afanador, 2018). Palmira no cuenta con estudios previos que informen las cuestiones que generan mayor impacto en los padres de familia para la contratación de este servicio, en la encuesta realizada en el presente proyecto de investigación, se identificó, que la recomendación y la referencia de otros familiares y amigos es uno de los medios más utilizados para la toma de una decisión. En el territorio nacional cada vez es más común encontrar plataformas que ofrecen servicios de conectividad entre padres y niñeras, (Fernández, 2020), estos servicios ya están disponibles en Palmira donde, dentro del ejercicio de investigación del presente proyecto, se encuentra que existe tanto oferta como demanda por estos medios a pesar de no ser el más utilizado.

Segmentos del Mercado:

Demografía y Segmentación: De acuerdo con la información registrada en el Anuario Estadístico 2020, Comercio (2020), Palmira es un municipio colombiano del departamento del Valle del Cauca en Colombia; localizado en la región sur del departamento, según el Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, el municipio contaba con 349.294 habitantes para ese año, cuyo comportamiento proyectado hasta el 2023 indica crecimiento poblacional del 3%. La tasa de natalidad ha presentado una reducción sostenida durante este periodo pasando de un 14.7% en 2005 a un 9.4% en 2019.

El Censo Nacional de Población y vivienda de 2018 reportó que el municipio cuenta con 115,355 unidades de vivienda y 105,387 hogares donde el 55.5% de los jefes de hogar son hombres y el 44.2% son mujeres. En cuanto al número de personas por hogar, el censo reporta que el 27,54% es de 5, el 22,3% de 4, el 22,57% de 3, el 16,31% es de 2 personas y solo el 11,28 está compuesto por 1 persona. En el 2019, se reportó un total de alumnos matriculados de 45.931 en el área urbana del municipio distribuidos entre instituciones educativas oficiales y privadas, de los cuales 21.872 se encontraban matriculados en los niveles pre jardín, jardín, transición y básica primaria.

Mercado Objetivo: Padres de familia y personas que tenga a cargo niños, que sean mayores de edad con capacidad de decisión para contratar servicios y poder adquisitivo que permita adquirir los mismos, que vivan en la zona urbana de Palmira, que necesiten servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio

Necesidades y Demandas:

BUITRÓN (2017), en su investigación reveló que existe una necesidad de cuidado de niños en diferentes jornadas especialmente durante el día, como también necesidades insatisfechas relacionadas con el nivel de especialización del personal, falta de atención personalizada y restricción en los horarios para la prestación del servicio, en este estudio también se identificó que la desconfianza, la inseguridad y el presupuesto son factores que afectan la toma de decisión a la hora de contratar un servicio de cuidado de niños y niñas a domicilio.

Costes de Cambio:

Es común encontrar que las familias se decanten por la opción de dejar a los niños al cuidado de familiares y personas cercanas y conocidas, lo que resulta más económico y para muchos se convierte en una solución, caso en el cual el coste de cambio es alto en la medida en que se realice la contratación de personal. De igual forma las guarderías, jardines infantiles y colegios se encuentran entre primeras opciones cuando se requiere dejar a los niños al cuidado de terceros donde el cliente puede encontrar diversos precios y modalidades de servicio a los cuales debe adaptarse para solucionar sus trabajos y necesidades (BUITRÓN et al., 2017). En este caso el coste de cambio también es alto, pues en muchas ocasiones es común identificar que las familias ya han acoplado sus rutinas con el cumplimiento de horarios ofrecidos por las instituciones, e incluso se han podido crear lazos de fidelización especialmente por su relación en el largo plazo.

Por tanto, es preciso que el modelo de negocio genere un impacto emocional en los clientes, que la propuesta de valor cuente con un factor diferencial que supere la se-

guridad ofrecida por los familiares y la fidelización que encuentran en las diferentes instituciones educativas, este factor diferencial debe estar directamente relacionado al pleno conocimiento del cliente, a la identificación de sus necesidades, frustraciones y alegrías y en consecuencia a la resolución y respuesta de las mismas.

Capacidad Generadora de Ingresos:

En Colombia las niñeras hacen parte del grupo de empleados domésticos y a pesar de que aún existen muchos vacíos legales tienen derechos y beneficios contenidos en el Código del trabajo. Por tanto, no solo “*hay que eliminar ese símil de que cuidar niños es un servicio doméstico*” como lo manifiesta el profesor de derecho laboral de la Universidad Cooperativa, Arturo Maya, sino también procurar porque este tipo de servicios salgan de la informalidad (González, 2017).

Según el perfilamiento del consumidor colombiano (BBVA Research, 2019), el indicador de carga financiera en los últimos años en los hogares ha tenido un comportamiento estable. Cada vez es menor la importancia que se le da al consumo de alimentos y es mayor el consumo de servicios, los hogares de clase media representan el 57,6% de la población, mientras que los hogares con ingresos altos representan el 25%, para este último el servicio doméstico, grupo al cual pertenece el servicio de niñeras, se encuentra entre los 10 primeros productos de mayor ponderación en la canasta IPC 2018.

1.1.2 Fuerzas de la Industria:

Competidores (Incumbentes):

Palmira no cuenta con una institución, organización, agencia o empresa que ofrezca servicios de personas capacitadas para el cuidado de niños a domicilio. Al nivel nacional, es común encontrar que las personas contratadas como empleada doméstica realizan entre sus funciones las de atención y cuidado de niños, sin tener

presente la idoneidad para prestar dichos servicios (González, 2017). En la ciudad de Palmira, aunque no hay estudios recientes, la entrevista y la encuesta realizada en el presente proyecto de investigación, reveló que el medio más utilizado para contratar niñeras es la recomendación, pues los padres prefieren contratar personas confiables, aunque no cumplan con las competencias necesarias para el cuidado de niños, estas niñeras son personas naturales que prestan sus servicios de cuidado de niños de manera independiente.

Nuevos Jugadores (Tiburones):

Ante el incremento en la demanda de servicios de cuidado de niños aparecen las Apps y páginas web como Silty y Babysits con presencia en el país, que ofrecen la posibilidad de conectar personas en busca de un empleo de niñeras con los padres que necesitan servicios de cuidado de niños. Quienes pueden elegir la persona a contratar según la información que se encuentra registrada en la página o en la App. En esta información se encuentran datos como años de experiencia, edad, género, referencias, disponibilidad horaria, actividades que puede o que tiene disposición para realizar e incluso el dominio de idiomas y el precio que cobra por hora. Entre las que se observan con mayor actividad en el país, especialmente en las ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali están Silty y Babysits (Fernández, 2020). El modelo de estas plataformas consiste en permitir que tanto los padres como niñeras registren, de forma gratuita, su información por medio de la creación de un perfil para poder contactar y ser contactado por medio de mensajes, si alguien se encuentra interesado en un perfil publicado debe realizar un pago por suscripción, que generalmente es por un mínimo de un mes y de ahí en adelante la comunicación se realiza directamente entre las personas que se han contactado. (Margosian, 2019)

Servicios Sustitutos:

Entre estos se encuentran los jardines infantiles y guarderías que brindan servicios de atención a niños incluso desde los 3 meses de edad. Los valores que un padre de familia debe cancelar por acceder a estos servicios varían según el estrato, la ubicación de la institución y el nivel en el que se matricula el niño (que se clasifica según edad), en general estos servicios pueden costar en promedio, desde \$320.000 hasta \$1.600.000

La ciudad de Palmira, para el año 2019, contaba con 97 Instituciones Educativas Privadas en la zona urbana y 11 Instituciones Educativas Privadas en la Zona Rural, en las cuales se encontraban matriculados un total de 7.601 estudiantes distribuidos en los niveles de Prejardín, Jardín, Preescolar y Básica Primaria.

