



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing

Plan de Negocio – Plataforma Colaborativa de Empleabilidad para Estudiantes
Universitarios de la ciudad de Manizales

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Aura Esperanza Giraldo Badillo
Diana Carolina Rangel Mahecha
Evelio Useda Melgarejo

Bogotá D.C., 18 de noviembre 2020



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing.

Plan de Negocio – Plataforma Colaborativa de Empleabilidad para Estudiantes
Universitarios de la ciudad de Manizales

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:

Aura Esperanza Giraldo Badillo
Diana Carolina Rangel Mahecha
Evelio Useda Melgarejo

Bajo la dirección de:
Oscar Espinel Carmona

Bogotá D.C., 18 de noviembre 2020

Tabla de contenido

Agradecimientos (Opcional) _____	vi
Dedicatoria (Opcional) _____	viii
Declaración de originalidad y autonomía _____	x
Declaración de exoneración de responsabilidad _____	xi
Lista de figuras _____	xii
Lista de tablas _____	xiv
Anexo _____	xv
Resumen ejecutivo _____	xvi
Abstract _____	xvii
Palabras clave _____	xviii
1. Descripción general del proyecto _____	20
1.1. Antecedentes _____	20
1.1.1. Misión y visión _____	21
1.1.2. Metas y objetivos _____	23
1.1.3. Mercado objetivo _____	23
1.1.4. Descripción de la industria o el sector _____	24
1.1.5. Fortalezas y competencias básicas _____	27
1.1.6. Licencias o permisos _____	28
1.1.7. Forma jurídica _____	29
2. Validación de la oportunidad _____	30
2.1. Aspectos básicos de la validación de la oportunidad _____	31
2.2. Principales hallazgos o <i>insights</i> _____	33
2.3. Perfil básico de los <i>early adopters</i> _____	34
3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP) _____	37
3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado _____	38
4. Producto o Servicio _____	50
4.1. Especificaciones técnicas del producto _____	50
4.2. Características del producto _____	58

4.3. Beneficios del producto _____	59
5. Plan de mercadeo _____	61
5.1. Entorno económico del emprendimiento _____	62
5.2. Tipo de clientes del producto _____	63
5.3. Competencia. _____	68
5.4. Análisis competitivo _____	71
5.5. Planeación estratégica _____	72
A continuación, se relacionará el análisis DOFA realizado de acuerdo con toda la información recopilada de las diferentes herramientas socializadas anteriormente. _____	72
5.6. Estrategia de mercado. _____	77
5.6.1. Estrategia de precio _____	77
5.6.2. Estrategia de distribución _____	79
5.6.3. Canales de distribución _____	80
5.6.4. Promoción _____	81
5.6.5. Publicidad _____	83
5.6.6. Estrategia Digital _____	86
5.6.7. Presupuesto promocional _____	89
5.6.8. Pronóstico de ventas _____	89
6. Plan de operaciones _____	93
6.1. Producción _____	93
6.2. Localización _____	93
_____	94
6.3. Costos y gastos _____	94
6.4. Entorno legal _____	97
6.5. Personal _____	98
6.5.1. Políticas de evaluación _____	99
6.6. Provisionamiento _____	99
6.6. Proveedores _____	101
7. Gestión y organización _____	101
8. Gastos de inicio y capitalización _____	104
9. Plan financiero _____	105

10. Riesgos y supuestos críticos	116
Deficiencia en la gestión de la calidad de la información recolectada de los usuarios registrados.	116
11. Beneficios a la comunidad	118
11.1. Impacto en el desarrollo económico	119
11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad	119
11.3. Desarrollo humano	120
Referencias bibliográficas	121

Agradecimientos

Establecer una meta es el punto de partida de todo logro”. W. Clement Stone.

Hoy damos fin a esta etapa, pero establecemos el punto de partida de Maniobra, emprendimiento que sólo es posible por nuestro compromiso, paciencia y esfuerzo gracias a Diana Rangel y Aura Esperanza Giraldo por ser parte de este sueño. A Oscar Espinel tutor, guía y sabiduría desde la experiencia, tus aportes son los cimientos de un sueño, seguimos adelante.

Evelio Useda Melgarejo

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la verreaquera para siempre estar dando lo mejor de mí en cada proyecto que comienzo.

A mis padres Jairo Rangel y Mélida Mahecha porque a través de su ejemplo me han ayudado a crecer como una mujer integra, con valores y principios, a ellos los amo y me doy cuenta de que los límites no existen y que todo lo que uno sueña lo puede conseguir.

A mi esposo Mauricio Torres por el inmenso apoyo que me ha brindado al ser mi complemento perfecto y aportarme la objetividad y simplicidad de ver las cosas en todo el transcurso de mi maestría, por enseñarme que todas las situaciones que se dan siempre surgen para fortalecernos y hacernos evolucionar como seres humanos.

Por último, a mi tutor de trabajo de grado Oscar Espinel por el tiempo dedicado y su profesionalismo.

Diana Carolina Rangel Mahecha

Gracias a todos los que me han ayudado a ser lo que hoy soy, a quienes me inspiran a tener éxito todos los días y vivir una vida llena de sentido. A mi mamá, estrella de siete puntas que justo en este momento enfrenta una de sus más duras batallas y me enseña que justo lo prioritario está por encima de lo importante, a ella que siempre me invita a soñar, pero más que eso a volver real todo lo que tiene cabida en mi mente. A Oscar Espinel nuestro tutor, por su magistral don de acierto, por convertirse en mi amigo y yo en su aprendiz, por sentir suyos mi revés en el proceso. A Isabela, mi fuente inagotable de altruismo, mi gran hermana, mi soporte y a quien le quiero entregar por siempre mi camino para su aprendizaje y toma de decisiones. A Evelio Useda por su paciencia, su compañerismo, su virtud de silencio, su compañía constante y su buena energía por todo y para todo. ¡Gracias totales! Tendrán compensación en sus camino y Dios les sonreirá siempre.

Aura Esperanza Giraldo Badillo

Dedicatorias

Este logro es el resultado del trabajo duro, la dedicación y el esfuerzo, este logro es para ustedes Clemencia y Evelio mis padres

Mi trabajo, mi compromiso y despeño lograron que Martha Moreno Rincón y Cacique mi casa, me dieran la oportunidad, el tiempo y el apoyo para emprender este sueño que hoy se hace realidad. Armanda, tus aportes y compañía hicieron más relajado el camino. Y todas personas que estuvieron ahí acompañarme en este proceso.

Evelio Useda Melgarejo

Dedico este trabajo de grado con mucho amor a mi familia, mi hija Salma Torres que con su dulzura y espontaneidad me enseña día a día a ver el mundo desde una óptica genuina y hermosa, sentir tu lealtad y amor es todo para mí y a mi esposo Mauricio Torres, que amo tanto y que nos ha tocado siempre luchar desde que estamos juntos ustedes mis amores siempre han estado conmigo, apoyándome incondicionalmente en todo aspecto, a mi hijo mi pequeño angelito Mauricio Junior que me acompañó en mi vientre desde que comencé a estudiar esta maestría y quien sentía mis latidos en el corazón, cada que vez que se me hinchaba de felicidad por culminar cada semestre y en el que ya con un año de vida hoy oficialmente ve a su mama cumplir un sueño. Ustedes mi hermosa familia son mi fuente de inspiración de mis sueños; gracias por estar conmigo en este proceso de mi vida.

Diana Carolina Rangel Mahecha

Dedico este sueño a todos quienes lo compartieron conmigo y también lo hicieron suyo, a mis compañeros de trabajo, mis estudiantes y mis aprendices, quienes me han retado cada día a entender más y mejor el mundo apasionante del marketing, a llevarlo a su máximo nivel en la práctica todos los días, a entender que vale la pena vivir una vida llena de sentido y pasión. A todos los que me escuchan emocionada cada vez que encuentro una nueva y grandiosa posibilidad de ir más allá. Este sueño que será cumplido, se lo dedico a mi Nena, mis Negras y mi Tacho, a ellos que siempre se han entregado a mí sin medida y a ella que desde el cielo aún me guiña el ojo. A esos empresarios que me piden opinión constante y han confiado en mi conocimiento, a todos los que se han atrevido a hacerlo diferente, también a aquellos que han creído que siempre se debe añadir valor. A Dios, inspiración y eterna guía divina en mi historia. ¡Esto es por y para ustedes!

Aura Esperanza Giraldo Badillo

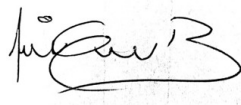
Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento y creación de plan de negocio, por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

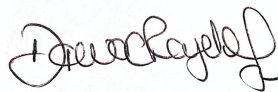
Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Evelio Useda Melgarejo



Aura Esperanza Giraldo Badillo



Diana Carolina Rangel Mahecha

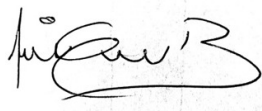
Firmado en Bogotá D.C, el 18 de noviembre 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

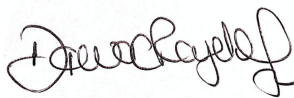
Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Evelio Useda Melgarejo



Aura Esperanza Giraldo Badillo



Diana Carolina Rangel Mahecha

Firmado en Bogotá D.C, el 18 de noviembre 2020

Lista de figuras

Figura 1: Mapa de Empatía Maniobra	35
Figura 2: Business model Canvas – ManiObra	37
Figura 3: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	38
Figura 4: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	39
Figura 5: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	40
Figura 6: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	40
Figura 7: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	41
Figura 8: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	42
Figura 9: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	43
Figura 10: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	44
Figura 11: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	45
Figura 12: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	45
Figura 13: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	46
Figura 14: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	47
Figura 15: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	47
Figura 16: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	48
Figura 17: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto	49
Figura 18: Flujograma uso Maniobra	51
Figura 19: Boceto home inicial de la plataforma Maniobra	52
Figura 20: Validación páginas internas versión responsive Maniobra	53
Figura 21: Arquitectura información perfil usuario Maniobra	53
Figura 22: Visual Home principal ordenador Maniobra	54
Figura 23: Página interna información de interés plataforma Maniobra	55
Figura 24: Visual formulario de registro usuarios Maniobra	55
Figura 25: Visual de la plataforma en dispositivos móviles Maniobra	56
Figura 26: Visualización perfil Maniobrante en la plataforma	57
Figura 27: Visualización perfil Manioferente plataforma	58
Figura 28: Arquetipos Manioferentes Maniobra	65
Figura 29: Arquetipos Manioferentes Maniobra	66
Figura 30: Arquetipos Manioferentes Maniobra	67
Figura 31: Arquetipos Manioferentes Maniobra	68
Figura 32: Competencia Indirecta Maniobra	69
Figura 33: Construcción logo Maniobra	74
Figura 34: Colorimetría permitida uso logo Maniobra	75
Figura 35: Costo por Clic Cubrir una vacante	78
Figura 36: Gráfico Mezcla de medios publicitarios – Maniobra	84
Figura 37: Papelería corporativa – Maniobra	85
Figura 38: Merchandising– Maniobra	85
Figura 39: Publicidad visual exterior– Maniobra	86
Figura 40: Viaje digital del usuario Inbound Marketing	88

Figura 41: Proyección ingreso por ventas Manioferentes	91
Figura 42: Proyección ingreso por ventas Maniobrantes	92
Figura 43: Proyección ingreso por ventas Maniobrantes	94
Figura 44: Organigrama estructural Maniobra	101
Figura 45: Modelo Financiero Maniobra	107

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de competencia, desventajas y ventajas _____	70
Tabla 2: Matriz de análisis competitivo _____	71
Tabla 3: Modelo de Matriz DOFA – Maniobra _____	73
Tabla 4. Precios por contacto por año para los Manioferentes _____	79
Tabla 5: Presupuesto promocional- Maniobra _____	89
Tabla 6: Conversión registros por año _____	90
Tabla 7: Venta paquete contactos _____	91
Tabla 8: Pronóstico de ventas Maniobrantes _____	92
Tabla 9: Gastos de ventas _____	95
Tabla 10: Costos Variables _____	95
Tabla 11: Nómina operativa _____	96
Tabla 12: Nómina administrativa _____	96
Tabla 13: Gastos de administración _____	97
Tabla 14: Proveedores _____	101
Tabla 15: Proyección de gastos del año 1 al año 5 _____	104
Tabla 16: Proyección de gastos del año 1 al año 5 _____	104
Tabla 17: Porcentajes de conversión por año Manioferentes y Maniobrantes _____	112
Tabla 18: Estado de resultados escenario moderado _____	112
Tabla 19: Flujo de caja proyectado escenario moderado _____	114
Tabla 20: Flujo de caja proyectado escenario pesimista _____	115
Tabla 21: Identificación de riesgos y planteamientos de medidas _____	117

Anexo

Anexos 1: Formato de entrevista para análisis de proceso de selección en las empresas de la ciudad de Manizales _____**¡Error! Marcador no definido.**

Resumen ejecutivo

Nombre del emprendimiento	Plataforma Colaborativa de Ocupación ‘Maniobra’
Información básica del proyecto	Plataforma web dual intermediaria que le permitirá a estudiantes universitarios, conectar con labores específicas en horarios determinados y de acuerdo habilidades y aptitudes previamente seleccionadas. Estudiantes de pregrado, de la ciudad de Manizales, que se encuentren entre edades de los 18 a 26 años y cuyos intereses estén relacionados con conseguir estabilidad financiera en época de estudio, ahorrar para poder viajar y poder apoyar a su familia en lo relacionado con su sostenimiento en época universitaria. La plataforma actuará como intermediaria entre el Universitario, quien desarrollará la labor específica y la empresa oferente, quien requerirá del talento humano que desarrolle y ejecute alguna actividad específica ya sea formal e informal, como plataforma iremos más allá, entenderemos perfiles, calificaremos talentos y daremos la oportunidad a quienes lo deseen de formar parte de una red de formación y desarrollo de habilidades específicas (artes y oficios).
Oportunidad de mercado	Estamos ubicados en la ciudad de Manizales, catalogada como ciudad universitaria de Colombia; la cual cuenta con 46.800 estudiantes de educación superior, de los cuales 28.552 están entre la edad de 18 a los 26 años, representando esto una oportunidad de mercado, alrededor del 61%.
Costo total previsto del emprendimiento	\$175'000.000 COP US 47107,47 (TRM: 3715)
Financiamiento	El proyecto se financiará con una parte de recursos propios y otra parte con recursos previstos de una subvención.

Abstract

Name of the venture	Collaborative platform of occupation `Maniobra´
Basic project information	This is an intermediary dual web platform that allows to the students from universities to connect with specific tasks in determined times and according with skills and aptitudes previously selected. Pre-graduate students from the city of Manizales (Colombia) whose ages ranges from 18 to 26 years old and whose interests are related with to get financial stability, save up and support their families in the student season. The platform will act as intermediary between the student who will develop the specific task and the Enterprise who will require of the human talent that develop and execute some specific activity (wether formal or informal), as platform we will go further, we will understand profiles, we qualify talents and will give the opportunity to who wish to be part of a development and formation network of specific skills (arts and others).
Market opportunity	We are located in the city of Manizales, which is clasified a a Colombian “University city”, which have with 46800 student of higher eduaction of which their ages are in the range of 18 to 26 years old, representig this as a market opportunity (around 61%).
Total expected cost of the venture	\$ 175,000,000 in Dollars would be: US 47 107.47 (TRM: 3715)
Financing	The Project will be financing with a own part and other with resources provided from a grant.

Palabras clave

Marketing, Publicidad, Micromarketing, Marketing de empresa a empresa, Marketing del consumidor, Sentimiento del consumidor, Adquisición de clientes, Retención de clientes, Investigación de mercado, Comercialización, Experimentos de marketing, Estrategia de marketing, Megamarketing, Promoción, Marketing relacional, Marketing viral, Lealtad de marca, Preferencia de marca, Diferenciación, Branding emocional, Publicidad en medios, Información de producto, Grupo objetivo, Big Data, Plataforma web, Inbound marketing, Content marketing, Two sided platforms.

1. Descripción general del proyecto

1.1. Antecedentes

Manizales se destaca por ser una ciudad universitaria, donde la mitad de sus estudiantes universitarios son de otras ciudades o municipios de Colombia, se resalta Manizales como una ciudad que brinda una relación entre reputación académica, ambiente universitario y calidad de vida. (Manizales cómo Vamos, 2018)

También se trabaja en democratizar el acceso a la universidad, por lo que, de cada 10 estudiantes bachilleres, solo 3 están logrando ingresar a la universidad o a un programa técnico del Sena en esta ciudad, se ha venido trabajando sobre el proyecto de la universidad en tu colegio, el cual busca promover el acceso a la formación superior.

Tras comprobar el impacto de este programa, en Manizales han decidido adoptarlo con ayuda de diferentes organizaciones como la Caja de Compensación Familiar de Caldas (Confa), la Central Hidroeléctrica del Departamento (CHEC), Corona, Luker y la ANDI.

El grupo de universidades que está integrado por la Universidad Autónoma de Manizales, Universidad de Manizales, Universidad Minuto de Dios, Universidad Católica de Manizales.

El 80% de los estudiantes universitarios no saben que van a hacer cuando terminen sus estudios universitarios, el 38% de estos estudiantes responden que en la ciudad no tienen oportunidades laborales, el 69.7 % viven en casas de familiares o de conocidos, un 75% de ellos depende de sus padres para su sostenimiento y el 24% de los estudiantes trabaja en Manizales, pero sólo un 8% de ellos cubre sus gastos totales de manutención con los salarios percibidos. (Manizales Cómo Vamos 2019, 2019)

La empleabilidad y los salarios de enganche para los universitarios son una de las apuestas que se tienen en esta ciudad, dado que los estudiantes no tienen la oportunidad de ser visibles en el mercado laboral por falta de convenios con empresas, bolsas de empleo y entidades que promuevan la empleabilidad para este perfil.

Viendo como gran oportunidad de lo anteriormente expuesto por la gran necesidad de los estudiantes de poder cubrir sus estudios, costos de manutención y entregar apoyo económico a sus familias y sobre la carencia de convenios con organizaciones para promover diferentes opciones y alternativas, nace la idea de plantearnos un modelo de negocio que supla la necesidad de entregar en sus tiempos libres ingresos económicos, experiencia laboral, desarrollo de habilidades y plan de carrera.

Esto se podrá cumplir a través de una propuesta de valor diferenciadora, que busca con el uso eficiente de la tecnología, convertirse en una plataforma web dual intermediaria que le permitirá a estudiantes universitarios, conectar con labores específicas en horarios determinados y de acuerdo a habilidades, aptitudes previamente seleccionadas, con validación y comprobación de ejecución, es decir, entregaremos al ofertante la seguridad de encontrarse con el perfil idóneo para desempeñar la labor a ejecutar.

1.1.1. Misión y visión

Maniobra es una plataforma web que conecta a estudiantes universitarios con los diferentes oferentes de la ciudad de Manizales quienes requieren la realización de una actividad específica. Los estudiantes en su tiempo libre buscan ganar un dinero extra, con

empresas y/o personas oferentes que requieren por tiempos cortos personas para cubrir diferentes actividades de acuerdo con sus necesidades específicas.

La plataforma actuará como intermediaria entre el universitario, quien desarrollará la labor específica y el oferente, quien requerirá del talento humano que desarrolle y ejecute alguna actividad específica ya sea formal e informal, como plataforma iremos más allá, entenderemos perfiles, calificaremos talentos y daremos la oportunidad a quienes lo deseen de formar parte de una red de formación y desarrollo de habilidades específicas (artes y oficios).

1.1.1.1. Misión

Somos una solución de conexión basada en la generación de ocupabilidad entre personas de la comunidad de estudiantes, con necesidades de percibir ingresos económicos y empresas o personas con la necesidad de cubrir una actividad específica de manera rápida, idónea y confiable.

1.1.1.2. Visión

En el 2025 Maniobra será la plataforma colaborativa líder en la ciudad de Manizales como fuente de conexión para la generación de ocupabilidad entre la comunidad de estudiantes universitarios de esta ciudad y la comunidad de empresas y/o personas a nivel regional. Nuestra comunidad nos considerará como su aliado estratégico y nuestros colaboradores como uno de los mejores sitios para trabajar.

1.1.2. Metas y objetivos

1.1.2.1. Objetivo General

Ofrecer a la comunidad de Maniobra un lugar seguro, confiable e idóneo para los estudiantes al momento de usar la plataforma y a los oferentes al momento de buscar personas con optimo perfil ajustado a sus requerimientos de cubrimiento de la vacante.

1.1.2.2. Objetivos Específicos

- Ser líder como comunidad colaborativa de empleabilidad para la comunidad estudiantil en la ciudad de Manizales.
- Crecer en número de usuarios registrados en el primer año en un 40% sobre el total de prospectos del mercado objetivo.

1.1.2.3. Valores

- Servicio
- Responsabilidad
- Agilidad
- Idoneidad
- Respeto

1.1.3. Mercado objetivo

Personas demandantes, estudiantes de la ciudad de Manizales entre 18-26 años que tengan disponibilidad de tiempo y necesidad de recibir ingresos extras y oferentes de la

ciudad de Manizales que requieran cubrir actividades específicas por turnos según sus necesidades.

1.1.4. Descripción de la industria o el sector

La industria de economía colaborativa no es nueva, no surgió con la aparición de los emprendimientos de Silicon Valley como Airbnb, Craigslist, Netflix o incluso Uber.

