



JOBOBAG

Plataforma de Reclutamiento en línea

Parte II

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

Alumno: Arturo Castillo
Profesor Guía: Nicole Pinaud

Panamá, Abril 2018



Jobobag

Plataforma de Reclutamiento en línea

PARTE II

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



Alumnos: Arturo Castillo

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.....	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	7
IV. Plan de Marketing.....	7
V. Plan de Operaciones.....	8
5.1 Estrategia, alcance, tamaño.....	8
5.2 Flujo de operaciones.....	9
5.3 Plan de desarrollo e implementación.....	11
5.4 Dotación.....	12
VI. Equipo del Proyecto.....	13
6.1 Equipo gestor.....	13
6.2 Estructura organizacional.....	14
6.3 Incentivos y compensaciones.....	14
VII. Plan Financiero.....	15
7.1 Flujo de caja y estado de resultados.....	15
7.2 Balance General.....	19
7.3 Evaluación Financiera.....	20
VIII. Riesgos críticos.....	25
IX. Propuesta al Inversionista.....	26
X. Conclusiones.....	28
Bibliografía y fuentes.....	30
Anexos.....	32
Anexo 1: Resultados generales de la encuesta N°1- fuente primaria SurveyMonkey.....	32
Anexo 2: Encuesta de Mercado Laboral en Panamá , Marzo 2017.....	46
Anexo 3: Tendencias Globales de Capital Humano 2017.....	47
Anexo 4: Tendencias Globales de Capital Humano 2017 por región.....	48
Anexo 5: Duraciones Mínimas y Máximas de Procesos de reclutamiento por método utilizado.....	49

Anexo 6: Detalle de los flujos de operaciones.....	49
Anexo 7: Flujogramas de procesos básicos dentro de la app	51
Anexo 8: Carta Gantt	53
Anexo 9: Detalle de las dotaciones de personal	54
Anexo 10: Planilla.....	55
Anexo 11: Calcuo de ingresos	55
Anexo 12: Cálculo de gastos mensuales	56
Anexo 13: Inversión inicial en equipos y depreciación.....	58
Anexo 14: Escenarios de demanda para análisis de sensibilidad	59
Anexo 15: Estimación de punto de equilibrio para el año 1	60

Resumen Ejecutivo

Los reportes del INEC en Panamá muestran que hasta marzo del 2017, el 72% de las personas desempleadas en Panamá indicaron que se movilizaban hacia las oficinas de empresas en busca de trabajo¹, lo que quiere decir que apenas el 28% restante utilizan otros métodos remotos y prefieren no movilizarse. Respecto a las empresas, actualmente están buscando ahorrar dinero, reducir tiempos de contratación, el sesgo y subjetividad y reemplazar los pasos de los procesos tradicionales de contratación por procesos digitales.

En nuestra propuesta, Jobobag sería la plataforma de reclutamiento y trabajo, enfocada en personal de ventas, secretarías, cajeros de bancos y personal administrativo. Esto lo consigue ofreciendo la capacidad a reclutadores y candidatos de gestionar pruebas y entrevistas (pregrabadas o en vivo) de forma remota, dando trazabilidad del proceso a ambas partes y además ofrece alternativas de ingresos a través de un módulo de *“Freelancer”*.

Jobobag tiene la misión de ser una plataforma en donde tanto los candidatos como los reclutadores pueden tomar acciones dentro de la misma que afecta el resultado de procesos de reclutamiento para plazas de trabajo. También es una plataforma que busca dar visibilidad de aptitudes que de otro modo no serían descubiertas en una simple verificación de Curriculum Vitae.

Jobobag se financia exclusivamente a partir de los socios fundadores y un accionista con participación del 10% de la compañía. A dicho accionista se le prometerá un VAN sobre su inversión de B/.67,807.99 al quinto año, puesto que el proyecto presenta una atractiva tasa interna de retorno (TIR) de 160%, que está muy por encima de la tasa de descuento estimada para este emprendimiento estimada de 19%. El proyecto presenta un *Payback* en el año 2, y un EBIT de 59.1%, lo cual nos indica ser un proyecto muy prometedor y sostenible en el tiempo.

¹ Fuente: INEC Panamá - Cuadro 441-17. GESTIÓN QUE HIZO PARA CONSEGUIR TRABAJO, Marzo 2017

I. Oportunidad de Negocio

Jobobag busca ser una plataforma que simplifica el proceso de reclutamiento tanto para las empresas, como para los candidatos que buscan trabajo. Además busca ofrecerle oportunidad a tanto empresas como candidatos de participar en proyectos de Freelancer para percibir remuneraciones adicionales. Esto lo consigue ofreciendo la posibilidad de agendar exámenes, pruebas, comprobación de aptitudes por medio de “desafíos” dentro de la plataforma dependiendo de lo especificado por el que publica el anuncio.

En la actualidad aun se le da mucha prioridad a lo que aparece en el Curriculum Vitae, pero sin embargo dentro de los procesos de reclutamiento existen momentos donde las empresas quieren conocer las aptitudes de liderazgo, comunicación, negociación y demás habilidades “suaves” de los candidatos, y estas aptitudes pueden llegar a ser más relevantes para la plaza laboral que lo que un papel puede tener escrito. En nuestra propuesta, Jobobag sería la plataforma de reclutamiento y trabajo, enfocada en personal de ventas, secretarias, cajeros de bancos y personal administrativo. Como parte de las propuestas de valor para las empresas, la plataforma busca simplificar el proceso de reclutamiento, empujando el requerimiento de espacio físico, disponibilidad de tiempo y recursos hacia los candidatos.

Para información de la encuesta de que tan aceptada sería esta plataforma para tanto candidatos como reclutadores véase **Anexo N°1**. Para información del tamaño de mercado de esta oportunidad, ver el reporte INEC 441-02 DESEMPLEO TOTAL Y ABIERTO – DETALLADO² (véase **Anexo N°2**), de donde podemos inferir que existe un mercado potencial de 2.375 millones de personas que están dispuestas a participar de procesos de reclutamiento mientras esto no afecte sus compromisos laborales actuales.

Para mayor información, referirse a la Parte 1 de este documento que abarca en mayor medida este punto.

²Contraloría General de la República de Panamá –INEC (2017)- Obtenido de:
<https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P8181441-02.pdf>

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La industria de servicios al consumidor que se enfoca en soluciones de reclutamiento/adquisición de talento ha crecido en la región, pero en Panamá los procesos de reclutamiento se han mantenido similares por mucho tiempo, lo que nos impidió contar con fuentes secundarias confiables de información nacional en materia de tecnologías para la contratación. Debido a la escasez de información, nos vemos forzados a inferir las tendencias del mercado con información de los mercados internacionales, pero los aspectos del micro-entorno y macro-entorno se traducirán a la realidad Panameña.

Las técnicas de contratación y los perfiles de trabajo son muy diferentes hoy a lo que eran apenas una o dos décadas atrás, pero a las personas se les sigue pidiendo entregar Currículums Vitae.

La competencia principal de Jobobag serían: LinkedIn y Konzerta, ambas operan en Panamá, pero no proveen las facilidades de gestionar procesos de reclutamiento completos, hacer pruebas, grabar entrevistas o compartir reportes entre usuarios. Los clientes principales son: secretarías, cajeros de banco, vendedores, personal administrativo y reclutadores de empresas que buscan estos cargos.

Para el detalle de las tendencias actuales y su impacto en los procesos de contratación de personal, favor ver la Parte 1 de este documento, que se apoya en los **Anexo N°3 y Anexo N°4**

También existe una nueva tendencia en el mercado global, y es que ahora el 90% de los profesionales jóvenes están interesados en nuevas ofertas laborales, pero no todos las buscan activamente por diversas razones. Esto ha ocasionado que las empresas inviertan más dinero en estrategias de contratación de talento y mejorar su imagen para atraer a los mejores candidatos.

Para mayor detalle de este capítulo, referirse a la Parte 1 de este Plan de Negocios, donde se calcula el tamaño del mercado entre otros aspectos.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Jobobag es un emprendimiento que gira en torno a una plataforma digital que facilita la gestión de proceso de reclutamiento entre los reclutadores y los candidatos, que busca crear valor al simplificar procesos para ambas partes y promoviendo la creación de proyectos freelancer dentro de la plataforma.

Con el crecimiento de la base de clientes de la plataforma se invertirá para que la calidad de servicio no desmejore. Las propuestas de valor se implementaran en la forma de módulos a la plataforma de manera que los candidatos ya no la vean solo como un lugar donde pueden responder exámenes, entrevistas y demás procesos de reclutamiento.

Jobobag busca atender una necesidad importante y desatendida, en donde hay personas que quieren trabajo o mejores oportunidades como empresas en busca de talento, pero no cuentan con el tiempo, o flexibilidad en su trabajo actual para concretar los pasos del reclutamiento. Enfocado a secretarias, cajeros de banco, vendedores, personal administrativo y reclutadores de empresas que buscan estos cargos.

Para mayor detalle de este capítulo, referirse a la Parte 1 de este Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing

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

- ***Empresas: Reclutadores que buscan posiciones de secretarias, cajeros de banco, vendedores y personal administrativo***
- ***Candidatos: Personas que se consideran aptas para laborar como secretarias, cajeros de banco, vendedores y personal administrativo***

Jobobag busca mantener como su estrategia de segmentación un liderazgo en diferenciación, enfocándose en ser más rápido y flexible al momento de responder a las tendencias del mercado.

En cuanto a la estrategia de precios, se tiene contemplado entrar con un precio por debajo del competidor principal, puesto que la estructura financiera lo permite. Con esta estrategia se considera que se debe poder llegar a alcanzar un 1% del mercado nacional para el tercer año de operaciones, y un 3% para el quinto año. Actualmente en Panamá no hay una plataforma que cuenta con herramientas de gestión de reclutamiento que aparte de vincular oferta y demanda que además ofrezcan **entrevistas pregrabadas, entrevistas en tiempo real, compartición de entrevistas** (el tiempo de almacenamiento depende del paquete adquirido) **y trazabilidad de todo el proceso de reclutamiento (gestor de candidatos).**

La forma en que la plataforma se introducirá y crecerá se tiene pensado en 5 etapas, las cuales serán implementadas en su totalidad en los primeros 5 años de operación.

Al ser una plataforma inicialmente gratuita para los candidatos, no se vio necesario invertir grandes sumas de dinero en temas de activaciones, promociones y mercadeo en general, puesto que lo que se desea en mercadear la herramienta como que “simplemente funciona”.

Para mayor detalle de este capítulo, incluyendo la estimación de la demanda y el presupuesto de Marketing y cronograma, referirse a la Parte 1 de este Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance, tamaño

La estrategia de operaciones está basada en las etapas de introducción de la plataforma, y la propuesta de valor que cada una de estas aporta a cada segmento definido de cliente (candidatos y empresas). Teniendo lo anterior en cuenta, el primer paso es dar a conocer JOBOBAG como una plataforma que facilita los procesos de reclutamiento para las empresas, y como una plataforma que provee flexibilidad de tiempo para los candidatos. Al conseguir esto ya es posible dar inicio a la captura de mercado como se menciona en el punto 4.7 de este trabajo. Lo único que permitirá captar mercado de forma consistente y sin muchos contratiempos es la capacidad de

entregar el valor que los clientes esperan percibir de forma consistente, generando reputación y confianza dentro de los círculos de empresas privadas y públicas, lo que formaría a ser un paso clave para el éxito del negocio.

El alcance de las operaciones se limitará a todos los procesos requeridos para implementar, mantener y administrar la plataforma Jobobag. Esto toma en consideración la adquisición de servidores, servicios de redes de telecomunicaciones, computadoras para el equipo de mantenimiento y desarrollo. En relación al servicio que se da cara a los clientes, se considera proporcionar servicios de “supervisor de cuenta” para las empresas que adquieran el nivel más alto del paquete de alternativas de pago para empresas. Cada módulo de la plataforma a medida se van introduciendo agrega funcionalidades y propuestas de valor auto contenidas, lo que quiere decir que se puede escalar en la medida que estos módulos sean más o menos aceptados por los clientes, sin impactar el desempeño de la plataforma completa.

Inicialmente los equipos tecnológicos serán guardados en la residencia de los emprendedores, y solo cuando la carga que manejen los equipos se salga de los parámetros manejables se invertirá en otra ubicación, sin dejar de tener la primera, con el fin de obtener redundancias físicas de los equipos, para evitar que en caso de fallas en los sistemas de suministros nacionales se comprometa la operación.

El tamaño de las operaciones corresponderá directamente a las proyecciones descritas en el punto 4.7 de este trabajo. La inversión en equipos y mano de obra irá incrementando en la misma medida que el volumen de clientes, pero en una relación mucho más lenta, debido a la facilidad de escalar sistemas informáticos.

5.2 Flujo de operaciones

Para desglosar el entendimiento de los procesos internos de la empresa, en el **Anexo N°6** se muestra el detalle de los procesos identificados según el cliente que ejecuta la función y en el **Anexo N°7** se muestran flujogramas específicos para los módulos de empresas, candidatos y “freelancer”.

