



**Desarrollo del Programa de Talento de TI
"Bolsa de Trabajo"**

ENTREGA FINAL
Noviembre 21, 2012

CONTENIDO

1. Objetivos y Alcance del Proyecto
2. Modelo de Negocio – Oferta actual
3. Modelo de Negocio – Parámetros para el Diseño
4. Modelo de Negocio – Alternativas de Operación
5. Procesos y Funcionalidad
6. Organización
7. Promoción
8. Plan de Implementación
9. Métricas y Seguimiento

ANEXOS



1. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO

Declaración de Objetivos

En el mes de abril de 2008, se realizó la constitución formal de México Federal Institute for Remote Services and Technology (MexicoFIRST) A.C., a través de la Cámara Nacional de la Industria de la Electrónica, Telecomunicaciones e Informática y la Asociación Nacional de Instituciones de Educación Superior en Tecnologías de la Información A.C.

Dentro de los objetivos declarados para Mexico First, y mostrados a continuación, resulta de manera natural concluir que la realización de una Bolsa de Trabajo es un proyecto relevante y necesario para el cumplimiento de estos objetivos. Mexico First, a lo largo de sus años de existencia, ha avanzado de manera importante al facilitar y fomentar la capacitación tanto de estudiantes universitarios como de profesionales en la industria del desarrollo de software. Ahora es crítico proveer de una plataforma donde este talento capacitado se vincule de manera efectiva en el mercado laboral.

Los objetivos oficiales de Mexico First (MF) se enuncian a continuación

- MexicoFIRST es una iniciativa respaldada por Secretaría de Economía y el Banco Mundial, cuyo objetivo principal es la generación de capital humano con el fin de fortalecer la oferta laboral tanto en cantidad como en calidad, todo para facilitar el desarrollo y competitividad de las empresas mexicanas, así como la atracción de inversiones extranjeras que busquen en México un jugador de clase mundial.

- **Misión**
 - Proveer direccionamiento al sector sobre las tendencias globales y sus implicaciones en el desarrollo del capital humano
 - Promover la disponibilidad de suficiente capital humano con las habilidades y capacidades necesarias para ofrecer servicios de offshoring de alto valor agregado.

- Facilitar el acceso a la capacitación y certificación de personas y empresas a través de alianzas estratégicas.
- **Visión y Objetivos**
 - Actualizar y mejorar programas de estudio.
 - Ampliar la enseñanza del idioma inglés.
 - Promover el incremento de docentes.
 - Desarrollar áreas de especialización.
 - Fortalecer la vinculación academia-industria.

Específicamente, los objetivos para el desarrollo de la Bolsa de Trabajo se declaran en los Términos de Referencia que definen el alcance y enfoque de este proyecto.

Objetivos y Alcance

- Como parte del *Proyecto de Desarrollo de la Industria de las Tecnologías de la Información*, la Secretaría de Economía y Mexico First publicaron los Términos de Referencias el Desarrollo del Programa de Talento TI (o Bolsa de Trabajo – BdeT) en el año 2011.
- En este documento se describen los Objetivos Generales y Particulares, los cuales rigen la elaboración del documento presente:
- **Objetivo general**
 - Generación del modelo de negocio así como la identificación y propuesta de las herramientas necesarias para poner en marcha un programa de vinculación de talento de TI bajo el esquema de una Bolsa de Trabajo; esto incluye la definición de mecanismos por los cuales un PARTICIPANTE podrá vincularse por este medio así como la propuesta para la adecuada promoción dentro de la industria de este talento certificado.

- **Objetivos particulares**

- Desarrollo de un programa de talento en TI a través de la estructuración de un Plan de Negocios para *MexicoFIRST* que le permita operar una herramienta, en este caso una Bolsa de Trabajo, para los Participantes que hubieran sido apoyados a través del programa.
- Diseño de la estrategia de promoción ante la industria del talento certificado por *MexicoFIRST*, principalmente aquellos Participantes vinculados a través de las Instituciones Académicas.
- Definición de las reglas de participación y requerimientos para los Participantes que se hubieran certificado en alguna tecnología apoyada a través de subsidios otorgados por *MexicoFIRST*.

Metodología

Con el fin de cumplir con los objetivos, tanto de Mexico First, como para la creación de la Bolsa de Trabajo, el equipo consultor propuso y se aprobó una metodología que de manera lógica y secuencial define los pasos requeridos para cumplir con tal fin.