Proveedores y Otros Actores de la Cadena de Valor:

El modelo de negocio requiere de personal capacitado para la prestación de servicios de cuidado de niños, Palmira cuenta con instituciones de formación profesional y técnico laboral en Atención Integral a la Primera Infancia, así como cursos y diplomados de formación continua en temas relacionados.

Inversores:

Las fuentes primarias de financiación de los emprendedores en Colombia son amigos y familia. Como segunda fuente se encuentran las entidades financieras, sin embargo, el emprendimiento es considerado como una inversión de alto nivel de riesgo. Gracias a la ley de emprendimiento hoy existen entidades y programas que además de apoyar con dinero también lo hacen brindando acompañamiento y generando conexiones con entidades financieras que ofrecen créditos especiales para emprendedores, también se cuenta con la opción de ángeles inversionistas (Economía, 2018)

1.1.3 Tendencias clave:

Tendencias Tecnológicas:

En relación a la adopción TIC, si bien se trata de un fenómeno global, en Colombia el problema se agudiza por brechas regionales en infraestructura educativa, conectividad a internet, entrenamiento de los docentes en uso de TIC, y acceso a software y equipos (Competitividad, 2021).

Un estudio, realizado por Facebook y Deloitte en Colombia encontró que siete de cada diez pymes incrementará el uso de las herramientas digitales al terminar la pandemia de la Covid-19, “las personas y empresas se han visto forzadas a explorar y apropiarse herramientas digitales que les permita mantenerse aisladas pero conectadas, para dar continuidad a sus actividades laborales, académicas y personales y son varias las tendencias que marcarán el 2021”, afirmó Daniel Medina, presidente de Olimpia IT, compañía de tecnología colombiana, (Tendencias, 2021). La resolución de problemas y búsqueda de soluciones para cubrir las necesidades domésticas no es ajena a este panorama, en el último censo nacional, el DANE reveló en sus cifras en departamentos como el Valle del Cauca, cerca del 84% de personas de 5 y más años de edad poseen teléfono celular inteligente (smartphone), dispositivos que son utilizados por más del 88,5% de personas en la ciudad, donde el 74,5 % de ellos lo utilizan con fines de navegación en internet DANE(2018)

Tendencias Normalizadoras:

El pasado 31 de diciembre de 2020 el presidente de la República sancionó la Ley 2069 de 31 de diciembre de 2020, “Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia”, cuyo objeto es establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad, que aborda su accionar

en cinco grandes ejes: habilidades y cultura emprendedora, acceso y sofisticación de la financiación, redes y comercialización, tecnología e innovación en los emprendimientos, y arquitectura institucional.

En relación con las personas que realizan labores de cuidado de niños, la legislación actual las incluye en el grupo de empleados domésticos, que gozan de los mismos derechos y beneficios que plantea el Código del Trabajo. Existe un vacío legal porque en el país no existe legislación especial para esta actividad al no existir esta figura en el régimen colombiano. Al contratar servicios de cuidado de niños, ya sea por días, de forma semanal o mensual, es obligatorio el pago de la totalidad de las prestaciones de ley, de manera proporcional a los días trabajados incluyendo caja de compensación familiar y pago de primas (González, 2017)

Tendencias Sociales y Culturales:

La globalización y los avances tecnológicos acortan distancias, disminuyendo brechas culturales económicas y comerciales. El acceso a herramientas digitales permite potencializar los negocios y llegar a nuevos clientes, independientemente de su ubicación geográfica. Gracias a las nuevas herramientas de comunicación como las redes sociales Facebook, Twitter, WhatsApp, páginas de venta online entre otros, ha sido posible desarrollar procesos innovadores y creativos, que mejoran los servicios y disminuyen costos al optimizar los recursos (Grandón, 2021)

Tendencias Socioeconómicas:

La situación actual generada por la pandemia ha traído consigo diversas consecuencias, entre ellas aquellas que modifican la dinámica familiar, especialmente al interior de los hogares con niños, según UNICEF (2020), el 99% de los niños en el mundo estuvo con algún nivel de restricción del movimiento relacionado a la pandemia (Fore, 2020), donde al menos uno de cada siete, a causa del confinamiento,

sufrió ansiedad, depresión y aislamiento (UNICEF, 2021). En el mismo comunicado dicha agencia instó a controlar los riesgos, mitigar y evitar los daños que las decisiones tomadas puedan generar en la salud de los niños (Fore, 2020). Por otro lado, en Colombia, el sector educativo se vio gravemente afectado como consecuencia de las medidas que se debieron tomar a causa de la pandemia, especialmente las guarderías y jardines infantiles privados (Noticiasrcn, 2020) dando como resultado la modificación de las rutinas de los niños quienes han tenido que adaptarse a nuevos procesos que posiblemente van a impactar en el desarrollo de su personalidad, pues al interior de sus hogares tendrán menor contacto social, al tener que interactuar por medios virtuales.

Con esta nueva dinámica familiar se hace necesaria la posibilidad de encontrar un apoyo para garantizar la elaboración de las actividades personales y laborales, sin descuidar la atención de los niños en una de las etapas más importantes de su desarrollo como lo es la primera infancia, y es en este escenario donde aparecen los servicios de educación y cuidado infantil como actores principales de apoyo durante este proceso.

Fuerzas Macroeconomicas

Condiciones del Mercado Global:

En Colombia, para el primer trimestre de 2021, el Producto Interno Bruto, creció 1,1% respecto al mismo periodo de 2020, siendo las actividades económicas que más contribuyen la industria manufacturera, la administración pública y defensa, planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales; agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (DANE, 2018).

La economía colombiana atraviesa un proceso de recuperación unido a la flexibilización del confinamiento en algunas ciudades y sectores. Sin embargo, la caída de la actividad durante el segundo trimestre llevará a que la economía se contraiga un 7,5% en 2020, según cálculos de BBVA Research (Research, 2020). Para 2021, la entidad estima que el PIB colombiano se ubique en 5,5%.

Según el Banco de la República para 2021 y 2022 se espera una inflación por debajo de la meta y menor que en el pronóstico anterior. El rango se revisó a la baja (1,5% -3%) para 2021 y para 2022 se proyecta (2% -3,5%). Según el informe de política monetaria, en el pronóstico de actividad económica e inflación el crecimiento de 2021 sería de 4,5%, en un rango entre 2% y 6%, y en 2022 sería de 3,5%, en un rango similar (Banco de la República Colombia, 2021).