A continuación se muestra el flujo de operaciones general dentro de la plataforma:

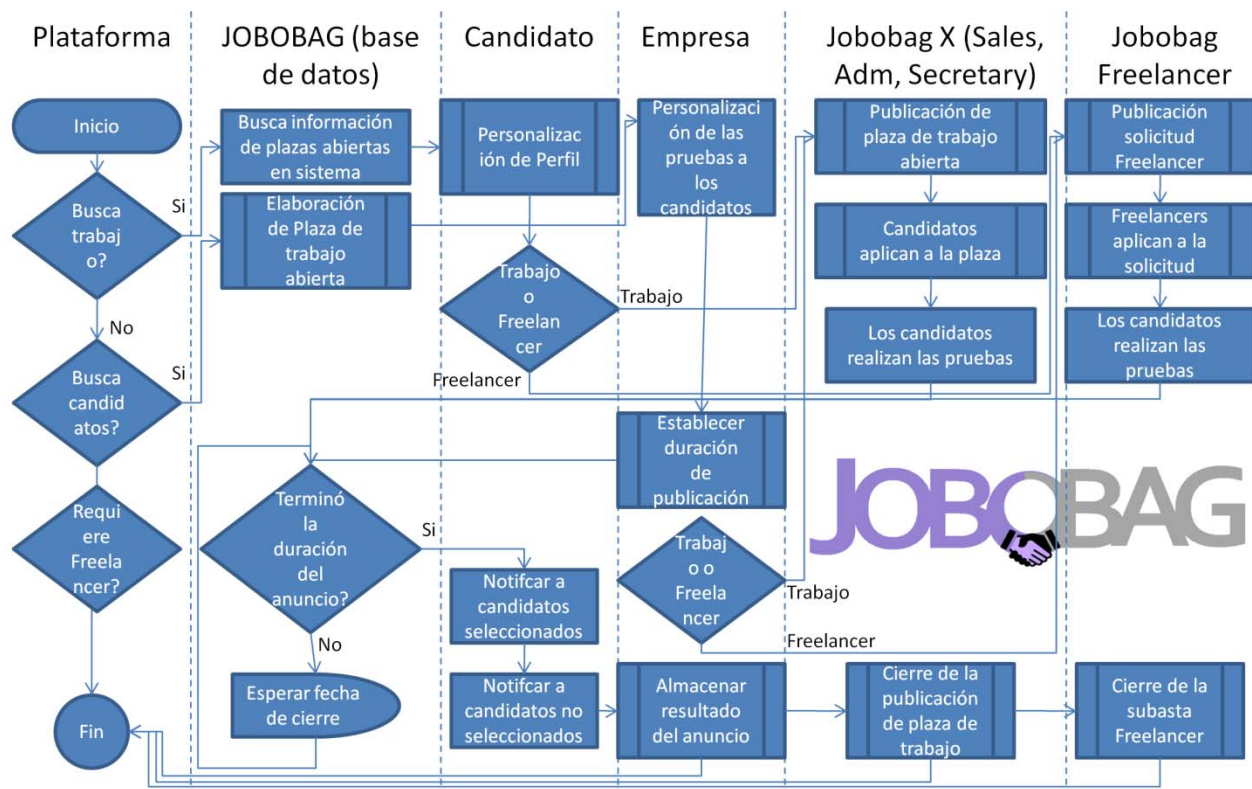


Ilustración 4: Flujo de operación general dentro de plataforma JOBOBAG. Fuente: Elaboración propia

Las pruebas que se realizan dentro de la plataforma JOBOBAG son 100% elaborados por las empresas o reclutadores, en donde los mismos “arman” el proceso de reclutamiento para cada plaza con diversos módulos (examen de selección múltiple, entrevistas pregrabadas o en vivo, etc) y seleccionan dentro de las alternativas: cuánto tiempo tiene cada candidato para responder, cantidad de procesos a completar, mensajes automáticos, entre otros.

Reportes dentro de la plataforma: los clientes tendrán la disponibilidad de descargar reportes resumen o detallado dependiendo del tipo de usuario con el que estén navegando en la plataforma. A continuación se mencionan algunos de estos reportes:

Candidatos:

- Estado de candidaturas a plazas y novedades
- Sugerencias de plazas para aplicar

Empresas:

- Cantidad de candidatos aplicados por plaza
- Clasificación de candidatos en base a calificación automática de las pruebas y/o entrevistas pregrabadas
- Reporte de actividades sospechosas o usuarios múltiples para una misma persona
- Reporte de tiempo promedio dedicado por candidato a los procesos de reclutamiento

“Freelancers”:

- Trabajos abiertos disponibles para aplicar.
- Historial de trabajos realizados, con su calificación y “review” por parte del solicitante.
- Historial de los solicitantes y su “review”, nivel de dificultad de los trabajos que usualmente solicita.
- Estimación de ingresos mensuales en base al histórico de trabajos realizados y la actividad del usuario dentro de la plataforma.

La información personal de todos los usuarios es almacenada en los servidores de Jobobag. Los usuarios dentro de la plataforma se manejan 100% con sus “Avatares”, que esconden su información personal sensible, pero muestra la información relevante para reclutadores, empresas y solicitantes de *freelancers*.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Inicialmente el desarrollo e implementación para este proyecto irá guiado por las etapas detalladas en el punto 4.7 de este documento.

- **Etapla 0:** Desarrollo de la “app” en plataformas móviles.
- **Etapla 1:** Introducción de la herramienta en formato gratuito. Desarrollo y publicación del prototipo de la plataforma en formato tanto web como en aplicación de celular.

- **Etapa 2 y 3:**
 - Alternativa pago de la plataforma, en donde se puede acceder a **facilidades adicionales y otros beneficios** en base a una suscripción mensual.
 - Se introduce como piloto la plataforma Jobobag **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.
- **Etapa 4:** 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. También se evalúa la oportunidad de expansión territorial de la herramienta hacia el mercado internacional, inicialmente con Jobobag **Freelancer** como punta de lanza por su inherente baja complejidad.
- **Etapa 5:** Introducción de la facilidad de armar “equipos” de profesionales para tomar trabajos complejos que consisten de etapas y seguimiento.

Cada etapa tiene su fecha de implementación propuesta en el punto 4.7 de este documento. Detalle de este paso en **Anexo N°8**.

5.4 Dotación

El capital humano necesario para este proyecto es la mayor ventaja competitiva. El enfoque en mantener la iniciativa con la menor cantidad de burocracia posible y la estructura organizacional lo más plana posible. Todo lo anterior con el propósito de ser siempre más flexible, adaptable y una experiencia más personal en relación a la competencia. Para mayor información acerca de las funciones y responsabilidades de cada función, referirse al **Anexo N°9**.

A continuación el desglose de las plazas a llenar para cada una de las etapas del proyecto:

- Etapa 1:

- Gerente General, Gerente Comercial, 2 Soporte técnico, Gerente de IT, 2 Ejecutivos de venta.
- Etapa 2: se agrega 1 Supervisor de Cuenta y 1 Ejecutivo de venta
- Etapa 3, etapa 4 y etapa 5: Contratación adicional de personal en estas etapas dependerá directamente en la velocidad del crecimiento de la base de usuarios de la plataforma, y el éxito o no de la expansión internacional de la plataforma.

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo gestor

Por el grado de complementación de sus miembros, el equipo gestor de la empresa Jobobag estará compuesto por sus dos socios emprendedores quienes darán los lineamientos estratégicos para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor declarada en el Capítulo III del presente documento:

- **Karla Díaz:** Ingeniera industrial con más de 5 años de experiencia en empresas tanto nacionales como internacionales en áreas administrativas como: servicio al cliente, logística, mercadeo, comercial, planificación y gestión estratégica de personas. Cuenta con conocimientos en desarrollo de perfiles de cargo, desarrollo de *kpi's* y selección de personal. Ocupará el cargo de **Gerente Comercial** donde se encargará de todas las herramientas de promoción, gestión adecuada del presupuesto de publicidad y atraer clientes con el fin de impulsar la estrategia comercial de la compañía y aumentar tanto el número de empresas como candidatos registrados.
- **Arturo Castillo:** Ingeniero Industrial con más de 6 años laborando en empresas tanto nacionales como multinacionales en áreas como: inteligencia de negocios, desarrollo de programas y aplicaciones, especialmente en el “back-end” o parte lógica de las plataformas. Cuenta con experiencia trabajando con “Big Data” y desarrollo de analíticos y metodologías de relacionales entre fuentes de información distintas. Forma parte de la bolsa de trabajo del Georgia Institute of

Technology y labora actualmente en un centro de investigación de la misma universidad. Cuenta con acceso a “Venture Capital” o inversionistas de los Estados Unidos interesados en desarrollos tecnológicos innovadores o disruptivos. Ejercerá el cargo de **Gerente General** donde tendrá bajo su cargo a Comercial y Sistemas.

6.2 Estructura organizacional

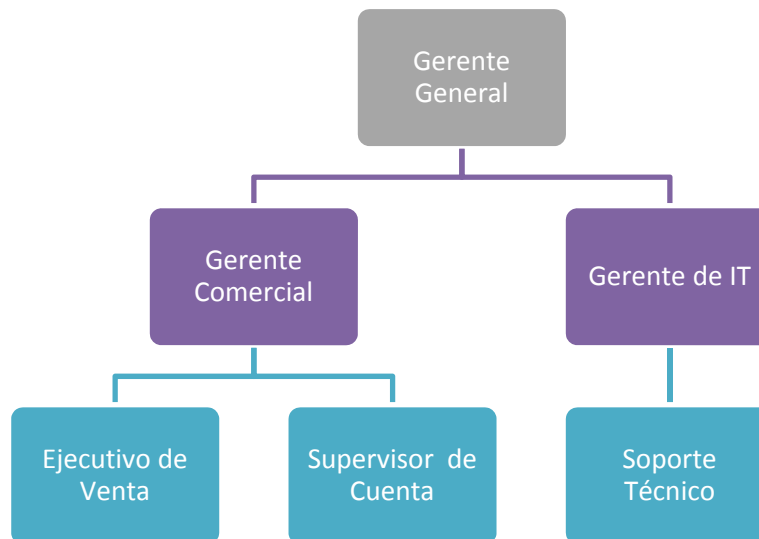


Ilustración 5: Estructura organizacional para los años 4 y 5. Fuente: Elaboración Propia

6.3 Incentivos y compensaciones

La política de incentivos y compensaciones de Jobobag se manejará con un sueldo base competitivo de acuerdo al mercado y correspondiente a sus competencias y responsabilidades. En el **Anexo N° 10** se puede observar el detalle de los salarios mensuales de cada cargo del equipo. Los ejecutivos de ventas y el (la) supervisor de cuentas al ser evaluados por desempeño, tendrán la opción de recibir de un 3% a un 5% de comisión por venta mensualmente (en **Anexo N° 10** ya está incluido el 5% de comisión por venta mensual).

Vale destacar que todo el personal estará regido por la ley laboral panameña, donde el personal tendrá todos los beneficios exigidos por ley, entre ellos: bono décimo tercer mes, acceso a seguro social y fondo de cesantía y retiro.

VII. Plan Financiero

Para facilidad y orden del documento, se tomó la decisión de separar el desarrollo de cada supuesto en anexos separados y hacerles referencia en este punto, con el fin de dejar a mano los supuestos que serán utilizados para el cálculo de los informes financieros:

Información	Ubicación	Supuesto
Tamaño de mercado	Punto 2.1.12	Supone que se conseguirá capturar el mercado objetivo propuesto
Crecimiento anual	Punto 4.7	Supone que los crecimientos anuales se darán según lo esperado
Cálculo de ingresos	Anexo 22	Los ingresos fueron calculados en base a la demanda esperada y los precios de venta
Cálculo de gastos mensuales	Anexo 23	Precios de gastos de agua, teléfono e internet se obtuvieron al estimar la demanda de estos y cotizar los planes con proveedores.
		La tarifa por kWh de Panamá es \$0.18, y la demanda de los equipos cotizados se estimó según la demanda de uso por horas de operación
		El precio de alquiler es para una oficina de 70 m2 donde estarán los servidores y servicio técnico.
Inversión de equipos y depreciaciones	Anexo 24	Inversión en adquisición de equipos nuevos para la operación, junto con su depreciación contable calculada
Planilla	Anexo 25	Se estiman salarios para cada posición de trabajo dentro de JOBOBAG, y se toma en consideración un aumento anual del mismo un 2% superior a la inflación
Cálculo de capital de trabajo para año 1	Anexo 26	Se estiman los costos de operación del primer año, y se toma el valor acumulado más alto dentro de este periodo
Gastos de Marketing	Punto 4.8	Los gastos de marketing toman exclusivamente en consideración las actividades recurrentes de publicidad. Para el detalle ver la parte 1

Tabla 1: Supuestos para el plan financiero. Fuente: Elaboración Propia

7.1 Flujo de caja y estado de resultados

En la página siguiente se encuentra el Flujo de caja para el primer año de operación, y luego después de éste se encuentra el Flujo de caja para los 5 años del ejercicio. De estos se puede ver que no se tiene planificado recuperar la inversión hasta el 2do año

de operación y en un horizonte de 5 años el VAN proyectado con un CAPM de 19% nos devuelve \$ 678,079.95 y una TIR de 160%.

La inversión inicial del proyecto, tomando en cuenta todos los equipos y capital de trabajo para operar suma \$62,879.79 para el primer año. Estos fondos provendrán en su totalidad por parte de los accionistas originales.

El costo más relevante para la operación es el costo de mano de obra, debido a que esta oportunidad de negocio no mueve bienes físicos, sino que provee un servicio a sus clientes por medio de una plataforma digital.

El segundo costo más relevante es el de marketing, que contempla planes de fidelización y activaciones en medios de comunicación claves para penetrar en el mercado y llegar a ser *“top of mind”* dentro del mercado, según lo detallado en el **punto 4.8** de este documento.

Los gastos de administración y venta aumentan considerablemente en el año 3, puesto que aquí es donde se planea empezar a alquilar un local con las primeras redundancias de equipos y servidores. Antes de esto se contempla teletrabajo de cada miembro del equipo, y que las instalaciones de los principales servidores están en el domicilio del Gerente General.