El proceso de definición de objetivos, evaluación de oferta, alcance del proyecto, selección entre alternativas de operación, definición de procesos clave y medios de promoción, se muestra a continuación:

Fig 1. Metodología



El paso final incluye la recomendación de un plan preliminar de implementación (Cap. 8), y una estructura para generación de reportes ejecutivos con métricas para su seguimiento y uso estadístico (Cap. 9).

Adicionalmente a los requerimientos originales en los Términos de Referencia, el equipo consultor consideró adecuado entregar la versión en Excel del modelo financiero usado para estimar los requerimientos de inversión, los rangos de costos y los potenciales niveles de ingreso bajo diferentes escenarios de operación.

Análisis de la Estructura Organizacional de MF

Para administrar una Bolsa de Trabajo, independientemente del alcance y características que ésta tendrá, es importante evaluar los recursos humanos y organizacionales con los que cuenta Mexico First en este momento.

La estructura cumple con los objetivos originales para los que Mexico First fue creada. Del Documento provisto conocido como Manual de Organización, se desprende que México FIRST cuenta con las siguientes atribuciones:

- a. Realizar por cuenta propia o ajena toda clase de evaluaciones diagnósticas educativas dirigidas a instituciones públicas y privadas que permitan plantear una adecuada estrategia de capacitación;
- b. Realizar por cuenta propia o ajena toda clase de investigación interdisciplinaria, colaborativa y participativa en problemas relevantes del desarrollo del capital humano en las instituciones vinculadas al sector de tecnologías de información y servicios relacionados con alcance nacional o regional pero con un impacto o influencia internacional;
- c. Diseñar y desarrollar por cuenta propia o ajena toda clase de planes de estudio, materiales didácticos y educativos, manuales e instructivos en general tendientes al logro de los objetivos relacionados con el objeto social;
- d. Propiciar y fomentar la capacitación, la investigación, el desarrollo tecnológico y empresarial y la competitividad mediante la vinculación de instituciones públicas y privadas;
- e. Promover el desarrollo profesional de los recursos humanos relacionados con la industria de tecnologías de información y servicios relacionados;
- f. Promover el desarrollo de una industria nacional de tecnologías de información y servicios relacionados;
- g. Desarrollar esquemas de difusión como organizar, promover, dirigir, exponer, atender, difundir y en general participar en cualquier tipo de ferias, exposiciones, seminarios, talleres, congresos y todo aquel tipo de evento relacionado con el objeto social, o bien, con el desarrollo de nuevas técnicas y tecnologías así como capacitación y asesorías técnicas a las empresas e instituciones académicas;
- h. Emitir boletines, revistas con información y de soluciones de interés para la industria nacional de manera física o electrónica;
- i. La impartición directa o conjuntamente con instituciones de educación nacionales o extranjeras de toda clase de asesorías, cursos, seminarios, talleres, conferencias y capacitaciones, que directa o indirectamente se relacionen con su objeto social;
- j. Generar directa o conjuntamente con otras personas morales o físicas estudios y estadísticas sobre la economía digital, las competencias y perfiles académicos y laborales relacionados con el sector de tecnologías de información, la sociedad de la información y/o del conocimiento y

- toda actividad que impacte en el desarrollo de éstas en México o cualquier otra parte del mundo en conjunto con sus similares;
- k. Tener la posibilidad de solicitar y obtener de las autoridades competentes el reconocimiento para fungir como entidad acreditadora y/o certificador, así como realizar evaluaciones independientes y de verificación respecto de la competencia laboral de conocimientos, habilidades y/o destrezas, así como la emisión de las correspondientes normas técnicas relacionadas con la industria de tecnologías de información y servicios relacionados;
 - l. Recibir, replicar y/u otorgar toda clase de asesorías, consultorías y/o modelos de operación para el desarrollo de las competencias laborales en la industria de tecnologías de información y servicios relacionados a personas morales y físicas en México o en el extranjero directamente o por conducto de terceros;
 - m. Obtener, gestionar, administrar y/o recibir recursos financieros y/o donativos de instituciones de crédito, tanto nacionales como extranjeras que estén legalmente capacitadas para operar como tales, o bien de sociedades o asociaciones nacionales o extranjeras, o bien de organismos multilaterales nacionales o extranjeros;
 - n. Obtener fondos, subsidios, donativos, incentivos y promociones que puedan otorgar el Gobierno Federal, Gobiernos Estatales y Municipales, organismos públicos y privados, nacionales y extranjeros para garantizar el cumplimiento del objeto social; DAF
 - o. Formar alianzas y convenios de cooperación entre otros, con empresas públicas y privadas, instituciones públicas y privadas, centros de educación media superior y superior con el objeto de apoyar el desarrollo de una industria de tecnologías de información y servicios relacionados;
 - p. La adquisición, enajenación, arrendamiento, subarrendamiento construcción, administración, operación, uso, permuta y en general, la realización de toda clase de actos jurídicos respecto de bienes muebles e inmuebles, con o sin construcciones, que sean necesarios o convenientes para la consecución de los fines sociales;
 - q. Realizar cualesquiera otra actividad o gestión que directa o indirectamente, complemente o contribuya a la consecución de los propósitos señalados en los incisos anteriores;
 - r. Realizar todo tipo de actividades y actos, siempre que no estén prohibidos por la ley;