En las últimas décadas se pensaba solamente en la propiedad individual, en crear competencias sin medir el riesgo que esto pueda ocasionar en las crisis económicas, o el otro extremo el hiperconsumo, no sólo a nivel personal sino en las empresas en donde la compra de insumos y la producción afectaba la competitividad, lo que impacta en el ciclo de vida de la empresa y por lo tanto su liquidez. Ahora bien, con el pasar de los años, con los efectos de la globalización el pensamiento y las estrategias han evolucionado de la individualidad al acceso compartido, abriendo la puerta al crecimiento colaborativo, que piensa en mejorar el desempeño a través del uso de recursos. Para desarrollar el concepto de economía colaborativa, es importante comprender que este inicia con el consumo, Cañigüeral en el libro Vivir mejor con menos, demuestra: *“El consumo colaborativo no es más que la puerta de entrada de la economía colaborativa. Es la puerta que permite a mucha gente experimentar y empezar a observar la economía en su conjunto con unos nuevos ojos, poniendo en tela de juicio las prácticas habituales de la economía tradicional y buscando alternativas para mejorarlas”*. (p. 129). (Cañigüeral, Economía colaborativa, 2014)

Respecto a la consideración anterior, la economía colaborativa es la evolución de la economía; la crisis mundial, el envejecimiento de la población y los nuevos desafíos que la sociedad a enfrentado con el paso del tiempo, serán un sinónimo en donde las empresas y los consumidores van a incrementar su economía de manera conjunta, intercambiando beneficios mutuos. El Fondo Multilateral de Inversiones, afirma que la Economía Colaborativa presenta múltiples oportunidades para las economías en desarrollo, desde el punto de vista de optimización de recursos, generación de empleo, y generalización y maduración del uso de las tecnologías más ligadas al contexto socioeconómico real que a una globalización forzada (Fondo Multilateral de Inversiones, 2016).

Dadas las consideraciones anteriores, Colombia está en proceso de consolidación, en la economía colaborativa. Para el Fondo Multilateral de Inversiones su posible impacto en la creación de redes de pequeñas empresas, en la colaboración y mejora de condiciones económicas de pequeñas comunidades, en el desarrollo de capacidades relacionadas con internet y tecnologías móviles convierten a este tipo de iniciativas en una herramienta de transformación social (Fondo Multilateral de Inversiones, 2016).

En efecto, la principal herramienta de la economía colaborativa son las plataformas electrónicas o tecnológicas, soportadas en las TIC's, que permiten en muchos casos reducir los gastos de operación, y mostrar su grande gama de productos y servicios en las pequeñas y medianas empresas; la mayoría de alta calidad y con mayor accesibilidad al consumidor. Dado esto las plataformas electrónicas en la economía colaborativa también atraen a posibles empresas interesadas en intercambiar sus servicios con otras empresas, para así lograr tener productos a bajos costos de producción o servicios más eficientes y fortalecer su músculo competidor frente a las grandes multinacionales. Por esto, las empresas no sólo

tienen la oportunidad de obtener conocimiento importante fuera de las mismas, sino que necesitan mantener ventaja competitiva, a través de la colaboración con distintas fuentes del conocimiento, tales como centros tecnológicos, clientes, proveedores de insumos y de tecnologías, intermediarios de innovación y competidores, entre otros. Aunque en Colombia hay empresas que implementan el modelo sin tener claridad del concepto y en parte lo hacen de manera intuitiva porque ven la tendencia, o simplemente como una forma más para competir, un ejemplo de ello son las plataformas tecnológicas de economía colaborativa implementadas en el sector de transporte, aplicaciones como Easy Taxi han lanzado al mercado Easy Share, aplicación que permite compartir los viajes con usuarios que vayan al mismo destino dividiendo la forma de pago. En el mismo sector la plataforma Uber, ofrece un factor que modifica el modelo de las empresas tradicionales, mediante la contribución de aspectos como la variedad en la forma de pago, aumento en el grado de satisfacción en la prestación del servicio en temas de seguridad, el acercamiento a los usuarios mediante la aplicación, entre otros.

No obstante en Latinoamérica la resistencia al cambio ha generado bastantes inconvenientes debido a la regulación, en el caso de Colombia se han escenificado protestas pidiendo su regulación, otras plataformas como por ejemplo Airbnb, ofrece sus servicios para alojar a los viajeros en casas registradas en este servicio en cualquier parte del mundo, tal como se observa las plataformas de modelos de economías colaborativas evolucionan a pasos agigantados (Forbes México, 2015).

Uber, Airbnb y Bitcoin son claros ejemplos de modelos de negocio colaborativos (Plataformeconomics, Plataformeconomics, 2014).

Es importante resaltar que estos modelos se fundamentan en la confianza y el beneficio mutuo de las partes, una vez superado esto se convierte en la mayor ventaja del modelo.

Maniobra será una plataforma situada en la industria de economía colaborativa, dada la oportunidad que se da para ser el canal de unión colaboración de poder conectar la comunidad de estudiantes universitarios, tecnólogos o practicantes de la ciudad de Manizales con los diferentes oferentes de esta ciudad que estén dispuestos a contratarlos en diversas labores según la descripción de la tarea específica a realizar, con el fin de poder cubrir los principales dolores de estos.

1.1.5. Fortalezas y competencias básicas

Seremos un medio para generar oferta y demanda de ocupabilidad con horarios flexibles y una selecta variedad de opciones para ocuparse según su perfil. Contará con interfaz multilateral (interdependiente) de fácil acceso tanto para los oferentes como para los estudiantes.

Las principales ventajas que tendrá un empresario que quiera formar parte de la comunidad Maniobra serán: una vitrina digital de atracción de talentos para sus proyectos y/o empresas; y por el lado de los estudiantes se encontrarán con una plataforma amigable que facilitará la experiencia de su búsqueda de una actividad para ocuparse acorde a sus objetivos, bien sean adquirir experiencia laboral aplicada a su campo de estudio o desarrollar habilidades específica, ambas opciones tendrán como resultado la ganancia de dinero.

Nuestro valor agregado estará enfocado en motivar al estudiante a tener un propósito de vida y un propósito de carrera a través de varias alternativas como lo son la posibilidad de tomar cursos de formación para los diferentes opciones de ocupabilidad; a los mejores promedios de los estudiantes inscritos se les darán premios (formación académica continuada gratuita) los ayudaremos/aconsejaremos a mirar sus mejores opciones de ocupabilidad en la plataforma según sean sus anhelos y aspiraciones a corto mediano y largo plazo, esto se desarrollará con el aporte de aliados estratégicos como lo serán las universidades, el SENA, quienes soportarán la certificación a los cursos gratuitos ofrecidos para ellos.

1.1.6. Licencias o permisos

Se tendrá en cuenta el proceso indicado de licencias de registro y funcionamiento para así cumplir todos los requisitos específicos para una plataforma web, su operatividad será en medios confiables, seguros e idóneos para la comunidad tanto de los estudiantes y oferentes.

Licencia Copyright y ley de derechos de autor, son todos los derechos de autor reservados dado que solo los Administradores de Maniobra podrán modificar y distribuir el contenido de la plataforma web.

Su hosting y dominio autorizado vigilado por el ministerio de las TIC y a su vez esta poseerá un sistema de protección tecnológica que va desde los servidores hasta la salida de la red, con un grado de seguridad casi del 100% en el portal web, dado que también depende del punto de conexión del usuario directamente. De igual manera tendrá todas las normatividades de confidencialidad y protección de datos, adoptando una política

de confidencialidad y protección de datos con el objeto de proteger la privacidad de la información personal y empresarial obtenida a través de la plataforma web.

Protección de la información personal, la información suministrada en la plataforma al momento de registrarse estará resguardada tecnológicamente haciendo que solo el mismo usuario podrá por medio de su clave o login pueda acceder a esta información.

Todos los asuntos que estarán relacionados con la plataforma web se van a regir por las leyes de la Republica de Colombia.

Las reclamaciones que surjan en relación con el funcionamiento de esta plataforma web se darán bajo decisiones del tribunal de arbitramiento que se regirá por las normas jurídicas vigentes en Colombia directamente por el centro de conciliación y arbitraje de la cámara de comercio respectivamente.

1.1.7. Forma jurídica

Maniobra Será una S.A.S, Este tipo de sociedades la pueden crear personas naturales y jurídicas, mediante un contrato privado, se debe inscribir y pedir registro mercantil, en cuanto a la responsabilidad de los socios que harían parte de esta empresa será por el total de aportes, dado que estas sociedades es de capital, donde también se establecerán cuáles serán las funciones y beneficios que se van otorgar a éstos de acuerdo al tipo de acciones, quiere decir que estos no pueden ser enajenadas en el mercado bursátil, pero si circular de manera libre.

Maniobra se regirá por lo establecido en el decreto 2852 de 2013 (compilado en el decreto 1072 de 2015) reglamentario único del Ministerio del trabajo articulo 18 el cual establece la normatividad de las actividades básicas de gestión y colocación de contactos para empleos, los servicios de Maniobra se prestarán con sujeción a la normatividad y a lo

dispuesto por el decreto 1072 de mayo de 2015, abril de 2015 y la ley 50 de 1990 y a las demás normas que las contemple. Modifique, adicione o sustituyan. También se amparará por la ley de Protección 1341 de 2009 del ministerio de telecomunicaciones.

2. Validación de la oportunidad

En la actualidad se encuentra que la comunidad estudiantil en pregrado se enfrenta a una situación de querer estudiar y trabajar, así percibir ingresos adicionales para su sustento económico o para sus gustos o hobbies y no depender de sólo la parte económica que percibe de sus padres.

Se permitió de manera inicial pensar en un tipo de segmento que era de interés, por la gran importancia que ha adquirido para las marcas hoy día y a su vez por la gran necesidad que tiene el mercado de ofrecer productos y servicios completamente diferenciados y personalizados de acuerdo con su intereses y afinidades. Dicho segmento correspondía justamente a los universitarios que se encuentran transitando por edades que oscilan entre los 18 y los 26 años.

Dentro del ejercicio de descubrimiento de la audiencia, se personificó el segmento, entendiendo con ello, ¿qué piensa y siente?, ¿qué ve?, ¿qué dice y hace? y ¿qué escucha?, para luego poder llegar a sus frustraciones y anhelos.

2.1.Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

De forma previa a la construcción del mínimo producto viable y a la ejecución de la encuesta de perfilación y validación del producto en su fase final, se realizaron cincuenta entrevistas a profundidad de tipo personal, como un ejercicio de entendimiento y conversación con el público universitario, el objetivo era descubrir algunos patrones repetitivos en los estudiantes universitarios que se encuentran transitando edades que van desde los 18 a los 26 años, también es de tener en cuenta que dentro de esta conversación inicial participaron tanto hombres como mujeres, de diferentes programas y cuyos estratos socioeconómicos oscilaban entre el 3 al 6. Esta fase inicial de exploración, se dio la oportunidad de encontrar los siguientes aprendizajes como comunes, que sirvieron para empezar a perfilar el segmento de cara a la formulación de la propuesta de valor:

- Los universitarios entre los 18 y los 26 años sienten un gran interés por disfrutar su etapa académica, piensan con frecuencia en cómo será su futuro, les causa ansiedad pensar en qué pasará al terminar sus estudios de pregrado, desean lograr sus objetivos y sueños, ven lejana la edad de los 30 años y se proyectan hacia ese momento de sus vidas.
- Consideran que es importante la relación con su familia, reconocen el esfuerzo económico que ellos realizan y quisieran poder apoyarlos, sus principales preocupaciones están en tener dinero, conseguir empleo. Le temen al fracaso, al cambio climático y a la muerte.
- La mayoría de ellos tienen aspiraciones relacionadas con lo académico, sueñan con terminar su carrera y poder continuar su formación con estudios de especialización, maestría e incluso doctorado, contemplan de cerca la opción de salir del país.

- Valoran sentirse tranquilos y cómodos en el entorno en el que se mueven, la mayoría incluyen dentro de lo que les importa a sus parejas, son soñadores, visionarios y empoderados, quieren formar parte de proyectos sociales y culturales que impacten directamente la vida de otras personas.
- Les importa lo que su núcleo familiar base piense de ellos, consideran que los perciben desorientados, pero también reconocen que son inteligentes, emprendedores, responsables y cumplidores. A su vez, creen que no es relevante lo que su núcleo social piense sobre ellos.

Después de escuchar sus comentarios, entender sus dolores, frustraciones y necesidades, se plantearon por parte del equipo de trabajo, tres posibles escenarios en los que se consideró podían existir oportunidades de negocios viables, de acuerdo con lo que se vislumbró en el segmento, esto como ejercicio de exploración inicial previo a la formulación de la idea de negocio, estos tres posibles escenarios fueron:

1. Portal de empleo para estudiantes universitarios.
2. Taller de co-creación de prendas de vestir a partir de ropa y accesorios usados.
3. Agencia de experiencias clandestinas y diferenciadas.

Posterior a ello, se sometió a testeo y validación de opinión de los estudiantes universitarios que formaron parte de la conversación inicial (en total 50 personas), estos tres escenarios de negocio planteados, quedando como favorita con un 72% de preferencia, la opción relacionada con el portal de empleo para estudiantes universitarios, los estudiantes argumentaron creer que es muy útil poder obtener ingresos adicionales y empezar a sumar experiencia, mediante ofertas de actividades, en las que puedan ocupar su tiempo libre, aportar

sus conocimientos y habilidades en diferentes áreas, recibir un ingreso económico por lo realizado, además de contribuir con sus gastos propios en beneficio de la economía familiar.

De ahí nace Maniobra, planteada como una plataforma web que permitirá a estudiantes universitarios conectar con tareas y actividades específicas que otra persona está necesitando realizar y por lo cual está dispuesta a pagar, que podrán ser realizadas en horarios y bajo condiciones específicas, es decir, ofrecemos la posibilidad de conectar a oferentes con estudiantes capacitados que tienen una habilidad o una aptitud comprobada.

2.2. Principales hallazgos o *insights*

Los insights más relevantes que se pudieron constatar en el segmento seleccionado (estudiantes universitarios, con edades entre los 18 y 26 años) y que se convirtieron en una herramienta importante para la formulación de la propuesta de valor y desarrollo del plan estratégico de mercadeo que encontrarán más adelante en nuestro trabajo, fueron:

- “Quiero hacer dinero mientras estoy estudiando”.
- “No me contratarán sin experiencia, quiero empezarla a acumular mientras estudio”.
- “El dinero que mis padres me dan, no es suficiente, para comprar todo lo que necesito”.
- “Quiero aprender haciendo”.
- “Quiero ganar dinero por hacer lo que me gusta”.
- “Quiero empezar a tener mayor independencia y poder ayudar en mi casa con algunos gastos”.

2.3. Perfil básico de los *early adopters*

Los early adopters o clientes ideales, serán estudiantes activos de pregrado y programas técnicos y/o tecnológicos, que se encuentren ubicados en la ciudad de Manizales, que estén cursando entre las edades de los 18 a los 22 años, si bien, en el segmento a impactar tienen cabida quienes estén transitando entre los 18 y los 26 años, por las particularidades vistas al momento de realizar los testeos, pudimos evidenciar que aquellos estudiantes que apenas están iniciando su vida universitaria, están concentrados en adaptarse, aprender y explorar el área de conocimiento y aún pueden tener inseguridad al momento de ejecutar, pues consideran que se están preparando. También se concluyó que aquellos estudiantes que están por finalizar sus programas académicos, ya se encuentran en búsqueda de un trabajo formal y una contratación estable, esto como particularidad que se pudo determinar en algunos casos, lo que nos llevó a delimitar el segmento de los early adopters, sin descartar el otro nicho de edades que también es considerado como altamente potencial.

Deberán ser jóvenes cuyos intereses estén relacionados con conseguir estabilidad financiera en época de estudio, a quienes les importe el ahorro y sean conscientes del gasto o sostenimiento en época universitaria.

Los early adopters de ManiObra son apasionados, soñadores, emprendedores, visionarios y empoderados de su realidad. Preocupados por su futuro y temerosos del fracaso. Son ellos nativos digitales, es decir, utilizan la tecnología para resolver sus problemas, se encuentran activos y/o matriculas entre el tercer y el séptimo semestre de su programa de pregrado. Son compradores de valor, consumidores de ocio y entretenimiento, valoran la practicidad y el intercambio de relaciones.

A través del siguiente mapa de empatía, se puede visualizar de mejor manera el perfil de quienes serán nuestros early adopters o clientes ideales:

Mapa de Empatía – ManiObra



Figura 1: Mapa de Empatía Maniobra

Fuente: Figura 01. Elaboración propia, 2020

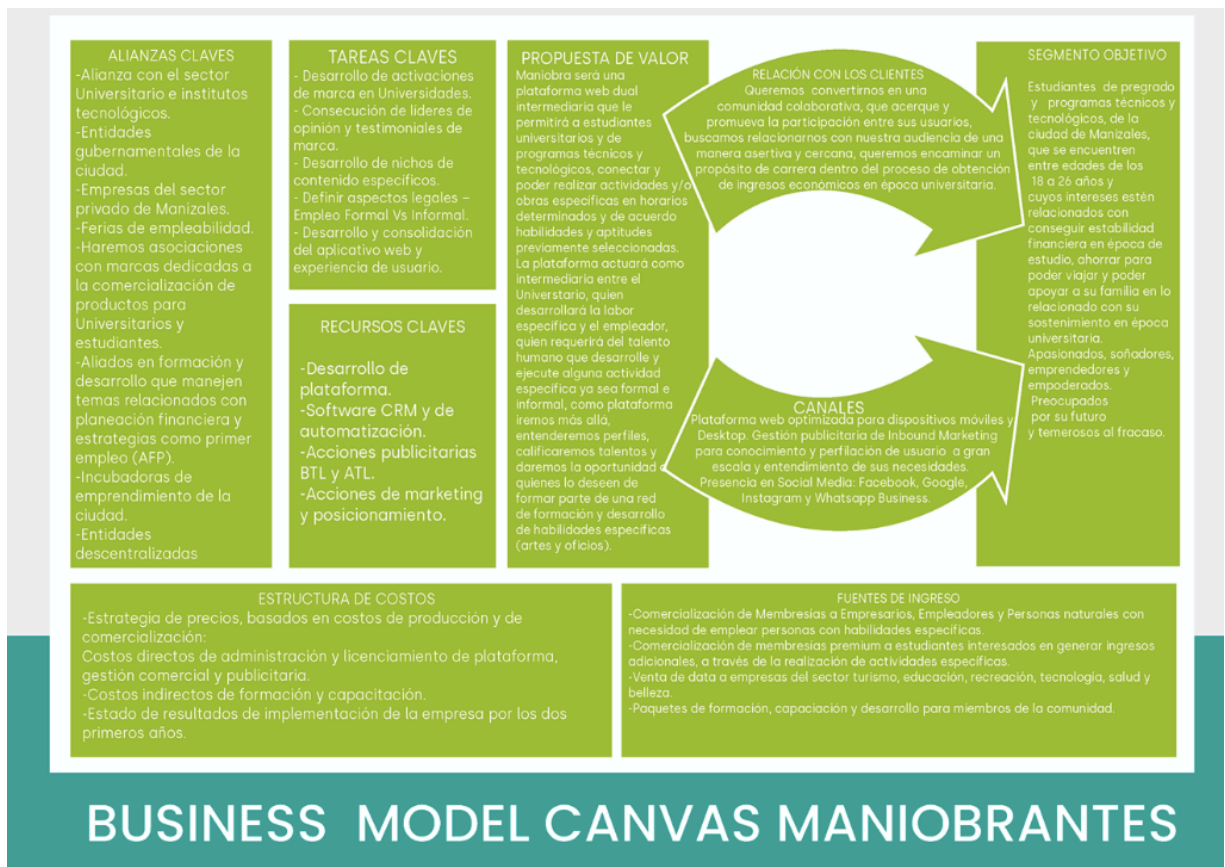
Autor: Figura 01. Dave Gray, XPLANE, 2018

Modelo Canvas

Se realizó el modelo Canvas para así tener más entendimiento acerca de cómo se va a realizar el funcionamiento de Maniobra. El modelo Canvas consta de 9 espacios donde se

determina como se crea, se entrega y se captura la propuesta de valor de este emprendimiento.

La generación de valor parte en las actividades claves. Los recursos claves y toda la red de alianzas estratégicas con diferentes aliados. La entrega de valor se basa en la relación que se va a tener con los clientes, canales de distribución y los segmentos de interés. La captura del valor consta de la toda la estructura de lo referente a costos fijos y el flujo de ingresos. A continuación, se detalla y se muestra el modelo Canvas diligenciado.