Cálculo del capital de trabajo para el año 1:

Situación actual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Costo MO	0.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00
Gastos:												
Gastos GAV	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87
Gastos Marketing		-138.00	-414.00	-552.00	-1104.00	-1242.00	-1380.00	-1518.00	-1656.00	-1794.00	-1932.00	-2070.00
Total Costos y Gastos	-314.87	-452.87	-728.87	-866.87	-1418.87	-1556.87	-1694.87	-1832.87	-1970.87	-2108.87	-2246.87	-2384.87
Ingresos de explotación		1648.58	4945.75	6594.34	13188.67	14837.26	16485.84	18134.42	19783.01	21431.59	23080.18	24728.76
Otros ingresos												
Ingresos	0.00	1648.58	4945.75	6594.34	13188.67	14837.26	16485.84	18134.42	19783.01	21431.59	23080.18	24728.76
Saldo	-314.87	-9804.28	-6783.11	-5272.53	769.81	2280.39	3790.97	5301.56	6812.14	8322.73	9833.31	11343.89
Acumulado	-314.87	-10119.15	-16902.26	-22174.79	-21404.99	-19124.59	-15333.62	-10032.06	-3219.92	5102.81	14936.12	26280.01

Capital de trabajo requerido en t(0): -22175

\$ (22,174.79)

Tabla 2: Cálculo de capital de trabajo para el año 1. Elaboración propia

Flujo de caja mensual y estado de resultados año 1

Flujo de caja mensual	Inicio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos de explotación	\$ -	\$ -	\$ 1,648.58	\$ 4,945.75	\$ 6,594.34	\$ 13,188.67	\$ 14,837.26	\$ 16,485.84	\$ 18,134.42	\$ 19,783.01	\$ 21,431.59	\$ 23,080.18	\$ 24,728.76
Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos totales	\$ -	\$ -	\$ 1,648.58	\$ 4,945.75	\$ 6,594.34	\$ 13,188.67	\$ 14,837.26	\$ 16,485.84	\$ 18,134.42	\$ 19,783.01	\$ 21,431.59	\$ 23,080.18	\$ 24,728.76
Costos de MO	\$ -	\$ -	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)	\$ (11,000.00)
Margen de Contribución	\$ -	\$ -	\$ (9,351.42)	\$ (6,054.25)	\$ (4,405.66)	\$ 2,188.67	\$ 3,837.26	\$ 5,485.84	\$ 7,134.42	\$ 8,783.01	\$ 10,431.59	\$ 12,080.18	\$ 13,728.76
Gastos GAV		\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)	\$ (314.87)
Licencia de software financiero	\$ (540.00)												
Gastos legales	\$ (1,300.00)												
Gastos contador	\$ (800.00)												
Gastos de Marketing	\$ (13,800.00)												
Gastos de Marketing			\$ (138.00)	\$ (414.00)	\$ (552.00)	\$ (1,104.00)	\$ (1,242.00)	\$ (1,380.00)	\$ (1,518.00)	\$ (1,656.00)	\$ (1,794.00)	\$ (1,932.00)	\$ (2,070.00)
EBITDA	\$ (16,440.00)	\$ (314.87)	\$ (9,804.28)	\$ (6,783.11)	\$ (5,272.53)	\$ 769.81	\$ 2,280.39	\$ 3,790.97	\$ 5,301.56	\$ 6,812.14	\$ 8,322.73	\$ 9,833.31	\$ 11,343.89
Depreciaciones		\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)	\$ (339.21)
Resultado antes de impuestos	\$ (16,440.00)	\$ (654.07)	\$ (10,143.49)	\$ (7,122.32)	\$ (5,611.74)	\$ 430.60	\$ 1,941.18	\$ 3,451.77	\$ 4,962.35	\$ 6,472.93	\$ 7,983.52	\$ 9,494.10	\$ 11,004.69
Impuestos corporativos		\$ (196.22)	\$ (3,043.05)	\$ (2,136.70)	\$ (1,683.52)	\$ 129.18	\$ 582.35	\$ 1,035.53	\$ 1,488.70	\$ 1,941.88	\$ 2,395.06	\$ 2,848.23	\$ 3,301.41
Resultado después de impuestos	\$ (16,440.00)	\$ (457.85)	\$ (7,100.44)	\$ (4,985.63)	\$ (3,928.22)	\$ 301.42	\$ 1,358.83	\$ 2,416.24	\$ 3,473.64	\$ 4,531.05	\$ 5,588.46	\$ 6,645.87	\$ 7,703.28
Depreciaciones		\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21	\$ 339.21
Resultado neto para inversionistas	\$ (16,440.00)	\$ (118.64)	\$ (6,761.23)	\$ (4,646.42)	\$ (3,589.01)	\$ 640.63	\$ 1,698.04	\$ 2,755.44	\$ 3,812.85	\$ 4,870.26	\$ 5,927.67	\$ 6,985.08	\$ 8,042.49
CAPEX:													
Compra equipos	\$ 26,705.00												
Plataforma	\$ 14,000.00												
Inversion Capital de trabajo	\$ 22,174.79												
Flujo Neto	\$ (79,319.79)	\$ (118.64)	\$ (6,761.23)	\$ (4,646.42)	\$ (3,589.01)	\$ 640.63	\$ 1,698.04	\$ 2,755.44	\$ 3,812.85	\$ 4,870.26	\$ 5,927.67	\$ 6,985.08	\$ 8,042.49
VAN(19%)	(\$68,928.06)												
TIR	#NUM!												

Tabla 3: Fuente Elaboración Propia.

Notas para la tabla N°11:

1. La TIR en el año 1 sale como error porque no se recupera la inversión en un horizonte de 1 año.
2. costos de elaboración del *app* se tocan en el **Anexo N°13**.
3. El cálculo del capital de trabajo requerido se puede ver en el **Punto 7.1**.

Como se pudo observar en los cuadros anteriores, únicamente el primer año presenta un flujo negativo, y a finales del segundo año se ha logrado bajar muchísimo el saldo que se mantenía de la inversión inicial. En el caso que se cumplan todos los supuestos del proyecto, el retorno sobre la inversión debería darse durante el primer trimestre del segundo año de operación.

Flujo de caja y estado de resultados para 5 años:

Flujos de caja anuales	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos de explotación		\$ 164,858.40	\$ 367,284.96	\$ 607,087.44	\$ 923,294.88	\$ 1,271,182.32
Otros ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos totales		\$ 164,858.40	\$ 367,284.96	\$ 607,087.44	\$ 923,294.88	\$ 1,271,182.32
Costos de MO		\$ (121,000.00)	\$ (143,700.00)	\$ (150,885.00)	\$ (158,429.25)	\$ (166,350.71)
Margen de Contribución	\$ -	\$ 43,858.40	\$ 223,584.96	\$ 456,202.44	\$ 764,865.63	\$ 1,104,831.61
Gastos GAV		\$ 3,778.39	\$ 3,891.74	\$ 17,487.74	\$ 18,012.37	\$ 18,552.75
Licencia de software financiero		\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00
Gastos legales		\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Gastos contador		\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Gastos de Marketing		\$ 13,800.00	\$ 10,160.00	\$ 9,168.00	\$ 8,546.00	\$ 7,211.00
EBITDA	\$ -	\$ 23,640.01	\$ 206,893.22	\$ 426,906.70	\$ 735,667.26	\$ 1,076,427.86
Depreciaciones		\$ (4,070.50)	\$ (4,070.50)	\$ (4,070.50)	\$ (4,070.50)	\$ (4,070.50)
Resultado antes de impuestos	\$ -	\$ 19,569.51	\$ 202,822.72	\$ 422,836.20	\$ 731,596.76	\$ 1,072,357.36
Impuestos corporativos		\$ 5,870.85	\$ 60,846.82	\$ 126,850.86	\$ 219,479.03	\$ 321,707.21
Resultado después de impuestos	\$ -	\$ 13,698.66	\$ 141,975.90	\$ 295,985.34	\$ 512,117.73	\$ 750,650.15
Depreciaciones		\$ 4,070.50	\$ 4,070.50	\$ 4,070.50	\$ 4,070.50	\$ 4,070.50
Resultado neto para inversionistas	\$ -	\$ 17,769.16	\$ 146,046.40	\$ 300,055.84	\$ 516,188.23	\$ 754,720.65
CAPEX:						
Compra equipos	\$ 26,705.00					
Plataforma	\$ 14,000.00					
Inversion Capital de trabajo	\$ 22,174.79					
Flujo Neto	\$ (62,879.79)	\$ 17,769.16	\$ 146,046.40	\$ 300,055.84	\$ 516,188.23	\$ 754,720.65
VAN(19%)	\$678,079.95					
TIR	160%					
Acumulado	\$ (62,879.79)	\$ (45,110.63)	\$ 100,935.77	\$ 400,991.61	\$ 917,179.84	\$ 1,671,900.49

Tabla 4: Elaboración Propia.

7.2 Balance General

Activos Corrientes	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y equivalentes	\$ 22,174.79	\$ 39,943.95	\$ 185,990.35	\$ 472,347.53	\$ 846,559.86	\$ 1,305,295.17
Cuentas por cobrar						
Otros activos financieros corrientes						
Inventario						
Total de Activos corrientes	\$ 22,174.79	\$ 39,943.95	\$ 185,990.35	\$ 472,347.53	\$ 846,559.86	\$ 1,305,295.17
Activos no Corrientes						
Propiedad, planta y equipos	\$ 26,705.00	\$ 26,705.00	\$ 24,034.50	\$ 21,364.00	\$ 18,693.50	\$ 16,023.00
Inversiones						
Activos intangibles	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 12,600.00	\$ 11,200.00	\$ 9,800.00	\$ 8,400.00
Terreno						
Vehiculos rodantes						
Depreciación de activos no corrientes	\$ -	\$ (4,070.50)	\$ (4,070.50)	\$ (4,070.50)	\$ (4,070.50)	\$ (4,070.50)
Total de Activos no Corrientes	\$ 40,705.00	\$ 36,634.50	\$ 32,564.00	\$ 28,493.50	\$ 24,423.00	\$ 20,352.50
Total de Activos	\$ 62,879.79	\$ 76,578.45	\$ 218,554.35	\$ 500,841.03	\$ 870,982.86	\$ 1,325,647.67

Pasivos Corrientes						
Cuentas por pagar						
Pasivos financieros corrientes						
Total de Pasivos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos no Corrientes						
Pasivos financieros no corrientes						
Otros pasivos financieros						
Total de Pasivos no Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio						
Utilidades retenidas			\$ 13,698.66	\$ 141,975.90	\$ 295,985.34	\$ 512,117.73
Capital emitido	\$ 62,879.79	\$ 62,879.79	\$ 62,879.79	\$ 62,879.79	\$ 62,879.79	\$ 62,879.79
Utilidades del periodo		\$ 13,698.66	\$ 141,975.90	\$ 295,985.34	\$ 512,117.73	\$ 750,650.15
Total de Patrimonio	\$ 62,879.79	\$ 76,578.45	\$ 218,554.35	\$ 500,841.03	\$ 870,982.86	\$ 1,325,647.67
Total de Pasivos y Patrimonio	\$ 62,879.79	\$ 76,578.45	\$ 218,554.35	\$ 500,841.03	\$ 870,982.86	\$ 1,325,647.67

Tabla 5: Balance General Jobobag. Elaboración Propia

7.3 Evaluación Financiera

a. Cálculo de Tasa de descuento (CAPM)

Para la tasa libre de riesgo, se tomó como base los bonos a 5 años del tesoro de los Estados Unidos, los cuales presentan un $r_f = 2.58\%$ ³. Al r_f se procede a sumar la tasa riesgo país que representa 2.19% para obtener un valor base $r_f = 2.58 + 2.19 = 4.77\%$

<i>Industry Name</i>	<i>Beta</i>	<i>Unlevered beta</i>	<i>Unlevered beta corrected for cash</i>
Information Services	1.58	1.46	1.57

Tabla 6: Beta por sector de industria para mercados emergentes. Fuente: <http://www.damodaran.com>

³ Fuente: <https://finance.yahoo.com/bonds/>

<i>Country</i>	<i>Africa</i>	<i>Moody's rating</i>	<i>Rating-based Default Spread</i>	<i>Total Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>
Panamá	Central and South America	Baa2	1.95%	7.27%	2.19%

Tabla 7: Tasas de riesgo país para Panamá .Fuente: <http://www.damodaran.com>

De las tablas anteriores obtenemos las tasas requeridas para introducir a la fórmula de CAPM:

$$R_i = r_f + (r_m - r_f) \times B_i = 4.77\% + (7.27 \times 1.46) = 15.38\%$$

Sin embargo no se puede ignorar que por ser un emprendimiento se evaluará la propuesta con una tasa más exigente. Por la razón anterior se tomará como base una tasa de **19%**.

b. Cálculo de Punto de equilibrio por año

Para estimar la cantidad de ingresos requeridos para poder operar sin caer en pérdidas operativas se tomó como supuesto que la relación de candidatos y empresas en la plataforma no sería constante ni igual entre los periodos. En los primeros años más empresas estarían en el sistema y progresivamente los candidatos se irían incorporando a la plataforma. Es por esto que la cantidad de empresas necesaria no cambia demasiado en el tiempo. Se estimó que para el primer año se necesita conseguir un contrato adicional de empresa por cada 63 candidatos que se unan a la plataforma, 78 para el año 2, 70 para el año 3, 97 para el año 4 y 108 para el año 5.

Para ver la estimación financiera para el primer año, referirse al **Anexo N°8**.

Como se podrá notar, se espera que exista un efecto de “bola de nieve” por parte de los candidatos de forma más marcada en los años posteriores.

Situación actual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Costo MO	\$ 121,000.00	\$ 143,700.00	\$ 150,885.00	\$ 158,429.25	\$ 166,350.71
Gastos:					
Gastos GAV	\$ 3,778.39	\$ 3,891.74	\$ 17,487.74	\$ 18,012.37	\$ 18,552.75
Peachtree (anual)	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00	\$ 540.00
Gastos legales	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Gastos contador	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Gastos de Marketing	\$ 13,800.00	\$ 10,160.00	\$ 9,168.00	\$ 8,546.00	\$ 7,211.00
Total Costos y Gastos	\$ 141,218.39	\$ 160,391.74	\$ 180,180.74	\$ 187,627.62	\$ 194,754.46
Total Candidatos plan	3102	8200	12300	24600	36900
Total Empresas plan	49	105	177	253	340
Prop. Candidato / Empresa Plan	63.31	78.10	69.49	97.23	108.53
Grupos de explotacion payback	54	34	21	20	17
Candidatos break-even	2657	3581	3651	4999	5653
Empresas break-even	42	46	53	51	52
Otros ingresos	\$ 141,218.39	\$ 160,391.74	\$ 180,180.74	\$ 187,627.62	\$ 194,754.46
Saldo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo	\$ 141,218.39	\$ 160,391.74	\$ 180,180.74	\$ 187,627.62	\$ 194,754.46

Tabla 8: Tabla con cálculo del punto de equilibrio por año. Fuente: elaboración propia.

c. Ratios financieros

Indicador Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	26.6%	60.9%	75.1%	82.8%	86.9%
Margen de EBITDA	14.3%	56.3%	70.3%	79.7%	84.7%
Margen EBIT	8.3%	38.7%	48.8%	55.5%	59.1%
Utilidad Neta	\$ 17,769.16	\$ 146,046.40	\$ 300,055.84	\$ 516,188.23	\$ 754,720.65
RoA	23.2%	66.8%	59.9%	59.3%	56.9%
RoE	23.2%	66.8%	59.9%	59.3%	56.9%

Tabla 9: Cálculo de razones financieras relevantes. Fuente: elaboración propia.

d. Valor Residual

El valor residual del emprendimiento al 5to año de operación se ha calculado como el valor de todos los activos luego de las depreciaciones de cada año, dando como resultado una base sobre la cual los activos podrían ser vendidos.