- s. Obtener, adquirir, desarrollar, usar, explotar, otorgar y recibir a través de licencias o en propiedad, por cualquier medio legal, cualesquier tipo de patentes, marcas, modelos y diseños industriales, secretos industriales, certificados de invención, nombres y avisos comerciales y cualquier otro derecho de propiedad industrial o intelectual en México o el extranjero;
- t. En general, celebrar todos los contratos y realizar todos los actos de la naturaleza que sean y que directa o indirectamente se relacionen con su objeto, así como la emisión, aceptación, negociación, adquisición, endoso y suscripción de títulos de crédito, incluyendo obligaciones en serie con o sin garantía real, en los términos de Ley.

Siendo la creación de una Bolsa de Trabajo una iniciativa que de manera directa contribuye al cumplimiento de las atribuciones de Mexico First, como indicar el inciso (q) anterior, se sustenta que para lo mismo, la estructura organizacional deberá adecuarse para tal fin.

Del análisis realizado se desprenden lo siguiente.

Dependiendo de un Director Nacional, la operación es administrada de manera adecuada, tanto en sus funciones diarias como para el cumplimiento de sus labores con un enfoque de mediano y largo plazo.

La Dirección Nacional se ve asesorada y supervisada por un Comité de Dirección formado por dirigentes de la industria del Software, y de manera directa de la CANIETI, lo que le da elementos de control superior asegurando su enfoque estratégico y cumplimiento de la misión para la que fue creada la organización.

La Dirección de Alianzas Locales e Internacionales, se enfoca al diseño, implementación y evaluación de políticas, programas e instrumentos orientados al desarrollo de alianzas locales e internacionales con los sectores privado, académico y gubernamental con el fin de generar los recursos humanos con las habilidades requeridas por la industria.

La Dirección de Administración y Finanzas es responsable de coordinar la integración de la documentación e información financiera y contable interna y externa conforme a la normatividad y requerimientos de instancias gubernamentales y organismos internacionales; los procesos jurídicos internos y externos vinculados a la ejecución del proyecto; y la evaluación y seguimiento de los reportes de avance y/o finales de los proyectos.

La Dirección de Seguimiento, permite el coordinar y monitorear el avance de los diferentes proyectos estratégicos de la organización. Así como la adecuada administración de los fondos administrados por la organización.

La Dirección de Promoción de Capital Humano es responsable de participar en el diseño, implementación y evaluación de políticas, programas e instrumentos para promover el desarrollo del capital humano en el número y calidad que requieren las industrias de TI y BPO, a través del fortalecimiento de la vinculación de dependencias gubernamentales, universidades e instituciones educativas.