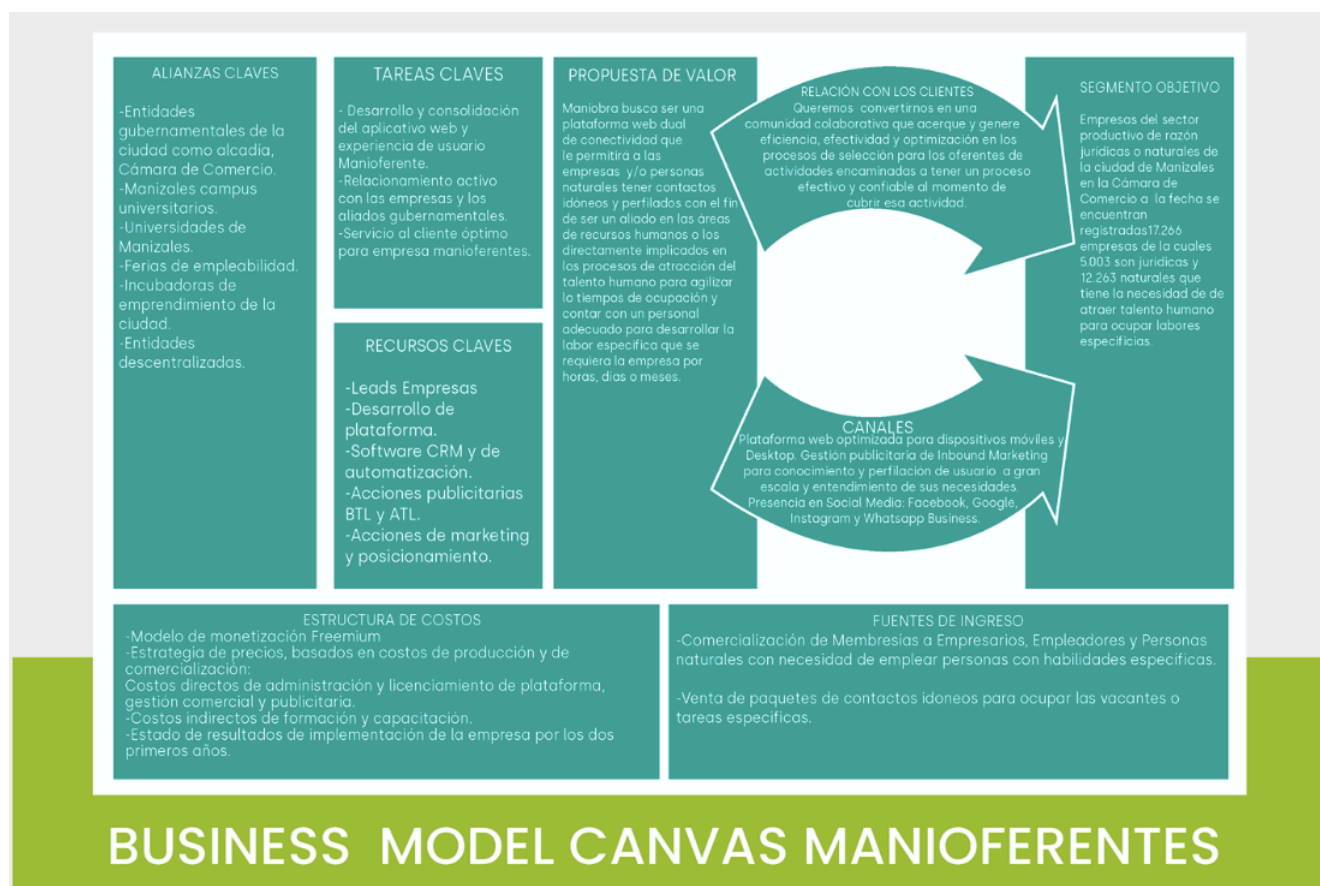


Figura 2: Business model Canvas – Maniobrante y Manioferentes

Fuente: Figura 2. Elaboración propia, 2020

3. Construcción y validación del mínimo producto viable (MVP)

Con ocasión de construir y validar el mínimo producto viable (MVP), se aplicaron 515 encuestas a los estudiantes universitarios de la ciudad de Manizales, que forman parte del segmento y público objetivo a impactar. Dicho instrumento fue aplicado a estudiantes de todos los programas formativos de la Universidad de Manizales, Universidad Autónoma de Manizales, Universidad Católica de Manizales, Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales, Instituto Técnico Unitécnica.

El objetivo con la aplicación del instrumento era validar y perfilar el segmento, así como también definir los adoptantes iniciales del producto, entender motivaciones, expectativas y frustraciones, definir tendencias de usabilidad, esclarecer algunos temas relacionados con el desarrollo de la plataforma y la experiencia de usuario.

3.1. Aspectos básicos de la validación del mercado

El objetivo con la aplicación del instrumento era validar y perfilar, así como también esclarecer algunos temas relacionados con el desarrollo de la plataforma y experiencia de usuario al interior.

A continuación, se relacionan las preguntas, el material recogido, sus tabulaciones y conclusiones.

1. Género

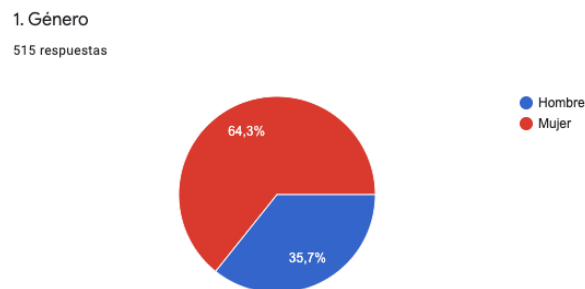


Figura 3: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 3. Elaboración propia, 2020

De los 515 estudiantes universitarios encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 64,3% son mujeres y el 35,7% son hombres.

2. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra.

2. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra

515 respuestas

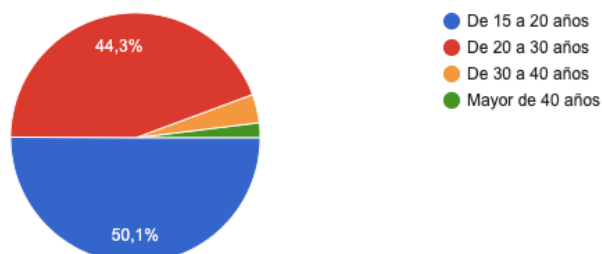


Figura 4: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 4. Elaboración propia, 2020

De los 515 estudiantes universitarios encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 50,1% está en edades que van de los 15 a los 20 años, el 44,3% tiene entre 20 y 30 años, el 3,7% se encuentra entre el rango de edades que va de los 30 a los 40 años y el 1,9% de los encuestados es mayor de 40 años.

Es de tener en cuenta que al momento de desarrollar la encuesta aún no teníamos perfilados los early adopters, después del desarrollo de la misma pudimos darnos cuenta de algunas particularidades del segmento y con ello determinar las causas de adaptación del producto de acuerdo a las perspectivas, motivaciones, frustraciones y necesidades del segmento.

3. ¿Es usted de otra ciudad del país diferente a Manizales?

3. ¿Es usted de otra ciudad del país diferente a Manizales?

515 respuestas

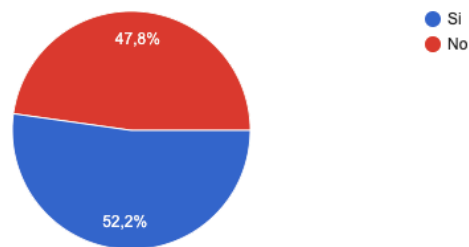


Figura 5: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 5. Elaboración propia, 2020

De los 515 estudiantes universitarios encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 52,2% es proveniente de otra ciudad del país diferente a Manizales, el 47,8% es oriundo de la ciudad de Manizales.

4. ¿A qué rama del conocimiento pertenece al programa universitario ó técnico que usted está cursando en este momento?

4. ¿A qué rama del conocimiento pertenece el programa universitario ó técnico que usted está cursando en este momento?

515 respuestas

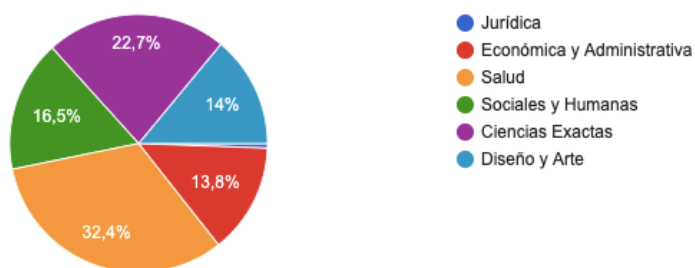


Figura 6: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 6. Elaboración propia, 2020

De los 515 estudiantes universitarios encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 32,4% pertenece a carreras que tienen relación con las ciencias de la salud, el 22,7% pertenece a programas que tienen relación con las ciencias exactas, el 16,5% pertenece a carreras con una orientación hacia las ciencias sociales, el 14% pertenece a programas que tienen relación con el diseño y el arte, el 13,8% forma parte de programas relacionados con las ciencias económicas y administrativas y el 0,6% pertenece a programas con orientación en las ciencias jurídicas.

Con la aplicación del instrumento se tuvo la posibilidad de impactar la totalidad de los programas universitarios existentes en la ciudad de Manizales, según las diferentes Instituciones Educativas y de acuerdo a las diferentes ramas de conocimiento base a las que forman parte los carreras educativas.

5. ¿En cuál de las siguientes modalidades se encuentra usted estudiando su programa universitario o técnico?

5. ¿En cuál de las siguientes modalidades se encuentra usted estudiando su programa Universitario ó Técnico?

515 respuestas

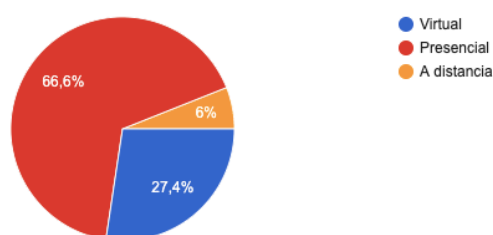


Figura 7: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 7. Elaboración propia, 2020

De las 515 encuestas realizadas a los universitarios manizaleños, lo que equivale al 100% de la muestra, el 66,6% estudia en modalidad presencial, el 27,4% realiza su programa en modalidad virtual y el 6% lo hace en modalidad a distancia.

6. ¿Usted está cursando su programa universitario o técnico en una Institución Educativa?

6. ¿Usted está cursando su programa Universitario ó Técnico en una Institución Educativa?
515 respuestas

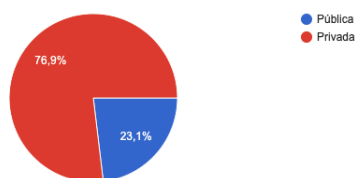


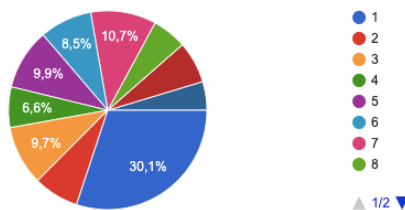
Figura 8: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 8. Elaboración propia, 2020

De los 515 universitarios de Manizales encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 76,9% estudia en universidad privada y el 23,1% realiza sus estudios en universidad pública.

7. Indíquenos el semestre que se encuentra cursando, o, en su defecto, a cuál ingresaría en el corto plazo.

7. Indíquenos el semestre que se encuentra cursando, o, en su defecto, a cuál ingresaría en el corto plazo
515 respuestas



7. Indíquenos el semestre que se encuentra cursando, o, en su defecto, a cuál ingresaría en el corto plazo
515 respuestas

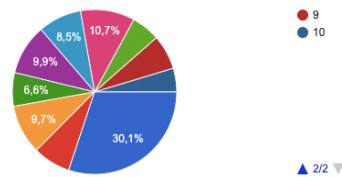


Figura 9: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 9. Elaboración propia, 2020

En estas dos imágenes se evidencia el semestre en curso en el que se encuentran los estudiantes encuestados, se colocan dos imágenes para dar la continuidad al número de semestres que hoy debe cursar en su mayoría, un estudiantes de programas de pregrado en Colombia.

De los 515 encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 30,1% de los estudiantes universitarios se encuentra cursando su primer semestre, el 7,4% pertenece al segundo semestre, el 9,7% se encuentra cursando su tercer semestre académico, el 6,6% cursa cuarto semestre, el 9,9% se encuentra en el quinto semestre, el 8,5% tiene en curso su sexto semestre académico, el 10,7% se encuentra cursando séptimo semestre, el 5,6% pertenece a octavo semestre, el 6,8% cursa noveno semestre académico y el 4,7% desarrolla el décimo semestre académico.

8. Escriba qué cosas sabe hacer usted por las que considere alguna persona o empresa estaría dispuesta a pagar. *Puede incluir en el listado competencias y/o habilidades que no tengan que ver con su formación académica.

8. Escriba qué cosas sabe hacer usted por las que considere alguna persona o empresa estaría dispuesta a pagar. *Puede incluir en el listado competencias y/o habilidades que no tengan que ver con su formación académica.

515 respuestas

Soy creativo
Aterrizado y realista
Leal
Me gusta innovar y crear cosas agradables a la vista
Diseño gráfico
buena en atención al cliente
Trabajo en equipo, proactividad, capacidad de innovacion, relacion interpersonal, adaptabilidad
No tengo mucho conocimiento, solo conceptos de diseño básico y la iniciación del espacio arquitectónico, también dibujo a mano alzada en carboncillo
Manejo de Word y Power Point, habilidades comunicativas y de enseñanza
Multifacética

Figura 10: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 10. Elaboración propia, 2020

Esta correspondió a una pregunta abierta que respondieron los 515 estudiantes encuestados, el objetivo del cuestionamiento era revisar y seleccionar las áreas en las que los jóvenes tenían mayor rendimiento, conocimiento o presentaban alguna preferencia, para posterior a ellos poder formular y/o ofertar las principales actividades y/o obras a desarrollar, agilizando con ello la labor inicial de perfilación y la consecución de oferentes dispuestos a realizar solicitudes por la plataforma.

Dentro de las actividades y/o obras preferidas para realizar por los estudiantes están: Diseño, atención al cliente, gestión comercial, manejo de plataformas tecnológicas, artes plásticas, cocina, habilidades musicales y de interpretación, primeros auxilios, bilingüismo, gestión de protocolo, redacción y relacionamiento efectivo con otros.

9. ¿Qué proyectos tiene en mente realizar de forma inmediata?

9. ¿Qué proyectos tiene en mente realizar de forma inmediata?
515 respuestas

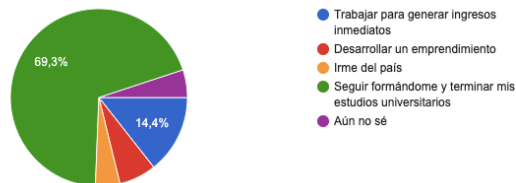


Figura 11: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 11. Elaboración propia, 2020.

De las 515 respuestas obtenidas por los encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 69,3% desea seguir formándose y terminar sus estudios universitarios, el 14,4% tiene como proyectos en el corto plazo trabajar para generar ingresos de forma inmediata, el 6,8% desea desarrollar un proyecto de emprendimiento, el 5% aún no sabe qué tiene en mente realizar de forma inmediata y el 4,5% desde salir del país en el corto plazo.

Con esto se llega a concluir que los estudiantes desean continuar su formación académica en el corto plazo, sin embargo, es de reconocer, que también están pensando en poder trabajar para generar ingresos y en desarrollar alguna idea de emprendimiento propia.

10. ¿De quién depende su sustento económico?

10. ¿De quién depende su sustento económico?
515 respuestas

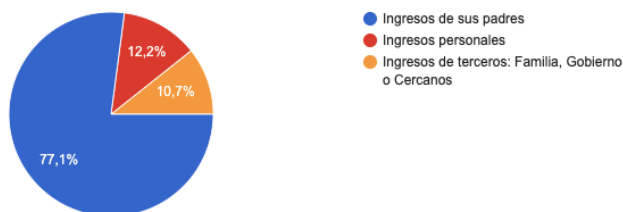


Figura 12: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 12. Elaboración propia, 2020

De las 515 respuestas obtenidas por parte de los estudiantes encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 77,1% indica que dependen económicamente de ingreso de sus padres, el 12,2% aduce que su sostenimiento está a cargo de ellos mismos y el 10,7% de los encuestados indica que quien responde por sus gastos es un tercero: familiar, Gobierno o personas cercanas.

11. ¿Con cuánto tiempo libre cuenta usted actualmente en la semana?

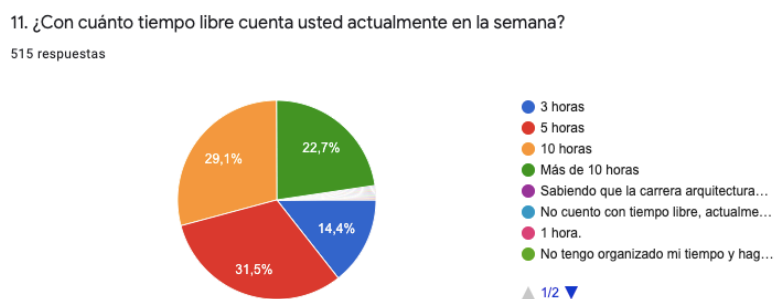


Figura 13: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 13. Elaboración propia, 2020

De las 515 respuestas obtenidas por parte de los estudiantes encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, 31,5% dispone de más de 5 horas libres a la semana, el 29,1% cuenta con 10 horas libres a la semana, el 22,7% dispone de más de 10 horas que no tienen ninguna ocupación, el 14,4% dispone de 3 horas libres a la semana y el 2,3% restante no tiene organizado su tiempo libre y desconoce cuál sería su disponibilidad.

12. ¿En su tiempo libre le gustaría generar ingresos económicos?

12. ¿En su tiempo libre le gustaría generar ingresos económicos?
515 respuestas

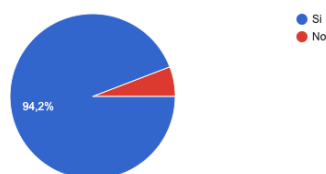


Figura 14: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 14. Elaboración propia, 2020

De las 515 respuestas obtenidas por parte de los estudiantes universitarios encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 94,2% responde que, si le gustaría generar ingresos económicos haciendo uso de su tiempo libre, y el 5,8% restante responde que no es de su interés generar ingresos en este momento de su vida.

13. Si tuviera que trabajar en estos momentos. ¿Cuál sería su motivación principal?

13. Si tuviera que trabajar en estos momentos. ¿Cuál sería su motivación principal?
515 respuestas

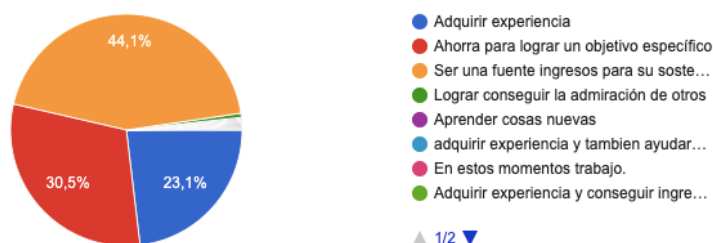


Figura 15: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 15. Elaboración propia, 2020

De las 515 respuestas obtenidas por parte de los estudiantes universitarios encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 44,1% considera que su motivación para trabajar es ser una fuente de ingresos para su sostenimiento, el 30,5% cree que su motivación principal para trabajar es ahorrar para lograr un objetivo específico, el 23,1%

piensa que su motivación principal para trabajar en estos momentos es adquirir experiencia y el 2,3% tiene como motivación principal para trabajar aprender cosas nuevas.

Es de tener en cuenta que en esta respuesta se pudo evidenciar los efectos de la época actual con ocasión de la pandemia de la COVID 19, ese 44,1% de los estudiantes que respondieron necesitar ingresos para su sostenimiento, aduce que sus padres perdieron el empleo o tuvieron que cerrar sus negocios y su economía familiar se ha visto afectada.

14. ¿Qué le gustaría a usted encontrar en un empleador al momento de ser contratado?

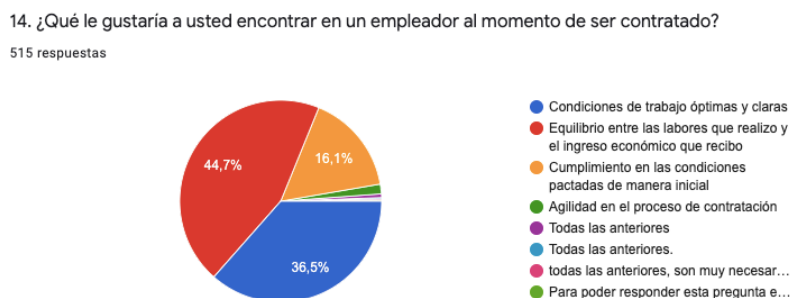


Figura 16: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 16. Elaboración propia, 2020

De las 515 respuestas obtenidas por parte de los estudiantes universitarios encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 44,7% indica como razón de peso al momento de ser contratado la percepción de equilibrio entre las labores realizadas y el ingreso económico percibido, el 36,5% considera como trascendental dentro de la contratación, tener claridad en las condiciones de trabajo, el 16,1% ve como importante al momento de ser contratado que las condiciones pactadas de manera inicial se cumplan y el 2,7% restante de la muestra, percibe como importante la agilidad en los procesos de contratación.

Como condiciones de trabajo óptimas y claras, entendemos a todos aquellos factores que pueden afectar de forma negativa o positiva a la salud y al bienestar de los

colaboradores, es decir, aspectos tecnológicos, posicosociales y ambientales propios de la actividad productiva que se esté llevando a cabo. (Salanova, Isabel, & Eva, 2005)

15. Si existiera hoy una herramienta que le permitiera en tiempo real como universitario conectar con ofertas de empleo disponibles. ¿La usaría?

15. Si existiera hoy una herramienta digital que le permitiera en tiempo real como universitario conectar con ofertas de empleo disponibles. ¿La usaría?
515 respuestas

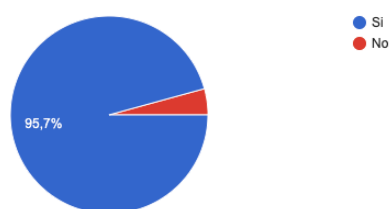


Figura 17: Gráfico resultados encuesta de viabilidad y perfilación de producto

Fuente: Figura 17. Elaboración propia, 2020

De las 515 respuestas obtenidas por parte de los estudiantes universitarios encuestados, lo que equivale al 100% de la muestra, el 95,7% responde que sí y el 4,3% responde que no usaría una herramienta que le permitiera como estudiantes universitarios acceder a ofertas de empleo en tiempo real.