Del balance general (ver punto 7.2, **tabla N°11**) se puede observar que al terminar el año 5, los activos de la empresa tienen un valor en libros de \$ 20,352.50

e. Pruebas de sensibilidad

A continuación se mostrarán los resultados de 10,000 iteraciones en donde se evalúa el VAN resultante del proyecto considerando los siguientes escenarios (Software utilizado: SimuLAR v26, gratuito):

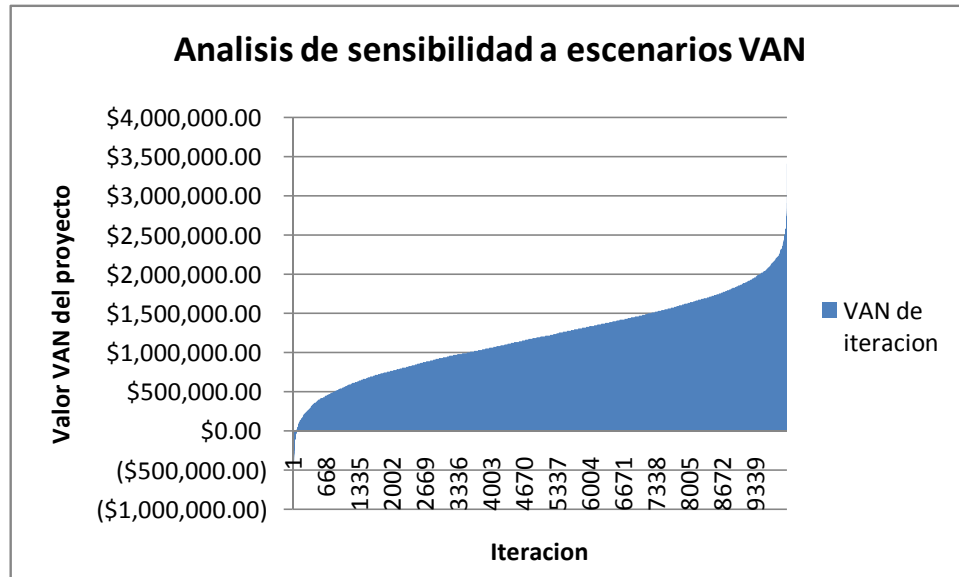


Gráfico 1: Análisis de sensibilidad a escenarios VAN. Fuente: elaboración propia

La imagen anterior representa un histograma con los resultados de VAN ordenados de forma ascendente para cada una de las iteraciones con los siguientes supuestos:

1. Los ingresos en los primeros 3 años pueden variar un 60% hacia arriba o hacia debajo de lo proyectado. En el año 4 y 5 los ingresos pueden variar un 30% en ambos sentidos. Distribución campana de Gauss (ver **Anexo N°14**, para las estimaciones de demanda para candidatos y empresas)
2. Los Gastos de administración y venta tienen una distribución triangular, con un valor mínimo siendo el 90% de lo esperado, el esperado siendo el 100% y un máximo de 120%.
3. Los Gastos de marketing se evaluaron bajo una distribución triangular con mínimo de 95% del valor esperado, el esperado siendo el 100% y un máximo del 300%.
4. Los costos de mano de obra se comportará como lo esperado.

Bajo estos escenarios, de las 10,000 iteraciones se pudo ver que apenas hay un 1.11% de posibilidad que el proyecto en un horizonte de 5 años presente un valor negativo (cola del lado izquierdo del **gráfico N°5**).

Después de obtener esta conclusión, analizamos el efecto de cada variable relevante para el cálculo de nuestro VAN proyectado:

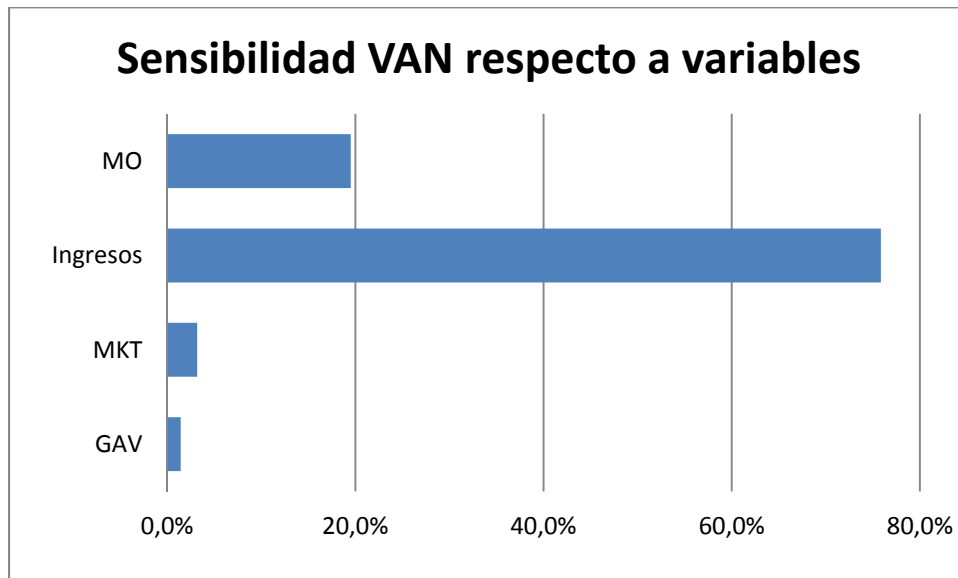


Grafico 2: VAN (variables) . Fuente: elaboración propia

Del **gráfico N°6**, podemos observar que cada dólar que se invierte en iniciativas que impulsan los ingresos de la plataforma, retribuye en 0.76 dólares, seguido por los costos de mano de obra, que pueden ser una oportunidad de mejora.

VIII. Riesgos críticos

Riesgo	Tipo	Probabilidad	Impacto	Plan de Mitigación
Amenaza de potenciales competidores	Externo	Bajo	Medio-Alto	Se diversificará el portafolio de servicios ofrecidos y se evaluarán estrategias de retención de los clientes para estar en el “ <i>top of mind</i> ”.
Alto nivel de abandono de suscriptores	Interno	Bajo	Alto	Supervisor de Cuentas Claves debe entregar un reporte de las necesidades de los clientes y todo lo relacionado al servicio post-venta para evaluar deficiencias.
Oposición al cambio de las empresas debido a la cultura tradicional de procesos de reclutamiento	Externo	Medio	Alto	Se brindará a las empresas 1 mes gratuito de “ <i>testing</i> ” sin importar el paquete seleccionado. Se darán seminarios de funcionamiento y los ahorros que han traído plataformas similares en Europa y Estados Unidos.
Fallos técnicos de plataforma	Interno	Bajo	Alto	Soporte técnico debe proveer asistencia tanto en <i>hardware</i> como <i>software</i> para velar por el buen funcionamiento de los mismos.
Mala experiencia provoca efecto dominó	Interno	Medio	Alto	Supervisor de Cuentas Claves debe administrar los “ <i>feedbacks</i> ” dentro la plataforma e investigar causas de inconformidades de manera que los clientes insatisfechos se atiendan a la brevedad posible.
Aumento en costo de equipos de banda ancha	Externo	Medio	Alto	Se contará con una amplia gama de proveedores de equipos de banda ancha y contratos que garanticen estabilidad de precio.

Tabla 10: Riesgos críticos del negocio de Jobobag. Fuente: Elaboración Propia.

Estrategias de salida:

- Venta con flujos deficientes de todos los activos de la empresa:

En caso que el negocio no genere flujos de efectivo positivos para el 5to año, se determinará el valor de la empresa y se contemplará liquidar activos como: equipos, mobiliario y plataforma web. Según el punto 7.3d, el valor de los activos a liquidar sería de: \$ 20,352.50

- Venta con flujos deficientes de únicamente los activos tangibles:

En caso de no encontrar ningún comprador interesado en los activos intangibles, se contemplará vender la empresa al valor de los activos tangibles únicamente, lo que debería equivaler a \$ 14,623.00 según las estimaciones hechas en el punto 7.2 y luego de restarle la depreciación anual de los activos intangibles (ver **Anexo N° 24**):

$$\$16,023 - \$1,400 = \$ 14,623.00$$

- Oferta de compra del negocio con flujos favorables:

En caso que se acerque otra compañía o persona interesada en adquirir la empresa, se estimará en base a las utilidades que se están percibiendo de la misma en el momento de la oferta. Si la empresa está cumpliendo con los objetivos de los primeros 5 años, el valor de venta de la misma se estimará en base a los flujos estimados para el año 5 (ver **Punto 7.1**), en donde se estimará que los ingresos futuros totales del emprendimiento son:

$$\text{Valor de venta: } \frac{754,720}{0.19} = \$ 3,972,210 \text{ dólares. (donde 0.19 es el CAPM)}$$

IX. Propuesta al Inversionista

El negocio de Jobobag, mediante el estudio realizado, muestra ser una gran oportunidad de negocio en la ciudad de Panamá, principalmente porque satisface una necesidad que actualmente no está siendo bien atendida. Hoy en día, las plataformas

digitales que ofrecen soluciones de reclutamiento/adquisición de talento que son utilizadas por diversas empresas que operan en el país, simplemente proveen un espacio digital para que las empresas publiquen sus ofertas y los candidatos apliquen.

El principal aspecto que nos distingue de las demás empresas de reclutamiento en línea, se basa en que aparte de vincular oferta y demanda, se ofrecerá los siguientes valores agregados: entrevistas pregrabadas, entrevistas en tiempo real, facilidad de compartir entrevistas, exámenes y trazabilidad de todo el proceso de reclutamiento (gestor de candidatos). De esta manera, las empresas tendrán la capacidad de ver más allá del Curriculum Vitae y ambas partes (reclutadores y candidatos) podrán administrar su tiempo a su conveniencia reduciendo costos asociados intrínsecos.

Inicialmente, se espera atender el segmento de secretarias, cajeros de banco, vendedores y personal administrativo (ver en **Anexo 16**) y a medida que se vaya penetrando el mercado, se tiene planeado expandir el mercado hacia un módulo de “*Freelancer*” que proporcionará a los candidatos que están en la plataforma poder acceder a ingresos variables por proyectos, en donde no requieran formalizar un contrato. Y las empresas podrán solicitar trabajos o investigaciones a tanto personas individuales o equipos de trabajo que se formen dentro de la plataforma.

De acuerdo a los cálculos realizados en el Plan Financiero (Capítulo VII), Jobobag requiere de una inversión inicial de **\$62,879.79** para gastos de marketing, capital de trabajo, licencias, software, gastos legales y gastos contador. De este capital, 10% es requerido por el inversionista en el período 0. La empresa ofrece al inversionista un VAN positivo de 67,807.99, un ROI de 1078% al 5 año y una tasa interna de retorno (TIR) de 160%, mayor a la tasa de descuento estimada del 19%, incluyendo dentro de ella la prima por riesgo de 3.62% por ser un proyecto innovador, lo que demuestra ser un negocio rentable y prometedor.

De igual forma, el período de recuperación de la inversión inicial es de 2 años, lo cual se financia con fondos propios sin deuda. Por tanto, los estados financieros

proyectados muestran una estabilidad financiera a partir del año 2, período en el cual la empresa tiene plena capacidad para cubrir todos los gastos asociados.

Las ganancias para el inversionista serán percibidas a partir del año 5 con un margen EBIT de 59.1%. Además recibirá un 10% de las acciones de la empresa, quedando el % restante para los socios fundadores.

Composición societaria de Jobobag:

Composición Societaria	Monto (\$)	Porcentaje (%)
Emprendedores	\$ 56,591.81	90%
Inversionista	\$ 6,287.98	10%
Total Capital	\$ 62,879.79	100%

Tabla 11: Composición societaria Jobobag. Fuente: Elaboración Propia

X. Conclusiones

La tendencia global para adquisición de talento es mudar hacia tecnologías cognitivas, inteligencia artificial, tecnologías para trazabilidad del candidato y entrevistas video asincrónicas para reducir el tiempo de contratación, sesgo y subjetividad.

En Panamá, se encuentran entre los 10 perfiles más difíciles de encontrar los vendedores, secretarías y personal administrativo (ManPowerGroup 2015).

Dado este mercado no atendido, nació la idea de crear Jobobag, una plataforma innovadora e integral accesible por computadora, celular y tablet, cuyo principal atributo es brindarle a los candidatos y a las empresas una herramienta en donde por medio de video entrevistas asincrónicas puedan demostrar y evaluar respectivamente las aptitudes que una hoja de vida no puede medir con la comodidad de acceder en cualquier lugar y momento reduciendo el tiempo invertido por ambas partes a la mitad.

Las ventajas de Jobobag se basan en la velocidad con la que puede adaptarse a las necesidades de mercado y en la estructura de costos y precios competitiva al ser un emprendimiento de índole tecnológico y de un equipo pequeño y por

último el implementar conjuntamente un módulo de “*Freelancer*” que sinergiza perfectamente con la propuesta de valor principal de la plataforma.

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.

Esta oportunidad de negocio es atractiva **para los inversionistas porque cubre una necesidad desatendida de la población no solo panameña, sino también regional y** promete devolverle un VAN de aproximadamente \$70,000.00 para el quinto año de operación. Los puntos de equilibrio de la operación son bastantes constantes en el tiempo, y con estimaciones conservadoras en relación a la participación de mercado.

El proyecto de Jobobag tiene tanto la posibilidad de expandirse horizontalmente hacia otras industrias o carreras profesionales, como también puede ser vendida en un futuro para integrarse verticalmente dentro de una plataforma global.