Mercados de Capital:

Política monetaria: Según el Banco de la República Colombia (2021), en 2021 la demanda externa se recuperaría, aunque no a niveles pre-crisis. Se esperan diferencias marcadas en la recuperación entre países, en parte por sus posibilidades de controlar la pandemia. La presencia de excesos de capacidad productiva y los pronósticos de inflación por debajo de la meta requieren una postura expansiva de la política monetaria y riesgos sobre el pronóstico que podrían afectar las tasas de interés. En el frente fiscal, el análisis realizado por BBVA Research (2020), prevé importantes desafíos para el Gobierno Nacional ante la suspensión de la regla fiscal para dar espacio de apoyo a los planes sociales y a la actividad económica en 2020 y 2021.

Infraestructura Económica:

En el índice de competitividad del año 2020, con relación al entorno más favorable para hacer negocios, el Valle del Cauca ocupó la posición 31 de 33 a nivel nacional, en cuanto al mercado laboral que se subdivide en desempeño del mercado y utilización del talento ocupó el puesto número 14 mejorando dos puntos con relación

a su calificación anterior. En el sistema financiero, en los indicadores de cobertura de establecimientos financieros, índice de bancarización, cobertura de seguros e índice de profundización financiera en la cartera nacional, el Valle del Cauca subió 2 puntos ocupando la tercera posición a nivel nacional, liderando este pilar junto a Bogotá y Antioquia. En el tamaño del mercado interno y externo ocupó la quinta posición a nivel nacional y en sofisticación y diversificación, donde los indicadores muestran la diversificación de mercados de destino y de la canasta explotadora, el Valle del Cauca continúa siendo líder ocupando la primera posición (Competitividad, 2021)

Productos Básicos y otros recursos

En Colombia el servicio de cuidado de niños hace parte del grupo denominado como empleadas domésticas, y se encuentran protegidos por la ley, y gozan de los derechos y beneficios estipulados en el código del Trabajo, de tal manera que el empleador debe hacerse cargo de las prestaciones de ley, como salud, pensión, primas, cesantías, vacaciones o el subsidio de transporte, proporcionalmente a la cantidad de días trabajados. Los salarios que se pagan por este servicio pueden ser convenidos entre las partes y oscilan entre \$500.000 hasta \$ 1.097.267 por mes. Por otro lado, estudios encontraron que un día de trabajo de seis horas de una niñera puede estar en un rango de \$40.000 y \$60.000, con modalidades de contrato de prestación de servicios, por obra o a término definido (González, 2017).

En conclusión, el análisis del entorno ha permitido un acercamiento a la situación actual de Palmira con relación a la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio. Hay componentes específicos de las cuatro áreas que aún no han sido explorados en el municipio de Palmira, por lo cual fue necesario tomar como referente datos recientes en el nivel nacional, sin embargo, la información obtenida proporciona un valioso conocimiento para el proceso de comprensión del entorno

que aportó al proceso de diseño del modelo de negocio propuesto en el presente proyecto de investigación.

1.2 Aportaciones de los Clientes

Para Osterwalder(2010), adoptar la perspectiva del cliente es de gran importancia a la hora de diseñar un modelo de negocio, siendo ésta la principal fuente de información para definir la propuesta de valor, identificar los canales de distribución, las fuentes de ingresos y establecer las relaciones con los clientes, por tanto dicha búsqueda debe estar centrada en los clientes y no en la empresa. Para la realización de este proyecto se utilizó la técnica de aportaciones de los clientes por medio de una encuesta aplicada a 239 personas y una entrevista realizada a nueve familias, cuyos resultados se presentarán a continuación:

1.2.1 Encuesta

Inicialmente se establecieron los objetivos de la encuesta, y se tomaron como referentes trabajos previos donde se utilizó esta herramienta para fines similares para la creación de la ficha técnica y del formulario que constaba de 18 preguntas con las posibles opciones de respuesta, se realizó un ejercicio previo de preparación utilizando una guía para validar instrumentos de investigación, este método fue elegido por la practicidad y eficiencia en su aplicación, dado que es un método de agregados individuales que evita el sesgo por contacto de expertos (Investigación, 2017). Para este ejercicio de validación se contó con el apoyo de 5 expertos pertenecientes a 3 instituciones educativas diferentes con experiencia en temas de emprendimiento. Para el ejercicio de validación los expertos diligenciaron un formulario en la plataforma *Forms* en la cual debían validar cada una de las preguntas en términos de adecuación, coherencia y pertinencia con el logro de los objetivos del proyecto.

Posterior a este ejercicio de validación del instrumento y una prueba piloto aplicada a 20 personas se dio paso a aplicación de la encuesta, la cual fue diligenciada por 239 personas, cuyos resultados fueron revisados y nuevamente sometidos al análisis del Alfa de Cronbach con un resultado de fiabilidad aceptable de 0.966.

Resultados de la Encuesta: A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada por medio de preguntas con opciones de respuesta, escala Likert y respuesta de texto con la finalidad de permitir al encuestado un espacio para complementar la información y realizar aportes.

- El 92% de los encuestados reside en la ciudad de Palmira.
- El 84% correspondiente a 184 personas tienen hijos menores de 12 años. De este grupo, el 66% son madres, el 22% son padres y el 11% tenían menores a cargo.
- De los 41 padres que contestaron la encuesta, el 44% tenía entre 41 a 50 años, el 27% entre 31 a 40 años, el 12% entre 20 a 30 años, el 10% entre 51 a 60 años, el 5% era menor de 20 años y el 2% era mayor de 61 años.
- De las 184 personas de referencia. El 40% son de estrato 3, el 28% estrato 2, el 26% estrato 4, el 5% estrato 5 y el 1% correspondiente a 2 personas eran de estrato 1.
- De las 184 personas; el 66% tenían un solo hijo, el 29% dos hijos, el 4% tres hijos y el 1% cinco hijos. Las edades de los niños estaban distribuidas de la siguiente manera: de 0 a 28 días el 1%, de 1 a 2 años el 11%, de 2 a 5 años el 32%, de 6 a 11 años el 45% y de 12 a 18 años el 11%.
- Acerca de dejar sus hijos al cuidado de alguien más. El 41% respondió ocasionalmente, el 26% Casi todos los días, el 15% todos los días, el 13% casi nunca y tan solo el 5% nunca ha necesitado dejar a sus hijos al cuidado de alguien más.

- El 50% de las personas no permiten el cuidado de sus hijos por un tercero, por motivos de desconfianza. El 21% considera que no lo necesita, el 17% no tiene cuidador por motivo de costos, el 10% considera que es por falta de personal calificado y el 2% por otros motivos.
- En relación a los factores relevantes para elegir a un cuidador: 50% de las personas consideran que no es importante o es poco importante la institución en la que el cuidador ha estudiado, el estado civil con un 42,6%, el perfil en redes sociales con un 34,6% y la formación académica con un 16%.
- Un 96% considera la experiencia del cuidador de alta importancia, las referencias de otros padres, familiares o amigos con un 97,6%, el género con un 95% y el lugar de residencia con un 91,4%. Otros aspectos que son relevantes son la edad del cuidador con un 86% y el respaldo de alguna entidad en un 86,4% de importancia.
- Se considera necesarios los siguientes servicios adicionales: juegos de aprendizaje 95,1%, acompañamiento en actividades académicas 89,3%, prácticas deportivas 84,5%, ejercicios de concentración 84,1%, acompañamiento para ir al parque 83,8%, traslado y acompañamiento por fuera del lugar de residencia 78,4% y estimulación temprana 75,8%.
- Solo el 8% no utilizaría un servicio de cuidado de niños, mientras que el 15%, definitivamente si lo utilizaría y el 42% es muy probable que lo utilizase. Hay un 21% para quienes es poco probable que lo utilizase y un 15% que se encuentra indeciso.
- En relación con los medios para realizar la búsqueda de un servicio de cuidado de niños se encontró que el 98% utilizaría la referencia de otros padres, amigos o conocidos, el 97% utilizaría la recomendación de per-

sonal institucional (salud o educación), el 70% utilizaría una App, el 57% lo haría por medio de redes sociales y el 56% por medio de búsqueda en internet.