4. Producto o Servicio

Maniobra como producto busca apoyar la integración de los estudiantes universitarios de la ciudad de Manizales al mercado laboral, está consiste en un canal de conectividad entre ofertantes de servicios, tareas y labores temporales y jóvenes universitarios en capacidad de suplir estas necesidades esto en busca de una estabilización de los ingresos de apoyo para los jóvenes ayudando así a evitar la deserción universitaria.

4.1. Especificaciones técnicas del producto

Esta plataforma web con responsive design, adaptada a dispositivos de escritorios móviles, a través de un diseño limpio y sencillo busca llevar y motivar a sus usuarios a través de una interfaz sencilla e intuitiva, Maniobra lleva a sus usuarios Maniobrantes a través de una motivación a estar pendientes de las consultas y completar todas sus labores y a los Manioferentes los acerca a encontrar, los usuarios a soluciones ágiles y temporales para necesidades específicas, actividades u labores, que sean necesarias realizar en un tiempo determinado y bajo instrucciones específicas.

Cada uno de los actores cuentan con un perfil adaptado a su necesidad la interfaz de usuario para ambos, se tienen cuatro estados de uso: registro - búsqueda - match y desempeño, a partir del registro completo y verificado estos navegarán por los tres posteriores de acuerdo con su desempeño y buenas prácticas como usuarios en un bucle calificado por ellos mismos.

Flujograma de uso Maniobra

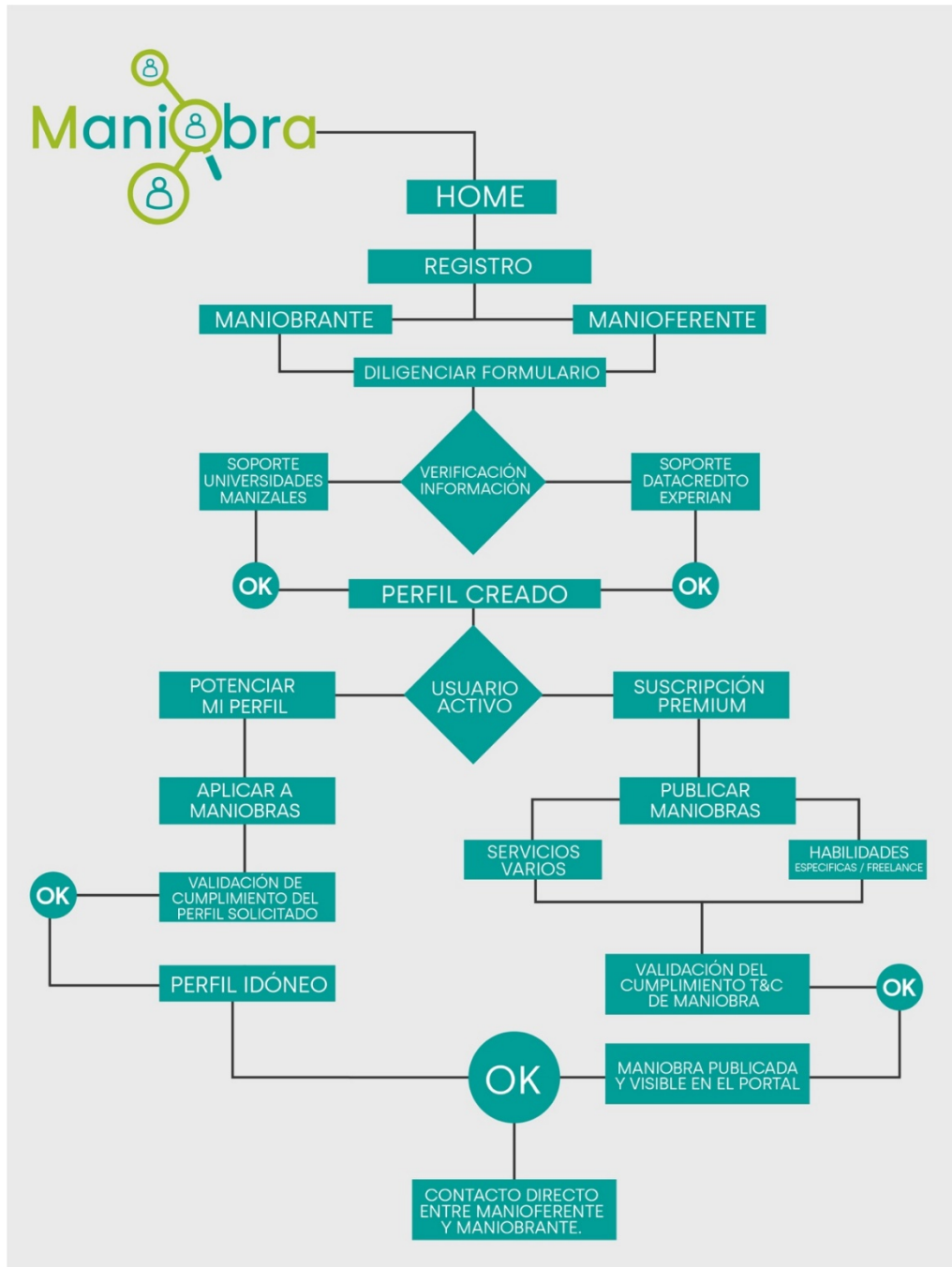


Figura 18: Flujograma uso Maniobra

Fuente: Figura 18. Elaboración propia, 2020

Construcción de diseño e interfaz de usabilidad de la plataforma web

Se realizó un ejercicio de bocetación de la distribución de espacios y elementos gráficos que van a hacer parte de la interfaz y experiencia de usuario como la navegabilidad y la arquitectura de la información en ordenadores y responsive en dispositivos móviles. Durante este ejercicio se busco equilibrar la visual del contenido y evaluar la pertenencia de este.

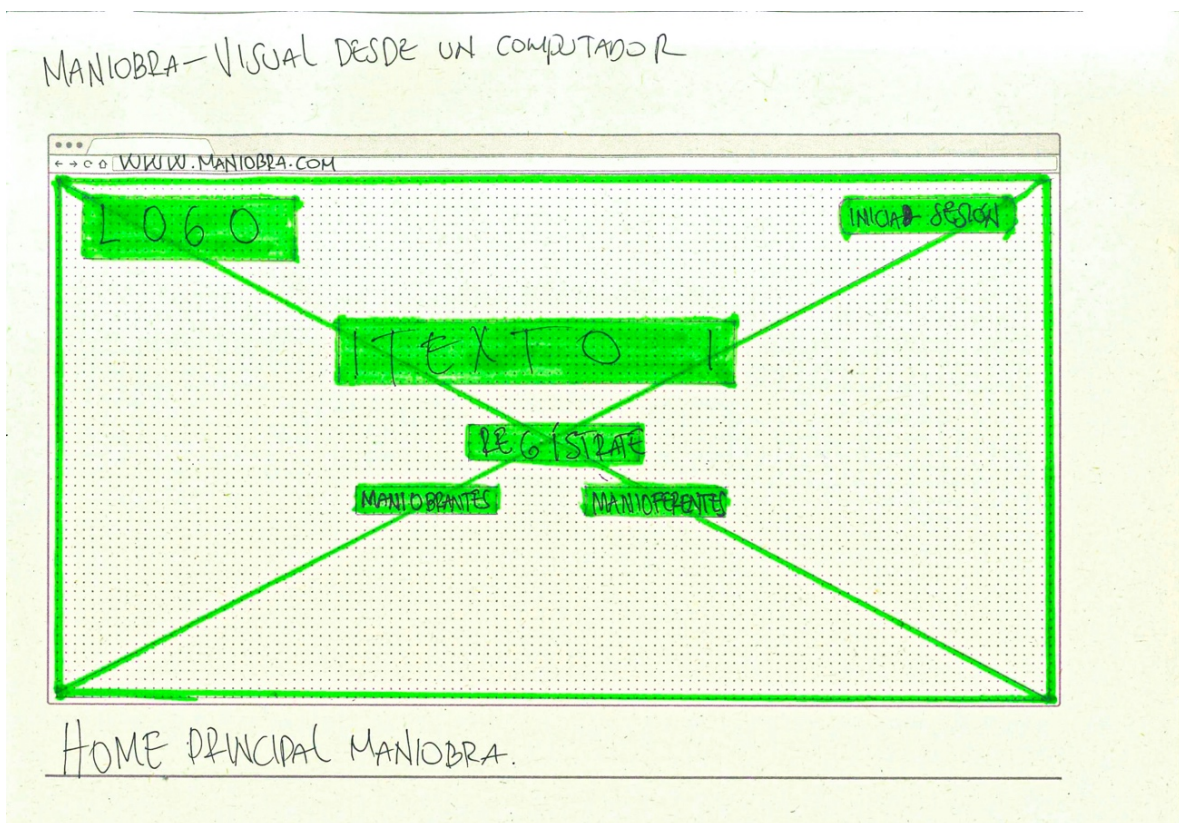


Figura 19: Boceto home inicial de la plataforma Maniobra

Fuente: Figura 19. Elaboración propia, 2020

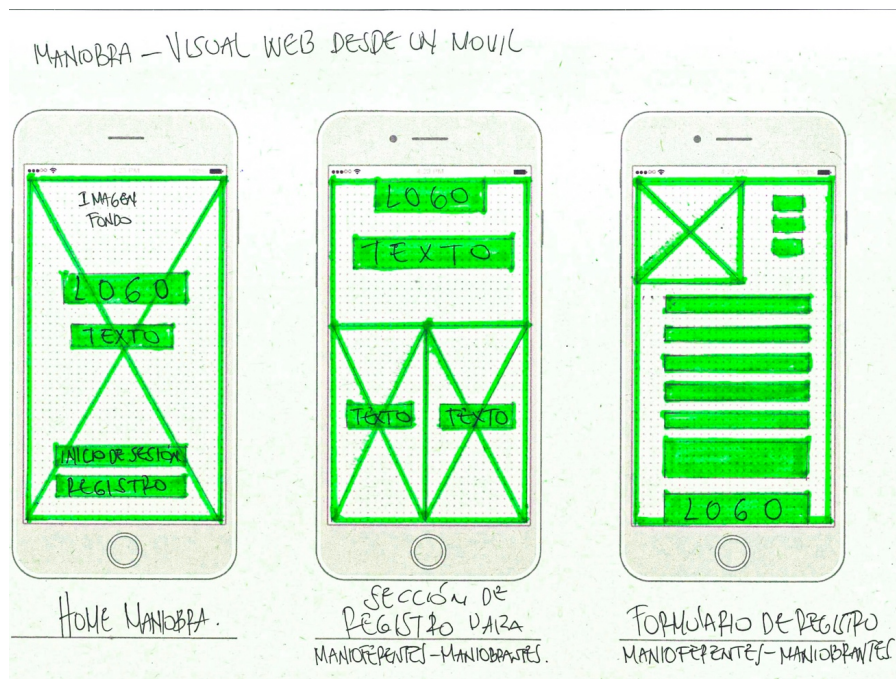


Figura 20: Validación páginas internas versión responsive Maniobra

Fuente: Figura 20. Elaboración propia, 2020

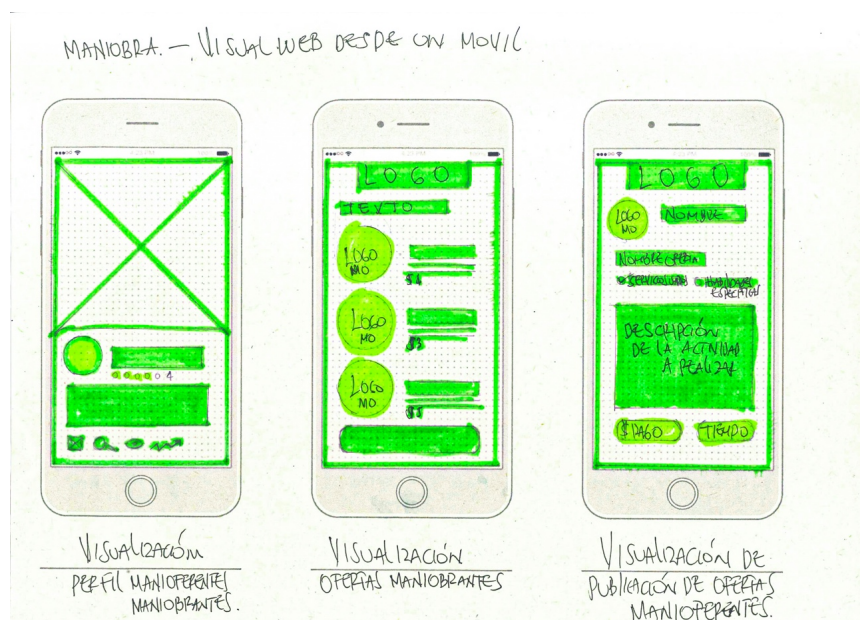


Figura 21: Arquitectura información perfil usuario Maniobra

Fuente: Figura 21. Elaboración propia, 2020

Propuesta visual de la plataforma web para ordenador y dispositivos móviles.

Teniendo como base el ejercicio de bocetación se define paleta de colores, fondos, fotografías, fuentes tipográficas para realizar una propuesta visual del producto final. Se define el nombre para el sitio web y su disponibilidad de dominios encontrando que es factible usar: maniobra.com.co, maniobra.co, maniobra.net.



Figura 22: Visual Home principal ordenador Maniobra

Fuente: Figura 22. Elaboración propia, 2020



Figura 23: Página interna información de interés plataforma Maniobra

Fuente: Figura 23. Elaboración propia, 2020



Figura 24: Visual formulario de registro usuarios Maniobra

Fuente: Figura 24. Elaboración propia, 2020



Figura 25: Visual de la plataforma en dispositivos móviles Maniobra

Fuente: Figura 25. Elaboración propia, 2020

Estas secciones corresponden al formulario de registro de acuerdo con su perfil de usuario y a la visual de acuerdo con su rol como Manioferente tendrá visualización de su calificación como usuario, los Maniobranter apropiados y disponibles la calificación de cada uno y su nivel como Manioferente.



Figura 26: Visualización perfil Maniobrante en la plataforma

Fuente: Figura 26. Elaboración propia, 2020



Figura 27: Visualización perfil Manioferente plataforma

Fuente: Figura 27. Elaboración propia, 2020

4.2. Características del producto

Maniobra como producto se configurará como una herramienta colaborativa de gestión de contactos y perfiles idóneos que busca establecer conexión entre Manioferentes y Maniobrantes, como característica particular Maniobra utiliza la evaluación entre los usuarios para generar dinamismo y confiabilidad entre las partes involucradas, esto hace que la herramienta se depure de manera constante generando fuentes de contacto eficaces y con un proceso de validación y perfilación inmediata.

4.3. Beneficios del producto

- Procesos de selección dinámicos y eficientes a través de la evaluación en tiempo real.
- Seguimiento y valoración de los usuarios de la herramienta.
- Interfaz llamativa a través de la motivación por recompensa.
- Auditoría periódica de los usuarios que genera depuración de participantes.
- Seguimiento en tiempo real de los usuarios referente a la ejecución de la labor y solicitud de la actividad.
- Oportunidad de conectarse con temas de formación y desarrollo, actividades de esparcimientos que permitan la ocupación eficiente en su tiempo libre.
- Garantizaremos el mejor candidato para las empresas oferentes. Maniobra habilitará en primera medida labores que tengan concordancia con el área de estudio del universitario, es de tener en cuenta que todo estudiante registrado deberá soportar al interior de la plataforma todos aquellos certificados y soportes que den cuenta de todas aquellas formaciones en curso o ya realizadas.

Es de tener en cuenta que, la plataforma entregará una puntuación de acuerdo a nivel académico en el que se encuentre el estudiante y su experiencia soportada realizando alguna actividad, esto de manera inicial para empezar su búsqueda y/o conexión con labores determinadas.

En la medida en que va pasando el tiempo al interior de la plataforma, cada Manioferente deberá calificar la labor realizada por cada Maniobrante como parte de su gestión interna que le permitirá conseguir nuevos perfiles para cumplir con fines específicos. Dichas calificaciones entregarán puntuaciones adicionales de acuerdo a ciertas

habilidades específicas a evaluar, que empezarán a perfilar al estudiante de acuerdo a capacidades, aptitudes y actitudes.

Al momento de la realización del registro se verificará la idoneidad de los Maniobrantes en aspectos, legales, jurídicos y listas restrictivas. Esto con el objetivo de asegurar el cumplimiento de los requisitos de registro y activación del usuario dentro de la plataforma web.

Dichos puntos podrán ser canjeados por el estudiante dentro de la plataforma por formaciones de educación continuada que dictaremos en temas determinados, de acuerdo a la demanda y como parte de nuestra estrategia de responsabilidad social empresarial. Los Maniobrantes podrán cajar los puntos accediendo a formaciones certificadas que desarrollaremos con alianzas gestadas entre las Universidades o también podrán pagarlas a un precio especial por formar parte de nuestra comunidad.

Todas las evaluaciones realizadas por nuestros Manioferentes, serán sujetas de retroalimentación para con el Maniobrante, entregando con ello la posibilidad de felicitación, amonestación y/o corrección dentro de lo que llamaremos plan de proyección de carrera.

Entre mayor score tengan los Maniobrantes en áreas y ejecuciones determinadas, mayor probabilidad de escalar y encontrar coincidencia con labores determinadas, es de tener en cuenta que el Maniobrante también tendrá la posibilidad de puntuar al Manioferente de acuerdo a características definidas, lo cual también le permitirá ser relevante dentro de la plataforma.

4.4.Servicio posventa

Maniobra como herramienta de conexión y perfilación de contactos en donde asegura procesos eficaces y eficientes, contará con soporte técnico 24/7 para garantizar su funcionamiento y gestión oportuna.

Procesos de auditoría a los usuarios que depuran bases de datos y usuarios idóneos ajustándose a las expectativas y requerimiento del usuario, demostrándole lo importante que es para Maniobra su comunidad.

Evaluación y seguimiento constante de los usuarios de la plataforma, con el fin de recibir feedback en tiempo real y hacer mejoras en pro de estar al tanto de sus requerimientos.

5. Plan de mercadeo

El plan de mercadeo es un punto clave dentro del desarrollo del proyecto dado que permite definir los clientes, los puntos claves para tomar decisiones y así mismo definir los medios y canales por donde estaremos presentes con el fin de adoptarlos a la plataforma web y hacer que estos clientes sientan que la promesa de valor se esté cumpliendo. A continuación, se pueden detallar las especificaciones para determinar el tamaño de mercado, segmentos, audiencias, clientes (Maniobra, suscriptores estudiantes y oferentes de actividades y labores por horas), la forma de llegar a ellos y la determinación de la estrategia digital para estos.

Nuestro modelo de negocio tiene bases en el concepto Two Sided Platforms o Two Sided Markets, en vista de que la plataforma Maniobra se convierte en un lugar de encuentro para dos tipos de segmentos que interactúan a través de una plataforma, lo cual facilita la

interacción directa entre estudiantes y oferentes, que dan y reciben valor a través del uso de una herramienta digital.

Es de anotar que lo que genera más valor dentro de este intercambio es la simplicidad del mismo y la gran analítica con la que es gestionado, logrando con ello un efecto red en el momento en el que el usuario hace que el servicio sea más valioso para los demás usuarios.

Es de anotar que los mercados bilaterales como el nuestro, los ingresos y los costos se mueven entre Maniobrantes y Manioferentes. El servicio genera costos al atender a ambos grupos y al mismo tiempo recauda ganancias de cada uno. (GetSmarter, 2018)

5.1. Entorno económico del emprendimiento

Colombia es un país que cuenta con una alta oferta y demanda para estudios de Educación Superior y una de las ciudades que más se destaca dentro de este movimiento es Manizales tanto que algunos estudios la señalan como epicentro de la actividad universitaria entre las ciudades secundarias.

A Manizales acuden estudiantes de varias regiones del país, estudios señalan que Manizales cuenta con un promedio de 46.808 estudiantes matriculados en alguna de las tres modalidades de educación superior vigentes en el país, de este total de estudiantes matriculados el 6,2% adelantan estudios técnicos profesionales, el 17,6% realizan estudios tecnológicos y el 65% adelantan estudios universitarios, lo que la convierte en la primera ciudad con más estudiantes matriculados en programas de educación superior por habitante con una media de 107 matriculados por cada 1.000 habitantes de la ciudad, es pues entonces Manizales la Ciudad Universitaria de Colombia; además de esto cuenta con el porcentaje más alto de programas de pregrado con acreditación de alta calidad en el país con un 38,2% del

total de las instituciones acreditadas. (Manizales Cómo Vamos 2019, 2019) Esto hace de Manizales el destino perfecto para emprender estudios de Educación Superior, la presencialidad y la promesa de un ambiente seguro hacen que reciba estudiantes de Zonas alejadas del país estos en su mayoría provenientes de departamentos de sur del país como Nariño, Valle del Cauca, Tolima, Risaralda y Putumayo son 48,7 % de los estudiantes universitarios de Manizales.

Por estas Razones y por lograr una baja en los índices de deserción, Maniobra inicia operaciones en esta ciudad puesto que aproximadamente 1 de cada 4 estudiantes universitarios de la ciudad debe trabajar para mantenerse en una ciudad donde el gasto promedio por estudiante es de \$856.827 al mes y dentro de quienes no expresan la necesidad de una manutención. Más del 68,7% de los estos están interesados en emprender desde sus años escolares. (Manizales Cómo Vamos 2019, 2019).