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 DESOCUPARA POR OCUPACION, Marzo 2017, del Instituto Nacional de Estadística y Censo. Recuperado de: <https://www.contraloria.gob.pa/inec/archivos/P8561Cuadro%204.xls>

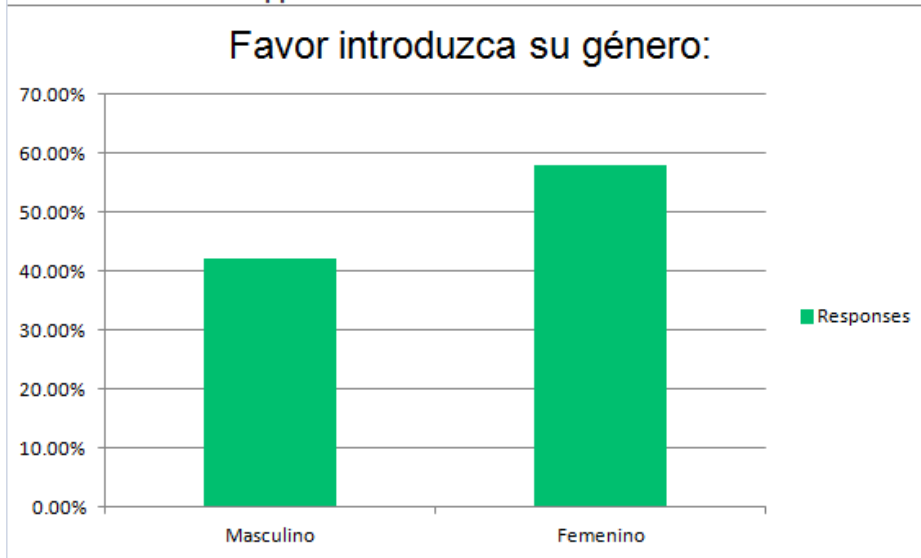
Anexos

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

Job-o-Bag

Favor introduzca su género:

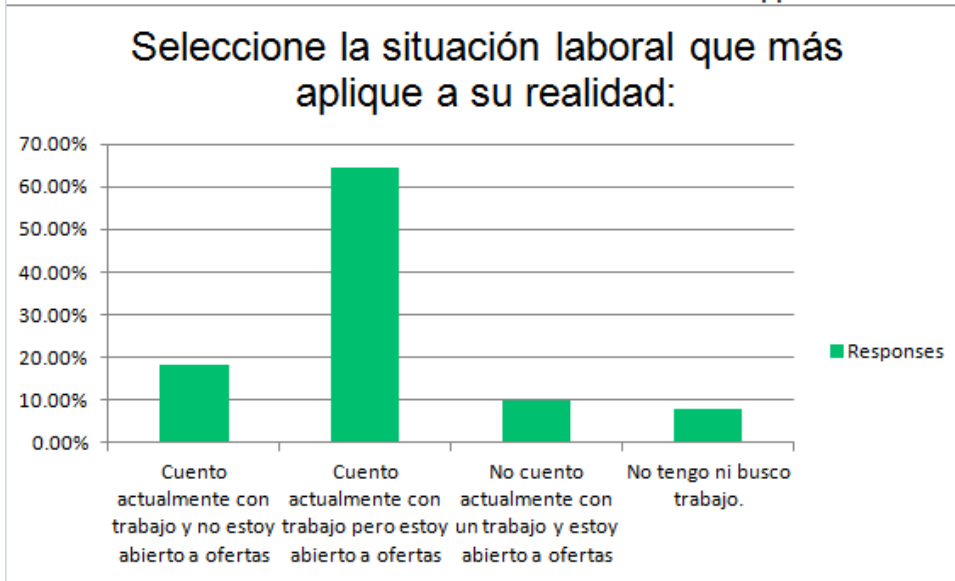
Answer Choices	Responses	
Masculino	42.21%	65
Femenino	57.79%	89
Answered		154
Skipped		0



Job-o-Bag

Seleccione la situación laboral que más aplique a su realidad:

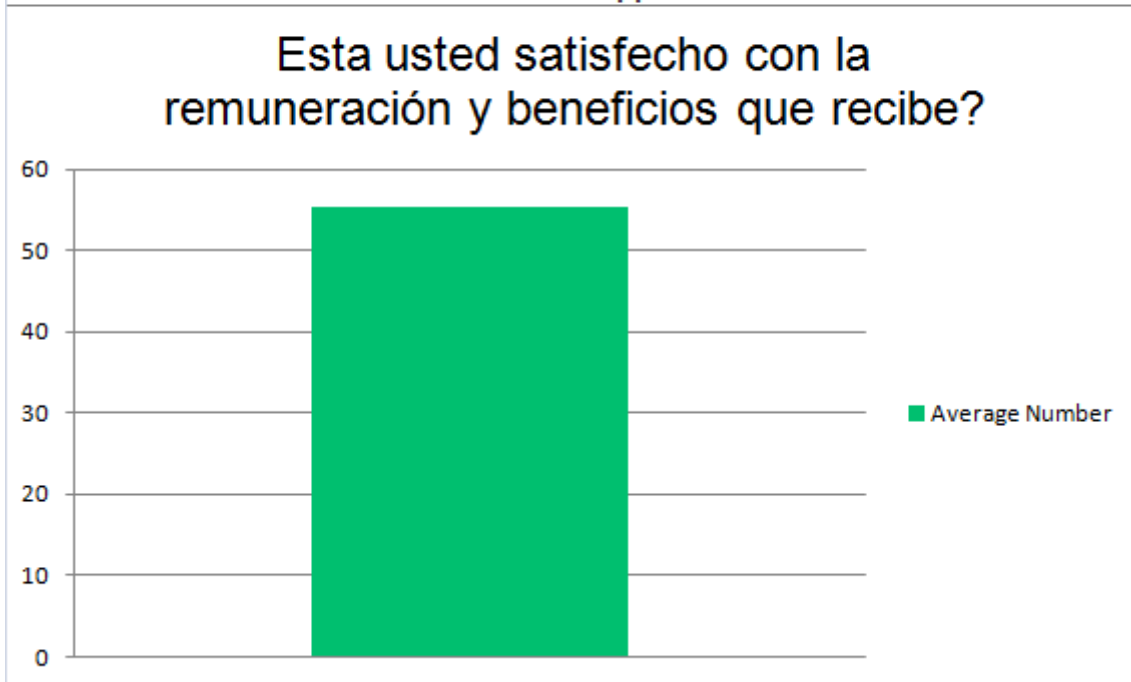
Answer Choices	Responses	
Cuento actualmente con trabajo y no estoy abierto a ofertas	18.18%	28
Cuento actualmente con trabajo pero estoy abierto a ofertas	64.29%	99
No cuento actualmente con un trabajo y estoy abierto a ofertas	9.74%	15
No tengo ni busco trabajo.	7.79%	12
Answered		154
Skipped		0



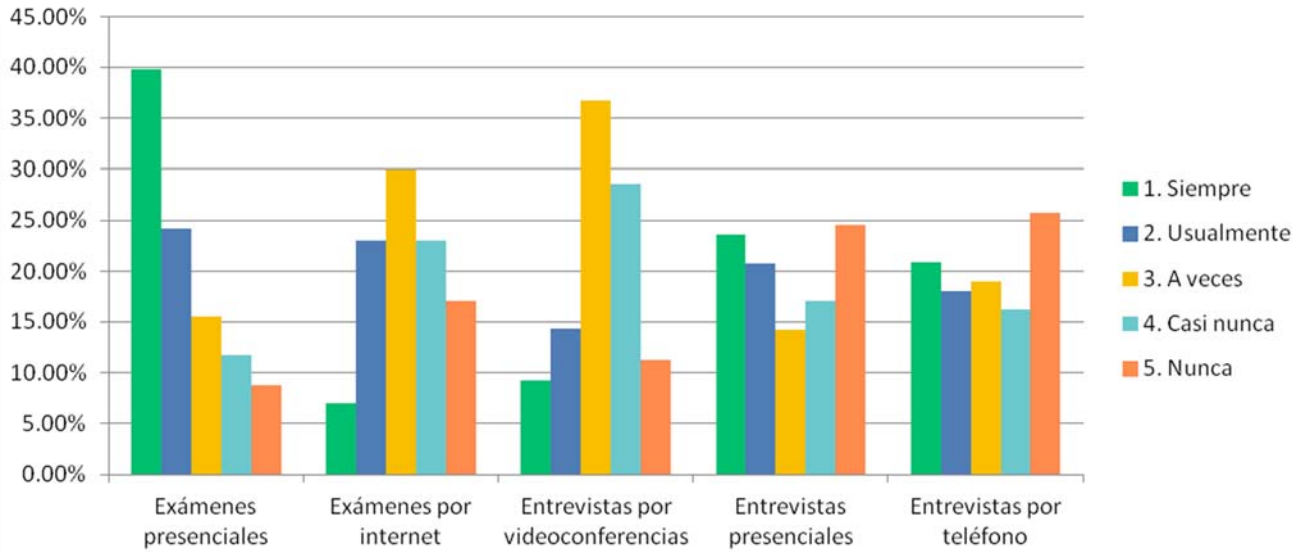
Job-o-Bag

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



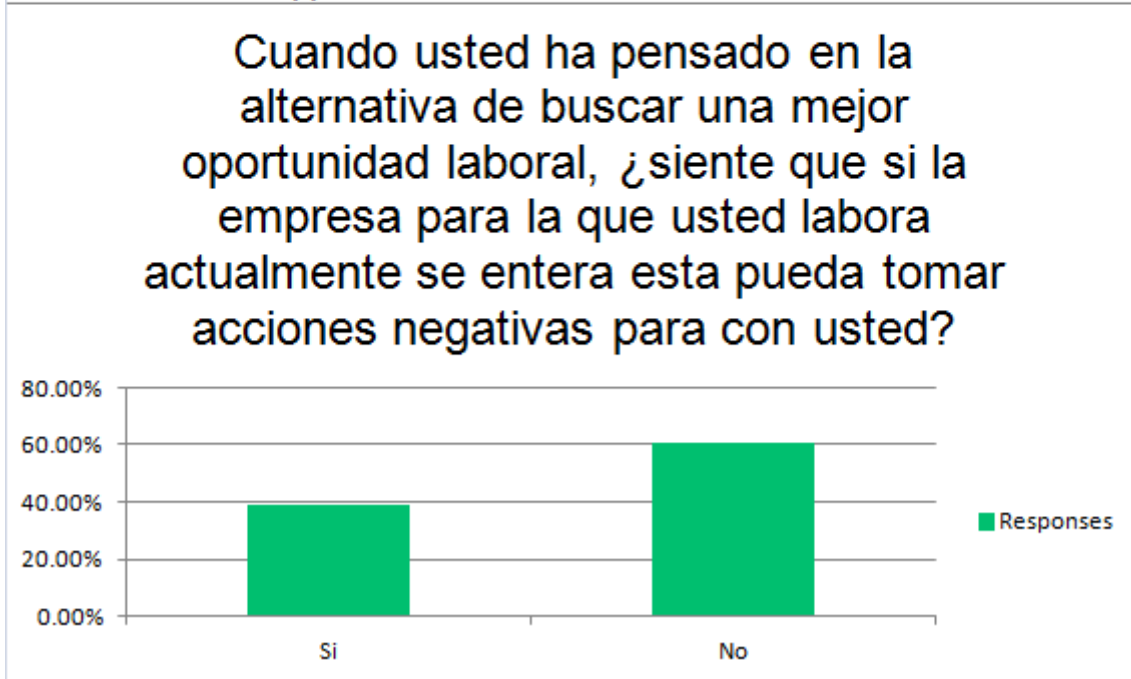
Haga un ranking de mayor (1) a menor (5) respondiendo a cuál paso requerido del proceso de reclutamiento puede hacer que desista de aplicar a una posición que le interesa



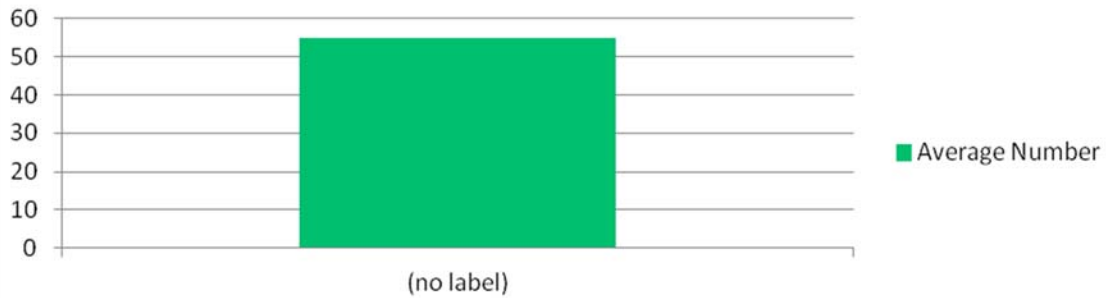
Job-o-Bag

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



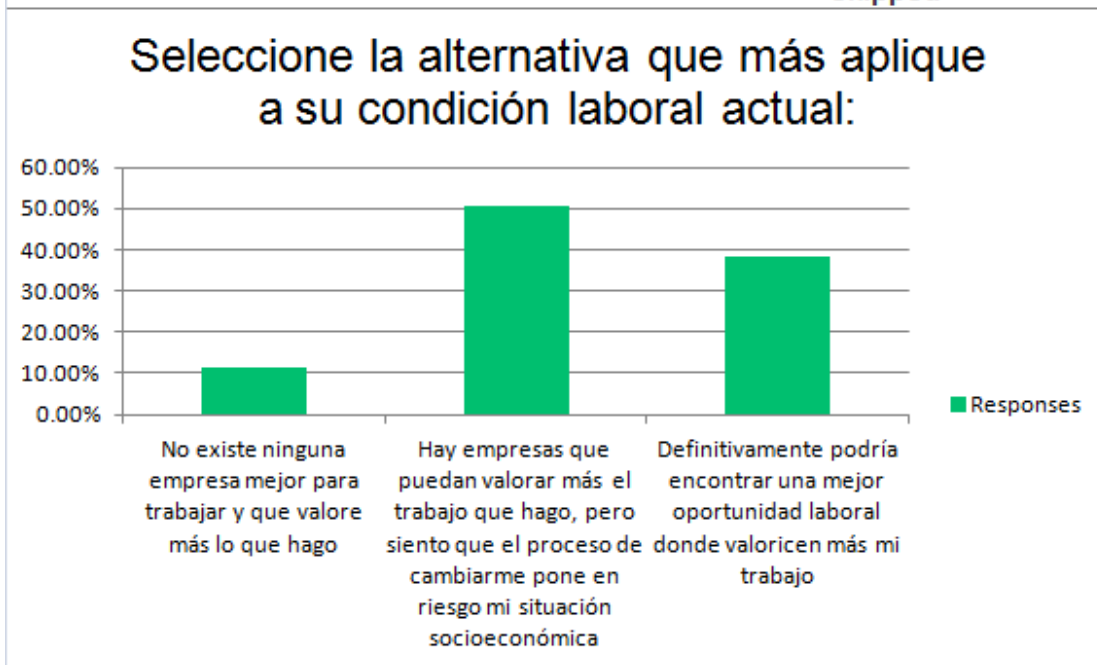
¿Considera usted que consigue diferenciarse dentro de plataformas similares a LinkedIn del resto de personas que forman parte de la misma plataforma? Favor responda en la escala desde 0 (No) hasta 100 (Sí).