- De los 165 encuestados que sí utilizarían el servicio, el 41% preferiría pagar por mensualidad y el otro 41% preferiría pagar por horas mientras que el 18% preferiría pagar mensualidad
- Los encuestados que prefieren pagar por un servicio de cuidado de niños por hora, el 51% estaría dispuesto a pagar hasta un rango entre \$15.000 y \$20.000.
- Los encuestados que prefieren pagar por un servicio de cuidado de niños por día, el 73% estaría dispuesto a pagar hasta un rango entre \$30.000 y \$50.000.
- Los encuestados que prefieren pagar por un servicio de cuidado de niños por mensualidad, el 52% estaría dispuesto a pagar hasta un rango entre \$300.000 y \$500.000.
- Con relación al protocolo de bioseguridad dentro del contexto de prevención de transmisión del COVID-19, los encuestados consideran importante en algún grado la aplicación de alcohol en un 98%, el cambio de ropa en un 92%, retirarse el calzado para ingresar a la residencia en un 87% y bañarse al llegar a la residencia en un 72%

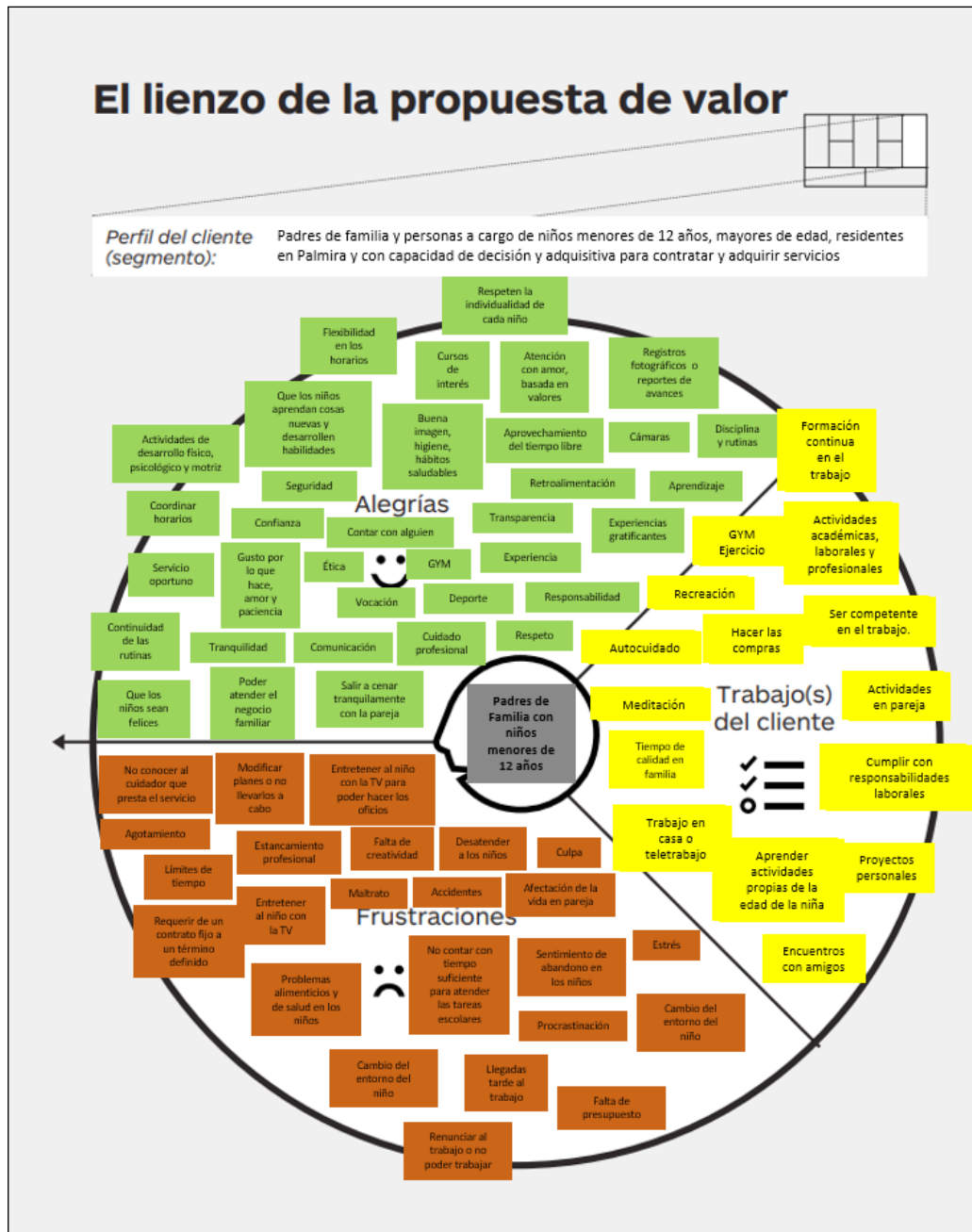
1.2.2 Entrevista

Para la realización de la entrevista se estableció como objetivo la identificación de los trabajos, frustraciones y alegrías experimentadas por los participantes con relación al cuidado de sus hijos o menores a cargo, para comprender sus necesidades y deseos y poder determinar los requisitos y preferencias para contratar personal cuidador para sus hijos o menores a cargo.