5.2. Tipo de clientes del producto

Maniobra busca impactar a clientes de tipo (B2C), se cuenta con dos tipos de caracterizaciones de clientes, que vamos a definir con los nombres de Maniobrantes y Manioferentes. A continuación, se describirá lo que significa cada uno de ellos para el proyecto:

- Maniobrante: Será un joven universitario que se encuentre entre las edades de 18 a 26 años, de acuerdo con la perfilación de nuestro segmento, y quien ha decidido realizar el registro en nuestra plataforma para convertirse en un ejecutor de una actividad y/o obra determinada. Este Maniobrante es una persona caracterizada por ser nativo digital, emprendedor, con anhelos de generar ingresos adicionales que

aporten a su sostenimiento e intereses en aprender haciendo y generar experiencia mientras se aprovecha el tiempo libre que se tiene disponible.

Los Maniobrantes podrán conectar en tiempo real con la plataforma, aceptando ofertas específicas que llegan de acuerdo con alertas personalizadas con ocasión a las aptitudes o habilidades previamente seleccionadas.

- Manioferente: Será aquella persona u empresa que solicita, o requiere de la realización de algún tipo de actividad en específico, de acuerdo con las categorías, actividades, labores y/o oficios que se van a ofertar y está dispuesto a pagar por su realización y/o ejecución.

El Manioferente podrá ser, una persona natural, un empresario y/o un empleador, que desee contratar la realización de una actividad en específico en un tiempo determinado, el Maniobrante deberá realizar un registro en la plataforma, perfilar sus necesidades y determinar las especificaciones a profundidad de sus requerimientos.

La suma de personas jurídicas y naturales eso es lo que conocemos como el total de empresarios o empresas, en la ciudad hay 17.266 empresas sus actividades mas representativas son comercio (41,65%) alojamiento y servicio de comida (11,87%) manufactura (8,81%), 12.886 cuenta con establecimientos comerciales. (Cámara de Comercio de Manizales por Caldas, 2020)

Con el fin de conocer un poco mas del sector productivo de la ciudad de se escogieron empresas locales, nacionales con fuerte presencia en la región y pymes para conocer como manejan actualmente sus proceso de contratación, cuantos empleos generan, cuantos de estos son jóvenes, sus políticas de empleabilidad, como atraen el talento humano si por bolsas de empleo externas o tiene sus propias, para comprender esta sus necesidades

se realizaron entrevista con las personas directamente implicadas en los proceso de contratación para detectar sus dolencias y insights en cuanto al servicio que ofrece a través de una plataforma colaborativa.

Uno de los hallazgos mas reveladores es que del 35% al 80% de los empleados son jóvenes, y lo que mas valoran en un servicio contratación es que sea rápido, seguro idóneo si estarían dispuesto a usar un nueva plataforma que le de acceso a perfiles requeridos dentro sus criterios de selección y acorte lo tiempo de cubrir una vacante.

A continuación, se presentan algunos de los arquetipos creados, que dan claridad del mercado objetivo de los Manioferentes a los que se quieren llegar.

La información contenida en las figuras fue producto de unas encuestas realizadas al sector productivo de la ciudad de Manizales (Ver anexo 1).



Figura 28: Arquetipos Manioferentes Maniobra

Fuente: Figura 28. Elaboración propia, 2020



Figura 29: Arquetipos Manioferentes Maniobra

Fuente: Figura 29. Elaboración propia, 2020



Figura 30: Arquetipos Manioferentes Maniobra

Fuente: Figura 30. Elaboración propia, 2020



Figura 31: Arquetipos Manioferentes Maniobra

Fuente: Figura 31. Elaboración propia, 2020

5.3. Competencia.

No existe en la ciudad de Manizales una plataforma con el mismo modelo de negocio que Maniobra; buscamos compañías dentro de la misma categoría, que solucionen el problema para las dos partes tanto para el estudiante como para el usuario oferente.

Existen una gran oferta de buscadores virtuales de empleo con trayectoria en el país y que también cuentan con presencia y acceso en Manizales como: El empleo, Computrabajo, ColombiaLink.net.

Ninguno de estos tiene un enfoque de economía colaborativa en donde sirvan como plataforma web que permita la conexión para que los estudiantes de Manizales se ocupen en

su tiempo libre y a su vez ofrezcan contactos idóneos con perfilamiento y georreferenciación, además que permita un esquema de remuneración por obra y/o actividad desarrollada, por lo tanto, no existe competencia directa para Maniobra en Manizales, pero si está perfilada competencia indirecta.



Figura 32: Competencia Indirecta Maniobra

Fuente: Figura 32. Elaboración propia, 2020

Tabla 1. Matriz de competencia, desventajas y ventajas

MATRIZ DE COMPETENCIA INDIRECTA				
NOMBRE COMPETENCIA	UBICACIÓN	SERVICIO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Computrabajo	Web, App	Buscador de empleo, para personas y buscador de profesionales que encajen en sus necesidades ofertadas. Digitalización de reclutamiento.	Trayectoria Posicionamiento Vitrina de empleos Presencia a nivel internacional.	- Buscador Sin perfilamiento - No tienen filtro de idoneidad - Precio alto - Empleos jornadas completas
PLACIS	Plataforma Web	Alojamiento y servicios para estudiantes en Manizales	Posicionamiento	Solo en sus blogs dan opciones a los estudiantes de algunas empresas que están en busca de cubrir ciertas actividades. Comenzaron como plataforma de alojamiento para estudiantes universitarios y ya están teniendo otros aliados, pero están haciendo que pierdan su foco.
Colombialink.net	App	Directorio de servicios donde se hace Pauta de espacio para publicitar vacantes de empleo	Pagos por clic y sistema de puntos por referidos. A los afiliados les dan la opción de participar todos los miércoles a unos puntos adicionales juegan con la lotería de Manizales. Sistema de redención de puntos por dinero (cada 2500 puntos)	Quien pauta es el que va a poner la oferta de trabajo, no existe un filtro óptimo de perfilación de personas para ocupar esa vacante. Funciona como directorio solo lo pueden ver afiliados y para esto deben pagar una afiliación anual. Desactualización de vacantes.
Elempleo.com	Plataforma Web App	Buscador de empleo	Posicionamiento Trayectoria Presencia internacional	Precio Alto

Tabla 1: Matriz de competencia, desventajas y ventajas.

Fuente: Tabla 1. Elaboración propia, 2020

5.4. Análisis competitivo

Posteriormente, se realiza un análisis de la competencia en donde se eligen dos compañías, para esto tuvimos en cuenta en la entrevista que realizamos a las empresas seleccionadas la relevancia por orden de importancia en producto, precio, calidad y servicio y a su vez ellos demostraron que no es importante el precio siempre y cuando los contactos que les entreguen sean idóneos y perfilados siendo eficiente el proceso de selección de un candidato para cubrir dicha actividad.

Tabla 2. Matriz de análisis competitivo

<i>Factor clave</i>	<i>Maniobra</i>	<i>Fortaleza</i>	<i>Debilidades</i>	<i>Computrabajo</i>	<i>Colombialink.net</i>	<i>Importancia para el cliente</i>
<i>Productos</i>	Comunidad colaborativa Paquete de contactos perfilados e idóneos Formación desarrollo estudiantes	X		Portal de empleo Suscripción para acceder a hojas de vida	Colombialink.net	4
<i>Precio</i>	Modelo freemium precio medio en el mercado	X		Pago suscripción por niveles y tipo de servicios a contratar. Precio Alto	Pago por pauta de publicidad. Precio bajo.	3
<i>Calidad</i>	Idónea	X		Buena	Aceptable	5
<i>Servicio</i>	Ágil y Efectivo	X		Restringido depende del paquete comprado (lento).	Lento y desactualizado	5
<i>Reputación de la empresa</i>	Nuevos en el mercado		X	Buena	Aceptable	4
<i>Ubicación</i>	Portal Web	X		Portal web y App	Portal Web	4

Tabla 2: Matriz de análisis competitivo

Maniobra es una empresa que entrega soluciones integrales de ocupabilidad a los estudiantes de Manizales y a las empresas y/o personas naturales facilitándoles contactos de personas perfiladas, idóneos que mejor se encajen con sus necesidades, ofreciendo soluciones innovadoras en conexión digital y accesibles para la optimización de sus procesos de reclutamiento; lo cual permitirá ser más eficientes en términos presupuestales para la ejecución de labores y/o actividades específicas. Unas de sus debilidades es ser nuevos en el mercado de Manizales y en el mercado colombiano.

5.5. Planeación estratégica

A continuación, se relacionará el análisis DOFA realizado de acuerdo con toda la información recopilada de las diferentes herramientas socializadas anteriormente.

Tabla 3. Modelo de matriz DOFA - Maniobra

	Ayuda alcanzar el objetivo	No ayuda alcanzar objetivo
Interno	Fortalezas: - El proyecto posee una propuesta de valor innovadora que revela un insight manifiesto por la comunidad de universitarios de la ciudad de Manizales. - Existe una propuesta de valor clara de cara a las estudiantes universitarios y oferentes, ambos obtienen beneficios, lo cual representa la consolidación de una red de contactos, y la posibilidad de administrar un repositorio de datos de valor para el sector universitario en Colombia. - Producto pensado en las necesidades el segmento, que puede permitir una especialización o ampliación de oferta.	Debilidades: - Modelo de negocio requiere inversión en posicionamiento y desarrollo de ecosistema. - El modelo de negocio requiere alta lealtad por parte de Maniobrante y Manioferentes. - Limitadas opciones de financiación para emprendedores en Colombia.
Externo	Oportunidades: - El modelo de negocio propuesto puede llegar a replicarse en otras ciudades del país e incluso del mundo. - Ninguna plataforma en Colombia cuenta con la totalidad de diferenciales con los que cuenta Maniobra, lo cuales propenden no sólo por la ocupación de los Universitarios, sino que también les entrega herramientas para fortalecer su propósito de carrera e ir llevando su potencia a otro nivel.	Amenazas: - Existe incertidumbre en el marco de legalidad Colombia con respecto al trabajo por horas y bajo plataformas. - Relevancia que pueda tener la plataforma para el consumidor. - Altos niveles de inversión requerida para crecer y hacer que el modelo de negocio sea escalable, exitoso y sostenible.

	- Es un proyecto escalable en el corto plazo, que puede irse fortaleciendo y con completa posibilidad de volverse modular y poder así ampliar su propuesta de valor. - Se pueden vincular a nuestro modelo de negocio diversos perfiles, tanto de Maniobrantes como de Manioferentes, lo que hace incluyente nuestra propuesta de valor.	- Falta de cultura de trabajo colaborativo en Colombia.
--	---	---

Tabla 3: Modelo de Matriz DOFA – Maniobra

Fuente: Tabla 3. Elaboración propia, 2020

Si bien existe dentro de la formulación de la matriz de riesgos incertidumbre con relación a la fase inicial de implementación del modelo de negocio, en torno a los procesos de registro y vinculación a la plataforma, queremos generar alianzas que nos permitan en el corto plazo entregar atención a dos tipos de grupos como lo son Maniobrantes y Manioferentes, logrando subsidiar la operación de uno de los segmentos por parte de nuestros aliados estratégicos.

Queremos apalancarnos de instituciones como Manizales Campus Universitario, Fundación Luker y Alcaldía de Manizales, con el objetivo de financiar, posicionar y dar a conocer Maniobra desde el segmento de los universitarios, logrando con ello lo correspondiente a la financiación de la formación y capacitación de cara a los estudiantes y la ejecución del plan de mercadeo en la ciudad con el respectivo mix de medios.

5.5.1. Gestión de Marca

Maniobra

El nombre nace de ‘que hay pa’hacer’, ‘manos a la obra’. ‘recursividad para conseguir un recurso’’, miles de maniobras.

Finalmente, el nombre elegido termina en una sola frase genuina, que genere conexión con la jerga manizaleña, ligado a que los nombres de las plataformas digitales deben ser preferiblemente sonoras que conecten con sus clientes.

5.5.2. Construcción de logo y paleta de colores.

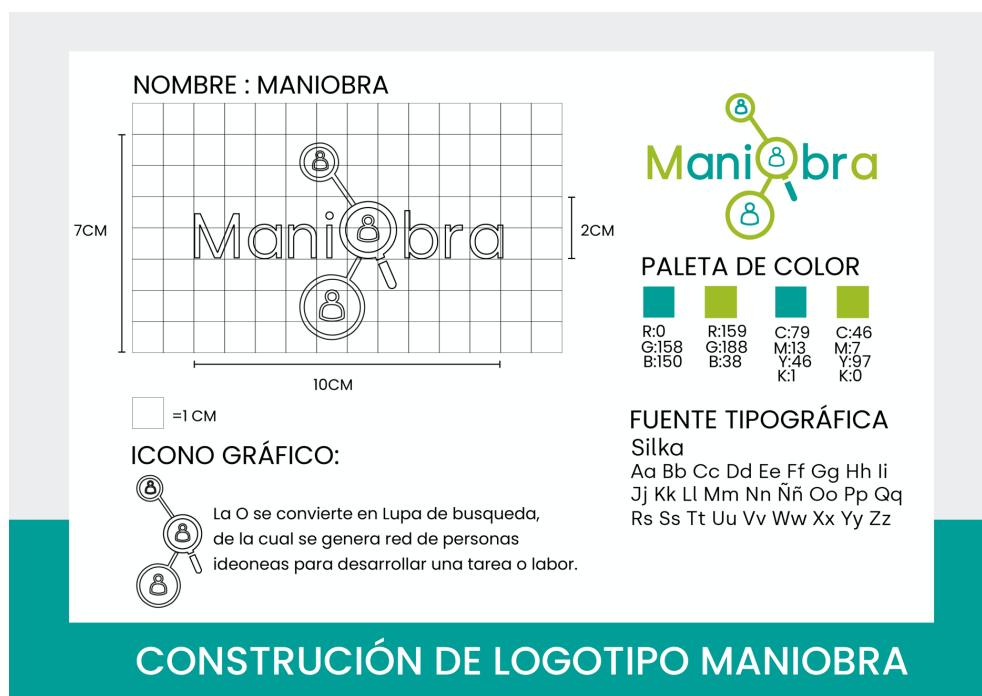


Figura 33: Construcción logo Maniobra

Fuente: Figura 33. Elaboración propia, 2020



Figura 34: Colorimetría permitida uso logo Maniobra

Fuente: Figura 34. Elaboración propia, 2020

Manifiesto de marca.

¿Qué hace Maniobra por el cliente?

Le ofrece la posibilidad de encontrar posibilidades de ocupación para hacer en su tiempo libre de acuerdo con sus objetivos y formación académica.

¿Cómo la marca hace sentir al cliente?

La marca hace sentir al cliente protagonista dentro del entorno laboral al tiempo que cuida su tiempo de estudio universitario y entrega valor a sus conocimientos y habilidades.

¿Por qué la marca es relevante para el cliente?

Es una marca que acompaña al estudiante en el proceso de inserción laboral, entrega herramientas para fortalecer sus habilidades y conocimientos, lo que hace sentir al estudiante como un actor vivo del proceso de contratación con el oferente.

Lo que somos

Un modelo de negocio creativo, que permite tener al alcance de la comunidad universitaria opciones de ocupación de su tiempo libre y a los oferentes la posibilidad de contar con candidatos idóneos de alto perfil para suplir su requerimiento específico.

Lo que amamos

Satisfacer a nuestros clientes por medio del intercambio de experiencias y la creación de una sinergia laboral en donde todas las partes ganan.

Lo que siempre seremos

Para los estudiantes seremos un lugar seguro para buscar trabajo por horas para ocupar el tiempo libre entre clases; para las empresas, seremos una plataforma con los mejores candidatos para ocupar sus plazas vacantes.

Lo que odiamos

La irresponsabilidad y la falta de oportunidades.

Lo que nunca seremos

Una vitrina virtual que no se preocupa por sus clientes, que no respalda las mejores prácticas y que no innova con miras a su público objetivo.

Y lo que queremos ser

Un medio para que estudiantes con ganas de generar un ingreso extra pueda encontrar ofertas de ocupabilidad bien remuneradas y que los oferentes sientan confianza respecto a los talentos que llegan a sus filas.

Personalidad de la marca

Maniobra es una persona joven, divertida, con estilo de vida saludable, con una inclinación hacia el cuidado del medio ambiente, amigable, confiable, con ganas de hacer más efectivo su tiempo, que se preocupa por su familia, sus amigos y su futuro. Es un ser digital por naturaleza que está conectado e informado todo el tiempo y busca crear nuevo conocimiento a través de la tecnología.

5.6. Estrategia de mercado.

En la estrategia de mercado consideraremos algunos aspectos claves que serán el punto de partida para dar a conocer nuestro proyecto y modelo de negocio, así como también para generar valor, construir comunidad y captar mercado.

5.6.1. Estrategia de precio

Para determinar un precio por contacto; es decir el poder entregar contactos idóneos activos a un Manioferente, se tomó como referencia el CPC (costo por clic) de la categoría cubrir una vacante el cual es \$1755 (ver figura 34) , se determinó que el precio inicial definido por contacto es de \$5000, para el segundo año este precio se incrementará a \$5500, podemos estar por encima del costo promedio por clic para cubrir una vacante ya que le estamos entregando al Manioferente una persona completamente idónea, perfilada que cumpla el total del requerimiento para desarrollar la actividad en esa empresa.

Keyword Overview: Cubrir una vacante

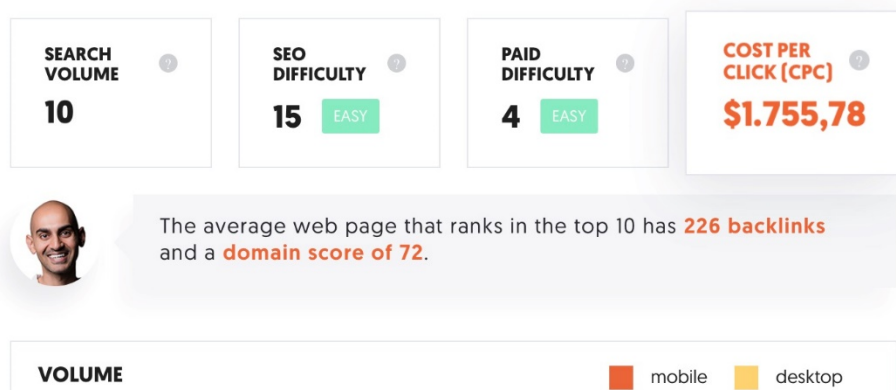


Figura 35: Costo por Clic Cubrir una vacante

Fuente: Ubersuggest, 2020

Como se explica en el modelo de monetización (Plan financiero/ viabilidad del negocio), los Maniobrantes son la base del negocio, el precio va a estar relacionado de igual manera por el número de interacciones que se tengan en los Maniobrantes y así se pueda determinar el número de contactos promedios idóneos mes, que a su vez determina el número de cubrimiento de vacantes por mes de cada Manioferente y las ventas totales enfocadas a entregar Maniobrantes perfilados.

Los Maniobrantes tendrán la posibilidad de acceder a un plan premium para mejorar su perfil y contar con opciones de formación y desarrollo, con enfoque de su propósito de carrera y optimización de perfil esta opción estará con un precio por año de \$30000 para cada Maniobrante que lo desee.

Los Manioferentes pagarán por paquetes de contactos como se puede observar en la tabla 4, donde se detalla los precios por año, se les entregará paquetes de un mínimo de 20 contactos.

Teniendo en cuenta el análisis de competencia se puede evidenciar que Maniobra no tiene competencia directa, el valor agregado es entregar contactos perfilados, idóneos,

entregando efectividad para que el Manioferente seleccione con tranquilidad esa persona para cubrir la actividad y a un costo bajo (\$100.000 por paquete de 20 contactos) por lo que se toma en cuenta un análisis de la competencia indirecta y se puede ver que los paquetes o membresías que estos ofrecen van desde los \$150.000, tan solo por poder pautar una solicitud y les entregan candidatos que se postulan sin ningún filtro de idoneidad o perfilamiento, por lo que puede hacer más extenso y denso el proceso para el Manioferente y poco efectivo, además los paquetes que entregan estas bolsas de empleo van limitadas por número de personas que se postulan y los datos que entregan de los postulantes son escasos y desactualizados.

Tabla 4. Precios por contacto por año para los Manioferentes

Año	Precio por contacto
Año 1	\$5000
Año 2	\$5500
Año 3	\$5500

Tabla 4: Precios por contacto por año para los Manioferentes

Fuente: Tabla 4. Elaboración propia, 2020

5.6.2. Estrategia de distribución

Por ser una plataforma web interactiva, en cuanto a la distribución del servicio no es necesario contar con un espacio físico dado que el contacto directo con los clientes va a ser digital, estando con disponibilidad en línea. Habrá un blog en la página web de Maniobra en donde se dará a conocer todos los servicios y se compartirán con las experiencias de cada miembro de la comunidad Maniobra. Para nuestro segmento objetivo de clientes es vital al ser digitales, solo necesitan contar con internet para tener acceso a la plataforma

ingresando directamente a su dirección web y en donde puede tanto los Manioferentes como Maniobrantes registrarse en cualquier momento, el registro en la plataforma lo acompaña un tutorial de ingreso sencillo para guiar al momento de registro y ser miembro de ella.

La plataforma web será, el único punto de conectividad con los dos clientes de Maniobra, dado que no se cuenta con sucursales u otras aplicaciones alternativas, para esto es indispensable que siempre este en perfecto estado el sitio web.

