



JOBOBAG

Plataforma de Reclutamiento en línea

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: Karla Díaz
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panamá, Abril 2018



Jobobag

Plataforma de Reclutamiento en línea

PARTE I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Alumno: Karla Díaz

Profesora Guía: Nicole Pinaud

Panamá, 28 de Abril de 2018

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos.....	2
Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	7
2.1 Industria	7
2.1.1. Ciclo de vida de la industria de servicios al consumidor enfocada en soluciones de reclutamiento/adquisición de talento online.....	8
2.1.2. Tamaño de mercado.....	8
2.1.3. Análisis del macro entorno- PESTEL.....	9
2.1.4. Análisis del micro entorno -5 Fuerzas de Porter	13
2.2 Competidores.....	14
2.3 Clientes	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1 Modelo de Negocios	16
3.2 Descripción de la empresa	17
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	20
3.4 RSE y sustentabilidad	20
IV. Plan de Marketing	22
4.1 Objetivos de marketing.....	22
4.2 Estrategia de segmentación	23
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	24
4.4 Estrategia de precio	25
4.5 Estrategia de Distribución	27
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	27
4.7 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual	29
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	31
V. Plan de Operaciones	32
VI. Equipo del Proyecto.....	33
VII. Plan Financiero.....	34
VIII. Riesgos críticos	36
IX. Propuesta al Inversionista.....	37

X. Conclusiones.....	37
Bibliografía y fuentes	39
Anexos	41
Anexo 1: Resultados generales de la encuesta N°1- fuente primaria SurveyMonkey.....	41
Anexo 2: Encuesta de Mercado Laboral en Panamá, Marzo 2017.....	55
Anexo 3: Tendencias Globales de Capital Humano 2017	56
Anexo 4: Tendencias Globales de Capital Humano 2017 por región.....	57
Anexo 5: Evolución global de volumen de contrataciones (2012-2016)	58
Anexo 6: Mercado Laboral en Panamá (2017).....	59
Anexo 7: Desempleo Laboral en Panamá (2017)	59
Anexo 8: Análisis del micro entorno del negocio por las 5 Fuerzas de Porter	60
Anexo 9: Clasificación de la empresa.....	61
Anexo 10: Clasificación de <i>Stakeholders</i>	62
Anexo 11: Encuesta de precios	63
Anexo 12: Lista de los 10 perfiles más difíciles de encontrar en Panama.....	64
Anexo 13: Duraciones Mínimas y Máximas de Procesos de reclutamiento por método utilizado.....	64
Anexo 14: Ciclo de vida de la Industria de servicios al consumidor enfocada en reclutamiento online.....	65
Anexo 15: Resultados de la encuesta N°2 a candidatos del segmento objetivo (vendedores, secretarias, cajeros de bancos y personal administrativo) - fuente primaria SurveyMonkey .66	
Anexo 16: Resultados de la encuesta N°3 a empresas del segmento objetivo (empresas en busca de vendedores, secretarias, cajeros de bancos y personal administrativo) - fuente primaria SurveyMonkey.....	75
Anexo 17: Cálculo de Tamaño de Mercado.....	84

Resumen Ejecutivo

Actualmente el mercado global está desarrollándose más hacia el uso de herramientas que faciliten el proceso de reclutamiento con entrevistas por video en tiempo real o entrevistas de video pregrabadas asincrónicas, aplicación de exámenes en línea y redes sociales para evaluar perfiles. La máxima duración promedio para reclutar por candidato es 35 días (ver **Anexo N°13**) y el volumen de trabajo de las compañías para reclutar incrementó un 56% en el 2016¹, lo cual indica que se necesitará implementar estrategias de reclutamiento más eficientes.

En Panamá, la industria de reclutamiento en línea se ha estado desarrollando con herramientas limitadas que proveen solamente de un espacio digital para que las empresas publiquen sus ofertas y los candidatos apliquen. Los principales segmentos a los que apuntan son genéricos. No obstante, existe un segmento del mercado que las empresas han calificado en Panamá como entre los 10 perfiles más difíciles de encontrar²: vendedores, secretarias, cajeros de bancos y personal administrativo, los cuales están la mayoría sujetos a un horario de oficina y sus evaluaciones se basan en habilidades blandas. Si se toma en cuenta que el 1% del mercado potencial de candidatos y el ~20% del mercado potencial de empresas se suscribe en la plataforma, se abarca 12,300 candidatos y 177 empresas al año 3 con un EBITDA de B/.426,906.70

Por este motivo, se creó **Jobobag**, una plataforma innovadora e integral accesible por computadora, celular y tablet que apunta hacia este segmento desatendido. El principal aspecto distintivo es proveer a las empresas una manera distinta de reclutar por video pregrabado asincrónico en los procesos de preselección para brindarle a los candidatos la oportunidad de demostrar sus aptitudes que una hoja de vida no puede medir desde cualquier lugar y momento, y a la vez le abre la oportunidad a las empresas de capturar mayor volumen y talento que de otro modo no podría asistir a procesos largos y “ensitio” por las incomodidades de desplazamiento.

¹LinkedIn (2017). “Global RecruitingTrends”. Recuperado de: <http://hrs.wsu.edu/wp-content/uploads/2015/09/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf>

² Estudio de ManPowerGroup de Escasez de Talento 2015, 10ª Edición. Recuperado de:

http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_sobre_Escasez_de_Talento_2015_635779084172386250.pdf

Teniendo una inversión inicial de B/.62,879.79, el proyecto de Jobobag espera brindar un VAN positivo de B/.678,079.95, una TIR de 160%, un *Payback* en el año 2, y un EBIT de 59.1%.

I. Oportunidad de Negocio

Jobobag es una **plataforma** digital que busca simplificar los pasos repetitivos de los procesos de reclutamiento tanto para las empresas que buscan talento, como para los candidatos que buscan trabajo. Esto lo consigue ofreciendo la posibilidad de agendar exámenes, pruebas y entrevistas, tanto presenciales como pregrabadas asincrónicas dependiendo de lo especificado por el que publica el anuncio.

De igual forma la plataforma busca simplificar el proceso de reclutamiento para las empresas, empujando el requerimiento de espacio físico, disponibilidad de tiempo y recursos hacia afuera de la empresa en los pasos iniciales y menos sensitivos del proceso de reclutamiento (primeras entrevistas, primeras pruebas genéricas, etc.).

Actualmente, en Panamá los **10 perfiles más buscados y difíciles de encontrar son las posiciones de vendedores, secretarias, cajeros de bancos y personal administrativo** (ver **Anexo N°12**). Estas plazas tienen en común que la mayoría está sujeta a un horario de oficina y que son evaluadas por “*soft skills*”.

De los resultados de la encuesta, se pudo observar:

De los candidatos:

- Un 82% estaría dispuesto a probar la plataforma puesto que existe un 90% que indica no tener tiempo para participar en procesos de reclutamiento tradicionales (entrevistas y pruebas presenciales) en horas laborables por tener que pedir permisos laborales.

De las empresas:

- Un 91% indica que los procesos de reclutamiento no tienen que ser completamente presenciales

- Un 81% indica que preferirían que las entrevistas fuesen de manera digital ya que podrían tener un ahorro promedio del 50% en tiempo-costo.
- Más de la mitad de los recursos son ocupados en: preselección de candidatos, aplicación y evaluación de entrevistas.

Para mayor información de la encuesta dirigida a candidatos y empresas, **ver Anexo N°15 y Anexo N°16**, respectivamente.

Las tendencias globales de adquisición de talento cada vez hacen más uso de las tecnologías cognitivas y están reemplazando las entrevistas tradicionales por video asincrónicas³ y el volumen de trabajo para reclutar incrementó en un 56% en el 2016, lo cual nos indica que se necesitará implementar estrategias de reclutamiento más eficientes (ver **Anexo N°5**). El proceso de reclutamiento tradicional promedio demora alrededor de 35 días por candidato (ver **Anexo N°17**). De este tiempo, un 40% representa coordinación de horarios y tiempos entre candidatos y empresas, los cuales podrían reducirse dramáticamente si los candidatos pudieran disponer de su tiempo libre para completar los pasos de reclutamiento, sin necesidad de interrumpir sus obligaciones actuales. En Panamá hay más de 30,000 empresas, cada una con al menos 1 persona encargada del reclutamiento a la cual se le paga un salario promedio de \$600.00 mensuales. Si estas personas invierten el 10% de su tiempo en estos procesos, representaría \$21,600,000 anuales país.

Es exactamente por los puntos anteriores que la idea de Jobobag nació, puesto que las personas demuestran interés en mejorar su situación económica sin importar que cuenten ya con cierto nivel de estabilidad económica y las empresas desean reducir sus costos y tiempo invertidos en procesos de reclutamiento. Además, ambos segmentos demuestran que un Curriculum Vitae no es el mejor medio para medir las habilidades blandas del segmento objetivo.

Un factor clave que diferencia a Jobobag de otras alternativas en el mercado es que al ser una empresa pequeña, tiene la oportunidad de adaptarse rápidamente a los cambios y explotar las características diferenciadoras que a la competencia le costaría mucho implementar dentro de sus ambientes.

³ Deloitte. (2017). "Tendencias Globales de Capital Humano". Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-capital-humano.html>

El equipo gestor lo conforman 2 ingenieros industriales con alto grado de experiencia en gestión de la cadena de suministro tanto de empresas nacionales como multinacionales. Karla Díaz ha realizado diversas funciones en las áreas de planificación comercial, logística, gestión de recurso humano y manejo de clientes, lo cual es vital para la gestión adecuada del presupuesto de publicidad y atraer clientes con el fin de impulsar la estrategia comercial de la compañía. Por otro lado, Arturo Castillo cuenta con experiencia en inteligencia de negocios, desarrollo de programas y aplicaciones, especialmente en el “*back-end*” o parte lógica de los *softwares*, aspectos esenciales para la administración de la herramienta Jobobag.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

En la última década, la industria de servicios al consumidor enfocada en soluciones de reclutamiento/adquisición de talento ha tenido un alto crecimiento a nivel internacional. No obstante, en Panamá el flujo general del proceso de reclutamiento se ha mantenido bastante similar desde hace mucho tiempo.

2.1 Industria

La contratación siempre ha estado de primer plano en las mentes de los dueños de negocios. Después de todo, ¿qué es un negocio sin empleados? No obstante, la contratación hoy, a nivel internacional, se ve muy diferente a como lo hizo hace una o dos décadas atrás. Los días de la entrega de currículos en persona casi han terminado.

La adquisición del talento está clasificada como la tercera tendencia en RRHH más importante a nivel global (ver **Anexo N°3 y Anexo N°4**). Las organizaciones están cada vez haciendo más uso de las tecnologías cognitivas, inteligencia artificial, tecnologías para la trazabilidad del candidato (“*ATS*”, por sus siglas en inglés) y entrevistas por video. Las entrevistas por video asincrónicas están reemplazando las entrevistas tradicionales porque aparte de ahorrar dinero, reducen el tiempo de contratación, el sesgo y la subjetividad. Inclusive, las organizaciones orientadas al futuro también están comenzando a emplear simulaciones y juegos para conectarse

con talento, en particular los “*Millennials*”, y analizar si los candidatos están preparados para tener éxito en un rol dado.

El talento pasivo abunda: 90% de los profesionales en el mundo están interesados en nuevas oportunidades de trabajo, pero solo 1/3 de estos lo busca activamente⁴. Por este motivo, las empresas poco a poco están siendo menos reactivas. Es decir, están tratando de tener una base más amplia no solamente para cuando se requiere.

2.1.1. Ciclo de vida de la industria de servicios al consumidor enfocada en soluciones de reclutamiento/adquisición de talento online

A nivel internacional, específicamente en Estados Unidos y ciertos países de Europa, la industria de reclutamiento online está en fase de crecimiento puesto que existe un crecimiento en las ventas, muchos competidores y mucha información. Sin embargo, a nivel local, este tipo de industria se encuentra en **etapa de introducción**. Es decir, existen pocos competidores, débil imagen de marca y lento crecimiento, lo cual representa una oportunidad para implantar este tipo de negocio (ver **Anexo N°14**).

2.1.2. Tamaño de mercado

El tamaño de mercado estimado total para candidatos y empresas es de:

Segmento	Tamaño de mercado (unidades)	Tamaño de mercado (\$\$)
Candidatos	452,126	2,875,521
Empresas	+30,000	4,248,000

Tabla 1: Tamaño de mercado por segmento. Fuente: Elaboración Propia

Sobre este tamaño de mercado, como se muestra en la **tabla N° 4**, nuestro objetivo es alcanzar 36,900 candidatos y 340 empresas al año 5 lo que equivale a \$243,418.60 y \$816,000.00 respectivamente.

⁴ Career Development Partners (2017). “Benchmarking Talent Acquisition Trends”. Recuperado de: <http://www.careerdevelopmentpartners.com/wp-content/uploads/2017/08/eBook-Benchmarking-Talent-Acquisition-and-Trends.pdf>

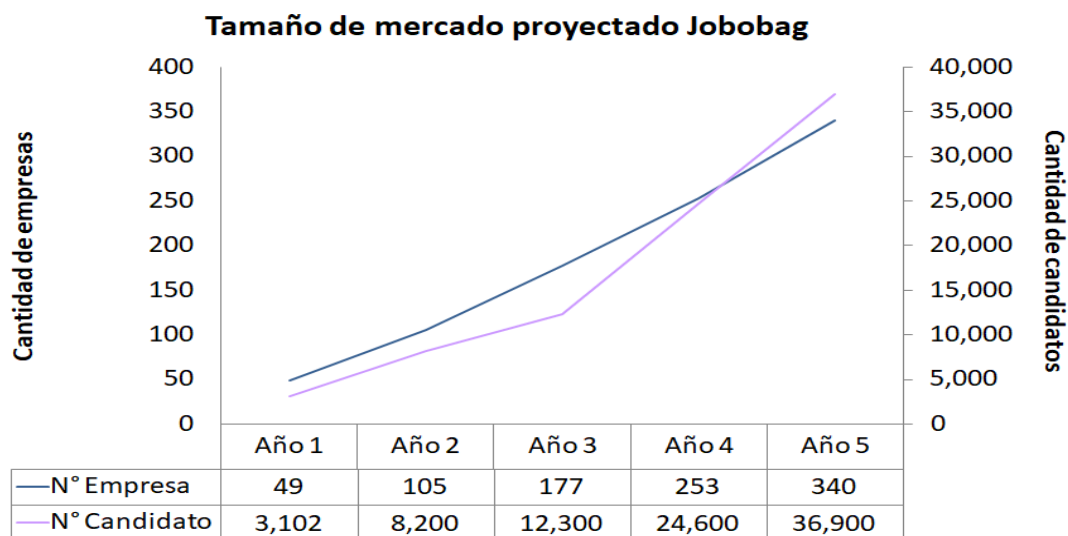


Grafico 1: Tamaño de mercado proyectado Jobobag (Año 1-5). Fuente: Elaboración Propia

Para ver detalladamente el cálculo de tamaño de mercado, referirse al **Anexo N° 17**.

2.1.3. Análisis del macro entorno- PESTEL

Para entender el macro entorno al cual se enfrenta este negocio en la República de Panamá, desarrollamos el siguiente análisis PESTEL para identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa:

Político

La República de Panamá es un Estado Independiente y Soberano según la Constitución Política de Panamá de 1972. El Plan Estratégico del Gobierno 2015-2019⁵ tiene dentro de sus pilares primordiales fortalecer el capital humano y la diversificación del crecimiento para la generación de empleos formales. Dentro de esta base de actuación, se ha puesto especial énfasis en incorporar innovaciones tecnológicas para potenciar la oferta país. Dentro de estos incrementar la cobertura, capacidad y contenido de la Red Nacional de Internet gratuito (Banda Ancha- fibra óptica).

⁵Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>

Además, de este programa, el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL), realizó en enero 2018 el lanzamiento oficial de la Primera Bolsa Electrónica de Empleo⁶, plataforma que permitirá a los candidatos tener mayor facilidad a la hora de buscar una plaza vacante, al mismo tiempo que ayudará a los empresarios a encontrar el perfil que requieren de manera gratuita. Esta plataforma estará en la página web del MITRADEL. Hasta el momento tienen 90⁷ empresas apuntadas a esta iniciativa y esperan tener 200 al lanzarla.

Económico

La economía panameña está compuesta principalmente por servicios. Según cifras 2015 del Fondo Monetario Internacional, este sector representó un 83% del Producto Interno Bruto (PIB) el cual se estimó en unos 52,132 Millones de balboas.

A pesar de que Panamá viene experimentando un proceso de acelerada expansión económica, aún presenta enormes retos pendientes, entre esos: **disminuir la tasa de desempleo**.

El número de desempleados del país se elevó a 105,815 personas⁸ y en términos porcentuales, se ha mantenido igual que en el 2016: 5.6%⁹.

Social

Panamá es líder en crecimiento económico en la región pero se suma a la lista de los países más desiguales de América Latina con un coeficiente de Gini de 0.48¹⁰.

El 10% de las familias más ricas de Panamá tenían 37.3 veces más ingresos que el 10% de las familias más pobre del país en el 2015.

El factor de “Cambio en la naturaleza de trabajo y la aparición del trabajo flexible” fue el factor más relevante seleccionado por los encuestados ocupando un 42% entre los

⁶Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). “Panamá lanza unidad de inteligencia del mercado laboral”. Recuperado de:

<http://www.mire.gob.pa/index.php/es/noticias-mire/11238-panama-lanza-unidad-de-inteligencia-del-mercado-laboral>

⁷La Prensa. Economía. (2017). “Facilidades para buscar empleo”. Recuperado de: https://impresa.prensa.com/economia/Facilidades-buscar-empleo_0_4901509918.html

⁸La Estrella de Panama. Economía (2017). “Mas panameños se suman al desempleo en marzo 2017”. Recuperado de

<http://laestrella.com.pa/economia/panamenos-suman-desempleo-marzo-2017/24006629>

⁹PanamaAmerica (2017). “Extranjeros en Panamá impactan los salarios a la baja”. Recuperado de:

<http://www.panamaamerica.com.pa/economia/extranjeros-en-panama-impactan-los-salarios-la-baja-1077856>

¹⁰PanamaAmerica. (2017). “La desigualdad social en Panamá”. Recuperado de: <http://m.panamaamerica.com.pa/opinion/la-desigualdad-social-en-panama-1058024>

factores principales que impactan los modelos de negocio (World Economic Forum, 2015).

Por otro lado, históricamente Panamá siempre ha sido reconocido como un lugar de tránsito, sin embargo en los últimos 7 años, debido a situaciones políticas en otros países vecinos, se ha desatado una ola de inmigrantes que parece seguir incrementando. Desde 2010 al 2016 se han aprobado 101,786 permisos¹¹ donde el 30% corresponde a permisos de residente permanentes. En el 2010, se inició un proceso de regularización de inmigrantes a través del **Programa “Panamá Crisol de Razas”**¹². Este programa ha disminuido la oferta laboral para los panameños ya que gran parte de las empresas del país contratan estos inmigrantes quienes exigen salarios más bajos, desequilibrando la oferta de empleos para el ciudadano panameño.

Tecnológico

El mundo de las herramientas relacionadas con el reclutamiento y selección siempre está en constante innovación. Si bien la primera ola de cambio ¹³se dio en 1999 con la aparición de los portales de trabajo (la evolución digital de los avisos clasificados de trabajo). Luego la segunda ola de cambio se dio en 2005 cuando empezaron a aparecer nuevas ideas y maneras de enfrentar al desafío de conectar empresas con interesados en trabajar en ellas (redes de profesionales).

Actualmente el mercado está desarrollándose más hacia el uso de herramientas que faciliten el proceso de reclutamiento con entrevistas por videoconferencia (en tiempo real o entrevistas de video pregrabadas asincrónicas), aplicación de exámenes en línea, procesos de seguimiento, plataformas para ofertar empleos y redes sociales para evaluar perfiles.

¹¹Servicio Nacional de Migración. (2016). “Permisos de residencia aprobados por año según sede: Año 2010-2016”. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/357660812/Permiso-de-Residencia-Historial-2010-2016>

¹²La Estrella de Panamá. (2015). “Cifras de migración riñen con percepción de extranjeros en la calle”. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/cifras-migracion-rinen-percepcion-extranjeros-calle/23887760>

¹³HRCConnect. “La Evolución en Tecnologías y de reclutamiento y selección”. Recuperado de: <https://www.hrconnect.cl/atraccion/la-evolucion-tecnologias-reclutamiento-seleccion/>

Panamá se encuentra dentro del “Top 50” de uso de banda ancha y dentro del “Top 30” en disponibilidad de últimas tecnologías¹⁴. Con respecto a América Latina y Caribe, Panamá se encuentra entre los cinco países con mayor despliegue de banda ancha, según el Índice de Desarrollo de Banda Ancha (IDBA) medido por el BID¹⁵. Claramente ésto representa una ventaja competitiva para Jobobag ya que se cuenta con proveedores que pueden proporcionar un servicio estable de Internet.

Adicionalmente, se ha determinado que en Panamá hay más celulares que población¹⁶. Es decir, en la actualidad hay 6,977,701 abonados a la telefonía móvil (números de teléfono registrados en un operador) versus los 4,037,043 habitantes . El 96% de la población tiene acceso a un teléfono celular y existe una cobertura territorial de 38% donde este representa prácticamente todas las áreas urbanas en la provincia de Panamá. Dicho ésto, existe un alto potencial de adquirir un gran volumen de clientes a nivel urbano.