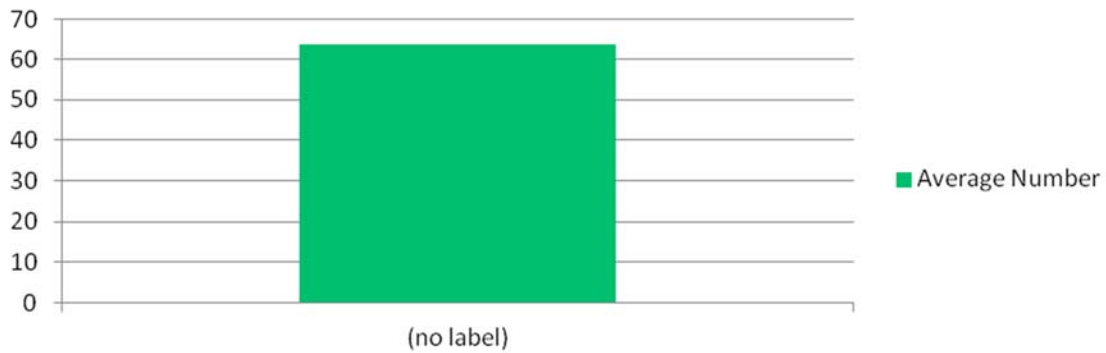
Job-o-Bag

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



¿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).

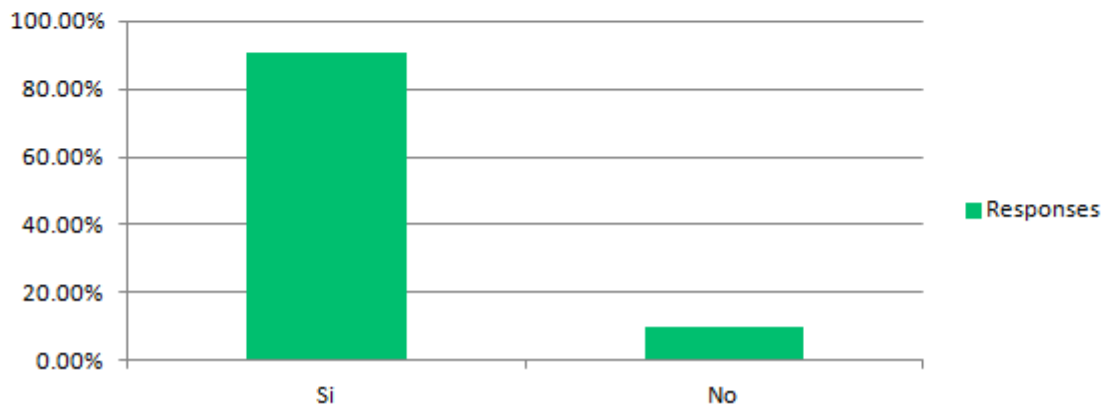


Job-o-Bag

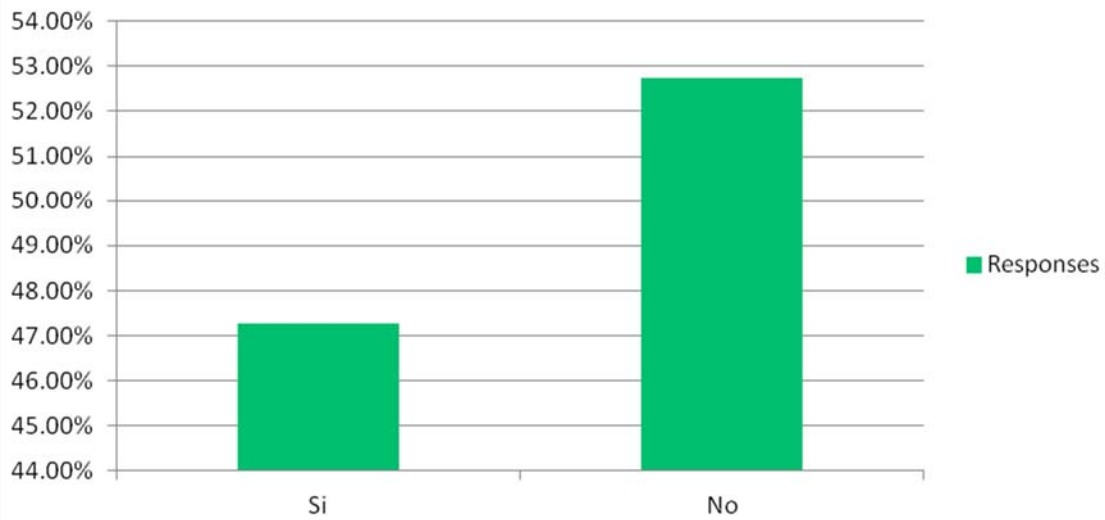
Si encuentra una plaza laboral muy atractiva, ¿sería flexible con los beneficios que esta solicitando para asegurar ser contratado?

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?



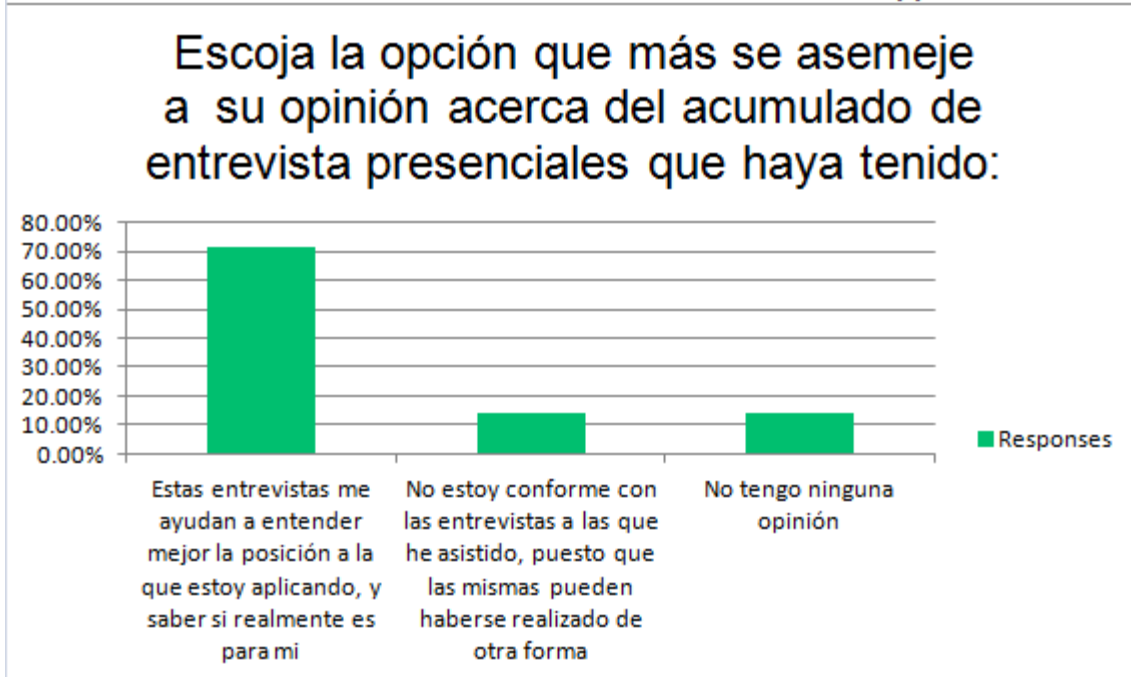
¿Considera que su compañía contrata al mejor talento disponible?



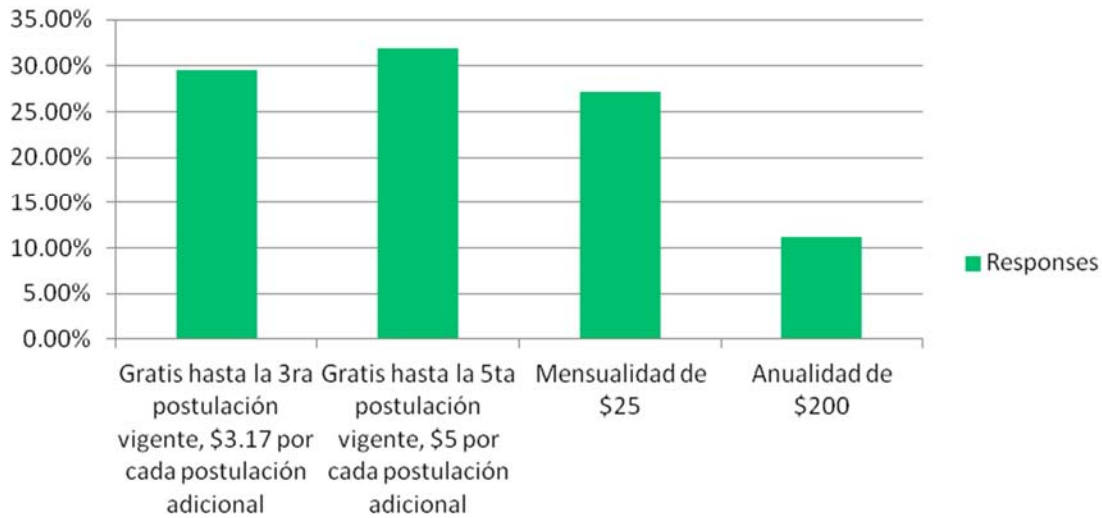
Job-o-Bag

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

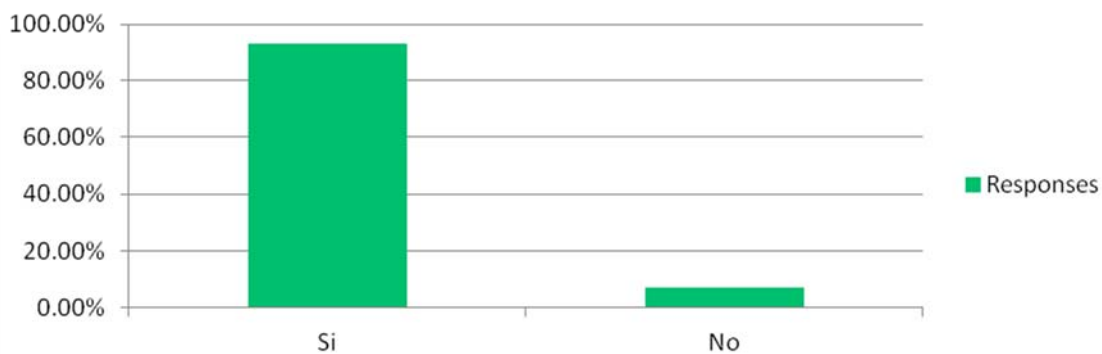
Answer Choices	Responses	
Estas entrevistas me ayudan a entender mejor la posición a la que estoy aplicando, y saber si realmente es para mí	71.20%	89
No estoy conforme con las entrevistas a las que he asistido, puesto que las mismas pueden haberse realizado de otra forma	14.40%	18
No tengo ninguna opinión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



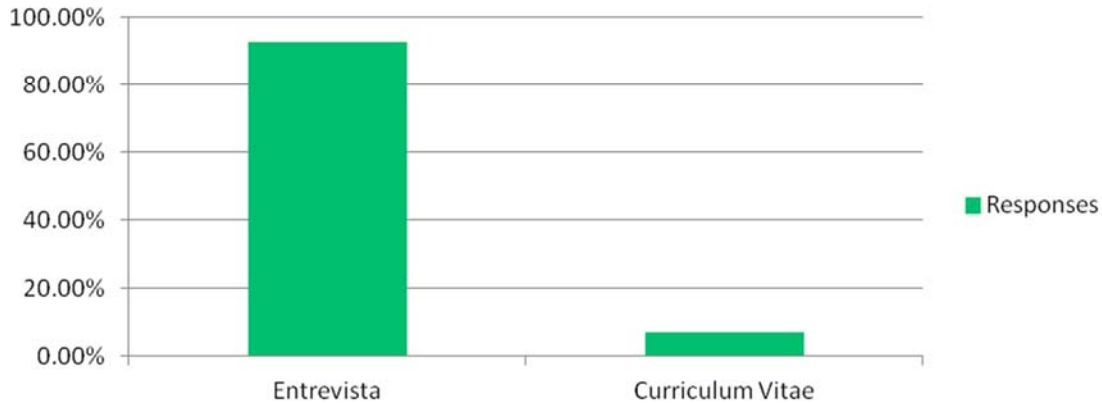
Siendo un candidato, ¿Cuál de estos modos de pago le parece más atractivo?



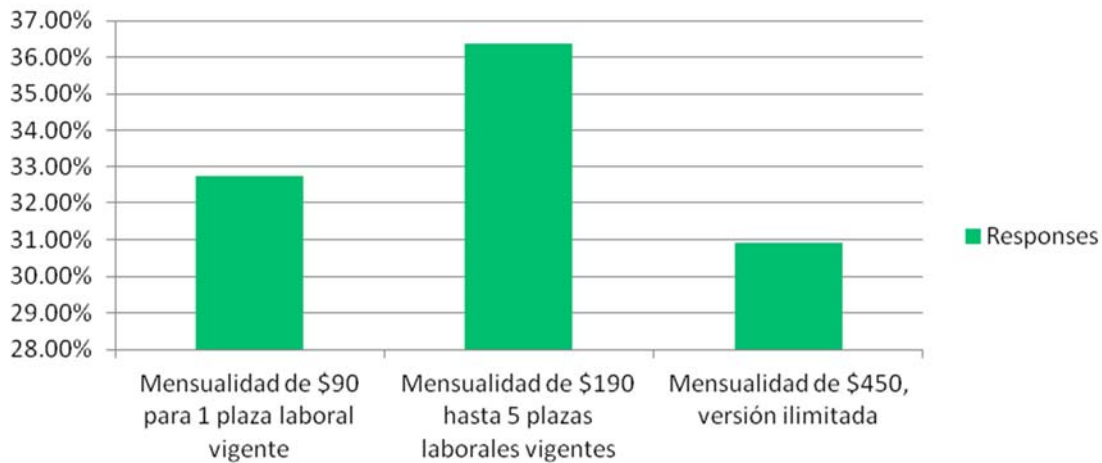
Si encuentra a un candidato muy sobresaliente, y le es posible ser flexible en cuanto a los beneficios que le ofrecen, ¿le ofrecería una oferta laboral más atractiva?