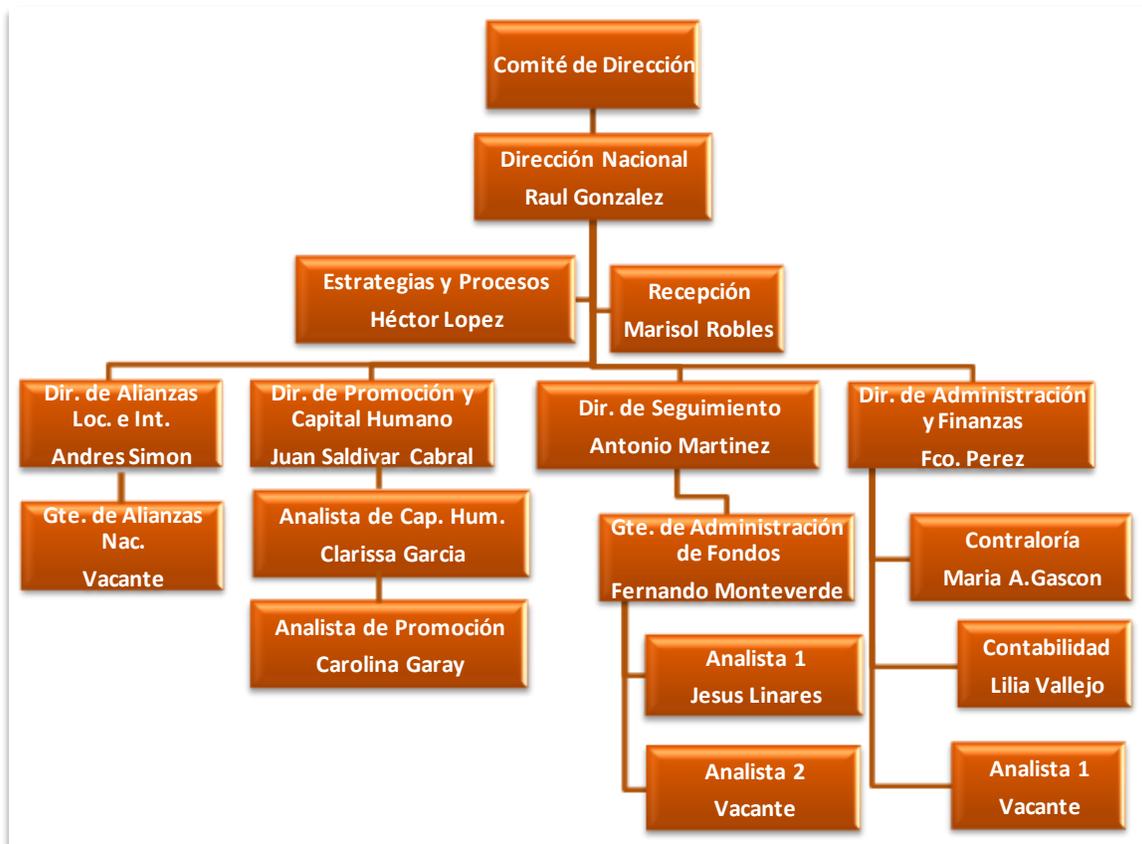
Fue también indicado por la Dirección Nacional de MF, que sería la responsabilidad de la Dirección de Promoción de Capital Humano administrar y liderar el diseño e implementación de la BdeT.

Habiendo evaluado las funciones y recursos humanos con los que cuenta toda la organización, y en especial la Dirección de Promoción de Capital Humano, se puede concluir que independientemente del formato que se elija para la operación de la BdeT, se deberán considerar puestos adicionales bajo esta Dirección a los que actualmente se tienen contemplados.

La conclusión se desprende del hecho que ninguna de las posiciones actuales considera funciones para la promoción de la BdeT, su operación, la atención de los usuarios y todos los aspectos administrativos relacionados a la misma.

Existen algunas posiciones de apoyo, en la Dirección de Administración y Finanzas que podrían ser compartidas, pero fuera de las mismas, y como se mencionó anteriormente, se ve indispensable considerar posiciones adicionales.

Fig 2. Organigrama de Mexico First



Adicionalmente los recursos humanos, se requerirán añadir herramientas y lugares de trabajo adicionales a las que el día de hoy existen disponibles.

Las cantidades y tipos de herramientas requeridas adicionalmente se podrán estimar basados en los análisis posteriores mostrados en este documento.

2. MODELO DE NEGOCIO – OFERTA ACTUAL

Siguiendo la metodología elegida, es importante considerar la oferta actual de servicios similares a la BdeT que se implementará. La importancia estriba en el hecho de que la BdeT “competirá” con otras alternativas en el mercado, y es adecuado considerar esta oferta como parte fundamental del diseño que esta BdeT deberá tener para ser exitosa en el espacio de la búsqueda de empleo y empleados en la industria del Software.

Para iniciar, es importante considerar dos grandes tipos de oferta de Bolsas de Trabajo disponibles en la actualidad. Las hemos llamado las de **Concepto Tradicional** y las de **Concepto En Línea**.

Las Bolsas de Trabajo de **Concepto Tradicional** se pueden describir de la siguiente manera:

- Regularmente es un servicio sin costo que promueve una escuela, asociación o gobierno para facilitar publicar posiciones (Empresa) y encontrar trabajo (Candidato).
- Solo se enfoca a publicar vacantes y datos para que los Candidatos interesados se comuniquen directamente con la Empresa.
- No se incluye la posibilidad de filtrado de Participantes anterior al contacto en base a su perfil profesional y educativo.
- Ejemplos de este medio se encuentran la publicación de vacantes en periódicos, radio, y tableros en lugares concurridos.