Legal

*Ley N° 41 del 24 de agosto de 2007 – Régimen especial para el establecimiento y operación de empresas SEM (Sedes de empresas multinacionales)*¹⁷

Con el propósito de atraer y promover las inversiones, la generación de empleos y la transferencia de tecnología para hacer la República de Panamá más competitiva en la economía global, se creó la Ley 41 de 24 de agosto de 2007 (modificada por la Ley 45 del 10 de agosto de 2012). Este régimen especial se creó para el establecimiento y la operación de Sedes de Empresas Multinacionales en el territorio nacional. Hasta Enero 2017, el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) ha registrado 134 empresas¹⁸ multinacionales (SEM) en el país con una inversión estimada en US\$820 millones y unos 5,500 puestos de trabajos creados. Esta cifra inyecta un crecimiento económico por la cantidad de empleos que genera tanto directa como indirectamente. Sobre esta

¹⁴ WorldEconomicForum. “Reporte de Competitividad Global 2016-2017”. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf

¹⁵ La Estrella de Panamá. Economía. (2014). “Panamá, entre los cinco mejor acceso a la Internet”. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/panama-entre-cinco-mejor-acceso-internet/23772431>

¹⁶ El Siglo. (2017). “Según cifras, en Panamá hay mas celulares que población” . Recuperado de <http://elsiglo.com.pa/panama/segun-cifras-panama-celulares-poblacion/24000159>

¹⁷ Ministerio de Comercio e Industrias. “Sedes de Empresas Multinacionales”. Ley 41 del 2007. Recuperado de: <http://sem.mici.gob.pa/>

¹⁸ Artículo: Estrategia y Negocios (2017). “Hay 134 sedes de empresas multinacionales en Panamá”. Recuperado de: <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1038889-330/hay-134-sedes-de-empresas-multinacionales-en-panam%C3%A1>

base, se observa la oportunidad de negocio para Jobobag ya que presenta una cartera potencial de clientes sostenible.

2.1.4. Análisis del micro entorno -5 Fuerzas de Porter

De manera de evaluar el atractivo de la industria de servicios al consumidor enfocada en soluciones de reclutamiento/adquisición de talento, se analizaron los factores más relevantes para determinar el rendimiento del negocio tanto a nivel local como internacional utilizando el método de las 5 Fuerzas de Porter (ver **Anexo N°8**):

- **Barreras de entrada:** Tanto a nivel local como internacional se presentan bajas barreras para entrar a este mercado debido a que el servicio ofrecido, si bien requiere de una curva de aprendizaje algo compleja, es perfectamente imitable y no se requiere un capital excesivo para invertir, lo cual lo hace un negocio atractivo para entrar. Existe una baja identificación de marca pero una ventaja competitiva en cuanto al acceso a los canales de distribución de los competidores en este caso, las redes sociales como principal canal.
- **Sustitutos:** A nivel internacional existen una gran disponibilidad de empresas que ofrecen funciones similares y han llegado a tener economías de escala (ej.: LinkedIn, Visiotalent, WePow, Sparkhire, Sonru, entre otras). No obstante los costos de cambio son reducidos por lo que si se mejora la calidad, se puede adquirir este portafolio de clientes.

A nivel nacional, existe una oportunidad atractiva ya que los sustitutos que existen actualmente, no cubren muchas funciones que ofrece la herramienta Jobobag. Las mismas se detallarán más adelante.

- **Rivalidad de los competidores:** A nivel internacional, existe una alta concentración de competidores con servicios similares como se detalla en el punto anterior. No obstante, en Panamá y América Latina en general, no existe competencia directa. Las funcionalidades que ofrecen las principales empresas como Konzerta y Computrabajo son muy limitadas.
- **Poder de negociación de los compradores:** A nivel local el poder de los compradores es bajo dado que no existe el servicio. Sin embargo, a nivel

internacional, el poder es neutral dado que ya que existen servicios similares en algunos países.

- **Poder de negociación de los proveedores:** En general tanto a nivel local como internacional, existen muchas empresas de telecomunicaciones que pueden ofrecer servicio de acceso a internet, por lo cual la empresa Jobobag presenta un alto poder de negociación.

Por lo tanto, se puede concluir que a nivel local, el sector es atractivo ya que a pesar de tener bajas barreras de entrada, tiene bajo poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores y no existe competencia directa ya que los sustitutos no cubren ni la mitad de las funcionalidades que la herramienta Jobobag ofrece. A nivel internacional (especialmente en países de primer mundo) existe una mayor concentración de sustitutos que ofrecen funcionalidades similares y han alcanzado economías de escala, lo cual exige un mayor grado de diferenciación y penetración de mercado.

2.2 Competidores

En Panamá hay 17 portales disponibles que se dedican a la publicación de empleos. No obstante, los 3 más usados según orden de uso son: LinkedIn, Konzerta y Computrabajo respectivamente. A continuación, el detalle de las principales funcionalidades que ofrece cada herramienta:

Matriz de perfil competitivo				
Funcionalidades	LinkedIn	Konzerta	Computrabajo	Jobobag
Entrevistas pregrabadas				✓
Entrevistas en vivo				✓
Trazabilidad del proceso de reclutamiento (Gestor de candidatos)				✓
Publicación de Ofertas	✓	✓	✓	✓
Negociación de Beneficios				✓
Creación de empresas (team freelancer)				✓
Canal Directo reclutador-candidato	✓			✓
Acceso en Pagina web	✓	✓	✓	✓
Acceso en App	✓	✓	✓	✓

Reclutamiento colaborativo (compartición de entrevistas)				✓
Aplicaciones iOS & Android	✓	✓	✓	✓
Ofertas seleccionados en correo	✓	✓	✓	
Tips para entrevistas	✓			✓
Análisis estadístico	✓			✓
Branding	✓			✓
Social Media Integration	✓			
Ver quien ha visto tu perfil	✓			
% de Funcionalidad ponderada	0.65	0.29	0.29	0.82

Tabla 2: Matriz de perfil competitivo clasificado por las principales funcionalidades de los competidores locales .
Fuente: Elaboración Propia

Por las funcionalidades arriba detalladas, se puede observar que ninguna de las 3 herramientas locales representa una competencia directa, por lo cual se evaluaron 2 empresas de la región que no operan en Panamá pero que sí representan una competencia directa: WePow y Entrevistafácil. A continuación, se muestran en la **Tabla N° 3**, las características más relevantes de cada herramienta arriba mencionada:

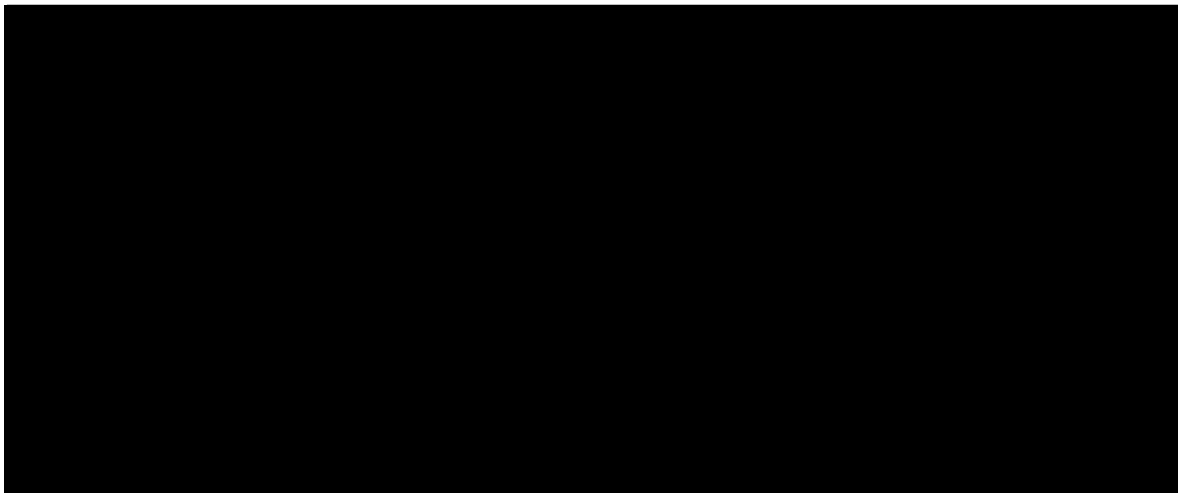


Tabla 3: Comparativo de principales competidores de Jobobag. Fuente: Elaboración Propia

2.3 Clientes

- **Empresas:** Clientes que publicarán posiciones de empleo abiertas. Estas aplican para empresas pequeñas, medianas y grandes tanto panameñas como multinacionales establecidas en Panamá que estén en búsqueda de secretarías, vendedores, cajeros de bancos y personal administrativo.

- **Candidatos:** Clientes secundarios que buscan aplicar a plazas laborales ya sea porque están empleados y desempleados. Enfocado a personas con perfiles administrativos, secretarias, cajeros de bancos y vendedores.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de Negocios

Se estará utilizando Canvas como formato de visualización de modelo de negocio, en donde se buscará describir las bases con las que se busca crear, captar y transmitir valor a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Debido a la naturaleza de la plataforma digital, se explicará 2 Canvas, una para cada tipo de cliente.

Canvas – Candidatos a puestos laborales:

Asociados Claves <ul style="list-style-type: none"> • Bolsas de trabajo • Universidades • Head Hunters • ONGs • Empresas multinacionales 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la plataforma • Mercadeo de la plataforma • Planes de migración de usuarios gratuitos a usuarios pago 	Propuesta de Valor Jobobag X <ul style="list-style-type: none"> • Da la oportunidad de demostrar las aptitudes que una hoja de vida no puede medir desde cualquier lugar y momento 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Estimulación de las competencias (Ver escalabilidad) • Comunidades • Asesoría personalizada en procesos 	Segmentos de Clientes Jobobag X: <ul style="list-style-type: none"> • Secretarias • Vendedores • Personal administrativo Jobobag Freelancer: <ul style="list-style-type: none"> • Oficios manuales calificados • Conductores • Ama/o de llaves • Personal de IT 		
Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital web y móvil • Servidores • Recursos humanos 		Jobobag Freelancer: <ul style="list-style-type: none"> • Ganar dinero en tiempo libre 	Canales <ul style="list-style-type: none"> • Navegador de internet y aplicación móvil • Publicidad en redes sociales y televisión. 			
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> • Ancho de banda y telecomunicaciones (45%) • Costo de marketing (15%) • Mantenimiento de plataforma (40%) 		Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en aplicación (20%) • Pagos de suscripción mensual a la aplicación (80%) 				

Ilustración 1: Modelo Canvas para Candidatos - Fuente: Elaboración Propia

Canvas – Empresas anunciantes:

Asociados Claves <ul style="list-style-type: none"> • Bolsas de trabajo • Universidades • Head Hunters • ONGs • Empresas multinacionales 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de la plataforma • Mercadeo de la plataforma • Planes de migración de usuarios gratuitos a usuarios pago 	Propuesta de Valor Jobobag X: <ul style="list-style-type: none"> • Permite medir las aptitudes mas allá de una hoja de vida no provee al reclutador desde cualquier lugar y momento 	Relación con los clientes <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma normalizada para cualquier mercado • Comunidades • Desarrollo conjunto 	Segmentos de Clientes Jobobag X: Empresas en busca de: <ul style="list-style-type: none"> • Secretarias • Vendedores • Personal administrativo
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital web y móvil • Servidores • Recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de compartir las entrevistas y pruebas entre equipos Jobobag Freelancer: <ul style="list-style-type: none"> • Provee flexibilidad y rápida respuesta a las solicitudes al valor más competitivo 	Canales <ul style="list-style-type: none"> • Navegador de internet y aplicación móvil • Publicidad en redes sociales y televisión. 	Jobobag Freelancer: Personas naturales en busca de: <ul style="list-style-type: none"> • Oficios manuales calificados • Conductores • Ama/o de llaves • Personal de IT
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> • Ancho de banda y telecomunicaciones (45%) • Costo de marketing (15%) • Mantenimiento de plataforma (40%) 		Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en aplicación (20%) • Pagos de suscripción mensual a la aplicación (80%) 		

Ilustración 2: Modelo Canvas para Empresas - Fuente: Elaboración Propia

Para el mercado de servicios digitales de reclutamiento, Jobobag considera proveer un servicio que facilite la ejecución de los procesos iniciales de contrataciones de personal para profesiones enfocadas. Al momento de la introducción de la plataforma, Jobobag estará enfocado en el mercado de vendedores, personal administrativo, cajeros de bancos y secretarias. Esto con el fin de aprovechar la alta demanda de las empresas para estos perfiles.

Jobobag piensa lograr todo esto ofreciendo a sus clientes, tanto a los que buscan contratar como los que buscan ser contratados, con un espacio y herramientas que les ayuden en sus respectivas búsquedas. La ventaja competitiva de Jobobag radica en la flexibilidad que le provee a todos sus clientes para tomar control de los procesos de reclutamiento de formas que antes estaban limitados a horas de trabajo de oficina.

3.2 Descripción de la empresa

La empresa que desarrollará, dará soporte y comercializará Jobobag, será una sociedad anónima organizada conforme a las leyes y regulaciones de la República de

Panamá. La totalidad de las acciones de la empresa será en partes iguales entre los emprendedores y el 10% final se negociará con un inversionista.

Misión: Facilitar los procesos de reclutamiento aportando eficiencia y flexibilidad a sus usuarios, a través de entrevistas video asincrónicas y nuevas tecnologías de información.

Visión: Ser la plataforma líder de servicio digital de reclutamiento en Latinoamérica enfocada en proveer un espacio a las posiciones más demandadas y de mayor rotación de la forma más rápida posible.

Metas a corto plazo:

- Al menos 6,150 candidatos del segmento objetivo deben haber encontrado trabajo en la plataforma para finales del año 3 de operaciones.
- 4 de cada 10 posibles candidatos del segmento objetivo deben reconocer la marca Jobobag para finales del año 3 de operaciones.
- Al menos 89 empresas deben haber contratado empleados en la plataforma para finales del año 3 de operaciones.
- Al menos 20% de las transnacionales que operan a nivel nacional deben haberse convertido en clientes para finales del año 3 de operaciones.
- Apertura exitosa del módulo de “Freelancer” para finales del año 3 de operaciones.

Metas a largo plazo:

- Al menos 18,450 candidatos del segmento objetivo deben haber encontrado trabajo en la plataforma para finales del año 5 de operaciones.
- 7 de cada 10 posibles candidatos del segmento objetivo deben reconocer la marca Jobobag para finales del año 5 de operaciones.
- Al menos 170 empresas deben haber contratado empleados en la plataforma para finales del año 5 de operaciones.
- Al menos 30% de las transnacionales que operan a nivel nacional deben haberse convertido en clientes para finales del año 5 de operaciones.

- Al menos 500 *Freelancers* registrados en la plataforma para finales del año 5 de operaciones.

Factores críticos de éxito: Lo más importante para el éxito de esta oportunidad de negocio es demostrar que se cumplen con las expectativas del servicio de procesos de reclutamiento remotos, sin perder la calidad del proceso si se les da la oportunidad de completar muchos pasos básicos de reclutamiento de forma virtual, dentro de sus propias disponibilidades de horarios y espacios. Si esto sucede, se logrará retener tanto a las empresas que publican plazas laborales, como a los candidatos que aplican a las plazas y a proyectos de “*Freelancer*” durante la mayor cantidad de tiempo posible.

A continuación se muestra un listado de las capacidades con las que cuenta la empresa.

Capacidades en relaciones con terceros:

- Universidades: Disponibilidad de introducirse a la red de contactos en las principales universidades nacionales con especialización en áreas comerciales, atención al cliente, mercadeo, contabilidad y otras áreas administrativas.
- Agencias de trabajo: Disponibilidad de introducirse a la red de contactos de potenciales clientes que pueden registrar personas bajo el nombre de esta “agencia” dentro de la plataforma, ayudando conseguir la masa crítica.
- Headhunters: Disponibilidad de introducirse a la red de contactos potenciales que pueden verse beneficiados de una plataforma que contiene información de la calidad de los candidatos que forman parte de ella.
- ONGs: Instituciones con requerimientos muy variados de posiciones de primer ingreso que no cuentan necesariamente con presupuesto abundante para reclutamiento.

Capacidad en conocimientos:

- Conocimiento y experiencia en el desarrollo de herramientas tecnológicas a base de lenguajes de programación compatibles con varias plataformas digitales.

- Conocimiento y experiencia en mercadeo y ventas.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

La estrategia principal de la empresa para crecer y escalar es innovar constantemente en herramientas para los clientes que les ayuden a percibir valor que otras empresas más grandes y lentas no pueden proveerles.

A medida vaya incrementando el volumen de usuarios de la plataforma, se irán introduciendo módulos de manera que los candidatos/empresas ya no vean la misma solo como un lugar donde pueden realizar procesos de reclutamiento. En primera instancia se tiene pensado introducir un módulo donde se permita a los miembros de la plataforma realizar servicios “*Freelancer*” que a su vez se reflejan positivamente en su perfil como candidato y valida su experiencia y conocimientos.

Luego de un año de introducción del módulo de “*Freelancer*”, se armará el módulo de “arma tu equipo”. Este módulo busca darle la oportunidad a los usuarios “*Freelancer*” de la plataforma, poder participar en trabajos más complejos o que demanden una gran cantidad de horas y seguimiento, en donde se requiere trabajar en equipo.

Al cabo del quinto año y luego de contar con una base estable de candidatos, empresas y “*freelancers*”, se estimará cuál es el país con mejores oportunidades de expansión para replicar el modelo dependiendo de la rigidez de las leyes laborales en cuanto a plataformas digitales de reclutamiento y “*freelancing*”.

Adicionalmente, el negocio de Jobobag, evaluará ampliar la segmentación de los candidatos y empresas objetivo hacia otras profesiones como: profesores, abogados y personas de primer ingreso.

3.4 RSE y sustentabilidad

No hay riesgos relevantes que controlar, en todo caso el mantener alternativas de proveedores de redes de telecomunicaciones es la mejor forma de evitar depender enteramente del buen funcionamiento de una empresa tercera (ver **Anexo N°10**).

Jobobag ofrece un servicio que socialmente es muy importante y actualmente desatendido, en el cual existen tanto personas que quieren trabajo o mejores

oportunidades como empresas en busca de talento, pero no cuentan con una herramienta que les facilite el poder gestionar los pasos de reclutamiento sin afectar o comprometer su agenda de tiempo. La propuesta de RSE de Jobobag se basa en los siguientes ejes:

- **Programa semillero:** consiste en administrar un programa de pasantías para las empresas que requieran jóvenes recién graduados en carreras afines al mercado objetivo de Jobobag. La plataforma entrega una serie de desafíos a los jóvenes que desean participar y cumplen con los requisitos del programa (edad, índice académico, idiomas y motivación). Al culminar la convocatoria, las empresas tienen la posibilidad de “adoptarlos” para crecer en la empresa. Las primeras universidades con las que se trabajará este programa son: Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), Universidad de Panamá y Universidad de Santa María la Antigua (USMA).
- **Programa “Gracias Madre Tierra”:** Por cada plaza laboral contratada dentro de la plataforma Jobobag o cada “*Freelancer*” contratado, el personal de la empresa Jobobag sembrará un árbol. Esto porque cada persona contratada se debe al sacrificio de muchos árboles que dieron su vida por los libros que los educaron. Esta iniciativa se trabajará junto con la “**Alianza por un millón**”, pacto público privado en Panamá que tiene como objetivo reforestar un millón de hectáreas en los próximos 20 años para contribuir con la captura de carbono. Simultáneamente se incluirá a las siguientes 3 fundaciones ambientalistas que se dedican a promover la educación ambiental y desarrollo de proyectos sostenibles: **Fundación Ancón, Fundación Albatros Media y Fundación Natura.**
- **Programa “Working Mom Friendly” :** consiste en disminuir el estrés para las madres que trabajan y cuidan de sus hijos al poder tener la oportunidad de realizar las partes del proceso de reclutamiento que consumen mayor tiempo en un horario que les es funcional y no interfiere con sus obligaciones (ej. de noche después que sus hijos se hayan dormido). Las empresas tendrán la opción de apoyar a estas personas a tan solo un “*click*” en el formulario de creación de plaza laboral.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

En referencia al tipo de industria, la estimación de la demanda, el análisis externo e interno se plantean los siguientes objetivos de Marketing:

Segmento	Objetivos a corto plazo (año1-3)	Objetivos a largo plazo (año 4-5)	Métricas
Candidatos	4 de cada 10 personas deben conocer de la plataforma (ver punto 2.1.2- tabla de Mercado total de Panamá)	7 de cada 10 personas deben conocer de la plataforma (ver punto 2.1.2- tabla de Mercado total de Panamá)	Reconocimiento de marca
	Alcanzar una tasa de conversión de nuevos clientes de 1% (12,300 personas)	Alcanzar una tasa de conversión de nuevos clientes de 3% (36,900 personas)	Tasa de conversión a nuevos clientes
	6,150 candidatos deben haber encontrado trabajo en la plataforma	18,450 candidatos deben haber encontrado trabajo en la plataforma	# de candidatos que han encontrado trabajo en la plataforma
Empresas	Alcanzar una penetración de mercado de 5% (ver punto 2.1.2)	Alcanzar una penetración de mercado de 15% (ver punto 2.1.2)	Tasa de penetración de mercado
	Alcanzar una tasa de conversión de nuevos clientes nacionales de 0.5% y 20% transnacionales (177 empresas)	Alcanzar una tasa de conversión de nuevos clientes nacionales de 1% y 30% transnacionales (340 empresas)	Tasa de conversión de nuevos clientes
	89 empresas deben haber contratado empleados en la plataforma	170 empresas deben haber contratado empleados en la plataforma	# de empresas que han contratado empleados en la plataforma

Tabla 4: Objetivos de Marketing segmentado por candidatos y empresas - Fuente: Elaboración Propia

4.2 Estrategia de segmentación

Jobobag apunta a un modelo de negocio C2C (*customer to customer*), donde se definen 2 segmentos de interés principales:

- **Empresas:** Clientes publicarán posiciones de empleo abiertas. Estas aplican para empresas pequeñas, medianas y grandes tanto panameñas como multinacionales establecidas en Panamá que estén en búsqueda de secretarías, vendedores, cajeros de bancos y personal administrativo.
- **Candidatos:** Clientes secundarios que buscan aplicar a plazas laborales ya sea porque están empleados y desempleados. Enfocado a personas con perfiles administrativos, secretarías, cajeros de bancos y vendedores.