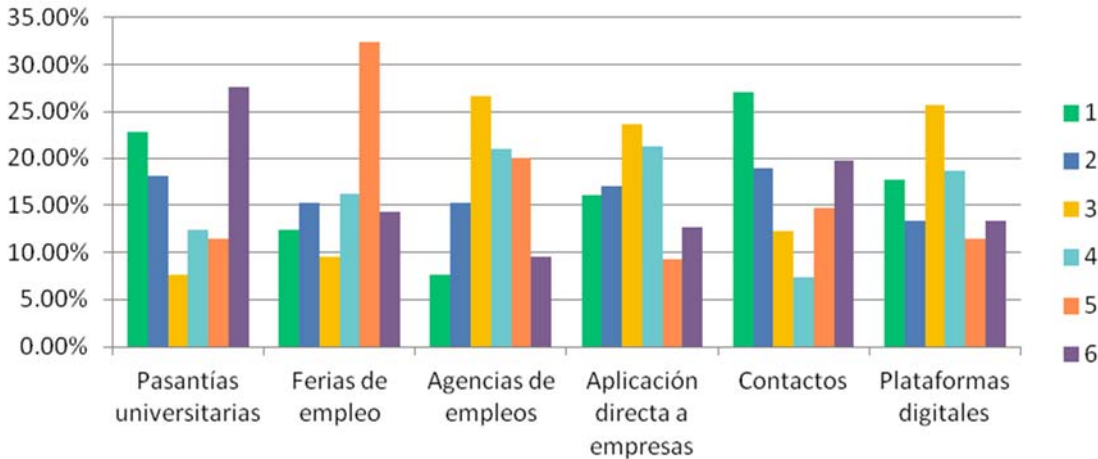
Si usted cuenta con el resultado de la entrevista de un candidato y su Curriculum Vitae, ¿a cual le da más peso para tomar la decisión de contratación?



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



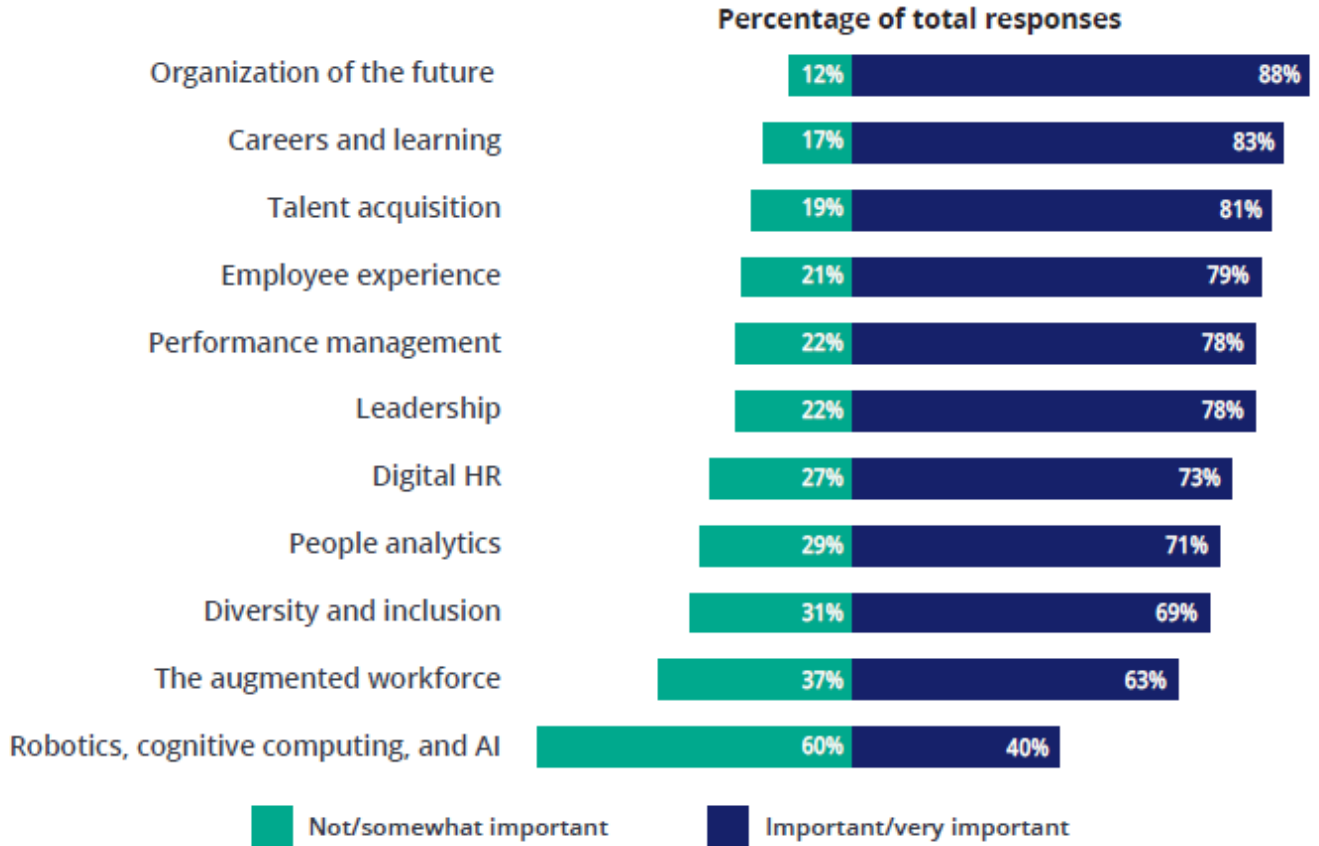
Anexo 2: Encuesta de Mercado Laboral en Panamá , Marzo 2017

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

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

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

Anexo 6: Detalle de los flujos de operaciones

Proceso	Cliente	Descripción
Inscripción	Candidatos y empresas	Introducción de la información de usuario a la plataforma
Validación de usuario	Candidatos y empresas	Validación que el usuario es humano y no un bot
Tarifación y responsabilidades	Candidatos y empresas	Selección del plan de pago
Creación de perfil	Candidatos y empresas	Personalización de información a desplegar en la plataforma
Mantenimiento de la información	Candidatos y empresas	Actualizaciones a la información que se muestra dentro de la plataforma
Procesos exclusivos	Candidatos	
Postulación a plazas	Candidatos	Navegar la plataforma y aplicar a plazas
Realizar pruebas escritas dentro de la plataforma	Candidatos	Cumplir con los módulos que exige cada plaza de trabajo seleccionada
Realizar entrevistas pre grabadas o en vivo dentro de la plataforma	Candidatos	Disponer del tiempo y lugar para realizar la entrevista que exija la empresa reclutadora
Recepción de aceptación o rechazo a la plaza aplicada	Candidatos	Recibir confirmación de siguientes pasos
Procesos exclusivos	Empresas	
Creación de anuncio de nueva plaza laboral	Empresas	Especificar nombre de la plaza, tipo de proceso, y demás información relevante

disponible		
Selección de los módulos a ser utilizados	Empresas	Seleccionar que procesos desea aplicar (pruebas, entrevistas, documentos, etc.)
Personalización de los módulos a ser aplicados a los candidatos de la plaza	Empresas	Personalizar los módulos dispuestos por la plataforma (preguntas, tiempos, etc.) según el gusto del reclutador de la empresa
Seleccionar tiempo de la publicación	Empresas	Especificar por cuanto tiempo la plaza estará abierta para recibir aplicaciones
Confirmación de aceptación o rechazo de la aplicación	Empresa	Envío automático a los candidatos aprobados y rechazados de los siguientes pasos a seguir
Feedback hacia el candidato	Empresas	Indicar las oportunidades de mejora u otro mensaje personalizado
Proceso módulo Freelancer		
Sincronización con cuenta de cliente	Freelancer y solicitante	Retroalimentar la plataforma con los resultados de proyectos realizados en el módulo Freelancer
Seleccionar tipo de servicio a utilizar en plataforma	Freelancer y solicitante	Determinar si se desea solicitar un servicio o si se desea prestar un servicio.
Proceso exclusivos	Freelancer	
Postulación a proyectos freelancer	Freelancer	Navegar en la aplicación y seleccionar proyectos de interés y el precio propuesto
Confirmación de requisitos mínimos para el proyecto	Freelancer	Validación contra la información sincronizada desde JoboBag
Notificación de resultado de la subasta	Freelancer	Recepción automática del resultado de la subasta apenas la misma se cierre
Realizar el proyecto solicitado y entregarlo a solicitante	Freelancer	De haber ganado la subasta, agregar digitalmente prueba de entrega del servicio al solicitante
Feedback hacia el solicitante	Freelancer	Indicar las oportunidades de mejora u otro mensaje personalizado
Proceso exclusivos	Solicitante	
Especificar el servicio solicitado y el presupuesto	Solicitante	Indicar el tipo de servicio solicitado, instrucciones y presupuesto
Especificar el tiempo de la publicación	Solicitante	El solicitante indicará por cuanto tiempo la subasta estará abierta
Anuncio de oferta seleccionada	Solicitante	Al terminar el tiempo el solicitante selecciona al mejor Freelancer que aplicó
Confirmación de trabajo realizado	Solicitante	El solicitante agregará de forma digital confirmación del servicio recibido
Feedback hacia Freelancer	Solicitante	Indicar las oportunidades de mejora u otro mensaje personalizado, junto con una calificación que se puede reflejar en

		JOBABAG
--	--	---------

Tabla 8: Descripción de los procesos de operaciones dentro de la plataforma. Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Flujogramas de procesos básicos dentro de la app

La segmentación de operaciones está hecha alrededor de las siguientes divisiones funcionales de la plataforma.

JOBABAG: Plataforma que almacena información de los candidatos y empresas que utilizarán los diversos módulos de la plataforma.

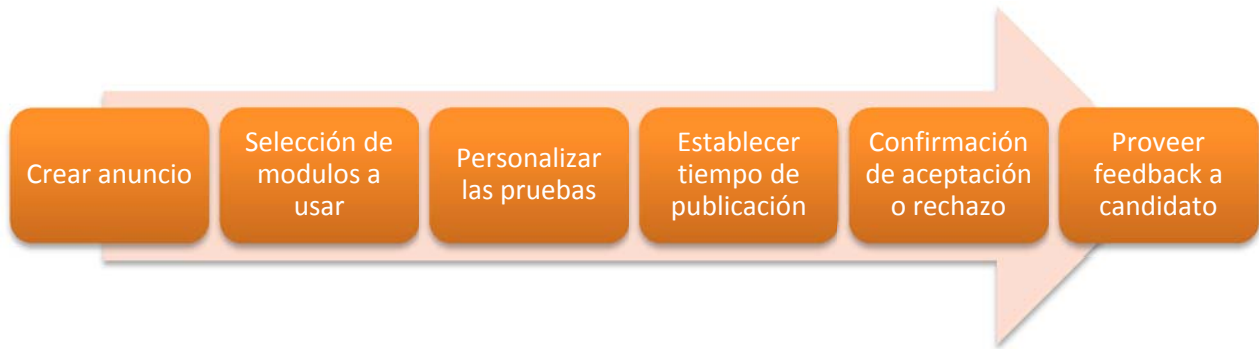


Flujo de operación dentro del módulo principal JOBABAG . Fuente: Elaboración propia

Jobobag X: Se refiere a cualquier módulo especializado en gestiones de procesos de reclutamiento para una plaza “X” (Ventas, mercadeo, servicio al cliente, etc.)



Flujo de operación para los candidatos dentro de los módulos Jobobag X. Fuente: Elaboración propia

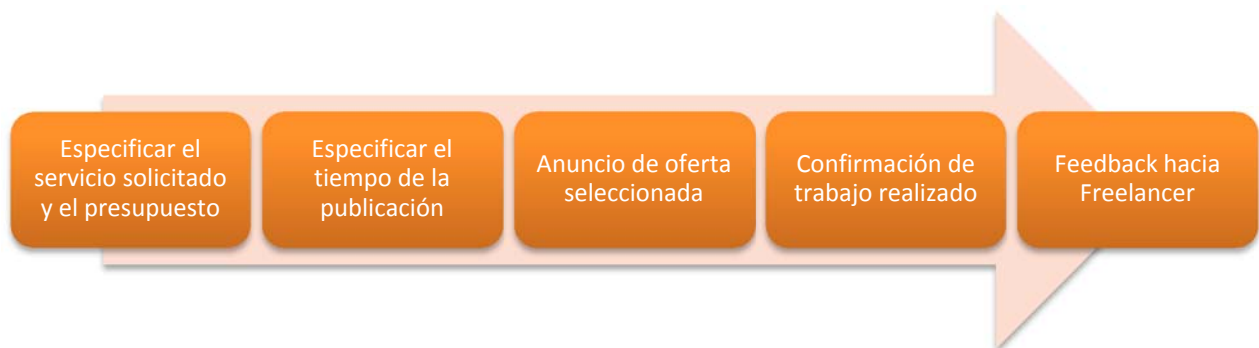


Flujo de operación para las empresas dentro de los módulos Jobobag X. Fuente: Elaboración propia

JobobagFreelancer: Plataforma que gestiona y administra todos los procesos dentro del módulo de Freelancer. Encargada de retroalimentar a JOBOBAG de los feedbacks y resultados dentro de su plataforma, para enriquecer los perfiles de sus clientes.