Todos los clientes para Maniobra son importantes por lo que se llevará una base de datos con toda la información necesaria para poder estar en contactos con ellos y poder resolver sus inquietudes de manera virtual o por contacto telefónico.

5.6.3. Canales de distribución

- Pagina Web optimizada para desktop y móvil.
- Social Media.
- E-mail marketing.
- SMS.

El canal para Maniobra será una plataforma web interactiva que conecta a estudiantes universitarios con personas que requieren apoyo con una labor específica en un periodo corto. De esta manera, los estudiantes tienen una nueva alternativa altamente productiva, para realizar en su tiempo libre logrando ingresos extras. Las empresas y personas naturales que requieran suplir el desarrollo de una actividad específica en un tiempo determinado se apalancan en ellos, siendo una solución mutua.

Para tener acceso a esta solución, únicamente se necesita disponer de internet e ingresar a su dirección web, su interfaz es simple y amigable para manipular.

El portal estará disponible, recibiendo todas las ofertas de labores que requieren apoyo de estudiantes y de igual manera, estará disponible para aquellos estudiantes que requieren apoyar y ganar por ello.

Para registrarse como Manioferente, la primera vez deberá diligenciar su perfil completo y adicionalmente adjuntar documentos de identificación. Su perfil se enlazará con las respectivas redes sociales, con el fin de ofrecer seguridad a los estudiantes.

Como respaldo económico se tendrá además del perfil, el cual será verificado por medio de correo electrónico, una tarjeta de crédito o cuenta de ahorros, corriente, de la cual se descontará al Manioferente en caso como método de pago seleccionado por el servicio de conexión de contactos idóneos que apliquen y puedan ejecutar la oferta.

En el caso de los estudiantes, se registrarán la primera vez igualmente con sus datos, documentos y perfiles de redes sociales. Además, podrá elegir las categorías de su interés para ocuparse y también podrá colocarse metas al mes de ingresos, las cuales activarán alertas y notificaciones cuando haya ofertas de su interés de categoría y económica, para ayudarle a cumplir los objetivos y retos.

Se tendrá la opción para los estudiantes de mejorar su perfil y ser más visible al momento que Maniobra realice el filtro de perfiles idóneos con un paquete premium en donde se entregará opciones de formación y desarrollo con perfil de video para presentar su interés de aplicación.

5.6.4. Promoción

La estrategia de promoción estará enfocada en la divulgación de nuestra propuesta de valor para la generación de confianza y crecimiento reputacional, se considera necesario que

nuestros Maniobrantes y Manioferentes valoren, crean y confíen en los beneficios de nuestra plataforma y estén dispuestos a usarla.

Nuestra comunidad (Maniobrantes y Manioferentes), se enterarán de nuestra existencia a través de canales digitales, promoción en redes sociales, gestión programática en medios de comunicación de la región y marcas de referencia, página web y adaptación en móviles; es de tener en cuenta que contaremos con aliados estratégicos del sector educativo y productivo, quienes también pondrán a disposición sus plataformas digitales para la construcción y realización de contenidos.

La plataforma Maniobra se convertirá en una intermediaria de valor entre el estudiante universitario, quien desarrollará la labor específica y el oferente, quien requerirá del talento humano que desarrolle y ejecute la actividad específica. Como plataforma iremos más allá, entenderemos perfiles, calificaremos talentos y daremos la oportunidad a quienes lo deseen de ser parte de una red de formación y construcción de plan de carrera, que pretende apoyar en el desarrollo de habilidades específicas (artes y oficios).

Nuestra promoción para este segmento estará enfocada en la construcción de contenidos relevantes, testimoniales, perfilación de palabras claves, gestión SEO y desarrollo de piezas gráficas cercanas con la población juvenil que logren hablarle al oído y llevarlo a tomar acción en función del cumplimiento de sus sueños y anhelos.

Garantizaremos al empleador que logre conectar con el universitario idóneo y capacitado que pueda cumplir con sus requerimientos y además logre realizar de manera eficiente la labor para la cual fue contratado. Manejaremos una metodología de puntos, rangos y calificaciones, ofertaremos formación virtual y presenciales en temas relacionados con las áreas y ofertas de ocupación, lo que le permitirá al universitario capacitarse y mejorar su rendimiento, así como

también al oferente, poder formarse en habilidades que le permitan hacer una eficiente gestión de ese talento que será entregado para cumplir con una función específica.

Comprobaremos de manera recurrente que el aspirante cumpla con el requisito de ser un estudiante, no entregaremos la posibilidad de conectarse a aquellas personas que no soporten su certificado de estudio o que nos indiquen sean universitarios en nivel posgradual.

Estaremos premiando constantemente a aquellos estudiantes que nos comprueben de igual forma la tenencia de un alto y destacado promedio académico, esta constituirá nuestra estrategia de promoción interna que será gestionada como parte de nuestro servicio y atención posventa y de lealtad.

5.6.5. Publicidad

A continuación, se presenta la mezcla medios a utilizar en el siguiente diagrama, en el que se evidencia el tipo de medio, el medio a utilizar y la frecuencia.

TIPO DE MEDIO	MEDIO	FRECUENCIA
MEDIOS PROPIOS	Página Web / Adaptación Móvil	Diaria
	Redes Sociales	Diaria
	Mensajería instantánea	Diaria / Por flujo de campaña
	Plataforma E-mail Marketing	Diaria / Por flujo de campaña
MEDIOS GANADOS	Free Press – Contenido Nativo	2 salidas al mes
	Activos digitales de Aliados Estratégicos	3 salidas al mes
	Influenciadores	2 salidas al mes
MEDIOS PAGOS	Pauta en Facebook Ads Instagram	Inversión mensual Salida recurrente
	Pauta en Google Adwords	Inversión mensual Salida recurrente
	Gestión Programática	Inversión mensual Salida recurrente
	Re-marketing – Social Media	Inversión mensual Salida recurrente
	Campaña BTL en puntos estratégicos	1 activación semestral

GESTIÓN PROMOCIONAL

Figura 36: Gráfico Mezcla de medios publicitarios – Maniobra

Fuente: Figura 36. Elaboración propia, 2020

Con relación a lo anterior, se puede constatar que contamos con un mix de medios óptimo para la penetración eficiente de la plataforma en el público objetivo, posterior a ello existirá una estrategia digital constituida con el objetivo de automatizar las operaciones del negocio y optimizar cada uno de los canales de contacto, esto con el objetivo de hacer transformación del negocio, teniendo muy en mente la experiencia de usuario y el alto enfoque digital que este tiene, por la tipología y concepción misma.

A continuación, se incluyen algunos diseños asociados con la gestión publicitaria, promocional y de branding de Maniobra.



PAPELERIA CORPORATIVA MANIOBRA

Figura 37: Papelería corporativa – Maniobra

Fuente: Figura 37. Elaboración propia, 2020



MERCHANDISING MANIOBRA

Figura 38: Merchandising– Maniobra

Figura 38. Elaboración propia, 2020



Figura 39: Publicidad visual exterior– Maniobra

Fuente: Figura 39. Elaboración propia, 2020

5.6.6. Estrategia Digital

La estrategia digital se basa en los tres momentos principales por los que pasa el público objetivo desde el momento en que surge la oportunidad de conexión, establecido como preservicio, en donde permitiremos al usuario nos considere y prefiera, posterior a ello llamaremos la siguiente fase como de servicio, en la que evaluaremos lo relacionado con el uso de la plataforma y la experiencia dentro de ella y la última fase la llamaremos como post-servicio, en donde buscamos evaluar la lealtad, perfilada como el proceso de satisfacción y/o insatisfacción del usuario (Maniobranter y/o Manioferente) al momento de haber realizado el recorrido de forma completa.

Nuestra estrategia digital tendrá un enfoque desde el inbound marketing, conocido como aquel proceso de gestión de usuarios en plataformas digitales en el que el prospecto que

pertenece al público objetivo transita por el camino de iniciar siendo un desconocido para la plataforma, hasta convertirse en un visitante, luego en un lead o prospecto real, posterior a ello en un cliente con la mira a llegar a ser un promotor de la marca.

Esto será logrado a través de la gestión eficiente de contenidos de varias tipologías y su respectiva circulación en plataformas digitales, con el fin de generar atracción, conversión, cierre y fidelización, para ello será muy importante utilizar los llamados a la acción eficientes y efectivos que lleven a landing page construidas con alto contenido de valor y de esta forma se permita la recolección de datos, para la posterior ejecución de campañas automatizadas.

(Hubspot, 2020)

En el siguiente gráfico se muestra un viaje del usuario, como visualización del proceso que atraviesa una persona para lograr un objetivo, esto se hace para entender la verdadera necesidad que hay que cumplir desde la estrategia digital, para dar respuesta de forma efectiva a cada una de las etapas:

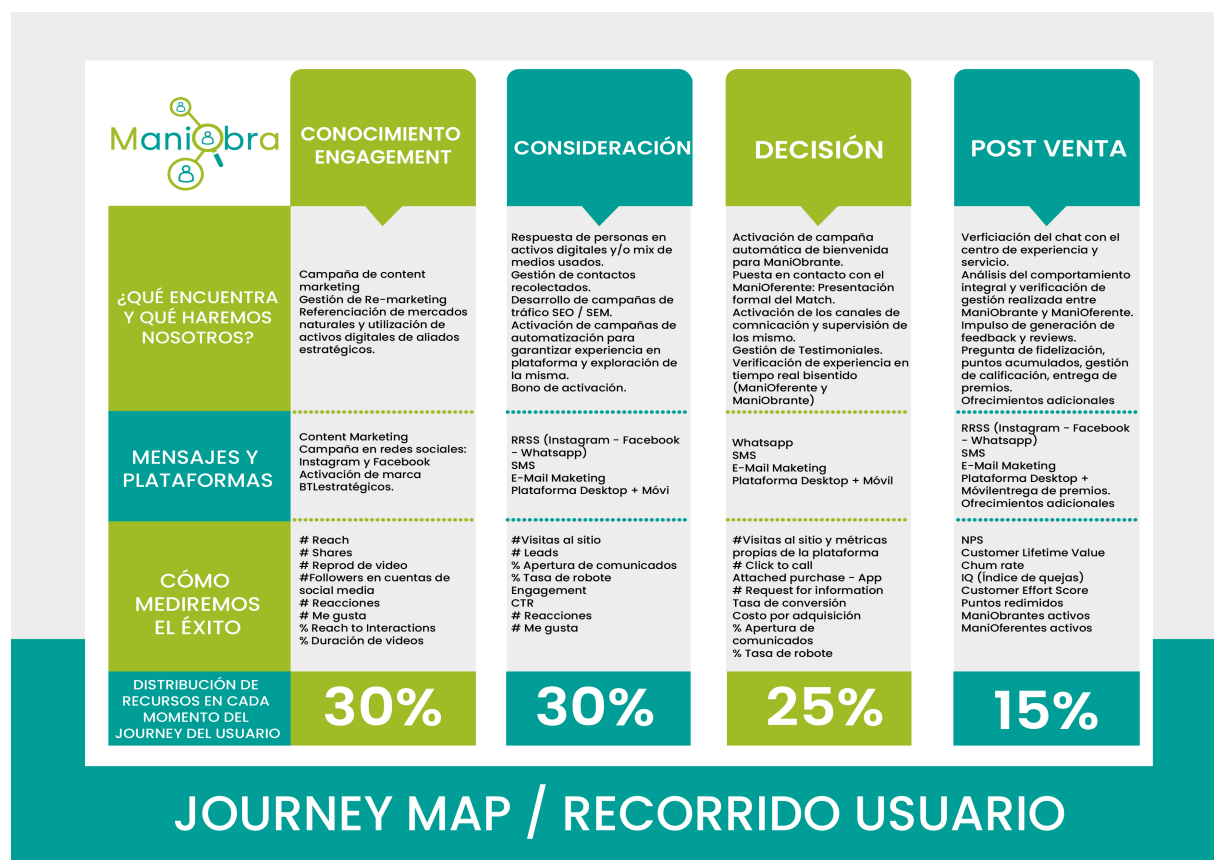


Figura 40: Viaje digital del usuario Inbound Marketing

Fuente: Figura 40. Elaboración propia, 2020

5.6.7. Presupuesto promocional

A continuación, se detalla el presupuesto promocional que se dará el primer año en Maniobra.

Tabla 5. Presupuesto promocional - Maniobra

PRESUPUESTO PROMOCIONAL MANIOBRA	
Medios	Inversión Año 1
Facebook Ads	\$ 5.600.000
Google Adwords	\$ 6.500.000
SMS	\$ 2.500.000
E-mail Marketing	\$ 3.000.000
Gestión Programática	\$ 4.600.000
Free Press- Branded Content	\$ -
Canjes e intercambios de servicios: Marketing Convencional: - Presencia 2 Vayas uiversitarias. - Radio y prensa (Intercambio bases de datos). influenciadores.- Estrategia BTL.	\$ 8.500.000
CRM	\$ 2.000.000
Producción Audiovisual	\$ 2.400.000
TOTAL	\$ 35.100.000

Tabla 5: Presupuesto promocional- Maniobra

Fuente: Tabla 5. Elaboración propia, 2020

5.6.8. Pronóstico de ventas

Como se menciona en la parte del modelo de monetización de Maniobra los Maniobrantes son la base de este, dado que entre más Maniobrantes tengamos activos, más contactos vamos a poder entregarles a los Manioferentes por sus solicitudes para cubrimiento de actividades y a su vez determinan una mejor dinámica en las ventas totales por año.

Las proyecciones de ventas se basan en el número de contactos que vamos a venderle a los Manioferentes partiendo de un mínimo de paquete de 20 contactos por solicitud.

Para el pronóstico de ventas se realizaron 3 escenarios, los 3 requieren una inversión inicial de \$175.000.000 para el desarrollo, diseño, experiencia de usuario y plataforma y costos de adquisición de los Manioferentes y Manioferentes registrados durante el primer año.

Tabla 6. Conversión registros por año

Datos Iniciales- Conversión por año Maniobra													
Manioferentes							Maniobrantes						
Registros en el primer mes	70						Registros en el primer mes	350					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Registros inicales de manioferentes	1720	1978	2274,7	2502,17	2627,279			Porcentaje de crecimiento registros	4200	7140	8211	9442,65	10386,915
Tasa de conversión (registros a usuarios Activos)	1204	1384,6	1592,29	1751,519	1839,095			Tasa de conversión (registros a usuarios Activos)	3360	4284	4926	5665	6232
Tasa de conversión (Usuarios Activos- Clientes)	722,4	830,76	955,374	1236	1298			Decrecimiento en el costo de adquisición	0%	10%	10%	10%	10%
Decrecimiento en el costo de adquisición	5%	5%	5%	5%	5%			Tasa de deserción- Churn rate	0%	5%	5%	5%	5%
Tasa de deserción- Churn rate	15%	10%	10%	10%	10%			Número de interacciones por usuario activo mensual	4	8	8	8	8
Tiempo de suscripción freemiu por mes	3 meses	1 mes	1 mes	1 mes	1 mes			Número de contrataciones por usuario en el año	24	48	48	48	48

Tabla 6: Conversión registros por año

Fuente: Tabla 6. Elaboración propia, 2020

Tabla 7. Ventas paquetes contactos

A continuación, teniendo en cuenta el cuadro de proyección de ventas en el primer año para los paquetes de contactos vendidos tenemos los siguientes resultados:

En la tabla N°6 conversión de registros por año en la parte de Manioferentes se puede observar el valor de 722,4 a lo que hace referencia a el número total de Manioferentes activos como clientes, se proyecta en el escenario moderado estos acudan a dos servicios por año, quiere decir que compran en el año 2 paquetes (40 contactos en el año). Así mismo se pueden ver los demás escenarios proyectados respectivamente.

Ventas Paquetes Contactos					
Proyecciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario pesimista	\$79.464.000	\$91.383.600	\$105.091.140	\$135.960.000	\$142.780.000
Escenario moderado	\$158.928.000	\$182.767.200	\$315.273.420	\$407.880.000	\$428.340.000
Escenario optimista	\$317.856.000	\$365.534.400	\$525.455.700	\$815.760.000	\$856.680.000

Tabla 7: Venta paquete contactos

Fuente: Tabla 7. Elaboración propia, 2020

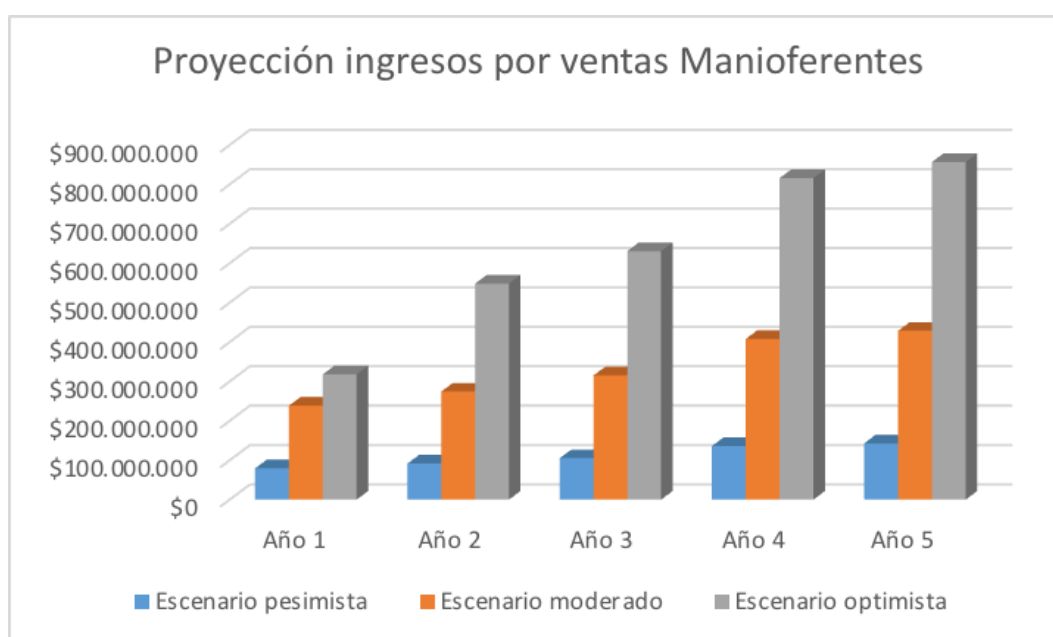


Figura 41: Proyección ingreso por ventas Manioferentes

Fuente: Figura 41. Elaboración propia, 2020

Tabla 8. Pronóstico de ventas Maniobrantes

A continuación se puede observar en el siguiente cuadro la proyección por escenarios de venta de paquetes premium para estudiantes, teniendo en cuenta los valores de \$30.000, por mejorar el plan se estiman rangos porcentuales desde un 10% a un 60% sobre un total de Maniobrantes activos en la plataforma que adquieren esta mejora en su plan. Por

ejemplo, en el escenario moderado y remitiéndonos a la tabla número 6 en la parte de Maniobrantes se detalla que en el primer año se espera tener 3.360 Maniobrantes activos y vinculados en la plataforma, sobre esta base se espera en el primer año que el 30% de estos (1.008) adquieran el servicio premium de la plataforma, logrando un ingreso de \$30'240.000 respectivamente.

Ventas cursos de formación y desarrollo activación Plan Premium						
	Proyecciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
10% de los estudiantes activan paquete premium	Escenario pesimista	\$10.080.000	\$12.852.000	\$14.778.000	\$16.995.000	\$18.696.447
30%	Escenario moderado	\$30.240.000	\$38.556.000	\$44.334.000	\$50.985.000	\$56.089.341
60%	Escenario optimista	\$60.480.000	\$77.112.000	\$88.668.000	\$101.970.000	\$112.178.682

Tabla 8: Pronóstico de ventas Maniobrantes

Fuente: Tabla 8. Elaboración propia, 2020

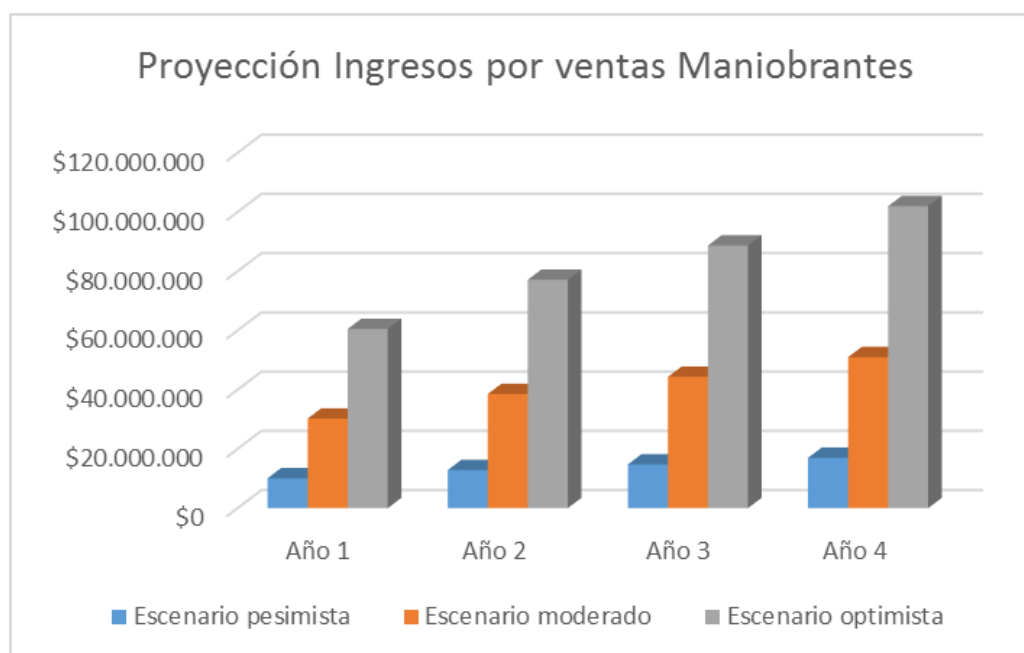


Figura 42: Proyección ingreso por ventas Maniobrantes

Fuente: Figura 42. Elaboración propia, 2020

6. Plan de operaciones

6.1. Producción

Maniobra si bien la estrategia para dar funcionamiento al emprendimiento será de carácter digital dado que somos una plataforma web también es importante contar con una sede administrativa y su operación se dará en la ciudad de Manizales, directamente es donde está el mercado objetivo tanto de los estudiantes universitarios como el de los oferentes de empleo y es determinante que esta comunidad manizaleña nos vea que estamos en su región, que si quieren un sitio físico de contacto puedan contar con ubicación dentro de sus delimitaciones geográficas.