En las siguientes tablas se resumen los atributos de cada segmento por variable:

Segmento 1: Candidatos	
Variable de segmentación	Descripción
Demográficas	Género: Hombres y mujeres. Nacionalidad: panameña o extranjera. Nivel de estudios: secundaria completada, licenciatura o educación superior. Nivel socio-económico: bajo, medio bajo, medio alto. Estado civil: soltero, casado con hijos o sin hijos. Profesionales en el área de: Ventas, bancos, secretariado, administración.
Frecuencia de compra	Ocasional o mensual

Tabla 5: Descripción de Segmento 1 (Candidatos) - Fuente: Elaboración Propia

Segmento 2: Empresas	
Variable de segmentación	Descripción
Geográficas	Nacionales o multinacionales establecidas en Panamá.

	Interesadas en conseguir talento en las áreas de: Ventas, secretariado, bancos y administración.
Tamaño	Pequeñas, medianas y grandes
Frecuencia de compra	Mensual o anual

Tabla 6: Descripción de Segmento 2 (Empresas) - Fuente: Elaboración Propia

4.3 Estrategia de producto/servicio

El servicio que Jobobag ofrece se diferencia de la competencia puesto que actualmente ninguna empresa en Panamá cuenta con herramientas de gestión de reclutamiento que agreguen valor aparte de vincular oferta y demanda. Por esta razón, se evaluaron los siguientes *pros* y *cons* de la herramienta:

- **Pros:**
 - Herramienta de pre-selección que facilita los primeros filtros ya que permite ver los "softskills" de los candidatos.
 - Reclutador puede compartir entrevista con otros gerentes relacionados con la posición que se está contratando y obtener *feedback*.
 - Se acopla a la comodidad del candidato y reclutador.
- **Cons:**
 - Entrevistado puede sentir incomodidad ya que está hablando con una computadora en lugar de hablar con una persona.
 - La gente teme lo que no sabe y puede sentir vulnerabilidad al pensar que el sistema le puede fallar a mitad de la entrevista o que su entrevista va a ser compartida públicamente.

A su vez, las personas que aplican a plazas laborales en Panamá, tampoco tienen la oportunidad de contar con una **plataforma dinámica donde puedan negociar el paquete de compensaciones ni contar con la posibilidad de crear equipos de "freelancer" para lanzar sus emprendimientos.**

Para analizar la posición de Jobobag, se realizó un Mapa de posicionamiento donde se seleccionaron 3 variables principales para enfatizar la diferenciación de

la empresa: # de candidatos afiliados, cobertura territorial (local o internacional), % de funcionalidad. Como se puede observar en la **Ilustración N°3**, Jobobag a pesar de tener menor cobertura territorial que LinkedIn y menor # de afiliados para los primeros 3 años que Konzerta el cual presenta una antigüedad de 7 años, tiene un % de funcionalidad que supera a LinkedIn y a Konzerta por 18% y 53% respectivamente, tomando como supuesto que todas las funcionalidades de las plataformas tienen el mismo peso (1).

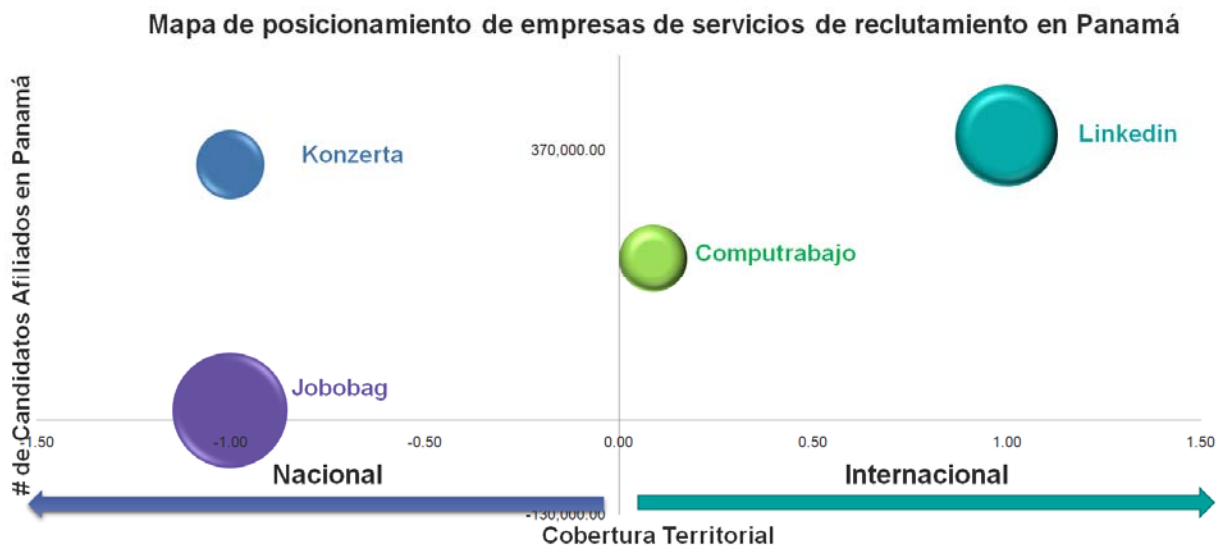


Ilustración 3: Mapa de posicionamiento de las principales empresas de servicios de reclutamiento en Panamá – Fuente: Elaboración Propia

4.4 Estrategia de precio

Para establecer el precio de venta, el negocio de Jobobag se basa en 2 aspectos fundamentales: **valor percibido** por los candidatos del segmento objetivo (ver **Anexo N°15**) y las empresas del segmento objetivo (ver **Anexo N°16**) y **precios del competidor** como se definen en la **tabla N°3**.

El valor percibido por el usuario es alto puesto que se está lanzando un servicio al mercado que incorpora un grado de innovación tal que soluciona un problema altamente valorizado por el grupo potencial de usuarios.

Por el otro lado, se analizaron los precios de competidores porque a pesar de que el servicio diferenciador de Jobobag no está “comoditizado” en Panamá ni Latinoamérica, es relevante saber qué precios los clientes están dispuestos a pagar actualmente por servicios con menos % de funcionalidades (véase **tabla N°2**).

Tomando las variables antes mencionadas, la empresa Jobobag ofrecerá 3 paquetes de planes de suscripción:

Tipo de Usuario	Paquete Básico	Paquete Popular	Paquete Profesional
Candidato	Gratis	\$10.99 mensual	\$17.99 mensual
	-Aplicaciones a plazas laborales ilimitadas -Administrador de plazas aplicadas -Branding personal básico -Compatibilidad con Android y iOS	Funcionalidades básicas más: -Branding completamente personalizado -Recomendación automática de plazas según preferencias. -Distinción en módulo “Freelancer” -Aviso de subastas de proyectos “Freelancer” con anticipación	Funcionalidades básicas y populares más: -Estadísticas personalizadas del mercado en plataforma -Portal de administración de equipos “Freelancer” -Branding completamente personalizado de equipo “Freelancer”
Empresa	Gratis el primer mes, \$150.00 por mes en modalidad de pago mensual	Gratis el primer mes, \$200.00 por mes en modalidad de pago mensual	Gratis el primer mes, \$250.00 por mes en modalidad de pago mensual
	Funcionalidades básicas: -Hasta 50 candidatos por plaza publicada por mes -Entrevistas Pre-	Funcionalidades básicas mas: -Hasta 100 candidatos por plaza publicada	Funcionalidades populares mas: -Entrevistas en tiempo real

grabados -Compatibilidad entre aplicaciones IOS y Android -Análisis estadístico básico -Branding básico -Librería de preguntas conductuales -Canal directo reclutador-candidato	por mes -Branding personalizado -Almacenamiento de data de candidatos por 18 meses -Módulo de trazabilidad de cada candidato -Gerente de Cuenta dedicado	- Acceso a un gerente de cuenta del equipo Jobobag
1 licencia 1 usuario	1 licencia hasta 5 usuarios	1 licencia hasta 8 usuarios

Tabla 7: Desglose de Estrategia de Precio por tipo de cliente.- Fuente: Elaboración propia

4.5 Estrategia de Distribución

El modelo de negocio es por afiliación a través de plataformas tecnológicas, por lo que la estrategia de distribución de bienes o servicios hacia las manos de los clientes no incluye costos de transporte o movilización de ningún tipo.

Los usuarios de la plataforma podrán acceder por medio de la aplicación móvil o desde la página web de la misma.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Al este ser un servicio que se comercializa dentro del espacio digital, cuenta con las ventajas de alcance instantáneo por estar siempre disponible, alcance masivo por estar dentro de plataformas con mercados maduros, usos recurrentes de dispositivos móviles, facilidad de acceso al cliente meta y fácil escalamiento del servicio.

El primer paso para “existir” en el mercado es hacerse conocer, por lo que se necesita construir notoriedad, dar a conocer la marca y comunicar los beneficios que la plataforma ofrece a los clientes para generar expectativa de la misma. Para conseguir esto necesitamos reforzar en toda la campaña publicitaria los atributos con los que

buscamos asociar nuestra marca, los cuales son “proceso de reclutamiento fácil y rápido” y “ahorro de tiempo”.

Para conseguir vender y mantener a los clientes “Candidatos”, se implementarán las siguientes estrategias (detalle de plan de medios en **punto 4.8, gráfica 3**):

- **Testimonios:** entrevistar a los primeros usuarios que utilicen la plataforma para que testifiquen su experiencia con la herramienta.
- **Historias:** grabar las historias de las cosas por las que pasaban antes para poder conseguir respuesta de un reclutador acerca del estado de sus procesos.
- **“Pulsing”:** colocar publicidad en redes digitales que busquen atraer la atención de un cliente por un breve período de tiempo con algún mensaje interesante, y luego diga “en lo que leíste esto ya habrías completado una entrevista, un examen y RRHH ya te habría dicho qué paso seguir” para hacer énfasis en los beneficios que tiene el poder pre-programar condiciones en todas las pruebas que se hagan en medios digitales.

Para conseguir vender y mantener a los clientes “Empresas” necesitaremos tomar un acercamiento diferente, puesto que los intereses de estos en comparación a los “Candidatos” están alineados pero no son los mismos. Para las empresas lo más importante será demostrar que se obtiene **replicabilidad, escala y una gestión sencilla de la información de sus candidatos** al utilizar esta plataforma, y que de alguna manera además ayuda a que se simplifique el proceso de reclutamiento para ellos a nivel interno aparte de solamente liberar recursos. Para conseguir esto necesitaremos:

- **Testimonios** de otras empresas que utilicen la plataforma que testifiquen su experiencia con la misma.
- **Influenciadores locales** que tengan alcance empresarial para promover el uso de la herramienta y las ventajas de la plataforma. La comunicación podría ser por medios digitales y/o televisión nacional.

4.7 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual

Como se mencionó en el capítulo II, punto 2.1.2 de “Tamaño de mercado”, se había identificado el tamaño de mercado potencial para Jobobag. A continuación se plantea cada etapa con su demanda proyectada para llegar al plan del año 5:

	TipoCliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapa 1	Candidatos	2952	7790	11685	23370	35055
	Empresas	30	55	80	110	130
Etapa 2	Candidatos	150	250	350	700	1000
	Empresas	19	30	45	70	90
Etapa 3	Candidatos		160	200	330	445
	Empresas		20	27	38	50
Etapa 4	Candidatos			65	200	300
	Empresas			25	35	45
Etapa 5	Candidatos					100
	Empresas					25
	Total Candidatos	3102	8200	12300	24600	36900
	Total Empresas	49	105	177	253	340

Tabla 8: Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual hasta el quinto año- Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior se muestra con cuáles etapas de la empresa se tiene esperado capturar una demanda existente del mercado. A continuación se desglosará el detalle de cada etapa:

- **Etapa 1: Introducción a tanto los candidatos como a las empresas de la herramienta** en formato gratuito, cada candidato o empresa tiene la alternativa

de unirse a la plataforma de forma gratuita, viendo ocasionalmente mensajes publicitarios en la misma.

- **Etapa 2:** Alternativa pago de la plataforma, en donde se puede acceder a **facilidades adicionales y otros beneficios** en base a una suscripción mensual. Los **candidatos podrán personalizar más su perfil y realizar comparaciones entre plazas y posiciones**, además de tener acceso a un panel de estado de todas las plazas a las que ha aplicado y sugerencias de otras plazas a las que podría aplicar. Las **empresas podrán acceder a las funciones de “personalizar pruebas y entrevistas” además de un panel de control mostrando el estado de todas las plazas que han publicado, la cantidad de personas que han respondido entre otros campos de información** relevante para la empresa.
- **Etapa 3:** Al contar con una base de más de 8,000 personas, es un buen momento para lanzar el módulo de **“Freelancer”**, que busca abrir la posibilidad de publicar además de solo plazas de trabajo, proyectos y servicios en donde los que realizan el trabajo reciben el pago por sus servicios. El formato de este módulo se manejará por medio de subastas, en donde se ponderará experiencia comprobada “dentro de la plataforma”, “estudios comprobados” y el precio que se cobra para realizar el trabajo entre otras variables.
- **Etapa 4:** Introducida en el tercer año de la plataforma, en donde se introducirá la capacidad para los candidatos de agregar su salario o plan de compensación deseado, además de un valor *“auto-apply”* que automáticamente iniciará el proceso de aplicación a plazas laborales que cumplan con sus expectativas de planes de compensaciones combinados. En esta etapa se introduce la **capacidad de “negociar” entre los reclutadores y candidatos**, en donde la plataforma recibe una cuota por facilitar la transparencia de esta negociación.
- **Etapa 5:** Introducción de la **facilidad de armar “equipos” de profesionales para tomar trabajos** complejos que consisten de etapas y seguimiento. Con esta etapa se busca facilitar la formación de pequeñas empresas entre la comunidad de profesionales más sobresalientes y demandados dentro de la plataforma.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El enfoque a nivel de marketing se hará inicialmente en atraer y retener, y a medida que avance el tiempo, el enfoque irá migrando hacia atraer y convertir, para conseguir obtener retornos más rápidos sobre las inversiones.

El presupuesto de marketing por tipo de cliente es como se muestra en las siguientes tablas:

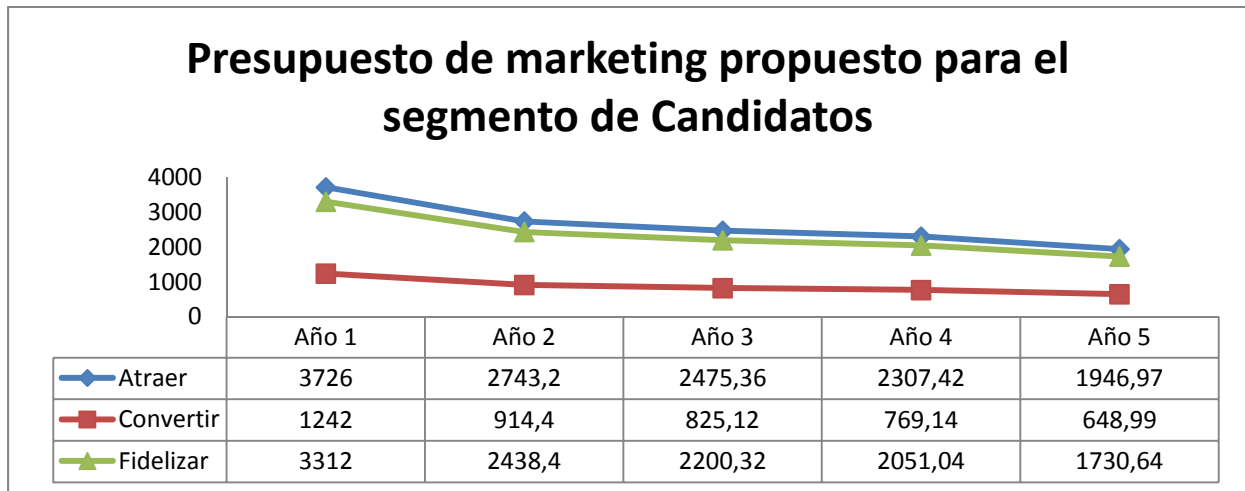


Grafico 2: Presupuesto de marketing propuesto para el segmento de Candidatos. Fuente: Elaboración Propia

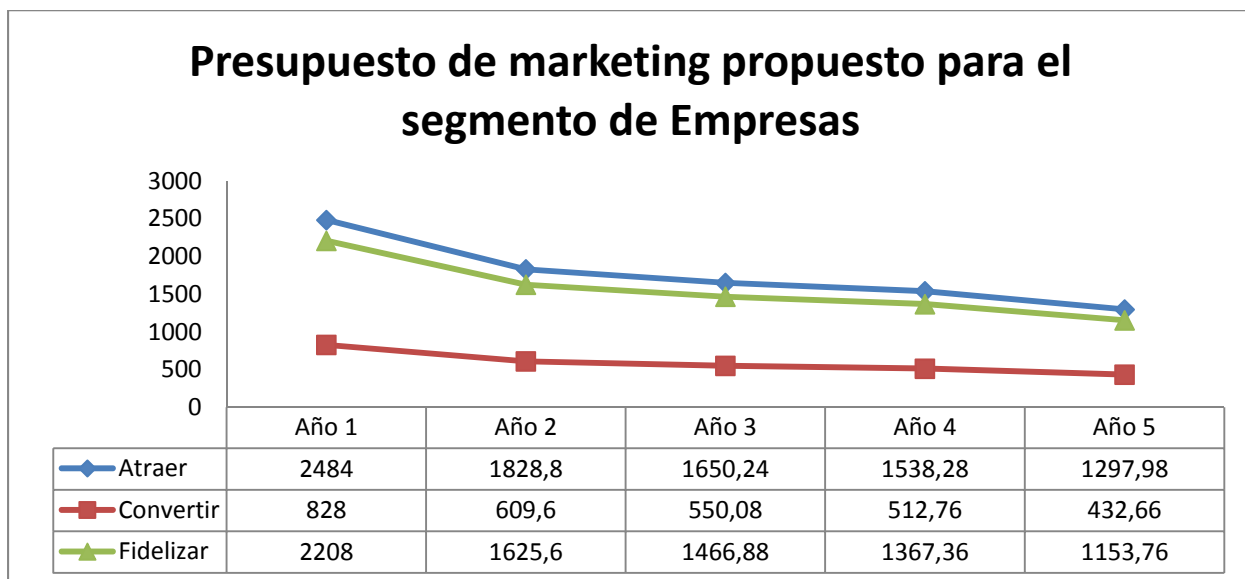


Grafico 3: Presupuesto de marketing propuesto para el segmento de Empresas- Fuente: Elaboracion Propia

El desglose del presupuesto de marketing por medio de comunicación es:

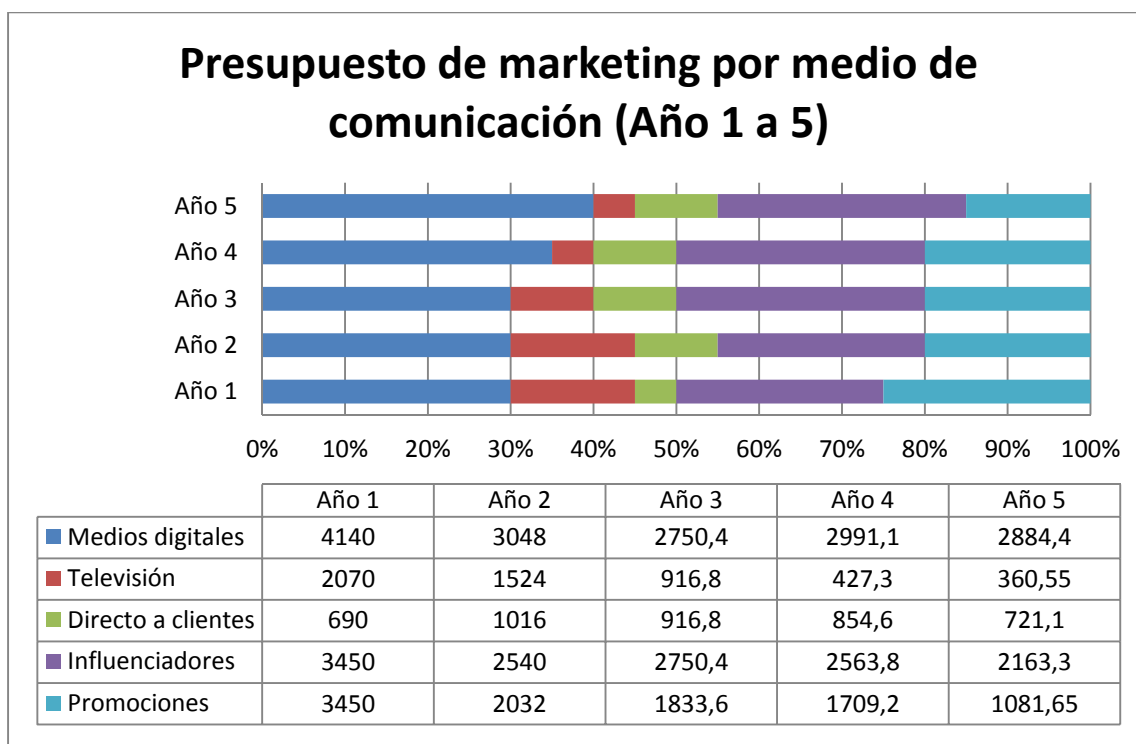


Grafico 4: Desglose de Presupuesto de marketing por medio de comunicación (año 1 a 5). - Fuente: Elaboración Propia

V. Plan de Operaciones

La estrategia de operaciones de Jobobag está basada en la capacidad de entregar valor tanto a las empresas como los candidatos de manera consistente para ganar reputación y confianza al ser un servicio innovador que cambia los procesos de reclutamiento tradicionales.