1.2.3 Perfil del Cliente

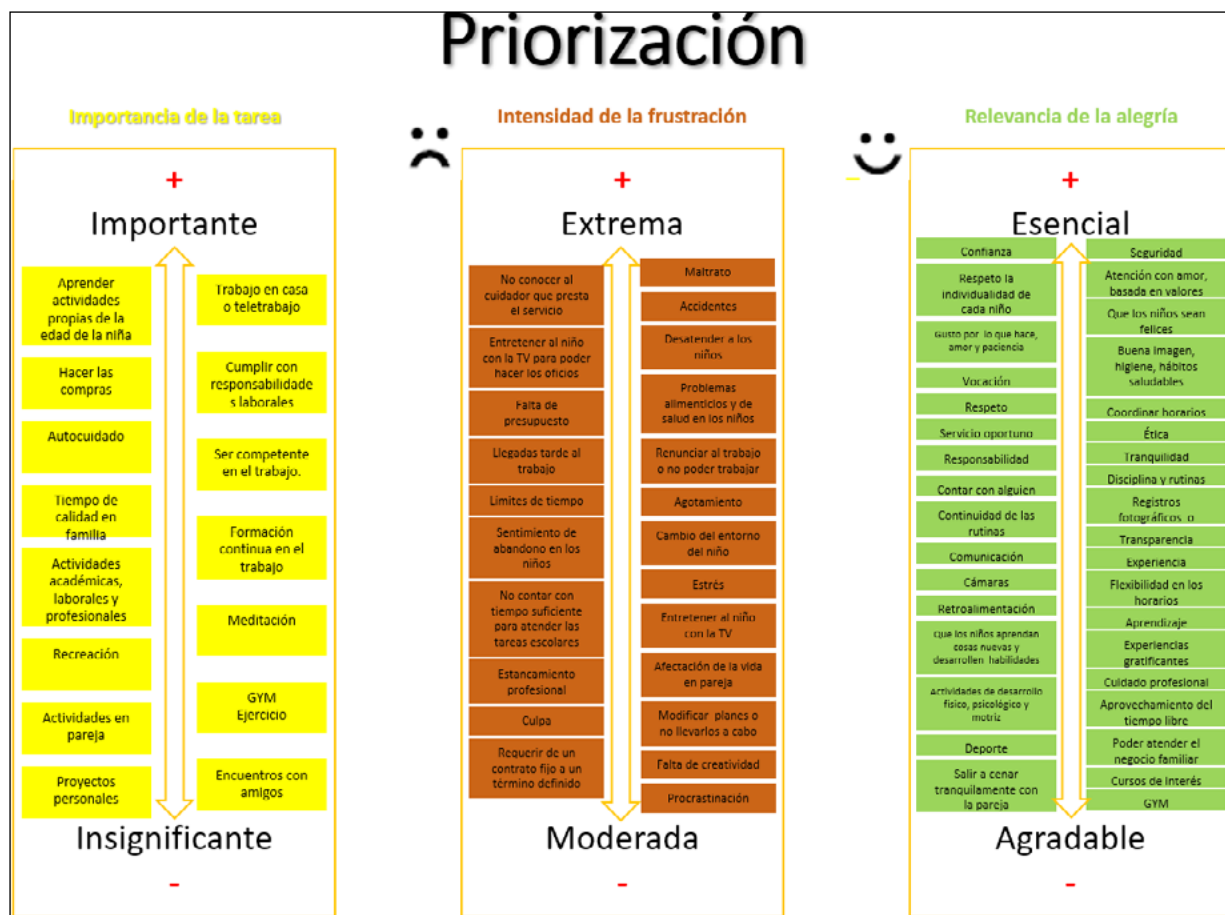
La información obtenida a partir de los resultados de la encuesta y la entrevista fue clasificada en los tres componentes del perfil del cliente:

Figura 4. Resultados de Perfil del Cliente



Fuente: *Elaboración propia a partir de Diseñando la propuesta de valor, contenido extra Osterwalder(2014)*

Figura 5. Priorización Perfil del Cliente



Fuente: *Elaboración propia a partir de Diseñando la propuesta de valor, contenido extra Osterwalder(2014)*

El ejercicio de creación del perfil del cliente y su priorización permitió confirmar que el problema planteado para el presente proyecto de investigación hace parte de la situación que se vive actualmente al interior de los hogares del municipio de Palmira, donde no solo se logró reafirmar la necesidad básica de solucionar el problema de encontrar un servicio de cuidado de niños, sino que se identificaron otros aspectos relevantes que son importantes para los clientes y que pueden potencializar la propuesta de valor.

1.2.4 Mapa de Valor

La priorización de los componentes del perfil del cliente y del mapa de valor facilitan la realización del proceso de encaje, pues gracias a esto es posible enfocarse en aquello que es más relevante y sobre lo que se puede trabajar y marcar la diferencia. Con el ejercicio de encaje se pudo identificar que existe correspondencia entre el perfil del cliente y el mapa de valor, si bien no es posible dar respuesta a cada uno de los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente, gracias a los previos ejercicios de priorización, fue posible orientar los resultados hacia la generación de una propuesta que agregue valor al cliente.

1.2.5 Mapa de Empatía

Figura 6. Resultados Mapa de Empatía



Fuente: Elaboración propia a partir de *Diseñando la propuesta de valor*, contenido extra Osterwalder(2014)

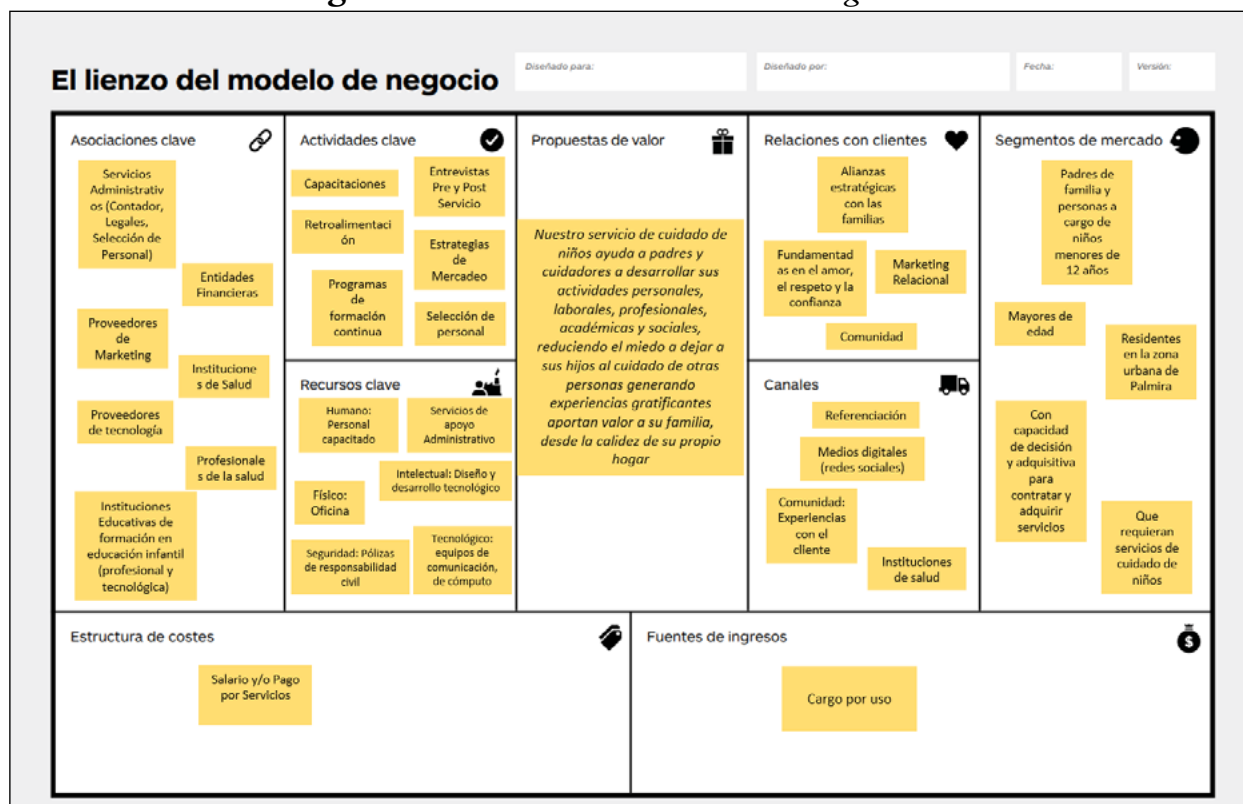
Capítulo 2

Elaboración de prototipos modelo de Negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de palmira en el año 2021

En el presente capítulo se presenta el modelo de negocio como resultado de la identificación de los elementos necesarios para su *diseño*, como primer ejercicio se encuentra el primer prototipo del lienzo del modelo de negocio, que en combinación con el esquema de la estrategia del océano azul da lugar al segundo prototipo del lienzo del modelo de negocio.