También pensando en facilitar el tema de operación en ventas, servicio técnico y funcionamiento es fundamental estar en la plaza donde se va a querer entrar a realizar posicionamiento de marca y de negocio.

6.2. Localización

Planta física: Maniobra tendrá su oficina principal en la ciudad de Manizales, en el sector del cable, será una oficina pequeña, con los espacios de trabajo suficientes y adecuados para sus colaboradores y tendrá una sala para reuniones, para todo esto se requiere de un área de 30m².

Adicionalmente Maniobra tendrá presencia virtualmente a través del portal web donde centrará su operación digital y en social media.

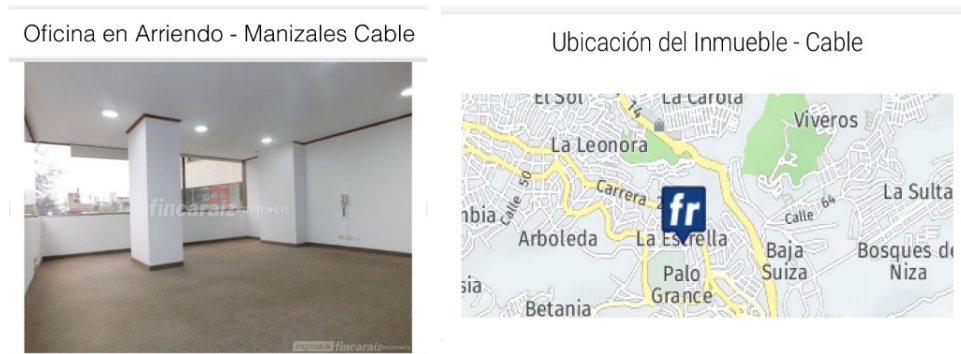


Figura 43: Proyección ingreso por ventas Maniobrantes

Fuente: Figura 43. Finca raíz, 2020

6.3. Costos y gastos

Los costos se proyectan para poder dar inicio de la empresa, se tiene una proyección por el primer año lo determinamos como año cero (o) o punto de partida, en donde la inversión inicial será en la compra de aparatos tecnológicos como equipos de cómputo, hosting y dominio. Para poder plantearnos el flujo de caja del proyecto y ver si requerimos apalancamiento o con solo capital de socios se puede iniciar la empresa 'Maniobra', así como los costos de mantenimiento, servicios públicos, seguros y costos iniciales de adecuación de espacios. Estas cifras se convertirán en parte de su plan financiero.

Tabla 9. Gastos de ventas

GASTOS DE VENTAS	
Publicidad, promoción *	\$4.477.200
Comisión por ventas	10% de las ventas

*Presupuesto mercadeo promedio primer año.

Tabla 9: Gastos de ventas

Fuente: Tabla 9. Elaboración propia, 2020

Tabla 10. Costos variables

COSTOS VARIABLES	
SERVICIO	COSTO
Hosting	\$15.000.000
Dominio y adecuación plataforma	\$10.000.000
Web	
Equipo Computo	\$16.000.000

Tabla 10: Costos Variables

Fuente: Tabla 10. Elaboración propia, 2020

Tabla 11. Nómina Operativa

CARGO	SALARIO
Diseñador y Administrador página web	\$1.400.000
Auxiliar Contable	\$877.803
Total Salarios más prestaciones	\$2.623.959

Tabla 11: Nómina operativa

Fuente: Tabla 11 Elaboración propia, 2020

Tabla 12. Nómina Administrativa

CARGO	SALARIO
Director General	\$2.000.000
Director Financiero	\$2.000.000
Director Marketing y Ventas	\$2.000.000
Ejecutivo Comercial	\$1.000.000
Total nomina más prestaciones	\$7.840.000

Tabla 12: Nómina administrativa

Fuente: Tabla 12 Elaboración propia, 2020

Tabla 13. Gastos de administración

DETALLE	VALOR MENSUAL
Otros Imprevistos	\$200.000
Asesor Legal	\$400.000
Papelería	\$30.000
Arriendo	\$1.000.000
Servicios públicos oficina adm.	\$297.000
Aseo, Cafetería	\$20.000
Total salarios más prestaciones	\$2.597.000

Tabla 13: Gastos de administración

Fuente: Tabla 13 Elaboración propia, 2020

6.4. Entorno legal

Los trámites legales para crear y constituir Maniobra según las disposiciones legales vigentes son las siguientes:

- Constitución legal de la Empresarial ante cámara y comercio.
- Rut/ Matrícula mercantil/ Estatutos de la sociedad.
- RUES, carta de nombramiento de los accionistas.
- Acuerdo de confidencialidad, dirección nacional de derechos de autor.
- Registró Mercurio SIC
- Solicitud certificado existencia/ Nit Jurídico.
- Apertura cuenta bancaria para enlazarla con una pasarela de pagos, para Maniobra será por PayU.

- Dominio y un hosting.
- Ley del estatuto del consumidor- cláusula con los términos y condiciones de compra en donde se da información al cliente en donde va a autorizar pagos que por comprar en Maniobra en su cuenta asociada respectivamente.
- Maniobra se registrará por lo establecido en el decreto 2852 de 2013 (compilado en el decreto 1072 de 2015) reglamentario único del Ministerio del trabajo artículo 18 el cual establece la normatividad de las actividades básicas de gestión y colocación de contactos para empleos, los servicios de Maniobra se prestarán con sujeción a la normatividad y a lo dispuesto por el decreto 1072 de mayo de 2015, abril de 2015 y la ley 50 de 1990 y a las demás normas que las contemple. Modifique, adicione o sustituyan. También se amparará por la ley de Protección 1341 de 2009 del Ministerio de Telecomunicaciones.

6.5. Personal

Para la contratación de las personas se detallará dependiendo el cargo, el tipo de contrato ser término fijo a 12 meses, durante los dos primeros años, el salario se paga de acuerdo con el rol y responsabilidades de cada cargo. Adicional se realizará el pago respectivo de ley en términos de seguridad social y parafiscales.

Se implementará una evaluación de desempeño iniciando contrato laboral en los primeros 3 meses, pasado el periodo de prueba se efectuará un periodo de evaluación por semestre laborado, la realizará el líder inmediato de área. Adicionalmente se dará feedback con todos los colaboradores de Maniobra, con el fin de poder también tomar mejores decisiones como equipo.

6.5.1. Políticas de evaluación

Los colaboradores de Maniobra, cada 15 días deberán entregar informes en donde se expondrá los resultados de acuerdo con el rol que cada uno maneja y sus KPIs, para que se pueda llevar un detalle de la evolución de cada una de las líneas estratégicas del modelo de negocio.

Los comités que se realizarán serán abiertos en donde todos podrán participar para así poder recibir ideas, inquietudes y poner en discusión diferentes situaciones que puedan afectar el negocio de maniobra como regulaciones, temas de la competencia, cambios en el sistema de negocio y en el mercado como tal, identificando oportunidades de mejora para el negocio.

Su estructura organizacional es de forma horizontal, en donde tendrán autonomía bajo sus roles establecidos y en donde informarán directamente a su gerente y a su vez al director general de la compañía.

Uno de los pilares primordiales en Maniobra para sus colaboradores es crecer como personas y profesionales se les incentivará y motivará con formación y desarrollo dándoles participación en la planeación estratégica. Se recompensará con un día hábil de descanso cada semestre para que compartan con sus familias o dediquen tiempo libre para ellos, a final de año se hará el día del voluntariado social y participarán todos los empleados de Maniobra haciendo una labor social en equipo esta será de libre escogencia por parte de ellos.

6.6. Provisionamiento

Para Maniobra la adquisición de insumos para poder entrar a funcionamiento el negocio se va a dividir en dos etapas:

- Activos que se necesitan en el momento de crear la empresa y adecuar las instalaciones.
- Mantenimiento y adquisición mensual.

En la primera etapa el inventario que se va a necesitar es adecuación de la planta física, en donde se tendrán en cuenta todos los cuidados ergonómicos para el bienestar del recurso humano de Maniobra, seguridad física, iluminación, ruido, temperatura, altura.

- Cinco (5) computadores adecuados y adaptados al rol de cada funcionario, para los cargos del desarrollador de la página web, el diseñador serán estos unos equipos de cómputo especiales para el desarrollo específico y necesario de su cargo.
- Una (1) impresora.
- Mobiliario 5 sillas, 5 Escritorios, elementos de oficina.
- Adecuación de zona de cafetería para los empleados.

Para la segunda fase, en esta será de mantenimiento respectivamente y se tendrá en cuenta el servicio empresarial de:

- Cloud de almacenamiento
- Líneas celulares
- Telefonía fija
- Servicio de internet 300 megas UV
- Dotación de cafetería

6.6. Proveedores

Tabla 14. Proveedores

PRODUCTO			PROVEEDOR
Tecnología- Software			My SEO Company
Mobiliario	(Equipo de	de	Zoop Digital
Papelería			Centro Digital

Tabla 14: Proveedores

Fuente: Tabla 14 Elaboración propia, 2020

7. Gestión y organización

Estructura organizacional Maniobra

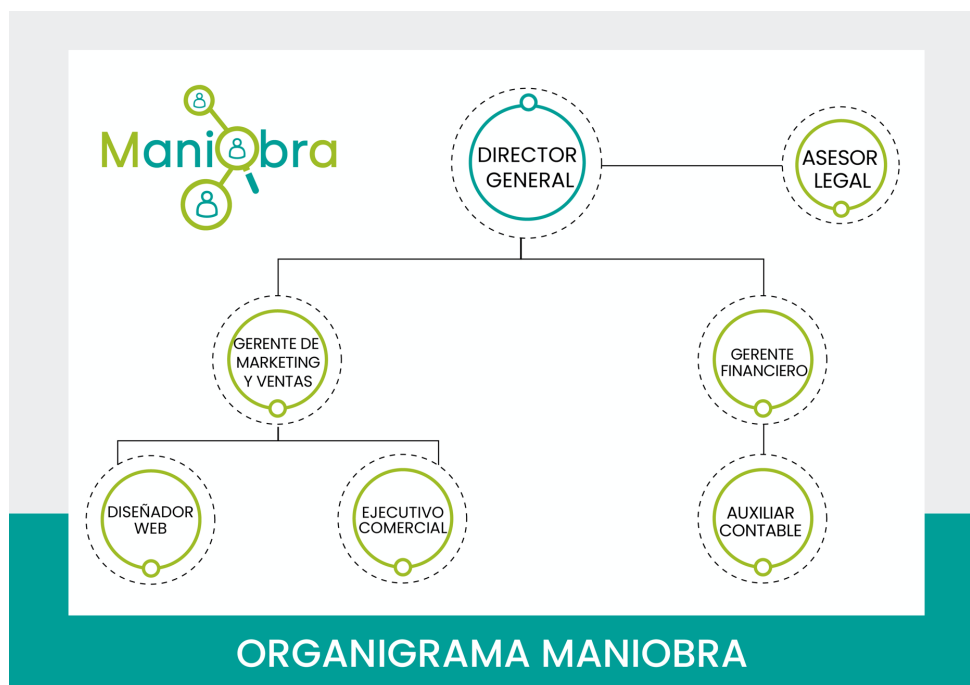


Figura 44: Organigrama estructural Maniobra

Fuente: Figura 44. Elaboración propia, 2020

Roles específicos por cargo

Gerente Marketing y ventas: esta persona es quien tendrá a su cargo toda la estrategia de marketing para Maniobra y establecerá los planes tácticos y los indicadores comerciales para la compañía.

Será también el encargado de la labor comercial y estará como la persona visible hacia los clientes corporativos y aliados estratégicos para establecer convenios, negocios rentables para Maniobra.

Ejecutivo comercial: Será el apoyo comercial del gerente de marketing y ventas en donde será el responsable de la atención del mercado natural y de los aliados para la comunidad en Maniobra para convertirlos en clientes activos de la plataforma.

Realizará toda la prospectación y vinculará clientes a la plataforma junto con una atención integral sin descuidar la posventa en todo el ciclo de vida de los clientes de Maniobra.

Realizará informes de ventas periódicos para la gerencia con el fin de revisión de cumplimiento de indicadores de gestión.

Diseñador: será el responsable de realizar todas las adaptaciones en cuanto a plantillas de diseño, marca, branding, para la estrategia promocional de Maniobra.

Asesor legal: Velará por la revisión de los aspectos legales con los clientes, jurídicos de creación de la compañía, temas ante la DIAN y organismos de control, derechos de autor, tratamientos de confidencialidad y otros derechos que dentro del ejercicio del negocio se presenten. Se le contratara por prestación de servicios respectivamente.

Gerente Financiero: Es el encargado de llevar todo el plan financiero de la compañía, revisión de estados financieros, presupuestos y KPIs financieros para la viabilidad permanente del modelo de negocio en Maniobra.

- Organizará y revisará todo el presupuesto anual de la compañía comparándolo versus las utilidades proyectas y ventas con el fin de ver que se llegue a la maximización de los ingresos de la compañía.

Auxiliar Contable: Será el encargado de apoyar al gerente financiero en la realización de operaciones ordinarias y extraordinarias relacionadas con la operación contable de la compañía.

- Realizará y controlará el detalle de las facturas y pagos que ingresen a la empresa y su cumplimiento legal y normativas que se deban tener en cuenta respectivamente.
- Realizará todas las conciliaciones bancarias para tener con exactitud como se encuentran los estados de bancos de Maniobra.
- Elaborará informes periódicos donde se dedicará a ordenar registros detallados de los informes contables para entregar a la gerencia financiera.

8. Gastos de inicio y capitalización

Tabla 15. Proyección de gastos del año 1 al año 5

Papelería y Administración					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Papelería	\$360.000	\$370.800	\$381.924	\$393.382	\$405.183
Marketing y Publicidad					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Merchandising	\$360.000	\$370.800	\$381.924	\$393.382	\$405.183
Plataforma Web					
	Año 0				
Hosting, dominio, adecuación plataforma web y equipo de computo	\$41.000.000				
Mantenimiento					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma Web	\$1.000.000	\$1.030.000	\$1.060.900	\$1.092.727	\$1.125.509
Mantenimiento					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adecuaciones	\$200.000	\$206.000	\$212.180	\$218.545	\$225.101
Pintura	\$100.000	\$103.000	\$106.900	\$110.107	\$113.410
TOTAL	\$300.000	\$309.000	\$319.080	\$328.652	\$338.511
Servicios Públicos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	\$600.000	\$606.000	\$612.180	\$618.545	\$625.101
Luz	\$660.000	\$673.000	\$686.900	\$698.107	\$704.410
Internet	\$2.400.000	\$2.496.000	\$2.570.000	\$2.648.000	\$2.727.000
TOTAL	\$3.660.000	\$3.775.000	\$3.869.080	\$3.964.652	\$4.056.511

Tabla 15: Proyección de gastos del año 1 al año 5

Fuente: Tabla 15 Elaboración propia, 2020

Tabla 16. Proyección de gastos del año 1 al año 5

Arriendo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina	\$12.000.000	\$12.360.000	\$12.730.000	\$13.112.724	\$13.506.108
Cafetería					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cafetería	\$360.000	\$370.800	\$381.924	\$393.381	\$405.183
Nómina					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	\$24.000.000	\$24.720.000	\$25.461.000	\$26.225.448	\$27.012.211
Director Financiero	\$24.000.000	\$24.720.000	\$25.461.000	\$26.225.448	\$27.012.211
Director Marketing y Ventas	\$24.000.000	\$24.720.000	\$25.461.000	\$26.225.448	\$27.012.211
Ejecutivo Comercial	\$12.000.000	\$12.360.000	\$12.730.000	\$13.112.724	\$13.506.105
Auxiliar Contable	\$10.533.636	\$10.849.645	\$11.175.134	\$11.510.388	\$11.855.700
Diseñador Web	\$16.800.000	\$17.304.000	\$17.823.120	\$18.357.813	\$18.908.548
TOTAL	\$111.333.636	\$114.673.645	\$118.111.254	\$121.657.269	\$125.306.986

Tabla 16: Proyección de gastos del año 1 al año 5

Fuente: Tabla 16 Elaboración propia, 2020

9. Plan financiero

9.5. Fuentes de financiación

Participación en convocatorias TI- negocios de fuente tecnológica en el fondo emprender, Min Tic, Apps.co, Manizales más, incubadoras para emprendimientos tecnológicos.

Vamos a acceder a recursos del fondo emprender del cual se pueden obtener hasta 180 salarios mínimos legales vigentes.

9.6. Modelo financiero

9.6.2. Viabilidad modelo de negocio Maniobra

Es necesario para comprender la viabilidad financiera del negocio, describir el modelo de cómo va a ser la monetización de esta plataforma web, las variables que lo componen desde es el punto de vista de usuarios que interactúan y finalizando con los escenarios proyectados de crecimiento, inversión e indicadores financieros relevantes del negocio.

9.6.2.1. Modelo de monetización

Cuando hablamos de determinar el modelo de monetización es fundamental definir quién va a pagar por el servicio ofrecido. En el caso de Maniobra el que va a pagar es el Manioferente bajo la modalidad Freemium.

9.6.2.1.1. Modelo freemium

Esta definición fue dada por Fred Wilson y Jarid Lukin en el año 2006, hace referencia a un modelo de negocio el cual permite acceder por un producto o un servicio de manera gratuita en una versión básica teniendo limitaciones en el acceso, permitiendo que posteriormente estén dispuestos a pagar por esos accesos extras.

Freemium es una mezcla de un modelo sin costo y el modelo Premium, en donde se accede a una plataforma o aplicación sin costo por su acceso y por su uso, generando cobro solo cuando se quiere acceder a ciertas funcionalidades adicionales o con versión Premium, en el año 2014 este modelo representó más del 95% de los ingresos en las tiendas de aplicaciones de Google y de Apple, en donde sus principales beneficios se describen a continuación.

- Permite aprovechar mejor el potencial de las redes sociales a través de referidos, ofrecer algunos incentivos por sus referidos y amigos siendo mucho más efectivo cuando no se tienen costos de acceso.
- Requiere menor inversión en marketing y en planes de ventas.
- Permite aumentar la base de usuarios de una manera mucho más rápida a un costo marginal mucho menor. (Kumar2014).

Cuando un Manioferente se registra en Maniobra este tendrá acceso a una plataforma 100% operativa gratis o Free, limitando su uso gratuito a 4 meses para los Manioferentes que se registren durante el primer año de operación y de un mes para los Manioferentes que se registren a partir del segundo año de operación de Maniobra.

El registro y activación del Manioferente en la plataforma le permitirá tener interacción (ver perfiles de los Maniobrantes que están interesados en realizar variedad de actividades específicas) y el acceso a que se le permita contactarlo solo le dará si este se suscribe para la cual tendrá que registrar la información requerida por Maniobra para brindarle información de calidad al Maniobrante final.

El modelo financiero de Maniobra incorpora los costos de adquisición- compra (registros) de los Manioferentes y de los Maniobrantes. En la fase inicial o primera fase de la plataforma quienes van a generar ingresos serán los Manioferentes, ya que es el que estaría dispuesto a pagar con el fin de tener candidatos aptos para para cubrir sus actividades o vacantes.



Figura 45: Modelo Financiero Maniobra

Fuente : Figura 45: Elaboración propia 2020

Para entender el modelo financiero es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

Monetización para el Manioferente

1. **Registro primer Mes (durante el primer mes de operación)** Cuando un Manioferente se registra tendrá acceso a una plataforma 100% operativa (gratis), pero se va a limitar este tiempo de uso gratuito por solo 4 meses para los Manioferentes que se registren en el primer año de operación, si ya es en el segundo año de operación solo sería de 1 mes gratuito.
- **Costo de compra o de adquisición de registros:** costo promedio por registro (Paquete unicornio de Data crédito Experian). (10000 empresas renovadas con registro mercantil vigente con filtro de idoneidad) costo promedio de un registro de \$1250.
- **Porcentaje de crecimiento registros:** este es el porcentaje de crecimiento que se espera en los Maniobrantes registrados en Maniobra, en el primer año este porcentaje es alto hablando de un 40% del total de empresas idóneas previamente verificadas con nuestro proveedor de verificación, este porcentaje es alto dado que se encuentra iniciando el emprendimiento y la base de clientes es más baja, lo que hace que se generen crecimientos importantes en esta fase de inicio, para los restantes cuatro años siguientes este porcentaje va a ser inferior esperando que cada año se mantengan este 40% más un 15% cada año siguiente llegando en 5 años al 100% de la meta teniendo una cobertura por lo menos de un 90% de esas 8000 empresas.