De acuerdo a la estimación de la demanda especificada en el Capítulo 2.1.2, se espera tener un alcance de mercado de 177 empresas y 12,300 candidatos en el año 3.

Los flujos de operaciones de la plataforma se dividen en 2 módulos: Jobobag X (donde X puede ser secretaria, cajero de banco, vendedor, etc) y Jobobag *Freelancer*. Cada módulo se subdivide en procesos exclusivos de acuerdo a las 2 áreas funcionales: candidato y empresa (para Jobobag X) o freelancer y solicitante (para Jobobag **Freelancer**). El flujo general se basa en: inscripción en la plataforma, validación de usuario, selección del plan de negocio, creación de perfil y actualización de la información.

El año 1 incluye la incubación de la plataforma Jobobag X, constitución de la empresa e inicio de operaciones (contratación de personal, adquisición de equipos y campañas promocionales, entre otros aspectos). El año 2 contempla la introducción de Jobobag *Freelancer*. Y desde el año 3 al año 5, dependiendo de la demanda, se incluirá en la plataforma la capacidad de negociar beneficios (puede ser sueldos, flexibilidad de horarios y otras compensaciones) y luego dentro del módulo Jobobag *Freelancer*: la facilidad de armar “equipos”.

Inicialmente, los equipos tecnológicos se tendrán almacenados en las residencias de los socios fundadores y cuando se requiera mayor espacio, se contemplara alquilar sin dejar de usar el primero.

El personal requerido para el emprendimiento consta de un equipo de 7 personas de las cuales 2 son socios fundadores que ocuparan los roles de Gerente General y Gerente Comercial. Se contrataran: 1 Gerente de IT, 2 Soporte técnico y 2 Ejecutivos de venta. Adicionalmente, si todo se lleva de acuerdo a las proyecciones estimadas, se requerirá incorporar 1 Supervisor de Cuenta y 1 Ejecutivo de Venta.

Para mayor información y detalles sobre el Plan de operaciones, consulte la Parte II del Plan de Operaciones de Jobobag.

VI. Equipo del Proyecto

El equipo gestor de Jobobag estará compuesto por sus 2 socios fundadores:

- Karla Díaz: Ingeniera Industrial con más de 5 años de experiencia en áreas administrativas como: servicios al cliente, logística, mercadeo, comercial y planificación. Ocupara el cargo de Gerente Comercial con la principal responsabilidad de impulsar la estrategia comercial para atraer clientes, aumentar el número de suscriptores y la tasa de retención.
- Arturo Castillo: Ingeniero Industrial con más de 6 años de experiencia en áreas como inteligencia de negocios y desarrollos tecnológico. Ejercerá como Gerente General y tendrá bajo su cargo la Gerencia Comercial y la Gerencia de Tecnología.

La estructura organizacional de Jobobag está compuesta de 3 niveles. El primer nivel lo ocupa el Gerente General. El segundo nivel lo ocupan el Gerente Comercial y el

Gerente de Tecnología, y el tercer nivel lo ocupan los Ejecutivos de venta, Soporte técnico y Supervisor de cuenta.

Todo el detalle de las funciones del equipo y política de compensaciones, se encuentra descrito en la Parte II del Plan de negocios de Jobobag.

VII. Plan Financiero

Para el cálculo de los estados financieros inicialmente se elaboraron supuestos de captación de tamaño de mercado, crecimiento anual, ingresos esperados en base a demanda y precios de venta, gastos mensuales, inversión de equipos y depreciaciones, capital de trabajo y gastos de marketing.

En base de dichos supuestos y en un **horizonte de evaluación de 5 años**, se determino en el flujo de caja, donde se indica que el proyecto requiere de una **inversión inicial de B/.62,879.79** para el primer año, donde el **10% será requerido por el inversionista** y lo restante será con fondos propios. Este monto incluye gastos de administración y ventas, compra de equipos, desarrollo de plataforma e inversión en capital de trabajo. **Dicha inversión presenta un *payback* al 2do año de operación, una TIR de 160% y un VAN positivo de B/.678,079.95, proyectado con un CAPM de 19%.** Para el cálculo de la tasa de descuento se tomo como base la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de EEUU (2.58%) y la tasa de riesgo país (2.19%), dando un premio por riesgo r_f de 4.77%. La tasa de descuento que se calculo con la formula de CAPM fue: $R_i = r_f + (r_m - r_f) \times B_i = 4.77\% + (7.27 \times 1.46) = 15.38\%$. No obstante, por ser un emprendimiento y un proyecto innovador, se propuso evaluar el proyecto a una tasa más exigente.

Cabe destacar que el modelo de negocio no contempla deuda por lo que el rubro de pasivos en el Balance General es cero. Los costos más relevantes para la operación de Jobobag residen en el costo por mano de obra y marketing para capturar, fidelizar clientes y estar en el “top of mind” de la industria en Panamá.

Para estimar la cantidad de ingresos requeridos y ser rentable, se estimó el punto de equilibrio de número de candidatos y empresas que deben estar suscritas al año.

Además, se realizó un **análisis de sensibilidad** con 10,000 iteraciones donde se indica que existe una **probabilidad muy baja de 1.11%** de que el proyecto a 5 años presente un **VAN negativo**.

Para mayor detalle de los cálculos de puntos de equilibrio, ratios financieros, informes financieros, tasa de descuento y análisis de sensibilidad según variables, consultar la parte II del Plan Financiero de Jobobag.

VIII. Riesgos críticos

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación
Amenaza de potenciales competidores	Externo	Bajo	Medio-Alto	Al ser la empresa <i>top of mind</i> en esta categoría de servicio, ya se tendría una marca lo cual facilitaría para explorar la posibilidad de diversificar el portafolio de servicios ofrecidos.
Abandono a suscripción en la plataforma	Interno	Bajo	Alto	Dado que se está contratando un Supervisor de Cuentas Claves, parte de su deber es entregar un reporte de las necesidades de los clientes y todo lo relacionado al servicio post-venta.
Resistencia al cambio: No poder introducir la herramienta en las empresas dada la cultura tradicional en sistemas de reclutamiento	Externo	Medio	Alto	Se estará brindando a las empresas 1 mes gratuito independientemente del paquete seleccionado con el propósito de que prueben la herramienta, Se darán seminarios de funcionamiento y los ahorros que han traído plataformas similares en Europa y Estados Unidos.
Fuga de datos	Interno	Bajo	Alto	Se implementará métodos de encriptación a toda la información de la base de datos para garantizar que la información que se fugue no pueda ser explotada.
Aumento en costo de equipos de banda ancha	Externo	Medio	Alto	Amplia gama de proveedores de equipos de banda ancha y contratos que garanticen estabilidad de precio.

Tabla 16: Riesgos críticos del negocio de Jobobag. Fuente: Elaboración Propia.

IX. Propuesta al Inversionista

Jobobag, según encuestas e investigaciones realizadas, es una gran oportunidad de negocio para implementar en Panamá ya que satisface una necesidad no atendida por las demás plataformas de reclutamiento en línea o portales de trabajo.

Inicialmente Jobobag requiere de una inversión de B/.62,879.79 para compra de equipos, inversión de capital de trabajo, plataforma otros gastos administrativos. De este capital, se requerirá solo **10%** del inversionista en el período 0. Las ganancias serán percibidas a partir del quinto año con un margen EBIT de 59.1%.

Jobobag ofrecerá al inversionista un ROI de 1,078% al 5 año, un VAN positivo de 67,807.99, y una tasa interna de retorno (TIR) de 160%, mayor a la tasa de descuento estimada del 19%, la cual ya tiene incluido una prima por riesgo de 3.62% por ser un emprendimiento, lo que demuestra ser un negocio financieramente rentable y sustentable en el tiempo.

X. Conclusiones

La industria de servicios de reclutamiento en Panamá se encuentra limitada a portales de trabajo, redes profesionales y recepción de *Curriculum Vitae* físicas. Solamente proveen un espacio digital para que las empresas publiquen sus ofertas y los candidatos apliquen, sin tomar en cuenta que el tiempo invertido por candidato oscila entre 35 a 60 días. No obstante, en Norte América y Europa, la tendencia para reclutar está evolucionando hacia tecnologías para trazabilidad del candidato y entrevistas videoasincrónicas para reducir el tiempo de contratación, sesgo y subjetividad.

El segmento objetivo que se pretende atender inicialmente es: vendedores, secretarias, cajeros de bancos y personal administrativo dado de que se encuentran en la lista de los 10 perfiles más difíciles de encontrar en Panamá (ManPowerGroup 2015).

Dada la desconexión entre lo que los clientes buscan y lo que se ofrece a nivel nacional, nació la idea de crear Jobobag, una plataforma innovadora e integral accesible por cualquier dispositivo inteligente, que tiene como estrategia diferenciadora

facilitar todos los procesos de reclutamiento que tradicionalmente se realizan de manera presencial por medio de videoentrevistas pregrabadas donde los candidatos y empresas pueden demostrar y evaluar respectivamente las aptitudes que una hoja de vida no puede medir desde cualquier lugar y momento reduciendo el tiempo invertido por ambas partes a la mitad.

Si se logra suscribir el 1% del mercado potencial de candidatos, el 20% de las empresas transnacionales y el 0.5% de las empresas nacionales, se abarca un mercado de 12,300 candidatos y 177 empresas para el tercer año con un EBITDA de B/.426,906.70

El plan de marketing considera una inversión inicial de B/.13,800 y va disminuyendo hasta B/.7,211 en el año 5 donde alrededor del 65% del presupuesto será utilizado en medios digitales e influenciadores locales y promociones con el enfoque de atraer y convertir clientes a suscriptores para conseguir retornos más rápido sobre las inversiones. La estrategia de comunicación y ventas para atraer a los candidatos se basa en testimonios, historias y *"pulsing"* mientras que la de empresas estará basada en testimonios e influenciadores locales.

Para la puesta en marcha de Jobobag se requiere de una inversión inicial de **B/.62,879.79** para compra de equipos, inversión de capital de trabajo, plataforma y otros gastos administrativos. De este capital, 10% es requerido por el inversionista en el período 0.

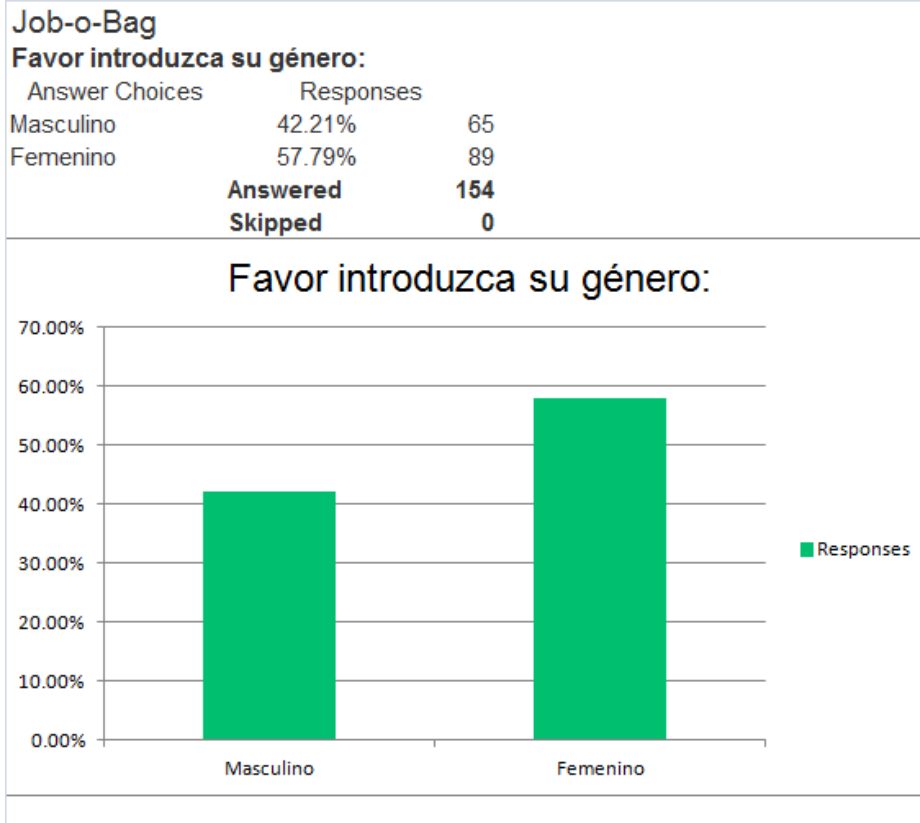
Bibliografía y fuentes

- Estudio de ManPowerGroup de Escasez de Talento 2015, 10ª Edición. Recuperado de: http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_sobre_Escasez_de_Talento_2015_635779084172386250.pdf
- INEC 441-02 DESEMPLEO TOTAL Y ABIERTO – DETALLADO . Contraloría General de la República de Panamá – INEC (2017)- Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P8181441-02.pdf>
- Deloitte. (2017). “Tendencias Globales de Capital Humano”. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-capital-humano.html>
- Career Development Partners (2017). “Benchmarking Talent Acquisition Trends”. Recuperado de: <http://www.careerdevelopmentpartners.com/wp-content/uploads/2017/08/eBook-Benchmarking-Talent-Acquisition-and-Trends.pdf>
- LinkedIn (2017). “Global Recruiting Trends”. Recuperado de: <http://hrs.wsu.edu/wp-content/uploads/2015/09/linkedin-global-recruiting-trends-report.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2017). “Panamá lanza unidad de inteligencia del mercado laboral”. Recuperado de: <http://www.mire.gob.pa/index.php/es/noticias-mire/11238-panama-lanza-unidad-de-inteligencia-del-mercado-laboral>
- La Prensa. Economía .(2017). “Facilidades para buscar empleo”. Recuperado de: https://impresa.prensa.com/economia/Facilidades-buscar-empleo_0_4901509918.html
- La Estrella de Panamá. Economía (2017). “Mas panameños se suman al desempleo en marzo 2017”. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/panamenos-suman-desempleo-marzo-2017/24006629>
- PanamaAmerica (2017). “Extranjeros en Panamá impactan los salarios a la baja”. Recuperado de: <http://www.panamaamerica.com.pa/economia/extranjeros-en-panama-impactan-los-salarios-la-baja-1077856>
- PanamaAmerica. (2017). “La desigualdad social en Panamá”. Recuperado de: <http://m.panamaamerica.com.pa/opinion/la-desigualdad-social-en-panama-1058024>
- Servicio Nacional de Migración. (2016). “Permisos de residencia aprobados por año según sede: Año 2010-2016”. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/357660812/Permiso-de-Residencia-Historial-2010-2016>
- La Estrella de Panamá. (2015). “Cifras de migración riñen con percepción de extranjeros en la calle”. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/cifras-migracion-rinen-percepcion-extranjeros-calle/23887760>
- HRConnect. “La Evolución en Tecnologías y de reclutamiento y selección”. Recuperado de: <https://www.hrconnect.cl/atraccion/la-evolucion-tecnologias-reclutamiento-seleccion/>

- WorldEconomicForum. “Reporte de Competitividad Global 2016-2017”. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf
- La Estrella de Panama. Economia. (2014). “Panama, entre los cinco mejor acceso a la Internet”. Recuperado de: <http://laestrella.com.pa/economia/panama-entre-cinco-mejor-acceso-internet/23772431>
- El Siglo. (2017). “Según cifras, en Panama hay mas celulares que población” . Recuperado de: <http://elsiglo.com.pa/panama/segun-cifras-panama-celulares-poblacion/24000159>
- Ministerio de Comercio e Industrias. “Sedes de Empresas Multinacionales”. Ley 41 del 2007. Recuperado de: <http://sem.mici.gob.pa/>
- Artículo: Estrategia y Negocios (2017). “Hay 134 sedes de empresas multinacionales en Panamá”. Recuperado de: <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1038889-330/hay-134-sedes-de-empresas-multinacionales-en-panam%C3%A1>
- Contraloría General de la República. 2017. INEC Panamá - Cuadro 441-17. GESTIÓN QUE HIZO PARA CONSEGUIR TRABAJO, Marzo 2017, del Instituto Nacional de Estadística y Censo. Recuperado de: https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=38&ID_PUBLICACION=856&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=5
- Contraloría General de la República. 2017. INEC Panamá –POBLACION OCUPADA Y DESOCUPADA POR OCUPACION, Marzo 2017, del Instituto Nacional de Estadística y Censo. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P8561Cuadro%204.xls>

Anexos

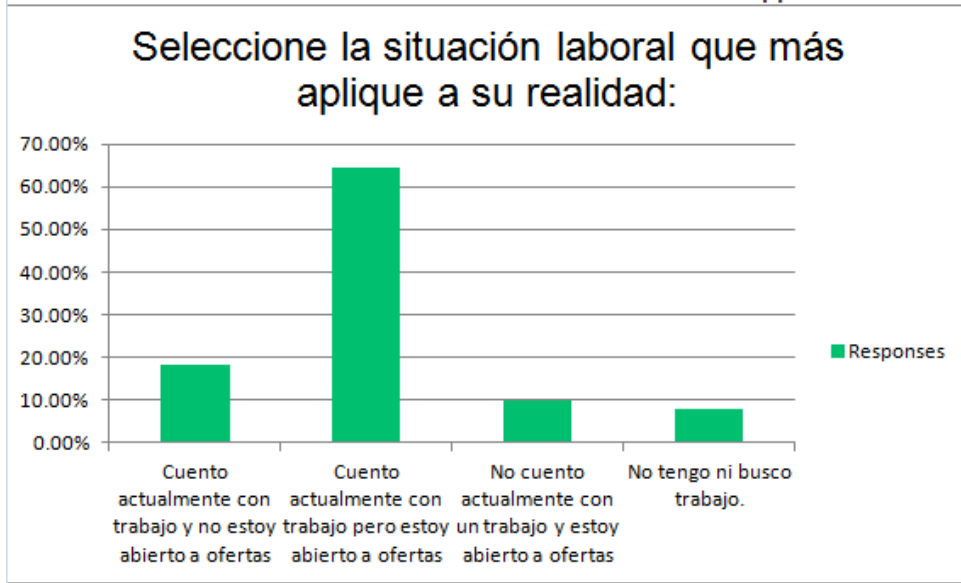
Anexo 1: Resultados generales de la encuesta N°1- fuente primaria SurveyMonkey



Job-o-Bag

Seleccione la situación laboral que más aplique a su realidad:

Answer Choices	Responses	
Cuento actualmente con trabajo y no estoy abierto a ofertas	18.18%	28
Cuento actualmente con trabajo pero estoy abierto a ofertas	64.29%	99
No cuento actualmente con un trabajo y estoy abierto a ofertas	9.74%	15
No tengo ni busco trabajo.	7.79%	12
	Answered	154
	Skipped	0

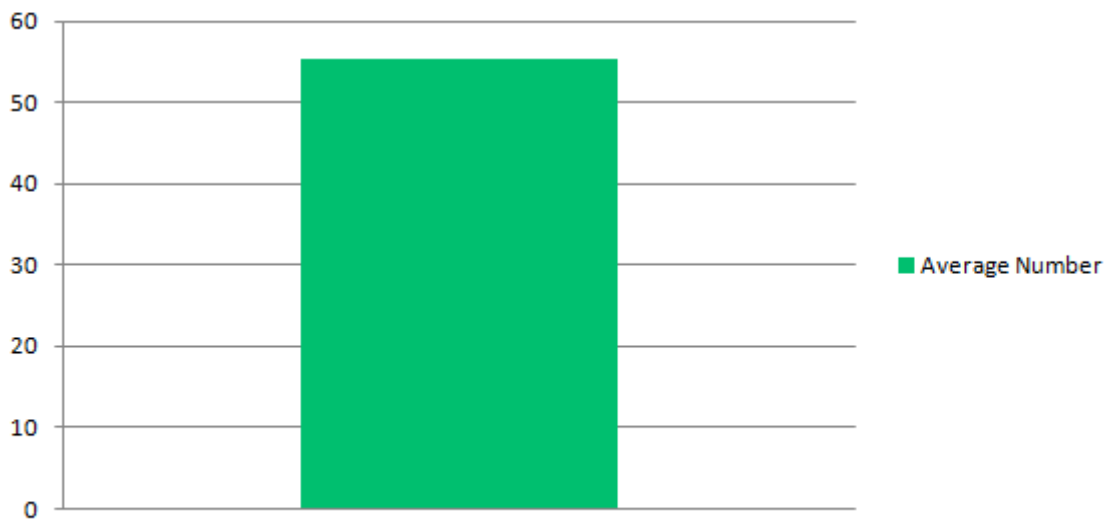


Job-o-Bag

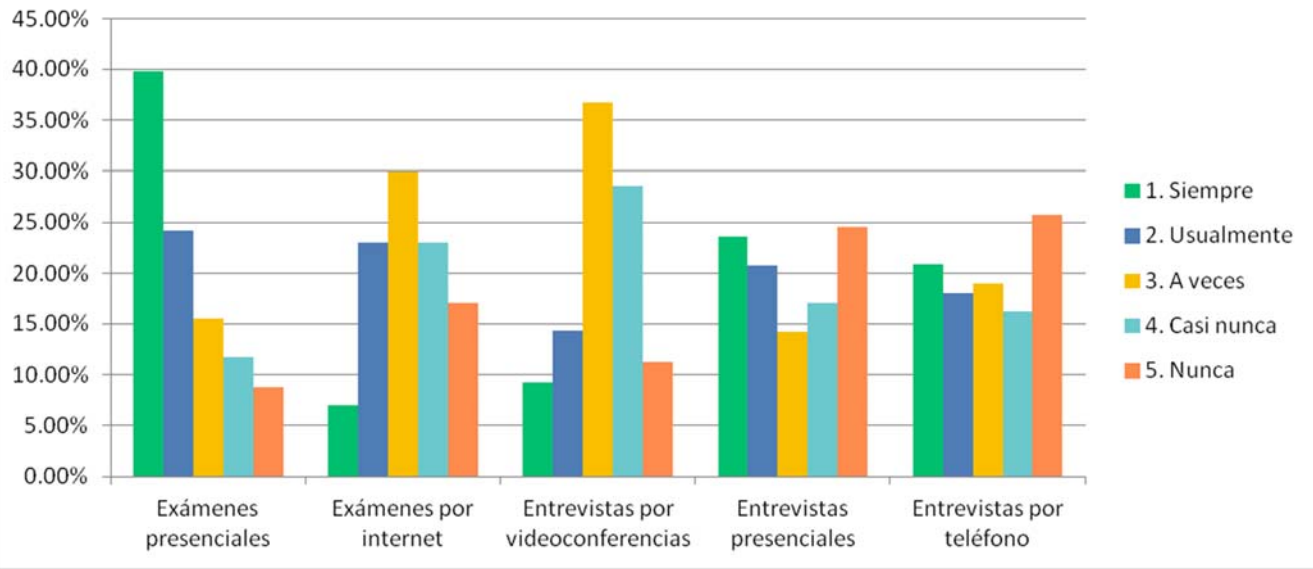
Esta usted satisfecho con la remuneración y beneficios que recibe?