2.1 Prototipo Lienzo Modelo de Negocio

Figura 7. Resultado Lienzo Modelo de Negocio # 1

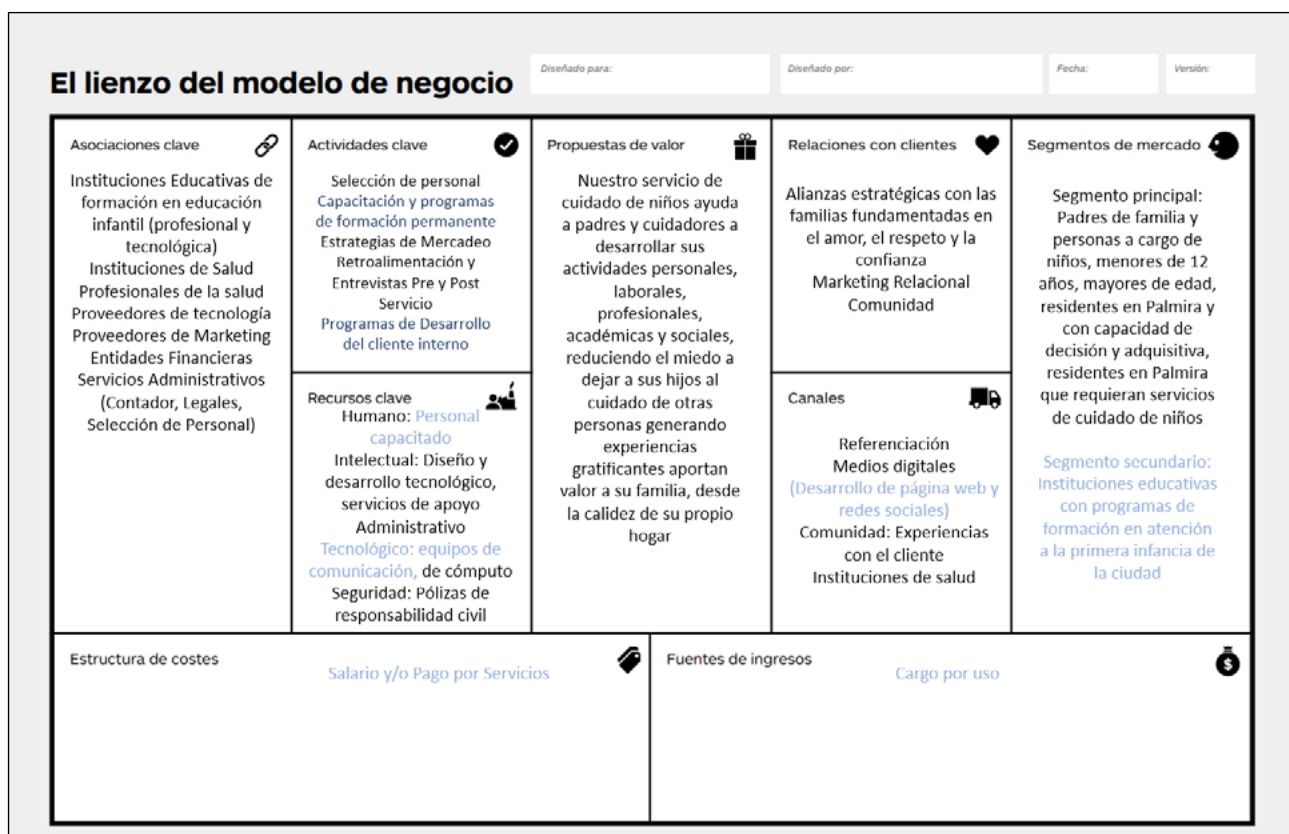


Fuente: *Elaboración propia a partir de Diseñando la propuesta de valor, contenido extra Osterwalder(2014)*

2.2. Combinación del Esquema de la Estrategia del Océano Azul con el Lienzo de Modelo de Negocio

Como resultado de la combinación del esquema de la estrategia del océano azul con el lienzo de modelo de negocio # 1, al integrar las propuestas de modificación al modelo se presenta a continuación el lienzo modelo de negocio # 2, donde se realizaron cambios en los bloques de recursos clave, canales y segmentos de mercado.

Figura 8. Resultado Lienzo Modelo de Negocio # 2



Fuente: *Elaboración propia a partir de Generación de Modelos de Negocio. Osterwalder & Pigneur(2010).*

Capítulo 3

Evaluación de hipótesis de negocio decisivas para la supervivencia del modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de palmira en el año 2021

En este tercer capítulo se presenta el proceso de generación, priorización y evaluación de las hipótesis de negocio que son decisivas para la supervivencia del modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021, por medio del diseño y realización de experimentos, así como sus respectivos resultados. Se finalizará con la presentación del prototipo No. 3 del modelo de negocio, como resultados de los experimentos realizados y el análisis de los resultados.

Figura 9. Resultados Hipótesis de Negocio - Lienzo Modelo de Negocio



Osterwalder(2014)

3.1 Hipótesis y Priorización

Como ejercicio inicial de la última fase del presente proyecto se realizó la generación de hipótesis de negocio por cada uno de los bloques y se continuó con la priorización de aquellas que son decisivas para la supervivencia del modelo, se decidió trabajar en las siguientes hipótesis que se consideran decisivas para la supervivencia del modelo de negocio, presentadas a continuación en orden de importancia:

Hipótesis de Negocio 1 (H1): Los padres de familia están interesados en recibir un servicio de cuidado de niños y niñas a domicilio.

Hipótesis de Negocio 2 (H2): En Palmira existe personal capacitado para cubrir la posible demanda de servicios de cuidado de niños y niñas.

Hipótesis de Negocio 3 (H3): Es posible utilizar la figura de pago por hora para la contratación de mano de obra de manera formal.

3.2 Diseño de Experimentos

Para la validación de las hipótesis de negocio se utilizó la herramienta de tarjeta de pruebas para el diseño y estructuración de las pruebas.

3.2.1 Hipótesis de Negocio 1

Para la hipótesis 1, se propone realizar el experimento integrando los principios del Lean Startup y desing thinking, como lo plantea (Osterwalder, 2010) por medio de un producto mínimo viable para someter la propuesta de valor (PV) a la opinión de los clientes potenciales por medio de un video creado de manera rápida y eficiente a un bajo costo.

Encuesta: Posterior al montaje del video en la plataforma Youtube, se creó un formulario en el software de administración de encuestas FORMS de Google, en la

cual se insertó el video para su visualización y se realizaron preguntas que permitieran evidenciar el interés en la propuesta de valor presentada, obteniéndose un resultado positivo, con un 86% de personas interesadas.

3.2.2 Hipótesis de Negocio 2

Para dar respuesta a la segunda hipótesis, se realizó una investigación de las ofertas en el mercado de personas que potencialmente pueden prestar el servicio de cuidado de niños y niñas a domicilio. Adicionalmente se realizó una búsqueda de la oferta en bolsas de empleo en la web, encontrando personal con disposición para laborar en un servicio de cuidado de niños y niñas a domicilio. Se evidenció que sí existe instituciones que ofrecen esta capacitación y que existen personas dispuestas a prestar el servicio.