El registro y deliberación en la plataforma permitirá al Manioferente tener la interacción en ver por un motor de búsqueda los Maniobrantes que están activos que cumplan con el perfil adecuado para el desarrollo de la labor específica que ellos requieren.

2. Tasa de conversión (pasó de estar registrado a estar como Manioferente Activo):

este es el porcentaje de los registros que se convierten en Manioferentes activos. Se determinó que para que un registro se considere un Manioferente activo además de registrarse en la plataforma, este debe ingresar el 80 % de información necesaria para crear el perfil, adicional de responder los chats de autenticación y llamadas recibidas de bienvenida. El modelo financiero es muy sensible a esta variable, por lo que los esfuerzos que se van a tener en marketing deben ser altos para lograr de los Manioferentes las tasas de retorno esperadas.

3. Tasa de conversión (pasa de estar activo a ser un Manioferente suscrito quiere decir que paga por el servicio de Maniobra): son todos los Manioferentes que después de recibir su tiempo gratuito o free deciden pagar por un paquete de contactos que Maniobra le ofrece a través de la plataforma que cumple con el perfil indicado, idóneo para la cobertura de la actividad que requiere el Manioferente. acá también se tiene un reto alto esperando que por cada diez registros de Manioferentes al menos de estos se conviertan en Manioferentes clientes suscritos, para motivar esta conversión se les brindará asesoría para mejorar su perfil y la descripción de sus necesidades, actividades u ofertas de sus labores a cubrir (haciendo mucho más relacional su interacción con maniobra).

4. **Tasa de deserción- Churn rate:** hace referencia a un porcentaje de Manioferentes que se pierden mes tras mes, Manioferentes que no continúan en la plataforma. año 1 : (15%) año 2 : 10%, año 3 : 10% año 4: 10% año 5: 10% (revisar en las proyecciones por año)
5. **Tiempo de suscripción gratuito o Free:** hace referencia al tiempo con acceso completo y sin costo al que podrán acceder los Manioferentes. Se decidió que se entregarán 4 meses gratis para los Manioferentes que se registren el primer año y un mes para los que se registren a partir del segundo año.

Monetización para los Maniobrantes

Para los Maniobrantes el acceso y uso de Maniobra será completamente gratuita, sin embargo, la cantidad de Maniobrantes que se alcancen en la plataforma determinará el número de contactos idóneos aptos y estos a la misma vez la cantidad que se le podrán entregar a los Manioferentes para así mismo cubrir su actividades u ofertas de actividades, por lo tanto estos son la base del modelo financiero para Maniobra, entre más Maniobrantes mayor será la cantidad de contactos idóneos que podemos entregar a los Manioferentes.

1. Registros en el primer mes: Número de usuarios idóneos que registran en Maniobra durante el primer mes de operación de la plataforma.

- **Costo inicial de adquisición de registros de estudiantes:** Pendiente revisar con centros educativos.

Porcentaje de crecimiento de los registros:

3. Tasa de conversión (Registros de estudiantes - Manioferentes activos): hace referencia a la conversión cuando el Maniobrante genera el registro de su Curriculum de

habilidades y datos personales y hace interacciones en la plataforma. (filtro de autenticación de sarlaft y acerta a los Estudiantes que se activan).

4. Maniobrante Activo: Pendiente determinar el número de estudiantes de registro según lo investigado en oferta estudiantil (46.000 estudiantes en Manizales Vs los registros que podamos sacar con los aliados). Un Maniobrante activo es aquel que ya ha sido contactado y aprobado su vínculo por el Manioferente para desarrollar la actividad u oferta entregada.

5. Decrecimiento en los costos de adquisición: este es el porcentaje de decrecimiento en los costos de adquisición de registros de Maniobrantes (estudiantes), se espera que decrezcan año tras año de operación, Pendiente revisar el costo promedio por registro.

6. Tasa de deserción- Churn rate: este es el porcentaje de Maniobrantes estimado que ya no van a estar activos en Maniobra, quiere decir que son los que en un año no han sido contactados en al menos una actividad. En el primer año no se tiene estimado un porcentaje de deserción dado que aún no se conoce la interacción de actividades suscritas por el Manioferente.

La determinación de variables para el Manioferente y para el Maniobrante estarán revisándose estos indicadores con un principal foco en las tasas de conversión, tasas de crecimiento y número de interacciones por usuario en la plataforma Maniobra.

Tabla 17. Porcentaje de conversión por año Manioferentes y Maniobrantes

Datos Iniciales											
Manioferantes						Maniobrantes					
Registros en el primer mes	70					Registros en el primer mes	350				
Costo inicial de adquisición registros	\$ 1.250,00					Costo inicial de adquisición registros	\$1.000				
Costo minimo de adquisición	\$ 1.000,00					Costo minimo de adquisición	\$ 800,00				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentaje de crecimiento registros	40%	15%	15%	10%	5%	Porcentaje de crecimiento registros	70%	15%	15%	15%	10%
Tasa de conversión (registros a usuarios Activos)	70%	70%	70%	70%	70%	Tasa de conversión (registros a usuarios Activos)	80%	60%	60%	60%	60%
Tasa de conversión (Usuarios Activos- Clientes)	60%	60%	60%	60%	60%	Tasa de conversión (Usuarios Activos- Clientes)					
Decrecimiento en el costo de adquisición	5%	5%	5%	5%	5%	Decrecimiento en el costo de adquisición	0%	10%	10%	10%	10%
Tasa de deserción- Churn rate	15%	10%	10%	10%	10%	Tasa de deserción- Churn rate	0%	5%	5%	5%	5%
Tiempo de suscripción freemiuñ por mes	3meses	1 mes	1 mes	1 mes	1 mes	Número de interacciones por usuario activo mensual	4	8	8	8	8
						Número de contrataciones por usuario en el año	24	48	48	48	48

Tabla 17: Porcentajes de conversión por año Manioferentes y Maniobrantes

Fuente: Tabla 17 Elaboración propia, 2020

Nota: Será el mismo modelo para los 3 escenarios de proyección de ventas

9.6.3. Estado de resultados

Tabla 18. Estado de resultados escenario moderado

ESTADO DE RESULTADOS MANIOBRA ESCENARIO MODERARO					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas	\$ 268.632.000	\$ 312.706.000	\$ 359.607.000	\$ 458.775.000	\$ 484.424.341
Costo de ventas	\$ 95.076.000	\$ 72.541.200	\$ 76.517.000	\$ 91.755.000	\$ 96.884.868
Utilidad Bruta	\$ 173.556.000	\$ 240.164.800	\$ 283.090.000	\$ 367.020.000	\$ 387.539.473
Margen bruto	64,61%	76,80%	78,72%	80,00%	80,00%
Gastos de administración ventas	\$ 151.540.000	\$ 168.600.000	\$ 175.344.000	\$ 181.604.000	\$ 188.052.120
EBITDA	\$ 22.016.000	\$ 71.564.800	\$ 107.746.000	\$ 185.416.000	\$ 199.487.353
Depreciación y Amortización	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Utilidad Operativa	\$ 18.816.000	\$ 68.364.800	\$ 104.546.000	\$ 182.216.000	\$ 196.287.353
Margen operacional	7%	22%	29%	40%	41%
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuestos	\$ 18.816.000	\$ 68.364.800	\$ 104.546.000	\$ 182.216.000	\$ 196.287.353
Impuestos y/o provisión a impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA	\$ 18.816.000	\$ 68.364.800	\$ 104.546.000	\$ 182.216.000	\$ 196.287.353
Margen Neto	7%	22%	29%	40%	41%

Tabla 18: Estado de resultados escenario moderado

Fuente: Tabla 18 Elaboración propia, 2020

Según el estimado de ventas proyectado, se tiene que estas en el primer año superen a los 250 millones de pesos (se debe tener en cuenta que se está teniendo un modelo de monetización freemium el cual tiene en el primer año 3 meses sin ingresos por parte de los Manioferentes y por parte de los Maniobrantes igual). Esperando un incremento en el segundo año dado que este modelo ya pasa a solo 1 mes free y permite un ingreso por ventas un poco superior respecto al año anterior. No se tendrán pérdidas en el primer año que esto es positivo para el modelo de negocio dado que tenemos un margen neto positivo del 7% con utilidades por encima de 17 millones de pesos, para el segundo año el margen neto ya es de dos cifras con un 22% y tercer año del 29%, estos márgenes reflejan una rentabilidad del proyecto por la eficiencia de sus costos al ser un negocio de plataforma colaborativa digital.

Respecto a la utilidad neta de este emprendimiento alcanza a cubrir los gastos de ventas, administración y producción desde el primer año dando también una utilidad por encima de los 18 millones.

9.6.3.1.Flujo de Caja

Con las proyecciones en escenario moderado para Maniobra desde el primer año el flujo de caja libre del proyecto comienza a dar valores positivos. En cuanto con relación al flujo de caja y los indicadores de inversión con una tasa interna de retorno TIR del 40,45% generando un beneficio de \$ 312.799.811 con una TIO usada del 5% para la proyección del valor presente neto.

La TIR del 40.45% indica que es un proyecto rentable y viable económicamente.

Tabla 19. Flujo de caja proyectado escenario moderado

FLUJO DE CAJA MÉTODO DIRECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Utilidad Operacional		\$ 18.816.000	\$ 68.364.800	\$ 104.546.000	\$ 182.216.000	\$ 196.287.353
Depreciación		\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Cartera						
CXP proveedores						
Aportes de capital	\$ 25.000.000					
Créditos Bancarios						
Subvención	\$ 150.000.000					
Otros Ingresos						
TOTAL INGRESOS	\$ 175.000.000	\$ 22.016.000	\$ 71.564.800	\$ 107.746.000	\$ 185.416.000	\$ 199.487.353
EGRESOS						
Capital de trabajo	\$ 159.000.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cartera		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CXP proveedores periodos anteriores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capex-	\$ 16.000.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PLAN DE INVERSIÓN						
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de pasivos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 175.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO DE CAJA	-\$ 175.000.000	\$ 22.016.000	\$ 71.564.800	\$ 107.746.000	\$ 185.416.000	\$ 199.487.353
SALDO ACUMULADO DE CAJA	\$ -	\$ 22.016.000	\$ 93.580.800	\$ 201.326.800	\$ 386.742.800	\$ 586.230.153
TIR	40,45%					
VPN	\$ 312.799.811					

Tabla 19: Flujo de caja proyectado escenario moderado

Fuente: Tabla 19 Elaboración propia, 2020

En el escenario pesimista si vemos que desde el primer año el flujo de caja libre del proyecto comienza a dar valores negativos, solo en el año 5 se empieza ya a generar valores positivos. En cuanto con relación al flujo de caja y los indicadores de inversión con una tasa interna de retorno TIR del -13.51% generando un Valor presente neto negativo usando una TIO usada del 5% para la proyección del Valor presente Neto.

indica que es un proyecto no rentable y no viable económicamente en el corto plazo con este escenario de ventas respectivamente.

Tabla 20. Flujo de caja proyectado escenario pesimista

FLUJO DE CAJA MÉTODO DIRECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Utilidad Operacional		-\$ 160.272.000	-\$ 140.105.600	-\$ 135.191.860	-\$ 123.604.000	-\$ 63.260.439
Depreciación		\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Cartera						
CXP proveedores						
Aportes de capital	\$ 25.000.000					
Créditos Bancarios						
Subvención	\$ 150.000.000					
Otros Ingresos						
TOTAL INGRESOS	\$ 175.000.000	-\$ 157.072.000	-\$ 136.905.600	-\$ 131.991.860	-\$ 120.404.000	-\$ 60.060.439
EGRESOS						
Capital de trabajo	\$ 159.000.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cartera		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CXP proveedores periodos anteriores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capex-	\$ 16.000.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Egresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PLAN DE INVERSIÓN						
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de pasivos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 175.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SALDO DE CAJA	-\$ 175.000.000	-\$ 157.072.000	-\$ 136.905.600	-\$ 131.991.860	\$ 185.416.000	\$ 199.487.353
SALDO ACUMULADO DE CAJA	\$ -	-\$ 157.072.000	-\$ 293.977.600	-\$ 425.969.460	-\$ 240.553.460	-\$ 41.066.107
TIR	-13,51%					
VPN	-\$ 253.943.564					

Tabla 20: Flujo de caja proyectado escenario pesimista

Fuente: Tabla 20 Elaboración propia, 2020

10. Riesgos y supuestos críticos

Para el lanzamiento de Maniobra en la ciudad de Manizales sean identificado los siguientes riesgos los cuales se deben afrontar al ser servicio nuevo y focalizado en un mercado específico con el reto dar conocer la su oferta de valor, posicionamiento de marca, reconocimiento, rentabilidad, cambios hábitos en los consumidores y la competencia que pueda surgir al modelo de negocio y acciones de mitigación a estas:

Tabla 21. Identificación de riesgos y planteamientos de medidas

Identificación de riesgos	Planteamiento de Medidas
Bajo registro de Maniobrantes	Alianza con las diferente universidades la ciudad para realizar activaciones de marca tanto presenciales y en los diferentes canales digitales para realizar un trabajo de captación de nuevos usuarios del servicio.
Bajo registro de Manioferentes	Visita a los departamentos de recursos humanos de las diferentes empresas de la ciudad, alianzas con la cámara de comercio, crecer más, Start up más, alcaldía de Manizales y red de emprendimiento.
Fallas en el soporte de la plataforma web	Revisión y verificación de los servidores actualizaciones constantes de los contenidos de formación, planes Premium, información de los usuarios .
Deficiencia en la gestión de la calidad de la información recolectada de los usuarios registrados.	Revisión y actualización de los formularios de registro de los usuarios garantizando la aceptación correcta de políticas de habeas data y calidad de la información recolectada.
Fallas en el servicio de red de almacenamiento en la nube.	Contar un buen proveedor de almacenamiento de la información constantemente y generación copias de seguridad en otros servidores de soporte con el fin garantizar mayor seguridad y custodia de la data.
Bajo posicionamiento y reconocimiento de la marca.	Alianza con los principales medios de comunicación de la ciudad para generar una mayor visibilidad y lograr alianzas de canje de publicidad en contra prestación el área de recursos humanos haga uso del servicio segundo el acuerdo pactado por las dos partes.

El no cumplimiento de la oferta de valor con los usuarios activos del servicio.	Seguimiento continuo a los usuarios activos a través de encuestas, llamadas telefónicas, sesiones de grupo con el fin de identificar acciones de mejora.
Baja suscripción de servicio Premium y cursos de formación	Ofrecer la opción pago individual por ítem específico de los beneficios del paquete general del plan Premium y cursos de formación a un 50% bajo del costo total con el fin de que lo conozcan y se motiven a tomar el plan al 100%.

Tabla 21: Identificación de riesgos y planteamientos de medidas

Fuente: Tabla 21 Elaboración propia, 2020

11. Beneficios a la comunidad

Los beneficios a la comunidad que pretende entregar Maniobra están pensados y fueron planteados con base en los objetivos de desarrollo sostenible, propuestos por Naciones Unidas y los cuales fueron adoptados dentro de la agenda económica, social y ambiental y cuyo principal objetivo es erradicar la pobreza, conservar el planeta y asegurar la prosperidad para todos con miras hacia el año 2030.

Esta agenda global está compuesta por 17 objetivos, que abarcan múltiples temas que responden a las necesidades de las personas, el planeta, la prosperidad y la paz. (PNUD, 2020)

Se propuso a través de Maniobra, empezar a perfilar estos retos, basados en el análisis de las fortalezas y desafíos particulares para la ciudad de Manizales frente a los temas de la agenda global y se llegó a encontrar que de manera priorizada en la ciudad se deben trabajar en temas relacionados con igualdad, seguridad, educación, medio ambiente, empleo formal, suicidios, promoción y prevención, transporte integrado, aire limpio, campus universitario, seguridad vial y competitividad. (Manizales, 2020)

Con ello se logró llegar a definir que Maniobra como proyecto de innovación y emprendimiento de ciudad, puede llegar a entregar un beneficio a la comunidad en los focos relacionados con pobreza y desigualdad, educación, empleo, seguridad ciudadana, movilidad, cultura y recreación y entorno económico.

11.1. Impacto en el desarrollo económico

- Maniobra de forma directa aportará en la consolidación del empleo formal y potencializará las actividades de la industria 4.0 del departamento de Caldas, que tienen relación con la innovación, el emprendimiento y el intraemprendimiento.
- Manizales está siendo reconocida en el mundo como ciudad universitaria de alta calidad, esto nos lleva a pensar en iniciativas cada vez mejores que logren vincular a la comunidad con hacer más visibles sus necesidades y aportar para que ese proceso académico individual logre culminar de la mejor manera para ese estudiante, es por ello que Maniobra como plataforma pretende apostarle a la formalización y dignificación del empleo para estudiantes universitarios, de tal manera que puedan ser remunerados por horas y temporalidades específicas.

11.2. Impacto en el desarrollo de la comunidad

- Maniobra aportará a la cultura, la recreación y el deporte de ciudad, a través de la constitución de alianzas estratégicas que permitan a través de la plataforma, la promoción y difusión de actividades culturales, también se busca a través del mismo canal digital entregar oportunidades de esparcimiento y recreación, con el objetivo de lograr que nuestro público objetivo ocupe de manera eficiente el tiempo, realizando actividades que aporten y entreguen un sano equilibrio a su desarrollo personal.
- En lo relacionado con seguridad ciudadana, Maniobra pretende ser una plataforma que permita entregar alertas tempranas, cada uno de nuestros ManiObrantes estará realizando actividades y/o labores en puntos distintos de la ciudad, lo cual los

convertirá en portavoces. La plataforma brindará dentro de su prototipo la posibilidad de agregar alertas de seguridad, esto pensando en un diferencial detrás de ofrecer la seguridad a nuestros universtarios de siempre estar acompañados y vigilados, disminuyendo así los niveles de incertidumbre y también haciéndolos partidarios de poder cooperar con las autoridades en caso de que algún hecho asilado pueda suceder en el sector de influencia en el que se encuentren.

- Maniobra también estará pensando en el sector educativo no universitario, es decir, aquellos estudiantes que están cursando su bachillerato también serán importantes para el modelo de negocio, a través de ellos se dará lugar al fomento de un plan de carrera y con ello el descubrimiento de habilidades y aptitudes, a través de la ejecución de talleres y la inclusión en proyectos de ciudad.

11.3. Desarrollo humano

- Generaremos alianzas con agremiaciones e instituciones públicas y privadas, con el objetivo de ofrecer a nuestros Maniobrantes la posibilidad de desplazarse a sus lugares de empleo de una forma ágil y segura. Manizales viene trabajando de manera participativa en el fomento del uso de la bicicleta como medio de transporte ágil, seguro y rápido, es de reconocer que hoy día entrega vías debidamente señalizadas y pone a disposición un sin número de bicicletas que pueden ser usadas por la comunidad.

Referencias bibliográficas

- Manizales cómo Vamos. (2018). *Cómo vamos en educación superior 2018*. Manizales.
- Periódico La Patria. (26 de Febrero de 2019). Mejorar costos de vida para estudiantes. *La Patria*.
- Manizales Cómo Vamos 2019. (2019). *Encuesta Educación superior Manizales* . Manizales: Manizales Cómo Vamos.
- Hubspot. (15 de Agosto de 2020). *Hubspot España*. Obtenido de www.hubspot.es/inbound-marketing
- PNUD. (10 de julio de 2020). *Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Manizales, I. d. (08 de junio de 2020). *Manizales Cómo Vamos*. Obtenido de http://manizalescomovamos.org/wp-content/uploads/2019/09/Calidad_de_vida_2019_compressed.pdf
- Salanova, M., I. M., & E. C. (2005). ¿Se pueden vivir experiencias óptimas en el trabajo? Analizando el flow en contextos laborales. *Revista de Psicología Social y Aplicaciones*, 89-100.
- GetSmarter. (19 de 11 de 2018). Obtenido de GetSmarter: <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/what-is-a-two-sided-market-and-why-does-it-matter/>
- Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. (2 de 10 de 2020). *Estudios Económicos CCMP*. Obtenido de [Dinámica Empresarial en Manizales Enero a Septiembre 2020: http://estudios.ccmcp.org.co/dinamica-empresarial-en-manizales-enero-a-septiembre-2020-vs-2019/](http://estudios.ccmcp.org.co/dinamica-empresarial-en-manizales-enero-a-septiembre-2020-vs-2019/)
- Cañigüeral, A. (2014). Vivir mejor con los medios. En A. Cañigüeral, *Vivir Mejor con menos* (pág. 129). España: Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Selosmaa & Matti Lahti. (10 de 03 de 2013). Selosmaa & Matti Lahti.

Cañigüeral, A. (2014). Economía colaborativa. En A. Cañigüeral, *Vivir Mejor con menos* (pág. 129).

España: Penguin Random House Grupo Editorial España.

Fondo Multilateral de Inversiones. (28 de Abril de 2016). *www.consumocolaborativo.com*. Obtenido de

www.consumocolaborativo.com: <http://www.consumocolaborativo.com>

Forbes México. (30 de Septiembre de 2015). *www.forbes.com.mx*. Obtenido de *www.forbes.com.mx*:

<http://www.forbes.com.mx/la-economia-colaborativa-esta-cambiando-los-modelos-de-negocio>

Plataformeconomics. (9 de Marzo de 2014). *Plataformeconomics*. Obtenido de Plata:

<http://www.Plataformeconomics.org/2014/03/uber-competitive.ride-sharing-plataform-war-gets-aggressive>