Answer Choice	Average Number	Total Number	Responses
Satisfaccion	55.43548387	6874	100.00%
		Answered	124
		Skipped	30

Esta usted satisfecho con la remuneración y beneficios que recibe?



Haga un ranking de mayor (1) a menor (5) respondiendo a cuál paso requerido del proceso de reclutamiento puede hacer que desista de aplicar a una posición que le interesa

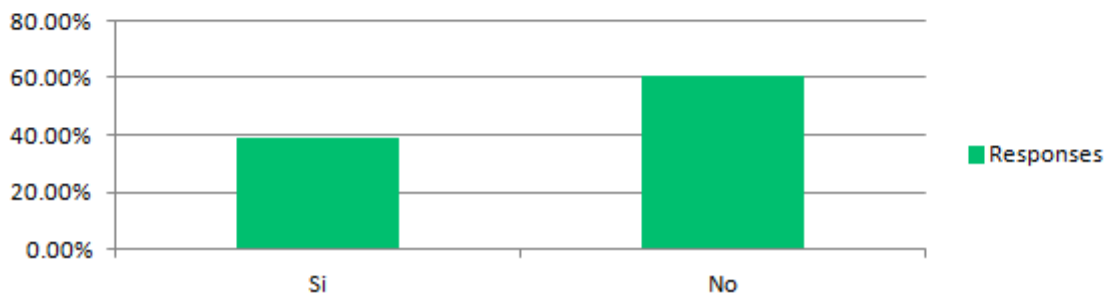


Job-o-Bag

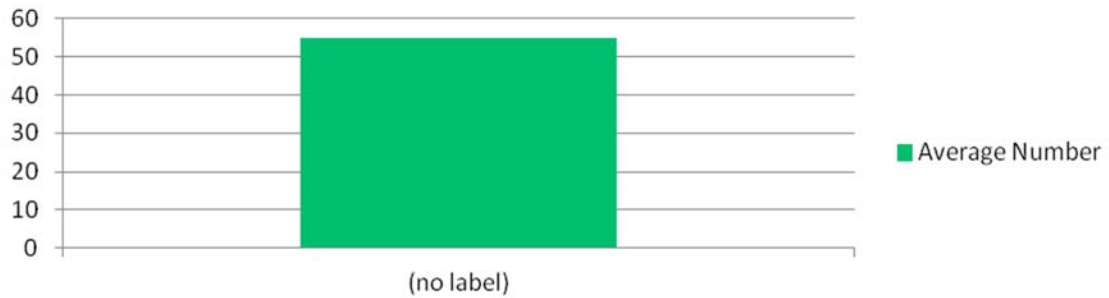
Quando usted ha pensado en la alternativa de buscar una mejor oportunidad laboral, ¿siente que si la empresa para la que usted labora actualmente se entera esta pueda tomar acciones negativas para con usted?

Answer Choices	Responses	
Si	39.20%	49
No	60.80%	76
	Answered	125
	Skipped	29

Quando usted ha pensado en la alternativa de buscar una mejor oportunidad laboral, ¿siente que si la empresa para la que usted labora actualmente se entera esta pueda tomar acciones negativas para con usted?



¿Considera usted que consigue diferenciarse dentro de plataformas similares a LinkedIn del resto de personas que forman parte de la misma plataforma? Favor responda en la escala desde 0 (No) hasta 100 (Sí).

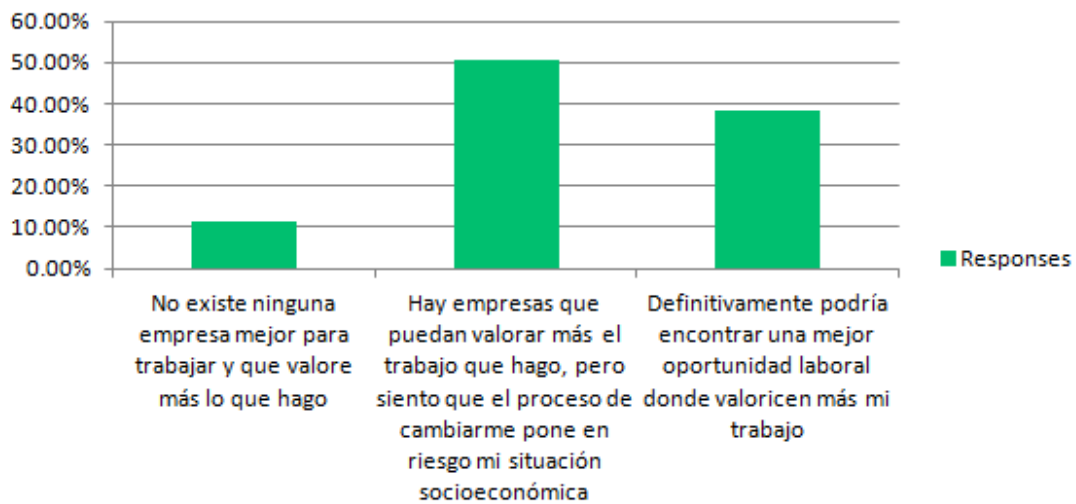


Job-o-Bag

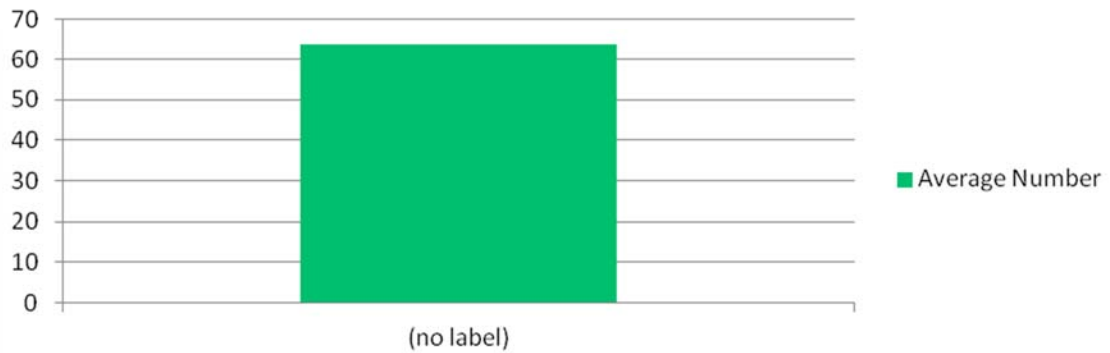
Seleccione la alternativa que más aplique a su condición laboral actual:

Answer Choices	Responses	
No existe ninguna empresa mejor para trabajar y que valore más lo que hago	11.20%	14
Hay empresas que puedan valorar más el trabajo que hago, pero siento que el proceso de cambiarme pone en riesgo mi situación socioeconómica	50.40%	63
Definitivamente podría encontrar una mejor oportunidad laboral donde valoricen más mi trabajo	38.40%	48
	Answered	125
	Skipped	29

Seleccione la alternativa que más aplique a su condición laboral actual:



¿Siente que las plataformas que facilitan la búsqueda de empleo se prestan para maquillar logros y méritos? Favor responda en la escala desde 0 (No) hasta 100 (Sí).

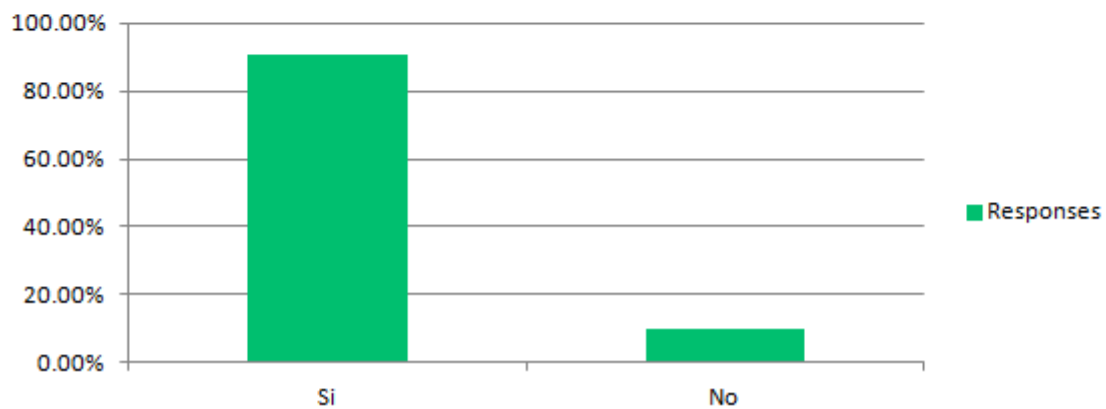


Job-o-Bag

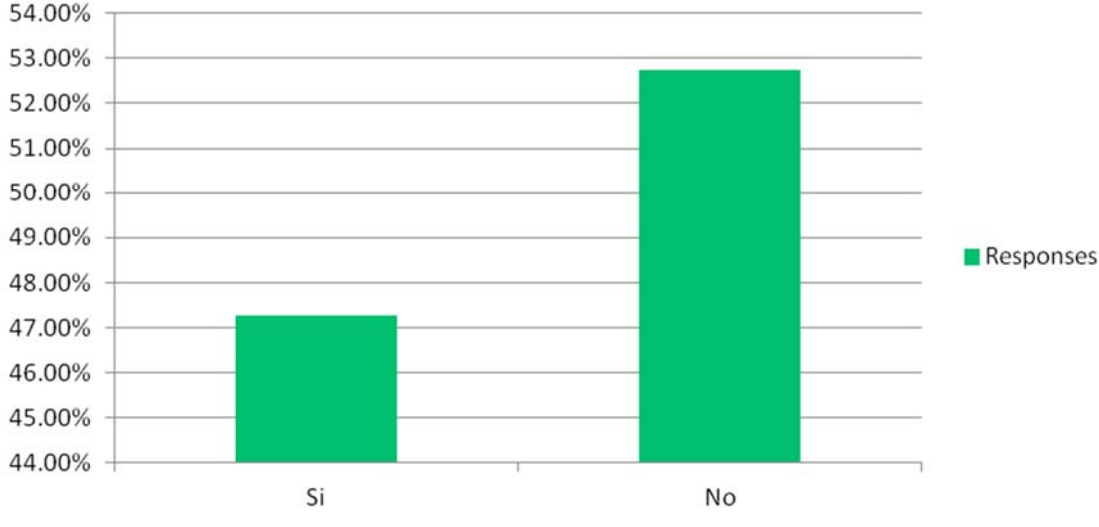
Si encuentra una plaza laboral muy atractiva, ¿sería flexible con los beneficios que esta solicitando para asegurar ser contratado?

Answer Choice:	Responses	
Si	90.40%	113
No	9.60%	12
	Answered	125
	Skipped	29

Si encuentra una plaza laboral muy atractiva, ¿sería flexible con los beneficios que esta solicitando para asegurar ser contratado?



¿Considera que su compañía contrata al mejor talento disponible?

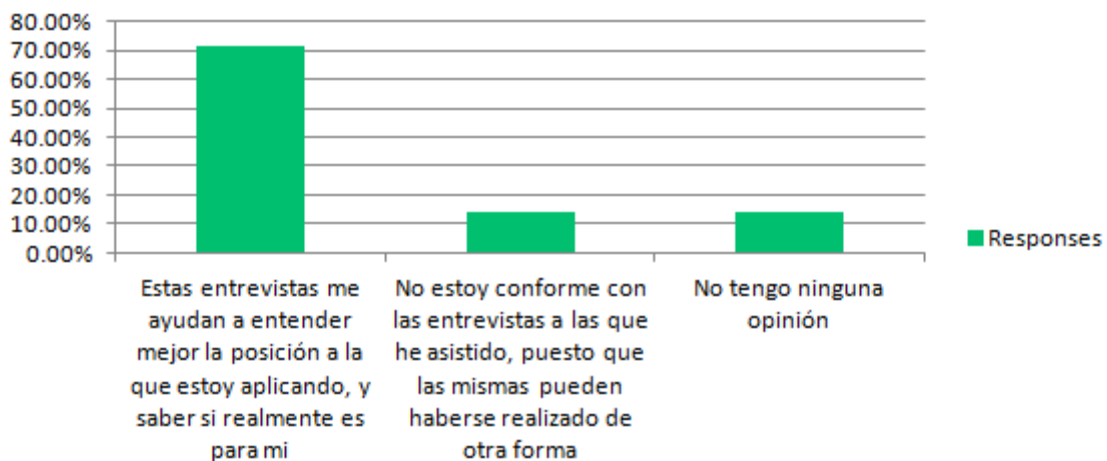


Job-o-Bag

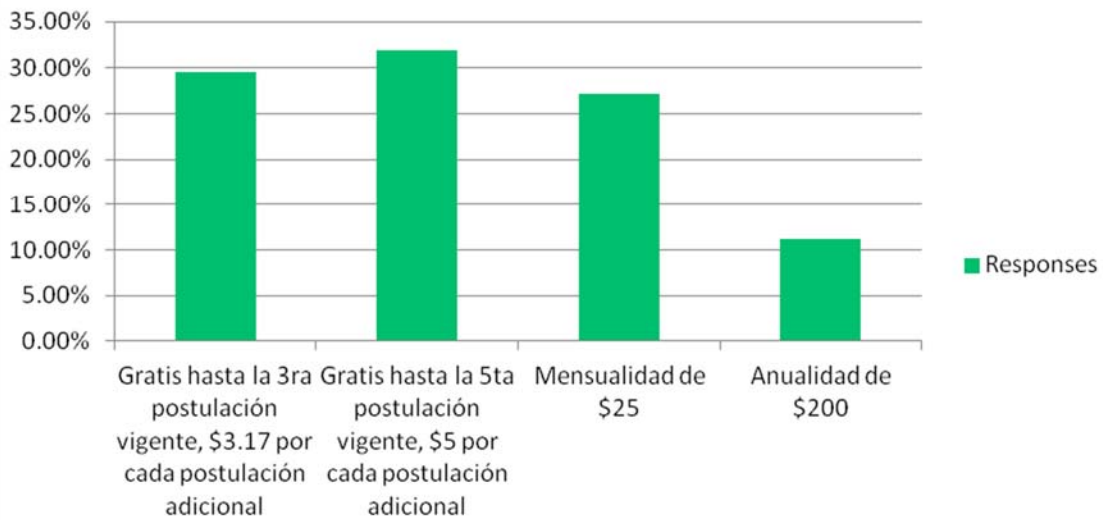
Escoja la opción que más se asemeje a su opinión acerca del acumulado de entrevista presenciales que haya tenido:

Answer Choices	Responses	
Estas entrevistas me ayudan a entender mejor la posición a la que estoy aplicando, y saber si realmente es para mí	71.20%	89
No estoy conforme con las entrevistas a las que he asistido, puesto que las mismas pueden haberse realizado de otra forma	14.40%	18
No tengo ninguna opinión	14.40%	18
	Answered	125
	Skipped	29

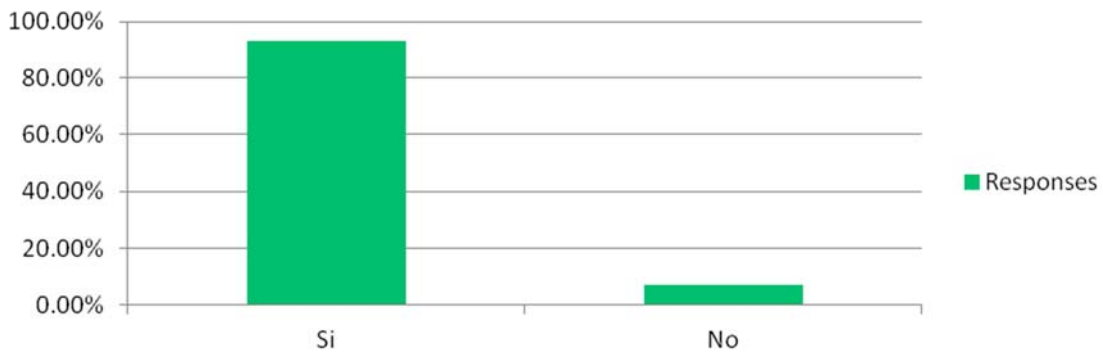
Escoja la opción que más se asemeje a su opinión acerca del acumulado de entrevista presenciales que haya tenido:



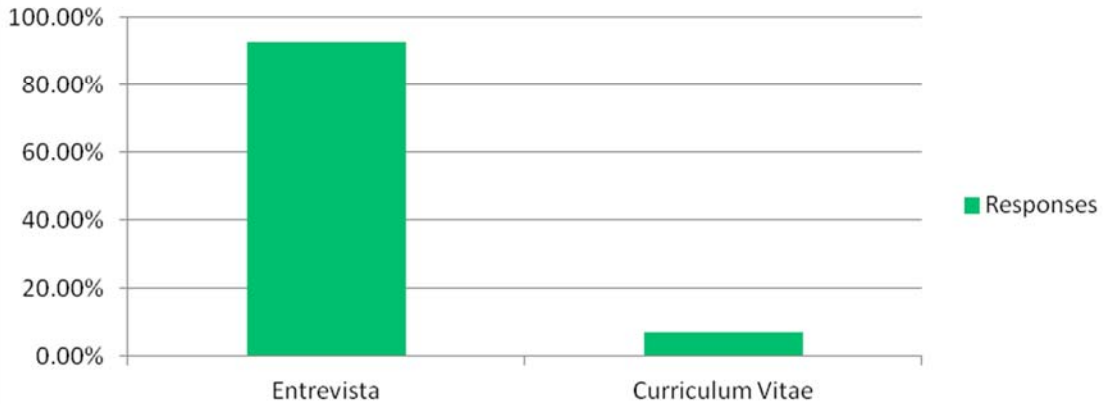
Siendo un candidato, ¿Cuál de estos modos de pago le parece más atractivo?



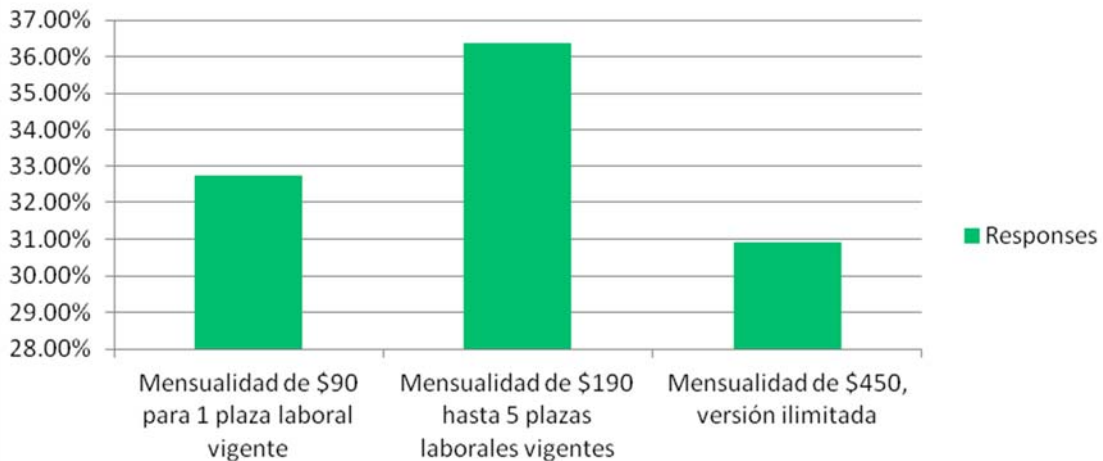
Si encuentra a un candidato muy sobresaliente, y le es posible ser flexible en cuanto a los beneficios que le ofrecen, ¿le ofrecería una oferta laboral más atractiva?