3.2.3 Hipótesis de Negocio 3

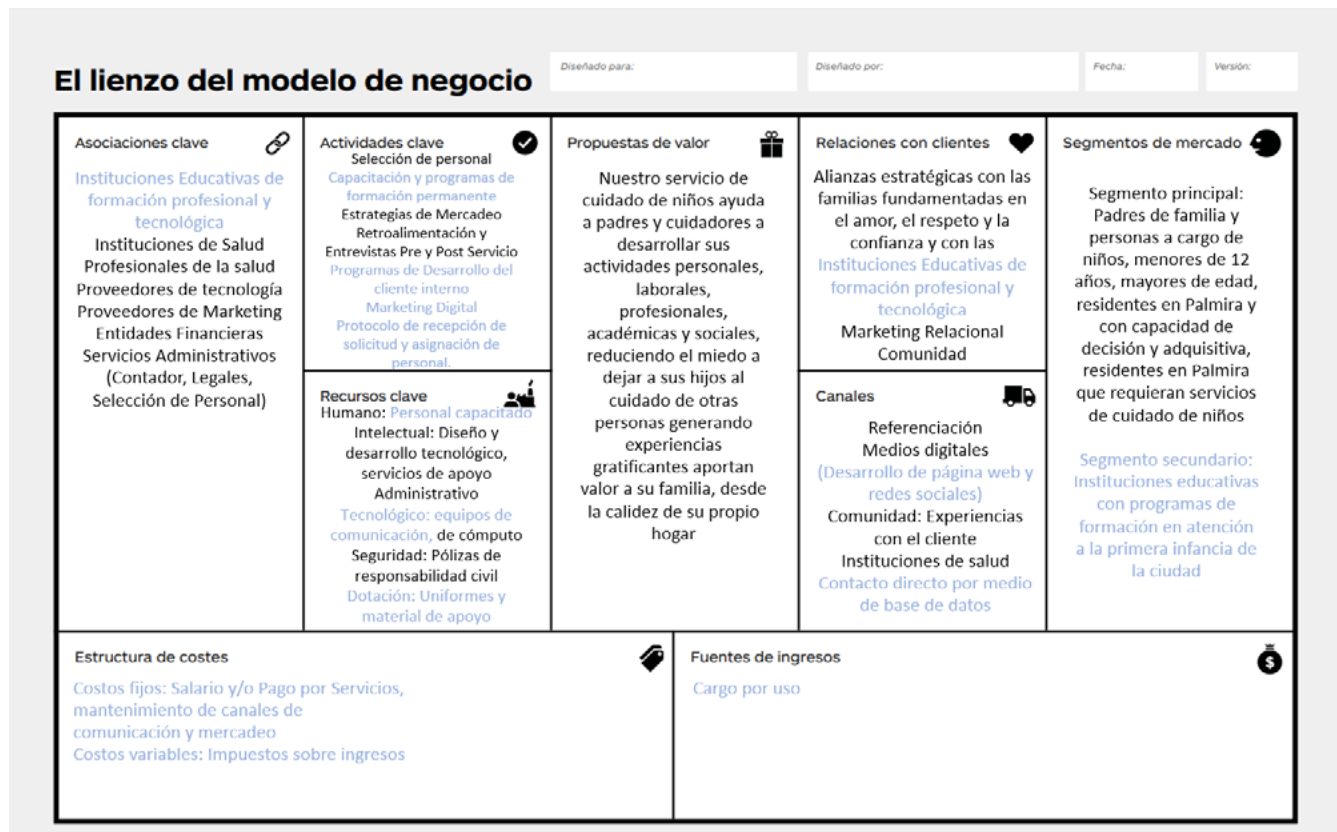
Para dar respuesta la tercera hipótesis priorizada se realizó una consulta a un profesional en derecho, con conocimientos en contratación laboral en Colombia, la conclusión para este ultimo experimento es la necesidad de explorar otras alternativas de contratación que cumplan con los requisitos contemplados en la normatividad vigente para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas.

3.2.4 Resultado Prototipo Lienzo Modelo de Negocio.

Como resultado de la observación y análisis de la información obtenida a partir de los experimentos y por medio de las lecciones aprendidas se presenta a continuación la adecuación final del lienzo del modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de palmira en el 2021, Figura 10.

Resultado Lienzo Modelo de Negocio # 3 donde se realizaron modificaciones en los bloques de asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, relaciones con los clientes y canales.

Figura 10. Resultado Lienzo Modelo de Negocio # 3



Fuente: *Elaboración propia a partir de Diseñando la propuesta de valor, contenido extra Osterwalder(2014)*

Discusión y Conclusiones

Los elementos necesarios para el diseño de un modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021 identificados a partir de la perspectiva del cliente son: la confianza en el servicio, la experiencia, el género, la disponibilidad del cuidador y las referencias de otros padres, como también incluir en el servicio actividades adicionales especialmente deportes y juegos de aprendizaje. Los costos y medios de pago por el servicio son también un factor importante.

Al realizar el proceso de priorización y evaluación de hipótesis de negocio se encontró que el 86% de las personas que hicieron parte del primer experimento de validación están interesados en un servicio de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021. Con el segundo experimento se encontró que Palmira cuenta con talento humano capacitado a partir de instituciones de formación para cubrir una posible demanda de servicios de cuidado de niños y niñas en la ciudad de Palmira en el año 2012 y finalmente con el último experimento surgió la necesidad de explorar otras alternativas de contratación que cumplan con los requisitos contemplados en la normatividad vigente para la prestación de servicios de cuidado de niños.

El cuidado infantil en el hogar es objeto de estudio y se ha identificado ampliamente la necesidad al interior de los hogares de tener acceso a servicios calificados y confiables de cuidado de los niños a domicilio. Se evidencia la integración de la tecnología para conectar las partes por medio de plataformas y aplicaciones digitales.

Para identificar los elementos necesarios para diseño de un modelo de negocio para el cuidado de niños a domicilio en la ciudad de Palmira para el año 2021, fue necesario iniciar por el conocimiento del cliente, identificar y detallar sus trabajos, frustraciones y alegrías fue el punto de partida para generar el factor diferencial para que la propuesta de valor y el modelo de negocio fuese escalable y rentable, por lo tanto, lograr estructurar y detallar el perfil del cliente de una forma específica permitió comprobar si los productos y servicios propuestos en el modelo daban respuesta a las frustraciones y permitían la creación alegrías y, en consecuencia, la generación de valor.

La creación de diferentes prototipos fue una de las técnicas utilizadas para diseñar el modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021, por lo tanto, las herramientas

de diseño fueron necesarias para complementar los conocimientos requeridos para materializar las ideas de negocio e iniciar un emprendimiento. De igual forma, la combinación del lienzo del modelo con la estrategia del océano azul permitió analizar y reinterpretar el entorno de actuación del modelo, en función de nuevas ideas innovadoras que potencializaron la propuesta de valor.