Flujo de operación dentro del módulo principal JOBOBAG. Fuente: Elaboración propia



Flujo de operación dentro del módulo principal JOBOBAG. Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Carta Gantt

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	INICIO	DURACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Incubación															
1.1	Formalización del concepto de negocio y equipo	Gerente General	1	1	█											
1.2	Desarrollo de plataforma en versión web y móvil	Gerente General	1	2	█	█										
1.3	Pruebas públicas de la plataforma con usuarios	Gerente General	2	2		█	█									
2	Constitución de la empresa															
2.1	Constratación de servicios legales	Gerente General	1	2	█	█										
2.2	Constitución y registro de la empresa	Gerente General	1	2	█	█										
3	Inicio de operaciones (Etapa 1 - Año 1)															
3.1	Contratación de personal de soporte técnico y ventas	Grupo Gerencial	2	1		█										
3.1.1	Ejecutivos de venta	Gerente Comercial	2	1		█										
3.1.2	Soporte técnico	Gerente de IT	2	1		█										
3.2	Habilitación de puntos de call center de teletrabajo	Gerente de IT	2	1		█										
3.3	Adquisición de equipos	Grupo Gerencial	1	3	█	█	█									
3.4	Campaña promocional orientada a candidatos	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
3.5	Campaña promocional orientada a reclutadores	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
3.6	Lanzamiento de plataforma JOBOBAG y Jobobag X (App y web)	Gerente de IT	3	2			█	█								
3.7	Campaña promocional para publicitarias	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
3.8	Captura de clientes	Gerente Comercial	4	9							█	█	█	█	█	█
4	Introducción Freelancer (Etapa 2,3 - Año 2)															
4.1	Actualización a plataforma para aumentar nivel de personalización en los planes de suscripción	Gerente de IT	1	2	█	█										
4.1.1	Comparación contra candidatos dentro de la plaza a aplicar		1	2	█	█										
4.1.2	Programación de alertas, respuestas automáticas y otras notificaciones de actividad dentro de la plataforma		1	2	█	█										
4.1.3	Oportunidad de agregar los mensajes de feedback de los solicitantes satisfechos de Jobobag Freelancer a la página principal de JOBOBAG		2	1		█										
4.2	Introducción de módulo Freelancer a JOBOBAG	Gerente de IT	3	3			█	█	█							
4.2.1	Capacidad de aplicar a proyectos y servicios de tiempo definido y entregables fáciles de medir		3	2			█	█								
4.2.2	Introducción del modo de pago por "subasta"		4	1				█								
4.2.2	Sincronización de la actividad de Jobobag Freelancer con Jobobag X y JOBOBAG		4	2				█	█							
4.3	Contratación de personal de soporte técnico y ventas	Grupo Gerencial	2	1		█										
4.3.1	Ejecutivos de venta	Gerente Comercial	2	1		█										
4.3.2	Soporte técnico	Gerente de IT	2	1		█										
4.4	Adquisición de equipos	Grupo Gerencial	1	3	█	█	█									
4.5	Campaña promocional orientada a candidatos	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
4.6	Campaña promocional orientada a reclutadores	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
4.7	Lanzamiento de plataforma Jobobag Freelancer (App y web)	Gerente de IT	3	2			█	█								
4.8	Campaña promocional para publicitarias	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
4.9	Campaña promocional para freelancers	Gerente Comercial	2	5			█	█	█	█	█					
4.10	Captura de clientes	Gerente Comercial	4	9							█	█	█	█	█	█
5	Crecimiento (Etapa 4,5 - Año 3+)															
5.1	Actualización a plataforma para aceptar la negociación entre reclutadores y candidatos en Jobobag X	Gerente de IT	1	2	█	█										
5.1.1	Introducción de alternativa de negociación dinámica		1	2	█	█										
5.1.2	Evaluar la posibilidad de expandir extra-territorialmente la plataforma, dependiendo de el origen de usuarios de la misma		2	3			█	█	█							
5.2	Introducción del submódulo "Equipos" dentro de Jobobag Freelancer, para que un grupo de profesionales tomen trabajos complejos y se facilite la formación de empresas	Gerente de IT	2	4			█	█	█	█						
5.2.1	Introducción de la modalidad de "equipos" dentro de Jobobag Freelancer		2	2			█	█								
5.2.2	Introducción de los "pagos compartidos", en donde se divide el pago por el trabajo realizado a cada integrante del equipo		2	2			█	█								
5.3	Adquisición de equipos	Grupo Gerencial	1	3	█	█	█									
5.4	Campaña promocional orientada a candidatos	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
5.5	Campaña promocional orientada a reclutadores	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
5.6	Campaña promocional para publicitarias	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
5.7	Campaña promocional para freelancers	Gerente Comercial	4	3				█	█	█						
5.8	Campaña promocional para equipos freelancers	Gerente Comercial	2	5			█	█	█	█	█					
5.9	Captura de clientes	Gerente Comercial	4	9							█	█	█	█	█	█

Anexo 9: Detalle de las dotaciones de personal

A continuación, se detallan las posiciones claves que ejercerán los demás miembros de la empresa con sus respectivas funciones y los perfiles que deben integrar:

- **Gerente de Sistemas:** será responsable del diseño de la plataforma y la óptima utilización de los recursos informáticos. Deberá contar con experiencia en desarrollo de aplicaciones web y móviles. Estará encargado de velar por el buen funcionamiento de los sistemas, arquitectura del programa de software y de dar apoyo en la solución de problemas de soporte técnico, enlaces y hardware utilizados en la empresa.
- **Ejecutivos de Venta:** será responsable de llevar a cabo la implementación de planes promocionales y atracción de clientes. Además de desarrollar relación con socios estratégicos para la promoción de la empresa, deberá tener experiencia en ventas. Conocimiento en procesos de reclutamiento es deseable.
 - **Soporte Técnico:** proporciona asistencia ya sea en hardware o software de un servidor de Internet, periféricos o cualquier otro equipo o dispositivo. Debe realizar un respaldo periódico de la información almacenada en los servidores de datos que soportan la operación y verificar el buen funcionamiento de los mismos.
 - **Supervisor de Cuenta:** estará encargado de administrar uno o varios clientes clave. Además, será responsable de administrar contratos de ventas importantes con estos clientes y mantener una buena relación con los mismos, con el fin de conservarlos a largo plazo. Deberá entregar semanalmente un reporte donde se evalúe las necesidades y objetivos de cada cliente.

Anexo 10: Planilla

Cargo	Salariomensual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gerente General	\$ 2,500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,625.00	\$ 2,756.25	\$ 2,894.06	\$ 3,038.77
Gerente Comercial	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00	\$ 2,100.00	\$ 2,205.00	\$ 2,315.25	\$ 2,431.01
Gerente de IT	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00	\$ 2,100.00	\$ 2,205.00	\$ 2,315.25	\$ 2,431.01
Ejecutivos de venta	\$ 700.00	\$ 1,400.00	\$ 2,170.00	\$ 2,278.50	\$ 2,392.43	\$ 2,512.05
Soportestécnicos	\$ 800.00	\$ 1,600.00	\$ 1,680.00	\$ 1,764.00	\$ 1,852.20	\$ 1,944.81
Gerente de cuenta	\$ 1,300.00		\$ 1,300.00	\$ 1,365.00	\$ 1,433.25	\$ 1,504.91

Total		\$ 132,000.00	\$ 143,700.00	\$ 150,885.00	\$ 158,429.25	\$ 166,350.71
-------	--	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

Nota:

La estructura salarial aumentará de acuerdo a la inflación del país (un 5%)* y estará en constante revisión y actualización, para que esta vaya acorde con el desenvolvimiento financiero de la empresa durante el año de manera que evite la alta rotación de personal y permita ofrecer un servicio estandarizado.

Y para incentivar a que se trabaje en base a resultados, los 2 primeros años el negocio se manejará completamente por teletrabajo brindándoles una amplia gama de beneficios como: Ahorros en gasolina y tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina y mayor autonomía y flexibilidad para gestionar el tiempo personal y laboral. A partir del año 3, se explorará la posibilidad de alquilar una oficina, no obstante, se le seguirá brindando a la mayoría de los empleados la opción de trabajar remotamente.

Anexo 11: Calcuo de ingresos

Cálculo de ingresos

	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
	Candidatos gratis	2952	7790	11685	23370	35055
	Candidatos pago	150	410	615	1230	1845
	Total Empresas	49	105	177	253	340

Ingresos	Candidatos	\$ 19,782.00	\$ 54,070.80	\$ 81,106.20	\$ 162,212.40	\$ 243,318.60
	Empresas	\$ 117,600.00	\$ 252,000.00	\$ 424,800.00	\$ 607,200.00	\$ 816,000.00
	Publicidad	\$ 27,476.40	\$ 61,214.16	\$ 101,181.24	\$ 153,882.48	\$ 211,863.72
	Total	\$ 164,858.40	\$ 367,284.96	\$ 607,087.44	\$ 923,294.88	\$ 1,271,182.32

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Cálculo de gastos mensuales

Anexo de gastos mensuales

Referencia:	Por local redundante
Agua	\$ 30.00
Luz	\$ 95.21
Internet y teléfono	\$ 64.66
Seguros (mensualizado)	\$ 125.00
Alquiler	\$ 1,100.00
Total	\$ 1,414.87

Costos de energía eléctrica mensual por local redundante

Equipo	Consumo en watts c/u	cantidad	Demanda energética (kW)	Total a pagar
Aire acondicionado central	550	1	31.547	\$ 5.68
Refrigeradora	500	1	61.12	\$ 11.00
Computadoras	80	3	173.4	\$ 31.20
Servidores	450	1	242.19	\$ 43.58
Iluminación fluorescente	11	10	20.87	\$ 3.76
Total				\$ 95.21

Precio por kWh \$
 0.17993

Seguros	Monto
Anualidad de póliza de riesgos múltiples (incendio, derrumbe, etc)	\$ 1,500.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13: Inversión inicial en equipos y depreciación

Tipo	Nombre de equipo	cantidad	costo c/u	Total	Tiempo de depreciación	Depreciación anual lineal
Equipos	Servidores	2	800	\$ 1,600.00	10 años	\$ 160.00
	Computadoras	5	600	\$ 3,000.00	10 años	\$ 300.00
	Refrigeradoras (123 lts)	1	160	\$ 160.00	10 años	\$ 16.00
	Equipos tecnológicos	5	90	\$ 450.00	10 años	\$ 45.00
	Equipo de oficina	3	7150	\$ 21,450.00	10 años	\$ 2,145.00
Consumibles	Focos	10	4.5	\$ 45.00	n/a	
	Activos tangentes			\$ 26,705.00	Depreciación tangibles:	\$ 2,666.00
Software	Aplicación web	1	6000	\$ 6,000.00	10 años	600
	Aplicación móvil	1	8000	\$ 8,000.00	10 años	800
	Peachtree (anual)	1	540	\$ 540.00		
	Activos intangentes			\$ 14,540.00	Depreciación intangibles:	\$ 1,400.00
Total de activos				\$ 41,245.00		
Gastos	Gastos legales (anual)	1	1300	\$ 1,300.00		
	Gastos contables (anual)	1	800	\$ 800.00		

Total de inversión

\$ 43,345.00

Depreciación total anual:

\$ 4,066.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14: Escenarios de demanda para análisis de sensibilidad

Tabla con escenario de demanda desfavorable (-60% año 1 a 3, -30% año 4 y 5)

	TipoCliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapa 1	Candidatos	1181	3116	4674	16359	24539
	Empresas	12	22	32	77	91
Etapa 2	Candidatos	60	100	140	490	700
	Empresas	8	12	18	49	63
Etapa 3	Candidatos	0	64	80	231	312
	Empresas	0	8	11	27	35
Etapa 4	Candidatos	0	0	26	140	210
	Empresas	0	0	10	25	32
Etapa 5	Candidatos	0	0	0	0	70
	Empresas	0	0	0	0	18
	Total Candidatos	1241	3280	4920	17220	25830
	Total Empresas	20	42	71	177	238

Fuente: Elaboración propia

Tabla con escenario de demanda favorable (+60% año 1 a 3, +30% año 4 y 5)

	TipoCliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Etapa 1	Candidatos	4723	12464	18696	30381	45572
	Empresas	48	88	128	143	169
Etapa 2	Candidatos	240	400	560	910	1300
	Empresas	30	48	72	91	117
Etapa 3	Candidatos	0	256	320	429	579
	Empresas	0	32	43	49	65
Etapa 4	Candidatos	0	0	104	260	390
	Empresas	0	0	40	46	59
Etapa 5	Candidatos	0	0	0	0	130
	Empresas	0	0	0	0	33
	Total Candidatos	4963	13120	19680	31980	47970
	Total Empresas	78	168	283	329	442

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15: Estimación de punto de equilibrio para el año 1

Situación actual	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Costo MO	0.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00	-11000.00
Gastos:												
Gastos GAV	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87	-314.87
Licencia de software financiero	-540.00											
Gastos legales	-1300.00											
Gastos contador	-800.00											
Gastos de Marketing	0.00	-138.00	-414.00	-552.00	-1104.00	-1242.00	-1380.00	-1518.00	-1656.00	-1794.00	-1932.00	-2070.00
Total Costos y Gastos	-2954.87	-11452.87	-11728.87	-11866.87	-12418.87	-12556.87	-12694.87	-12832.87	-12970.87	-13108.87	-13246.87	-13384.87
Total Candidatos plan		25.85	77.55	103.40	206.80	232.65	258.50	284.35	310.20	336.05	361.90	387.75
Total Empresas plan		0.41	1.23	1.63	3.27	3.68	4.08	4.49	4.90	5.31	5.72	6.13
Prop. Candidato / Empresa Plan		63.31	63.31	63.31	63.31	63.31	63.31	63.31	63.31	63.31	63.31	63.31
Grupos de explotacion payback		0.45	1.36	1.81	3.62	4.07	4.52	4.97	5.42	5.87	6.33	6.78
Candidatos break-even		22.14	66.43	88.57	177.15	199.29	221.43	243.58	265.72	287.86	310.01	332.15
Empresas break-even		0.35	1.05	1.40	2.80	3.15	3.50	3.85	4.20	4.55	4.90	5.25
Otros ingresos		0.00	0.00	0.00	0.00							
Saldo	-2954.87	11452.87	11728.87	11866.87	12418.87	12556.87	12694.87	12832.87	12970.87	13108.87	13246.87	13384.87

Fuente: Elaboración propia.