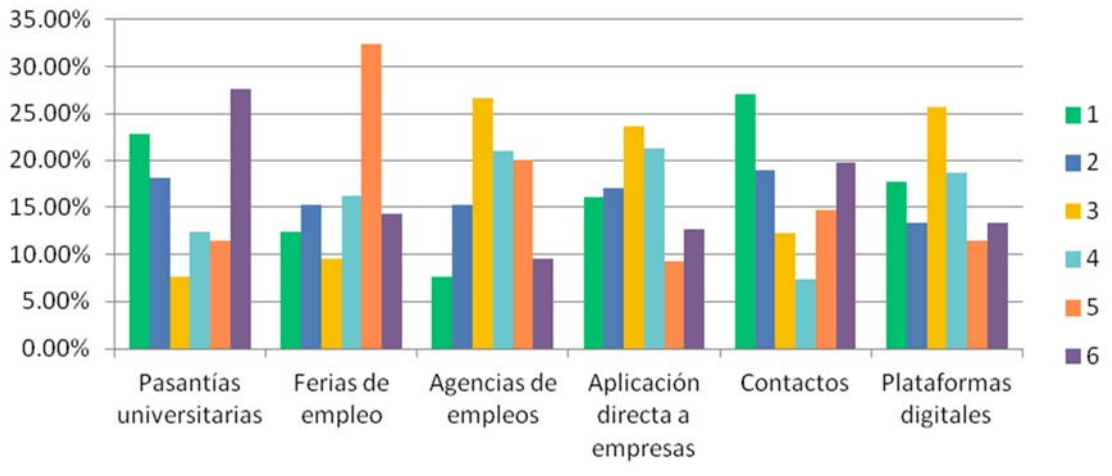
Si usted cuenta con el resultado de la entrevista de un candidato y su Curriculum Vitae, ¿a cual le da más peso para tomar la decisión de contratación?



Siendo un reclutador, ¿Cuál de estos métodos de pago le parece más atractivo?



Haga un ranking de mayor (1) a menor (6) de los canales en donde usted ha conseguido mejores ofertas laborales



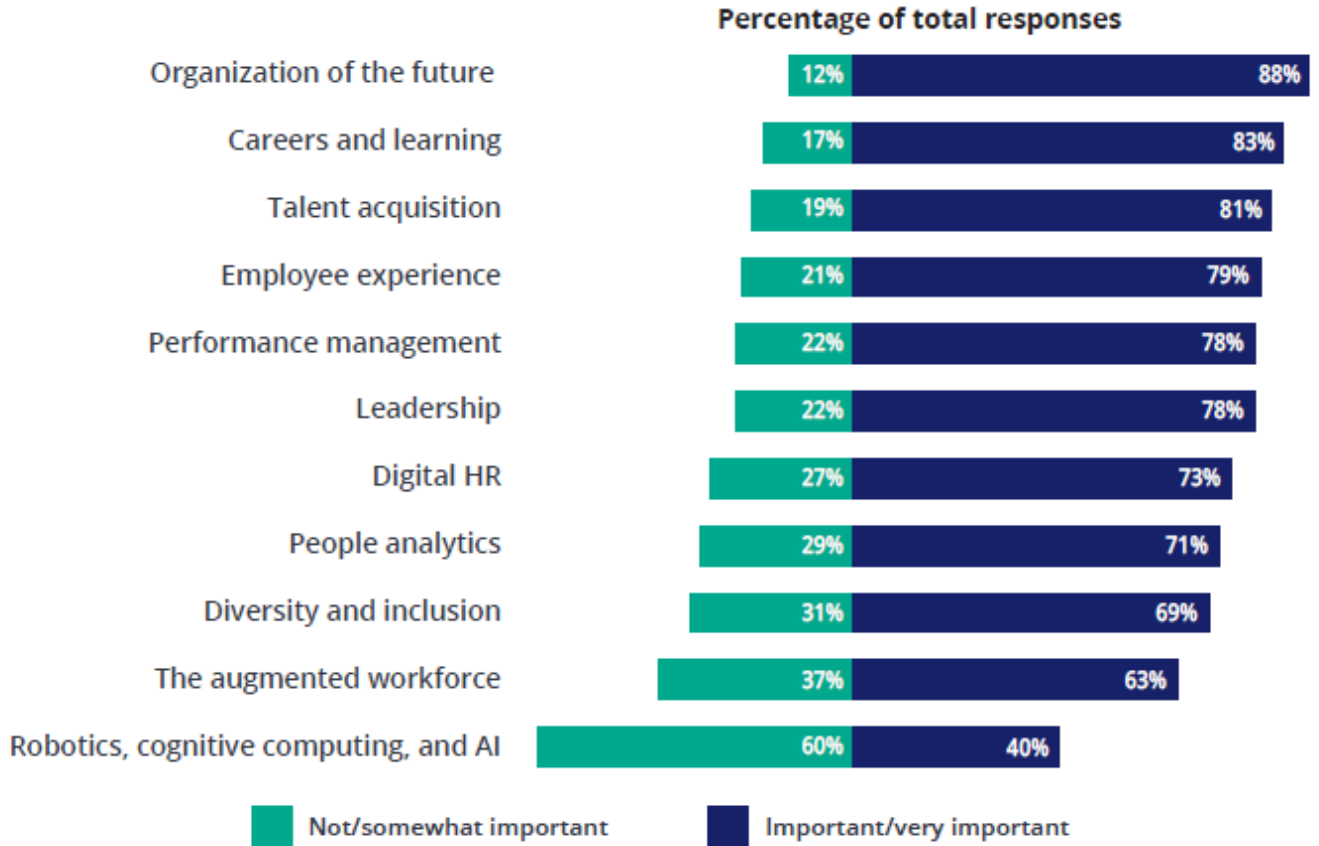
Anexo 2: Encuesta de Mercado Laboral en Panamá, Marzo 2017

República de Panamá
CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA
 Instituto Nacional de Estadística y Censo

**Cuadro 441-02. DESEMPLEO TOTAL Y ABIERTO - DETALLADO:
 ENCUESTA DE MERCADO LABORAL, MARZO DE 2017**

Área, provincia, comarca indígena y condición en la actividad económica	Marzo de 2017		
	Total	Hombres	Mujeres
TOTAL	2,946,907	1,434,961	1,511,946
Económicamente activa	1,905,332	1,120,170	785,162
Porcentaje (respecto a la población de 15 y más años de edad)	64.7	78.1	51.9
Ocupada	1,799,517	1,068,434	731,083
Trabajaron la semana pasada	1,799,130	1,068,047	731,083
Trabajaron por períodos fijos	387	387	-
Desocupada	105,815	51,736	54,079
Porcentaje (respecto a la población económicamente activa)	5.6	4.6	6.9
Desempleo abierto	87,057	41,207	45,850
Porcentaje (respecto a la población económicamente activa)	4.6	3.7	5.8
Buscó trabajo la semana pasada, hicieron gestión para conseguirlo y están disponibles	68,028	33,056	34,972
Buscó trabajo durante las últimas cuatro semanas, hicieron gestión para conseguirlo y están disponibles	17,404	7,121	10,283
Ya consiguió trabajo	1,625	1,030	595
Desempleo oculto	18,758	10,529	8,229

Anexo 3: Tendencias Globales de Capital Humano 2017




Ilustracion1:Tendencias Globales de Capital Humano 2017 en orden de importancia- Fuente: Reporte 2017 de Deloitte

Anexo 4: Tendencias Globales de Capital Humano 2017 por región

Region	AMERICAS			EUROPE, MIDDLE EAST, & AFRICA					ASIA PACIFIC	
	Global	Latin & South America	North America	Africa	Central and Eastern Europe	Middle East	Nordic countries	Western Europe	Asia	Oceania
Organization of the future	88	92	87	87	83	83	90	87	89	85
Careers and learning	83	86	80	86	84	78	81	78	88	79
Talent acquisition	81	83	81	84	81	82	75	78	87	70
Employee experience	79	85	84	82	77	77	69	71	85	85
Performance management	78	86	74	85	80	85	67	71	86	73
Leadership	78	81	74	78	73	78	79	74	85	76
Digital HR	73	81	65	79	69	76	72	67	79	67
People analytics	71	75	75	75	69	69	68	61	81	71
Diversity and inclusion	69	73	67	79	60	67	62	62	78	75
The augmented workforce	63	62	58	66	61	64	56	62	72	61
Robotics, cognitive computing, and AI	40	45	32	33	34	38	48	38	50	37

Deloitte University Press | dupress.deloitte.com

Higher %  Lower %

Note: Figures represent the percentage of respondents rating each trend "important" or "very important." Ratings for "The augmented workforce" and "Robotics, cognitive computing, and AI" both relate to the broader trend on "The future of work" discussed in this report.

Ilustración 2: Tendencia Globales de Capital Humano 2017 por orden de importancia por región- Fuente: Reporte 2017 de Deloitte

Anexo 5: Evolución global de volumen de contrataciones (2012-2016)

Hiring volume will increase for many companies

While the global numbers are very positive, this is the first time in five years when the year-over-year growth is slowing down. This subtle cooling of the job market reflects hiring slowdown in Brazil, China, and parts of Europe.

How do you expect your hiring volume to change over the next year?

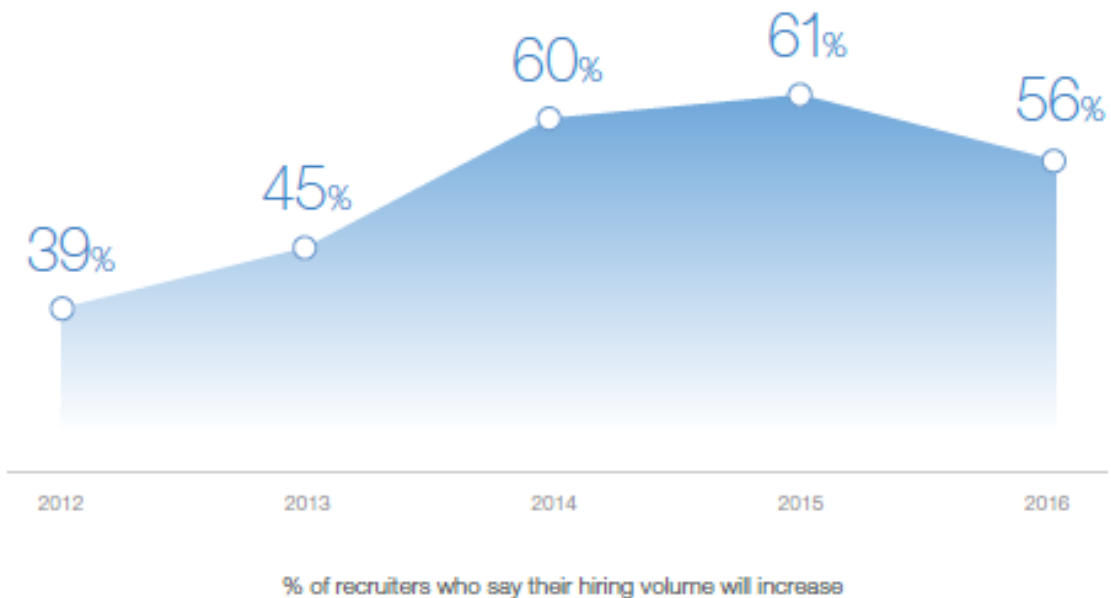


Ilustración3: Evolución global de volumen de contrataciones (2012-2016)- Fuente: Reporte 2017 de LinkedIn: Tendencias Globales de Reclutamiento 2017

Anexo 6: Mercado Laboral en Panamá (2017)

Área, provincia, comarca indígena, sexo y ocupación	Población de 15 y más años de edad ocupada (1)						
	Total (2)	Edad					
		15 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 y más
TOTAL	1,799,517	86,951	371,088	398,029	428,572	318,271	196,606
Directores y gerentes de los sectores público, privado y de organizaciones de interés social	111,459	-	14,282	31,170	33,595	23,995	8,417
Profesionales, científicos e intelectuales	192,248	753	25,030	45,607	58,832	39,853	22,173
Técnicos y profesionales de nivel medio	137,242	2,582	34,441	35,816	32,581	24,754	7,068
Empleados de oficina	114,792	4,375	41,129	29,645	19,934	15,740	3,969
Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	337,334	18,641	78,551	72,294	79,211	55,722	32,915
Agricultores y trabajadores agropecuarios, forestales, de la pesca y caza	183,461	23,954	24,521	25,581	31,105	29,285	49,015
Artesanos y trabajadores de la minería, la construcción, la industria manufacturera, la mecánica y ocupaciones afines	259,632	8,780	50,649	60,350	63,931	46,425	29,497
Operadores de instalaciones fijas y máquinas; ensambladores, conductores y operadores de maquinarias móviles	136,850	869	23,038	33,131	37,695	28,074	14,043
Trabajadores no calificados de los servicios, la minería, construcción, industria manufacturera, transporte y otras ocupaciones elementales	326,499	26,997	79,447	64,435	71,688	54,423	29,509

Tabla 10: Mercado Laboral en Panamá (2017) - Fuente: INEC Panamá

Anexo 7: Desempleo Laboral en Panamá (2017)

Área, provincia, comarca indígena y condición en la actividad económica	Población de 15 y más años de edad (1)						Variación absoluta Marzo de 2017 - Marzo de 2016		
	Marzo de 2016			Marzo de 2017			Total	Hombres	Mujeres
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres			
Desocupada	104,854	50,129	54,725	105,815	51,736	54,079	961	1,607	-646
Porcentaje (respecto a la población económicamente activa)	5.6	4.6	7.1	5.6	4.6	6.9	-0.1	-	-0.2
Desempleo abierto	79,186	34,929	44,257	87,057	41,207	45,850	7,871	6,278	1,593
Porcentaje (respecto a la población económicamente activa)	4.2	3.2	5.8	4.6	3.7	5.8	0.4	0.5	-
Buscó trabajo la semana pasada, hicieron gestión para conseguirlo y están disponibles	58,828	27,485	31,343	68,028	33,056	34,972	9,200	5,571	3,629
Buscó trabajo durante las últimas cuatro semanas, hicieron gestión para conseguirlo y están disponibles	19,231	6,919	12,312	17,404	7,121	10,283	-1,827	202	-2,029
Ya consiguió trabajo	1,127	525	602	1,625	1,030	595	498	505	-7
Desempleo oculto	25,668	15,200	10,468	18,758	10,529	8,229	-6,910	-4,671	-2,239

Tabla 11: Desempleo Laboral en Panamá (2017) - Fuente: INEC Panamá

Anexo 8: Análisis del micro entorno del negocio por las 5 Fuerzas de Porter

Fuerzas	Panama			Internacional		
	Poco Atractivo	Neutral	Muy Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Muy Atractivo
Barreras de entrada	X			X		
Sustitutos			X	X		
Rivalidad competidores			X	X		
Poder de compradores			X	X	X	
Poder de proveedores			X			X

Ilustración 4: Análisis del micro entorno de la industria a nivel nacional e internacional por 5 Fuerzas de Porter - Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9: Clasificación de la empresa

- **Sector de Actividad:** Sector Terciario. Servicios para los consumidores en forma de soluciones tecnológicas.
- **Forma Jurídica:** Empresa privada en forma de sociedad anónima.
- **Tamaño:** Pequeña empresa.
- **Ámbito de actuación:** Nacional.
- **Compromiso con el cliente:** El máximo compromiso de la empresa es para con los clientes, por lo que se harán todos los esfuerzos para proveer valor y seguridad a nuestros clientes.
- **Ética invulnerable:** La ética de trabajo y empresarial de los emprendedores permeará a toda la organización.
- **Responsabilidad:** El servicio que se ofrece maneja información delicada y los emprendedores están conscientes de esto. Todo mal uso o anomalía que se derive de la operación de la empresa recaerá en su responsabilidad.
- **Adaptabilidad y agilidad:** La respuesta rápida a los cambios será clave para el éxito de la empresa, la cual debe aprovechar su pequeño tamaño para ser más ágil que su competencia.

Anexo 10: Clasificación de Stakeholders

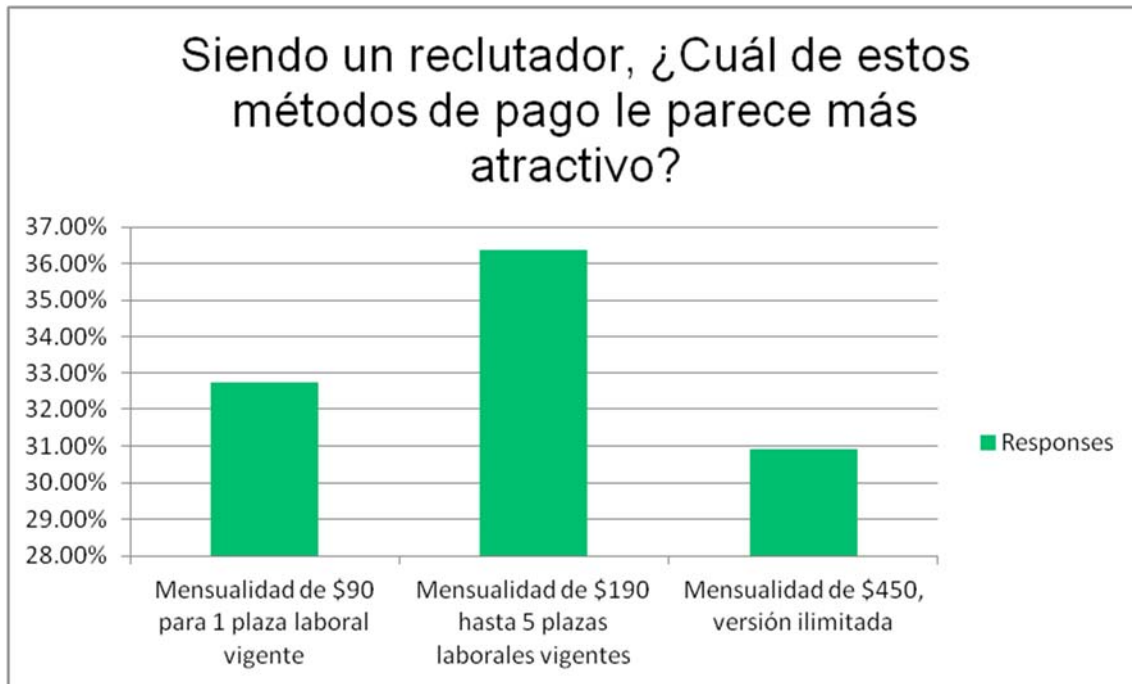
Grupo	Sub-Grupo	Tema de Interés	Riesgo
Accionistas		Generación de valor	Enfoque extremo en las utilidades
Proveedores	Empresas Telecom	Internet	Disponibilidad de la plataforma online
Cientes - Candidatos	Candidatos	Seguridad, calidad, transparencia	Mala publicidad, perdida de cliente
Cientes - Empresas	Empresas, reclutadores, etc	Transparencia, respaldo, seguridad	Mala publicidad, perdida de cliente
Colaboradores	Fijos	Sueldo, incentivos, ambiente laboral	Mala publicidad, fuga de talento
	Técnicos de mantenimiento	Salario, horarios, incentivos	Mala publicidad, fuga conocimiento
Gobierno		Impuestos, tarifas	Cambios a leyes laborales, incremento de impuestos

Tabla 12: Clasificación de Stakeholders por rol en el negocio- Fuente: Elaboración Propia

Los grupos anteriores los separaremos según su impacto sobre la oportunidad de negocio:

- Determinantes: Gobierno
- Facultativos: Proveedores de servicios
- Vigilantes: Accionistas, Candidatos y Empresas
- Inactivos: Colaboradores

Anexo 11: Encuesta de precios



Grafica 1: Preferencia de Método de Pago de reclutadores - Fuente: Elaboración propia (Encuesta Jobobag)

Anexo 12: Lista de los 10 perfiles más difíciles de encontrar en Panamá



Ilustración 9: Lista de los 10 perfiles más difíciles de encontrar en Panamá - Fuente: Estudio ManPowerGroup sobre Escasez de Talento 2015, 10ª Edición.