La adaptación de las ideas iniciales hasta el logro de los objetivos por medio de la integración de los principios del Lean Startup y design thinking para evaluar las hipótesis decisivas para la supervivencia del modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021, fue fundamental para obtener resultados como la validación de la propuesta de valor y de la disponibilidad del recurso humano para la prestación del servicio. Por lo tanto, es importante implementar el ciclo diseñar/construir, medir, aprender, cuantas veces sea necesario para avanzar en el proceso de forma eficiente.

A lo largo de este proyecto de investigación se desarrollaron diversas acciones encaminadas a la creación de un modelo de negocio para la prestación de servicios de cuidado de niños y niñas a domicilio en la ciudad de Palmira en el año 2021, se evidenció que la mejor manera de crear modelos de negocio aceptados y exitosos es, indudablemente, adoptar la perspectiva del cliente para la creación de una propuesta de valor escalable y rentable. Finalmente, fue necesaria la integración de metodologías ágiles como herramientas de trabajo durante el desarrollo del proyecto de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Afanador, M., Avendaño, A., & Rondo, P. (2018). *EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIO DE NIÑERAS A DOMICILIO NU-NU* [UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA]. https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1367/1/AAAAA-spa-2018-Empresa_prestadora_de_servicio_de_niñeras_a_domicilio_NU-NU
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Banco de la República Colombia. (2021). *Informe de Política Monetaria*. <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/presentacion-informe-politica-monetaria-enero-2021.pdf>
- BBVA Research. (2019). *Perfilamiento del consumidor colombiano*. <https://www.bbva-research.com/wp-content/uploads/2019/04/SituacionConsumo.pdf>
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.5749/minnesota/9780816698875.003.0002>
- BUITRÓN, C., QUEBRADA, J., & LEIDY QUIROGA. (2017). *EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE NIÑERAS A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI* [FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM]. <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/527/FUCLG0017413.pdf?sequence=1>

- Camara de Comercio de Palmira. (2019). *Anuario Estadístico Palmira*. https://ccpalmira.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2019/
- Camargo, M. C. (2019). Estudio de factibilidad para conformar una empresa dedicada al desarrollo de una aplicación móvil que funcione como directorio de productos y servicios dirigidos a bebés y niños llamado Baby Directory. *Instname: Universidad Santo Tomás*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/21405#.XmcNSIScGmk.mendeley>
- Cardona, D. (2019). Aplicación móvil de niñeras llamada tuniñera.co para los sectores del Poblado y Laureles. *REPOSITORIO UNIVERSIDAD EIA*, 163. <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/2331#.XmapT5HE7sY.mendeley>
- Chavero Claver, A. (2020). *Fundamentos de Design Thinking*. <https://www.linkedin.com/learning/fundamentos-de-design-thinking>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation. *Industrial and Corporate Change*.
- Comercio, C. de, & Palmira, A. de. (2020). *Anuario Estadístico de Palmira*. https://ccpalmira.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2020/inicio.html
- Competitividad, C. P. de. (2021). *Informe Nacional de Competitividad 2020-2021*. <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2020-2021/>
- DANE. (2018). *Censo nacional de Población y vivienda 2018*. Gobierno de Colombia. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>

- Economía. (2018). Cómo pueden financiarse los emprendedores. *La Opinión*. <https://www.laopinion.com.co/economia/como-pueden-financiarse-los-emprendedores#OP>
- Fernández, N. (2020). 5 APPS DE CANGUROS PARA PADRES QUE NO SABEN CON QUIÉN DEJAR A SUS HIJOS. *LIFE STYLE*. https://los40.com/los40/2020/07/20/moda/1595258600_123994.html
- Ferreira Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*. <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Fore, H. (2020). *No dejemos que los niños sean las víctimas ocultas de la pandemia de COVID-19*. <https://www.unicef.org/es/comunicados-prensa/no-dejemos-ninos-sean-victimas-ocultas-de-la-pandemia-covid-19>
- Galindo, M. Á., Méndez, M. T., & Castaño, M. S. (2016). Crecimiento, progreso económico y emprendimiento. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(1), 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.006>
- González, C. E. (2017). Los vacíos legales que existen alrededor de la labor de las niñeras. *Asuntos:Legales L*. <https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/los-vacios-legales-que-existen-en-la-labor-de-las-nineras-2534262>
- Grandón, C. (2021). Tecnología por y para el emprendimiento. *Fundación BBVA*.
- Investigación, D. de. (2017). *Formato de Validación por Expertos*. Universidad Adventista de Chile. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IeE-gFiQRNIJ:https://www.unach.cl/wp-content/uploads/2018/06/INSTRUMENTOS_Validacion_expertos_cuestionario-2.docx+&c-d=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul: cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante. In *Management*.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the Landscape. In *Accenture Institute for Strategic Change*.
- Margosian, V. (2019). ¿Buscás niñera? Encontrar babysitter nunca fue tan fácil: Sitly, la plataforma con 80.000 usuarios en Argentina. *Infonegocios*. <https://infonegocios.info/plus/buscas-ninera-encontrar-babysitter-nunca-fue-tan-facil-sitly-la-plataforma-con-80-000-usuarios-en-argentina>
- Mendoza, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 3(1). <https://doi.org/10.18259/acs.2013009>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Encuesta Nacional de Demografía y Salud Colombia 2015. Resumen ejecutivo. *Semarnat*.
- Noticiasrcn.com. (2020). Jardines infantiles en Colombia están entre el cierre y la esperanza por la crisis. *Noticiasrcn.Com*. <https://www.noticiasrcn.com/nacional/jardines-infantiles-en-colombia-estan-entre-el-cierre-y-la-esperanza-por-la-crisis-361485>
- Osterwalder, Alex, Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor. Contenidos Extra*. Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer. <https://www.planetadelibros.com/libro-dise-nando-la-propuesta-de-valor/188573#contenido-extra>
- Osterwalder, Alexander, & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. *Journal of Product Innovation Management*.

- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Diseñando la propuesta de valor. In *Grupo Planeta*.
- Rauf, Y. (2019). Lack of childcare restricts work related travel for physician moms (P4.9-081). *Neurology*, 92(15 Supplement), P4.9-081. http://n.neurology.org/content/92/15_Supplement/P4.9-081.abstract
- Ries, E. (2012). *El Método Lean Startup*.
- Rivera Pineda, A. K., Gómez Bonilla, L. J., & Chávez Guillen, J. A. (2019). *Plan de negocios para una empresa prestadora de servicio de niñeras Babysister*. <http://www.ibague.gov.co/portal/seccion/contenido/index.php?type=3&cnt=53>
- Sánchez Gutiérrez, S. J. (2019). BABYSITTY: Servicio confiable de cuidado infantil a domicilio, ofrecido por personal especializado y profesional a través de plataforma digital. *Reponame:Repositorio Institucional EDocUR*. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/20855>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The Definitive The Rules of the Game. *Scrum.Org and ScrumInc*.
- Solis, C. (2017). *Aprende SCRUM*. 12/07/2017. <https://www.linkedin.com/learning/aprende-scrum>
- Tendencias. (2021). Tendencias tecnológicas que marcarán el 2021. *Portafolio*.
- UNICEF. (2021). *Los estragos que la pandemia de COVID-19 ha causado a los niños del mundo*. <https://www.unicef.org/es/coronavirus/estragos-pandemia-covid19-ha-causado-ninos-mundo>