Anexo 13: Duraciones Mínimas y Máximas de Procesos de reclutamiento por método utilizado

Extra Days Added by Various Job Interview Screening Methods	
Interview Method	Average Days Added to Hiring Process
Phone Interview	+6.8 to +8.2 days
One-on-One Interview	+4.1 to +5.3 days
Group Panel Interview	+5.6 to +6.8 days
Presentation	+2.7 to +4.2 days
IQ Intelligence Test	+2.6 to +4.4 days
Job Skills Test	+0.6 to +1.5 days
Personality Test	+0.9 to +1.3 days
Drug Test	+0.3 to +0.8 days
Background Check	+3.1 to +3.4 days

Tabla 15: Duraciones Mínimas y Máximas de Procesos de reclutamiento por método utilizado. Fuente: Glassdoor 2015

Anexo 14: Ciclo de vida de la Industria de servicios al consumidor enfocada en reclutamiento online

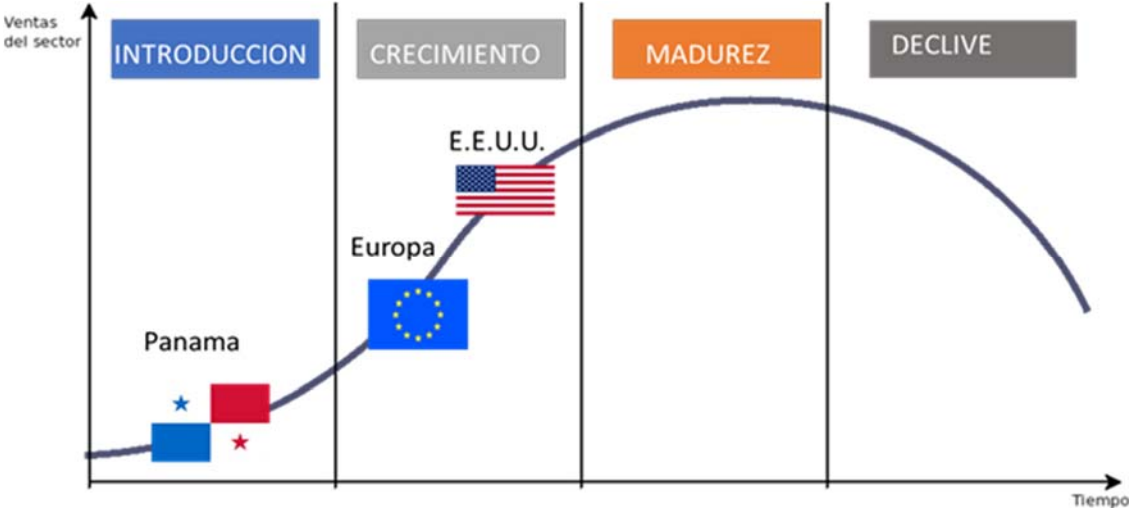
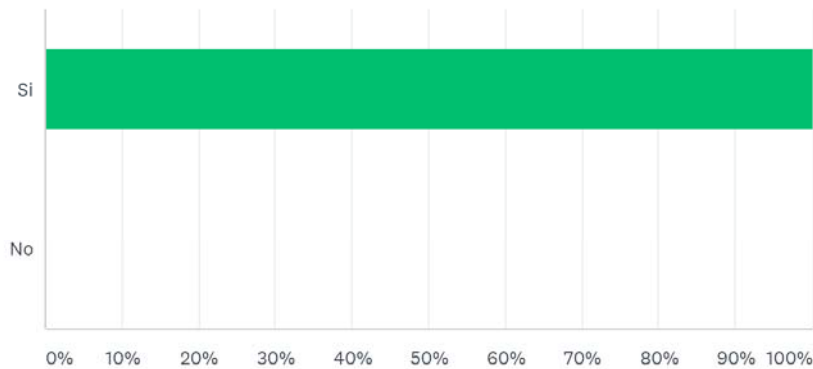


Ilustración 10: Ciclo de vida de la industria de servicios al consumidor enfocada en reclutamiento online. Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15: Resultados de la encuesta N°2 a candidatos del segmento objetivo (vendedores, secretarias, cajeros de bancos y personal administrativo) - fuente primaria SurveyMonkey

Indique si su profesión es una de las siguientes:
secretari@s, vendedores y personal administrativo?

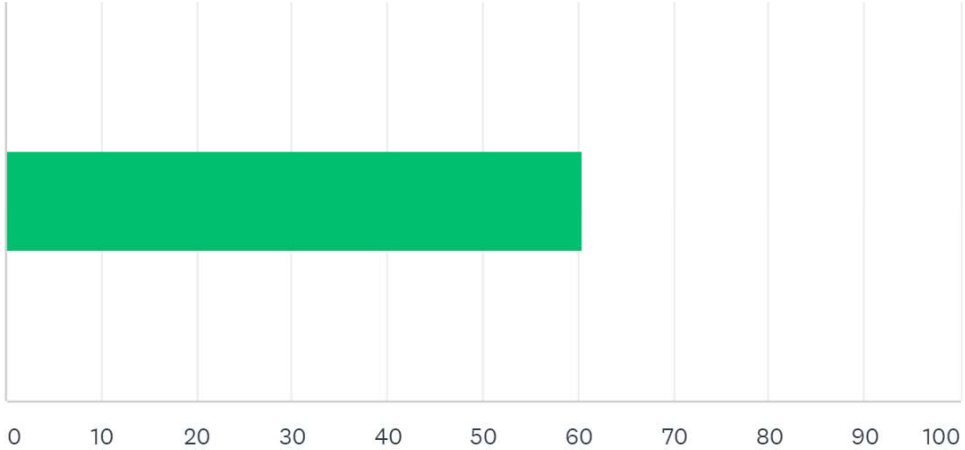
Answered: 52 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Si	100.00% 52
No	0.00% 0
TOTAL	52

En una escala del 1 (nada) al 10 (mucho), que tanto prefiere los procesos de reclutamiento frente a una computadora / smartphone? (pruebas, video-entrevistas, etc.)

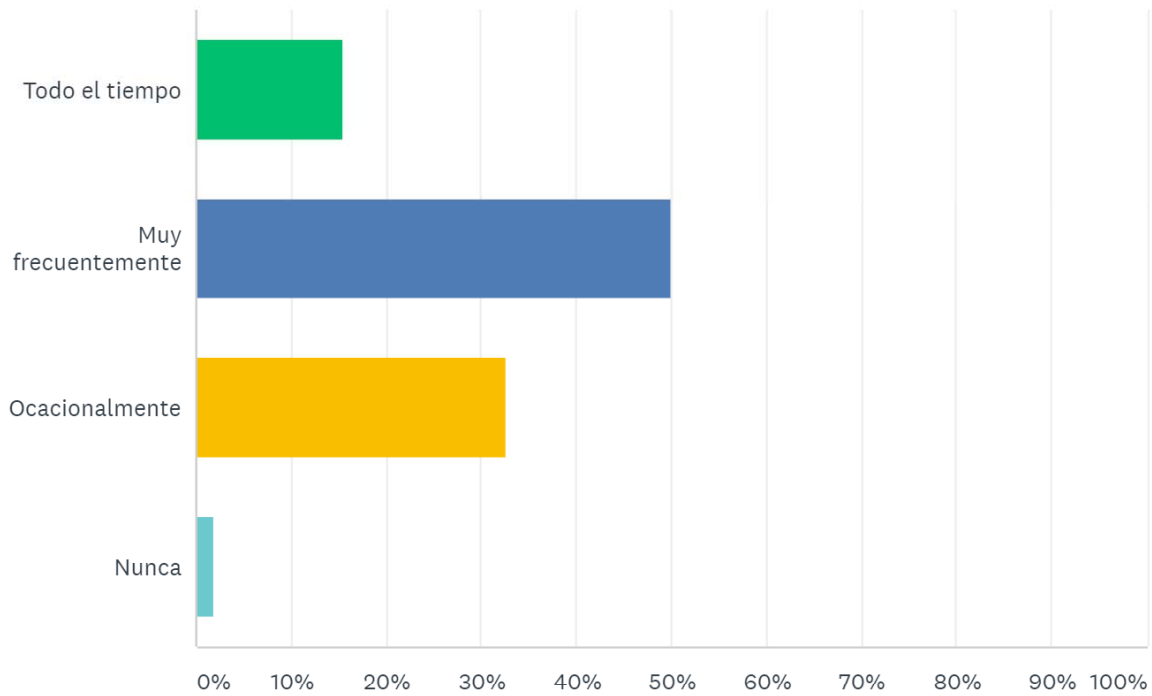
Answered: 52 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	AVERAGE NUMBER	TOTAL NUMBER	RESPONSES
Responses	60	3,145	52
Total Respondents: 52			

Que tan frecuentemente desiste de participar en procesos de reclutamiento por el hecho de pedir permisos y faltar a su trabajo actual?

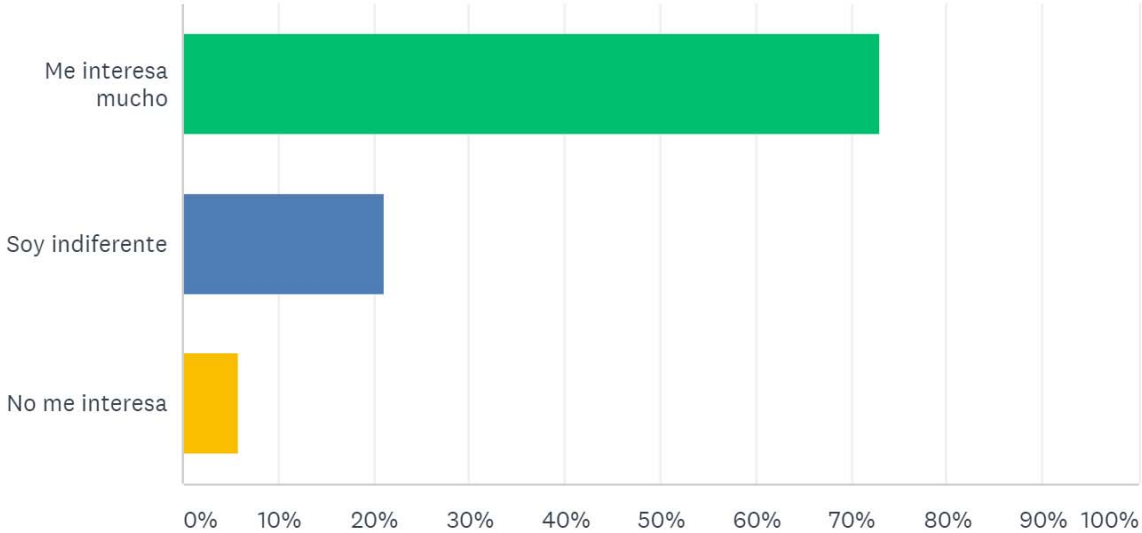
Answered: 52 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Todo el tiempo	15.38% 8
▼ Muy frecuentemente	50.00% 26
▼ Ocasionalmente	32.69% 17
▼ Nunca	1.92% 1
TOTAL	52

Que tanto le interesaría contar con la alternativa de generar ingresos adicionales a modo de proyectos Freelancer?

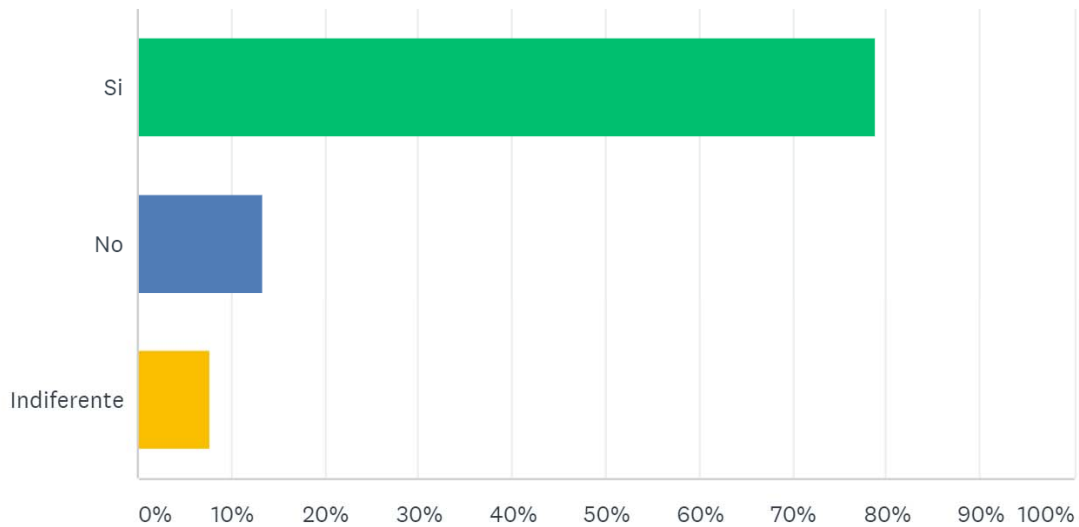
Answered: 52 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Me interesa mucho	73.08% 38
Soy indiferente	21.15% 11
No me interesa	5.77% 3
TOTAL	52

Le interesaría ver ofertas de proyectos remunerados, tipo Freelancer, dentro de una plataforma que sincroniza los reviews de su perfil de Candidato con los proyectos que completa satisfactoriamente?

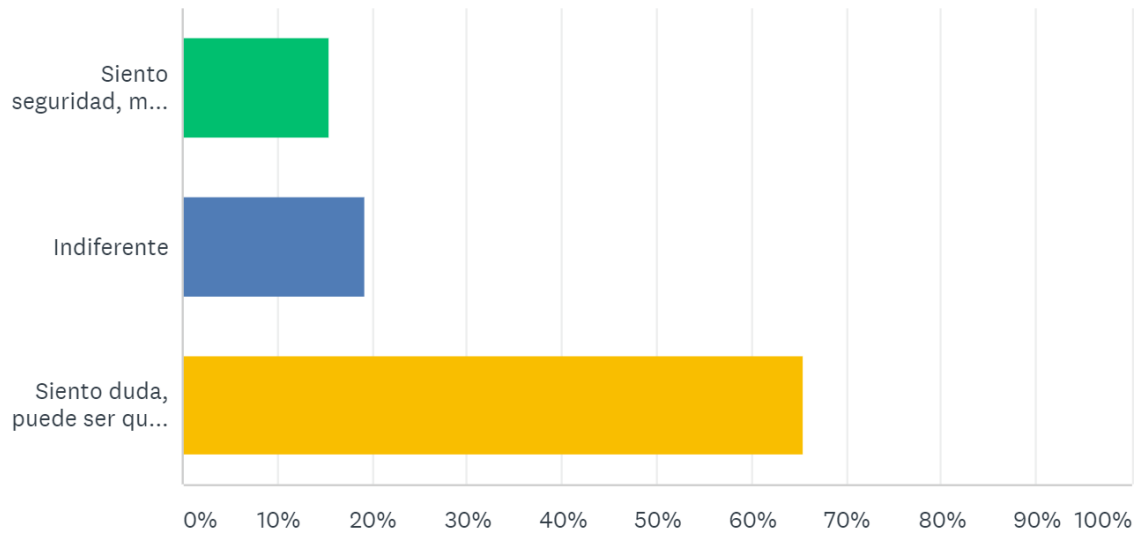
Answered: 52 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Si	78.85% 41
▼ No	13.46% 7
▼ Indiferente	7.69% 4
TOTAL	52

Cómo se siente cuando las empresas no le notifican si usted sigue dentro del proceso de reclutamiento?

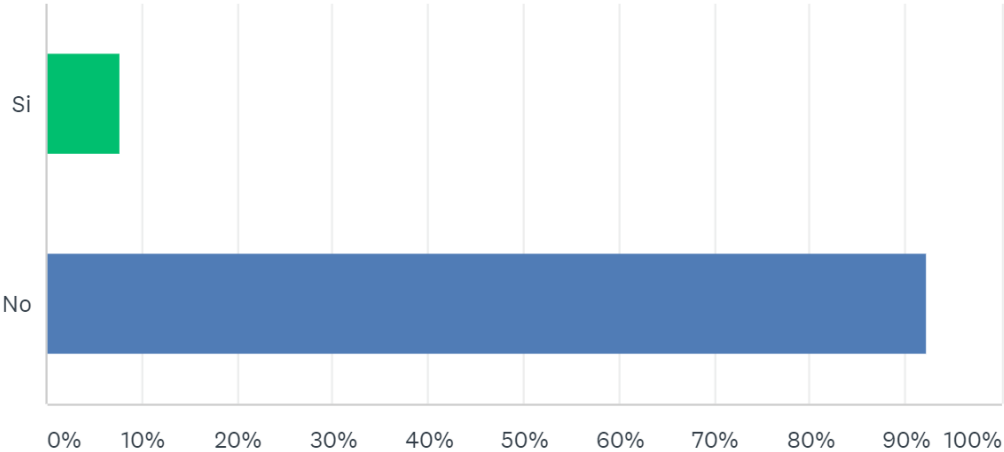
Answered: 52 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Siento seguridad, me contactarían si ya no estoy dentro del proceso	15.38% 8
▼ Indiferente	19.23% 10
▼ Siento duda, puede ser que ya contrataron a alguien y yo aun estoy esperando	65.38% 34
TOTAL	52

Considera tener tiempo para participar de procesos de reclutamiento tradicionales? (entrevistas y pruebas presenciales, llamadas telefónicas, etc. todas estas en horas laborales)

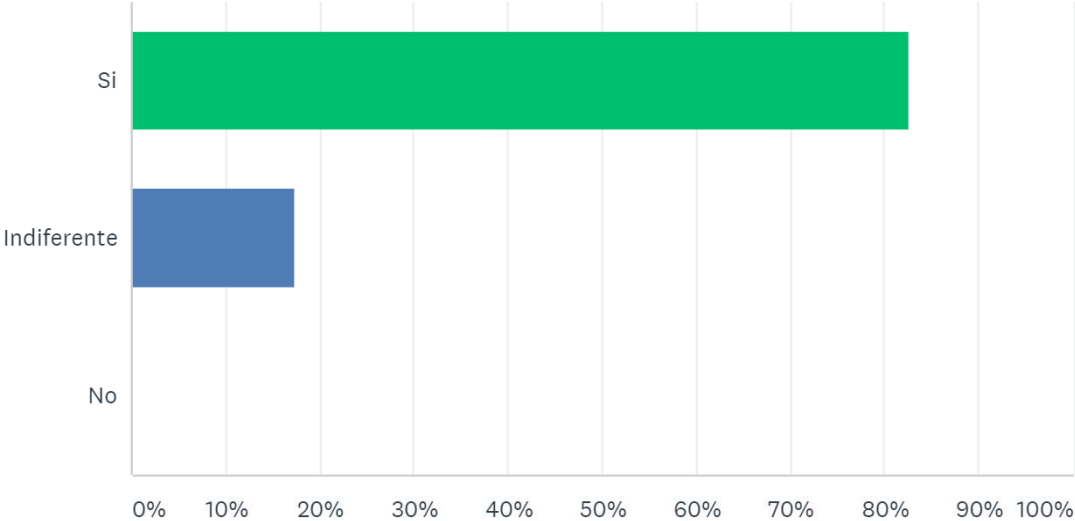
Answered: 52 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Si	7.69% 4
No	92.31% 48
TOTAL	52

Si existiera en el mercado una plataforma que le permite buscar empleo, completar los pasos de reclutamiento digitalmente, ver proyectos de freelancer y otras funciones, todas estas desde su telefono o computadora, estaría usted dispuesto a probarlo?

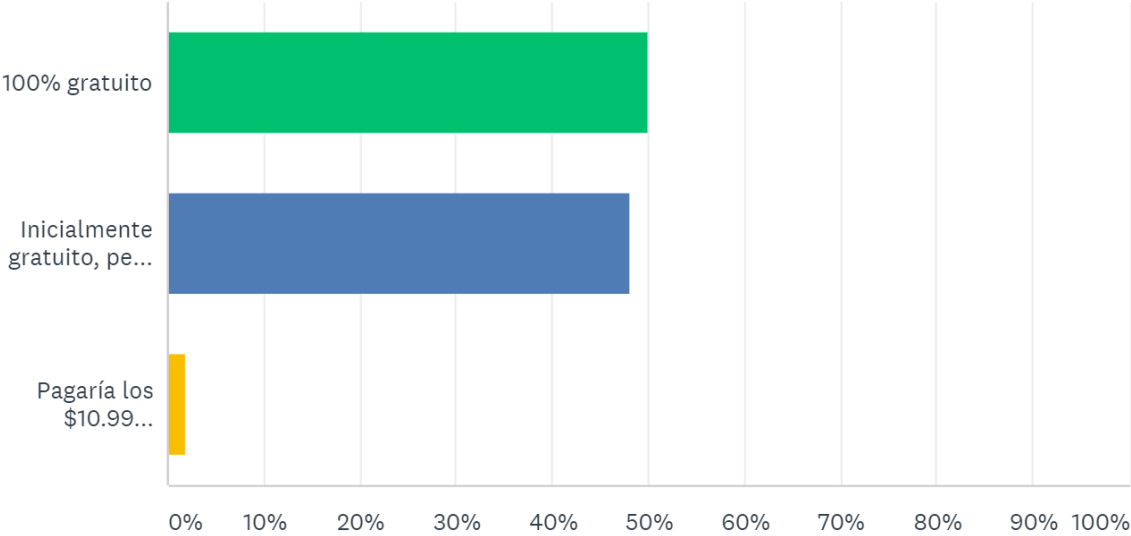
Answered: 52 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Si	82.69% 43
Indiferente	17.31% 9
No	0.00% 0
TOTAL	52

Favor seleccione que paquete utilizaría para esta plataforma?

Answered: 52 Skipped: 0

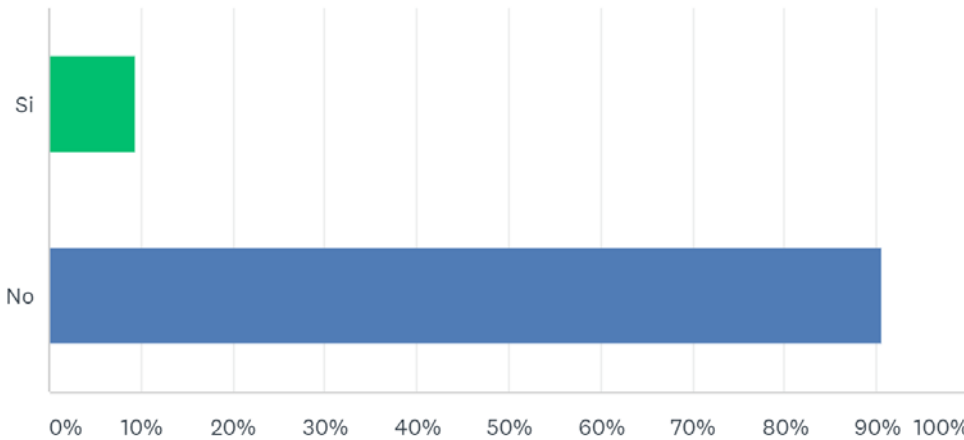


ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ 100% gratuito	50.00% 26
▼ Inicialmente gratuito, pero pagaría los \$10.99 mensuales de forma intermitente	48.08% 25
▼ Pagaría los \$10.99 mensuales siempre	1.92% 1
TOTAL	52

Anexo 16: Resultados de la encuesta N°3 a empresas del segmento objetivo (empresas en busca de vendedores, secretarias, cajeros de bancos y personal administrativo) - fuente primaria SurveyMonkey

Considera que todo el proceso de reclutamiento necesita ser presencial?

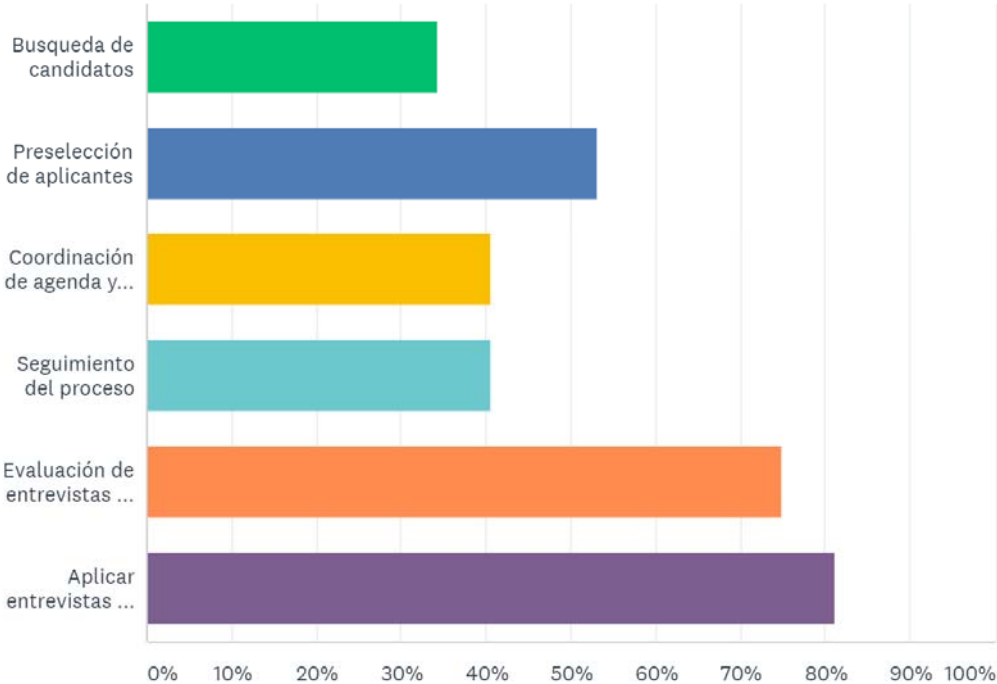
Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Si	9.38% 3
No	90.63% 29
TOTAL	32

Que partes del proceso de reclutamiento consumen mayor cantidad de recursos de la empresa? (seleccione todas las que apliquen)

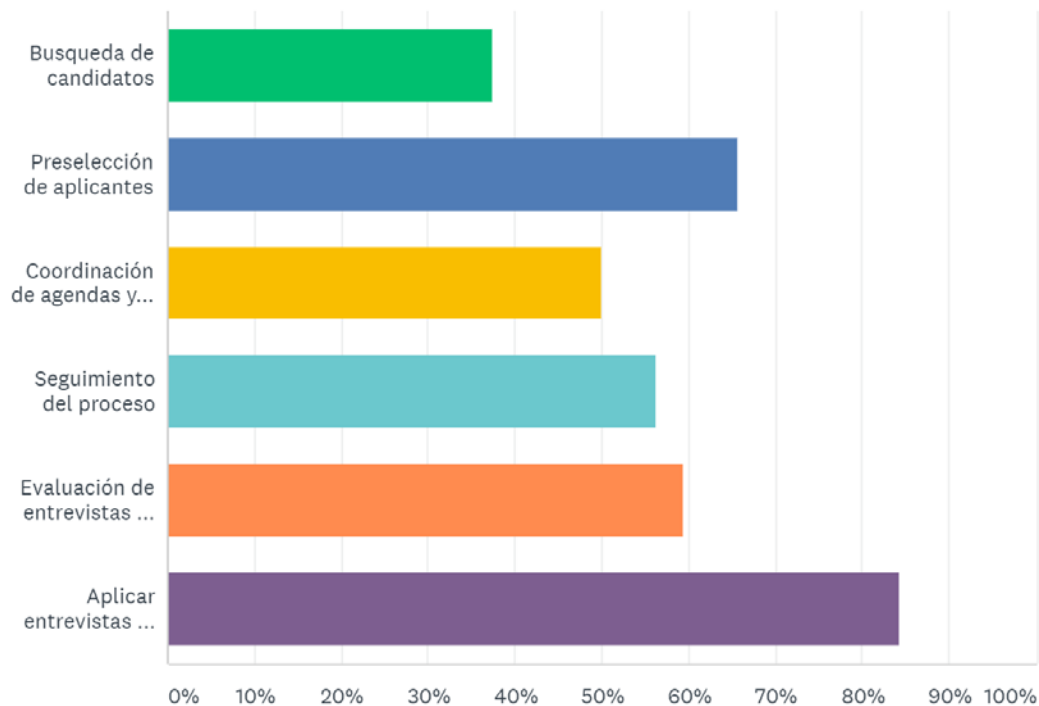
Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Búsqueda de candidatos	34.38% 11
▼ Preselección de aplicantes	53.13% 17
▼ Coordinación de agenda y espacios de la empresa	40.63% 13
▼ Seguimiento del proceso	40.63% 13
▼ Evaluación de entrevistas / exámenes	75.00% 24
▼ Aplicar entrevistas / exámenes	81.25% 26
Total Respondents: 32	

Que partes del proceso usted preferiría que fuesen manejados por una plataforma especializada?

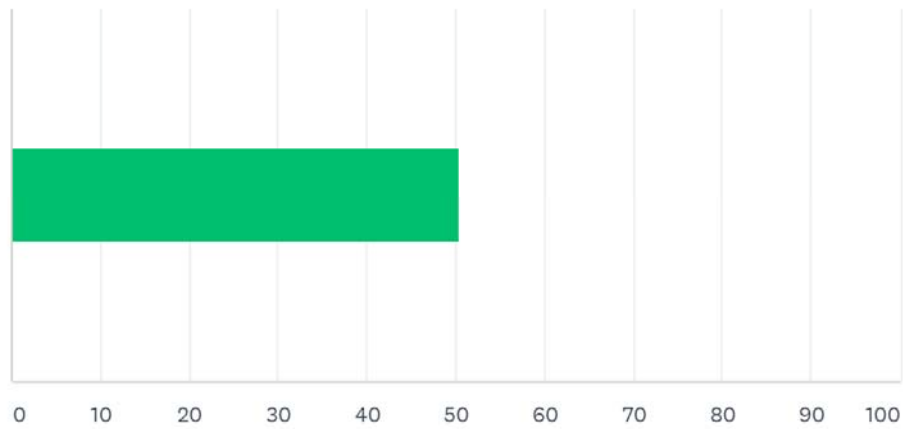
Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Busqueda de candidatos	37.50% 12
▼ Preselección de aplicantes	65.63% 21
▼ Coordinación de agendas y espacio en la empresa	50.00% 16
▼ Seguimiento del proceso	56.25% 18
▼ Evaluación de entrevistas / exámenes	59.38% 19
▼ Aplicar entrevistas / exámenes	84.38% 27
Total Respondents: 32	

Que porcentaje de tiempo-costo usted considera podría ahorrarse con la implementación de una plataforma que automatice los puntos que seleccionó en la pregunta anterior?

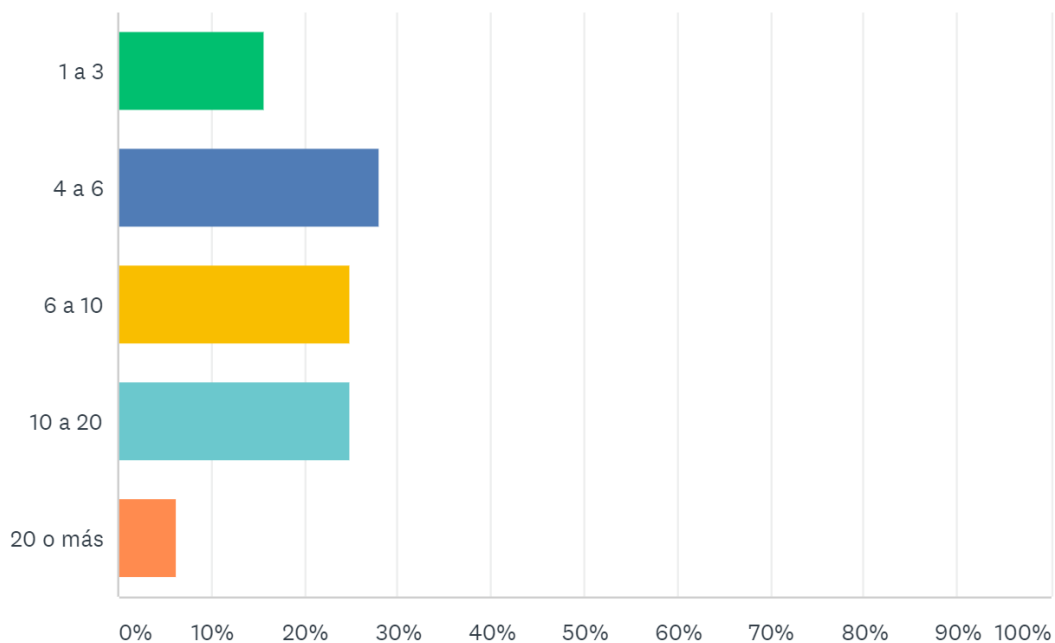
Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	AVERAGE NUMBER	TOTAL NUMBER	RESPONSES
Responses	50	1,612	32
Total Respondents: 32			

Aproximadamente cuantos candidatos pasan por un proceso de reclutamiento antes de tomar la decisión de contratar? (Posiciones de responsabilidad baja - media)

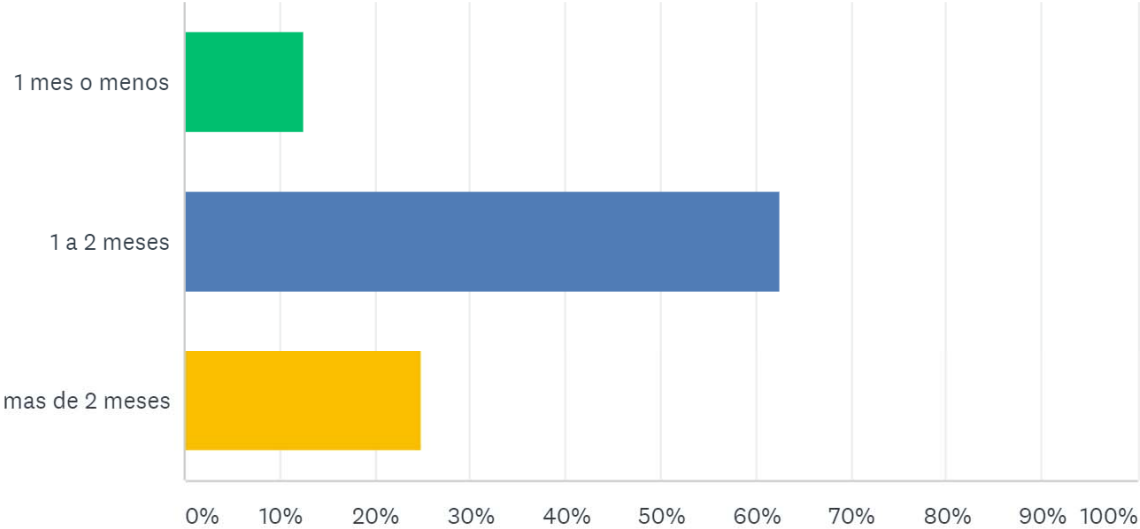
Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ 1 a 3	15.63% 5
▼ 4 a 6	28.13% 9
▼ 6 a 10	25.00% 8
▼ 10 a 20	25.00% 8
▼ 20 o más	6.25% 2
TOTAL	32

Cuanto tiempo le demora contratar a una persona? (Posiciones de responsabilidad baja - media)

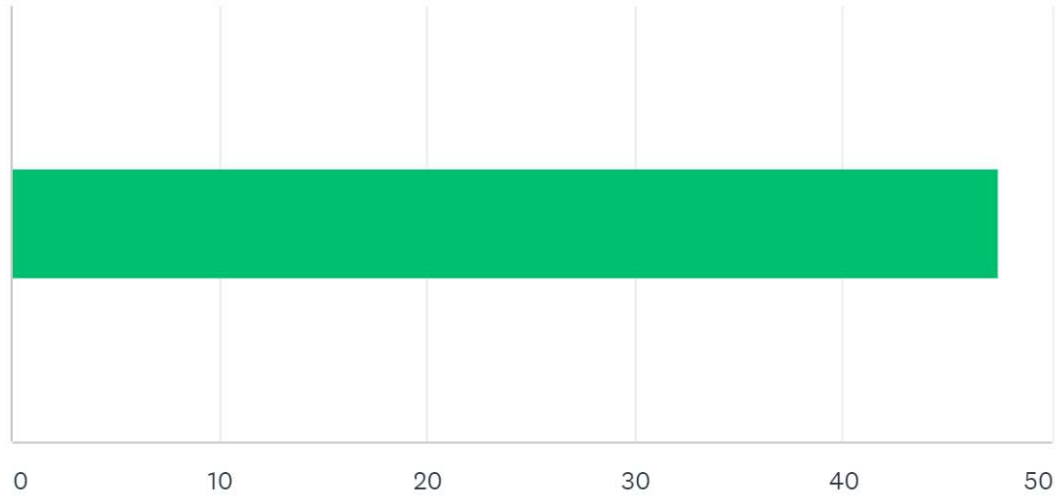
Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
1 mes o menos	12.50% 4
1 a 2 meses	62.50% 20
mas de 2 meses	25.00% 8
TOTAL	32

Que porcentaje de los candidatos son 100% honestos en el contenido de sus Curriculum Vitae?

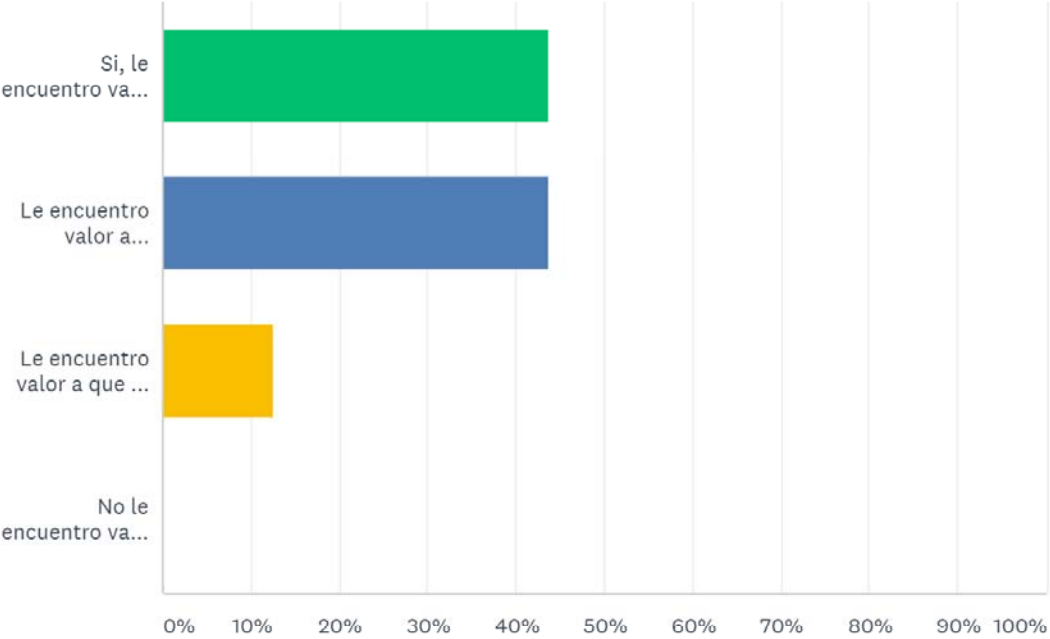
Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES ▼	AVERAGE NUMBER ▼	TOTAL NUMBER ▼	RESPONSES ▼
Responses	47	1,519	32
Total Respondents: 32			

Usted le encuentra valor a poder pre-grabar entrevistas que serán aplicadas masivamente a candidatos? Y que las entrevistas de candidatos sean almacenadas para ser compartidas?

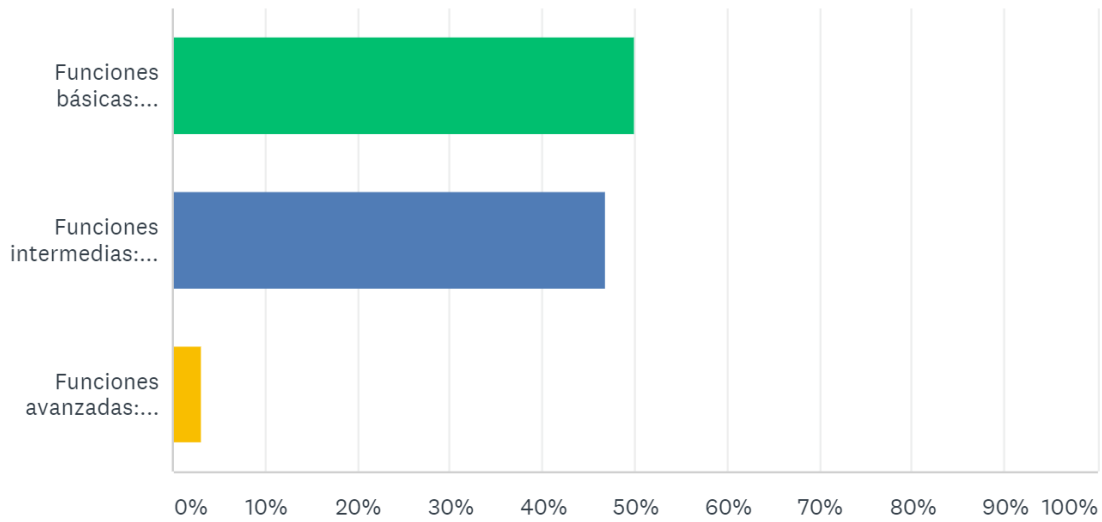
Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
Si, le encuentro valor a ambos escenarios	43.75% 14
Le encuentro valor a pre-grabar las entrevistas que se aplican a candidatos	43.75% 14
Le encuentro valor a que las entrevistas de los candidatos sean grabadas para compartirlas	12.50% 4
No le encuentro valor a ninguna de las propuestas	0.00% 0
TOTAL	32

Indique que paquete estaría dispuesto a pagar por esta plataforma

Answered: 32 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Funciones básicas: \$150.00 mensuales (entrevistas y pruebas personalizadas, gestor de plazas abiertas)	50.00% 16
▼ Funciones intermedias: \$200.00 mensuales (básicas + notificaciones a candidatos, almacenamiento de entrevistas)	46.88% 15
▼ Funciones avanzadas: \$250.00 mensuales (intermedio + Gerente de cuenta, personalización completa)	3.13% 1
TOTAL	32

Anexo 17: Cálculo de Tamaño de Mercado

De la tabla “Cuadro 441-02. Desempleo Total y Abierto – Detallado: Encuesta de Mercado Laboral, Marzo de 2017” obtenido de la página oficial del INEC de Panamá, se obtiene que hay un total de 1.799 millones de personas que están trabajando actualmente (véase **Anexo N°6**).

Si somos muy específicos, el segmento foco de Jobobag siendo las secretarias, cajeros de bancos, personal de ventas y personal administrativo representa 452,126 personas **(25% de las personas laboralmente activas)** a nivel nacional. Cualquier estimación de demanda superior a ésta sería difícil de justificar con nuestro enfoque de mercado, pero afortunadamente dentro de las estimaciones del negocio, se puede conseguir rentabilidad con una fracción de esta cantidad.

Para estimar el valor del mercado, el utilizo el 1% del tamaño de mercado de LinkedIn con un precio equivalente a \$53 mensual.

Respecto al tamaño de mercado según las empresas, en Panamá hasta enero de 2017 habían establecidas 135 sedes de empresas multinacionales que operan en diversos países de la región, además de las aproximadamente 30,000 pequeñas y medianas empresas que operan dentro del país.