Mientras que las del **Concepto En Línea** se pueden describir de la siguiente manera:

- Sitios de Internet, muchos como negocio, que publican posiciones y facilitan encontrar trabajo para una amplia red de empresas y candidatos. Algunas son plataformas más amplias para establecer relaciones profesionales de más alcance.
 - Los Candidatos proveen información detallada sobre su experiencia.
 - Las Empresas pueden elegir Candidatos usando la información provista por los mismo Candidatos.

- Se proveen herramientas adicionales que facilitan la comunicación entre Empresa y Candidato, además de otros apoyos entre los Participantes para tener un proceso de Búsqueda y Selección más eficiente.

La importancia de describir estos dos tipos de Bolsa de Trabajo es para reforzar la importancia de considerar de antemano el Concepto En Línea como el camino a seleccionar para el diseño de la BdeT de MF. Tanto por el mercado objetivo de empleadores como de candidatos, como por su conocimiento de ofertas modernas para búsqueda de empleo, sólo podemos considerar el Concepto Actual como base para la BdeT.

Fig. 3. Encuesta sobre acciones utilizadas para la búsqueda de personal

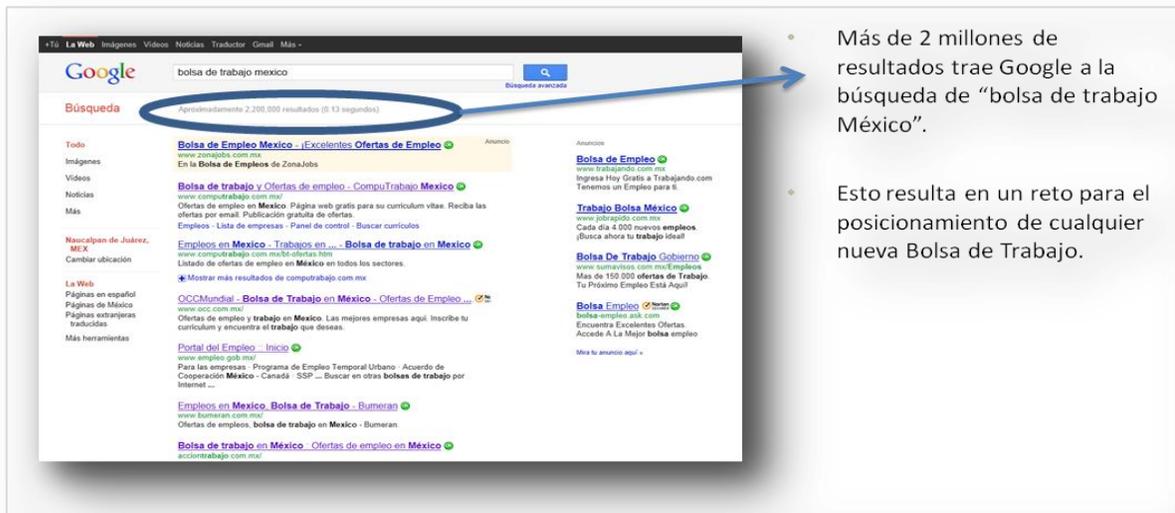
¿Qué acciones utiliza actualmente para la búsqueda de personal?	
Comunicación a través de Internet (<i>banners</i>, redes sociales, etc)	50%
Contratar sitios de empleo	37%
Referidos de empleados de la empresa	36%
Comunicación a través de medios masivos tradicionales	34%
Convenios con Universidades	22%
El sitio de la empresa tiene una sección que permite dejar el CV	15%
Posicionamiento de la empresa como buena empleadora	13%
Contratar consultoras de Recursos Humanos	12%
Otra.	8%

Fuente: Revista Universo Laboral. No. 43, 2011

Según una encuesta realizada por la Revista Universo Laboral, el uso de sitios de Internet para la búsqueda de empleados se sitúa como la acción más usada entre los empleadores. Mientras que las demás, relacionadas con la manera tradicional de búsqueda de empleo, ocupan posiciones que van decreciendo en importancia.

Ha sido tan exitosa la incursión en el uso de sitios de Internet para búsqueda de empleos y empleados, que la oferta de tales servicios se puede considerar “explosiva”. Una simple búsqueda en Google con las términos “bolsa de trabajo México”, trae como resultado más de 2 millones de opciones (Fig. 4).

Fig. 4. Resultados de búsqueda de bolsas de trabajo en Google



Más de 2 millones de resultados trae Google a la búsqueda de “bolsa de trabajo México”.

Esto resulta en un reto para el posicionamiento de cualquier nueva Bolsa de Trabajo.

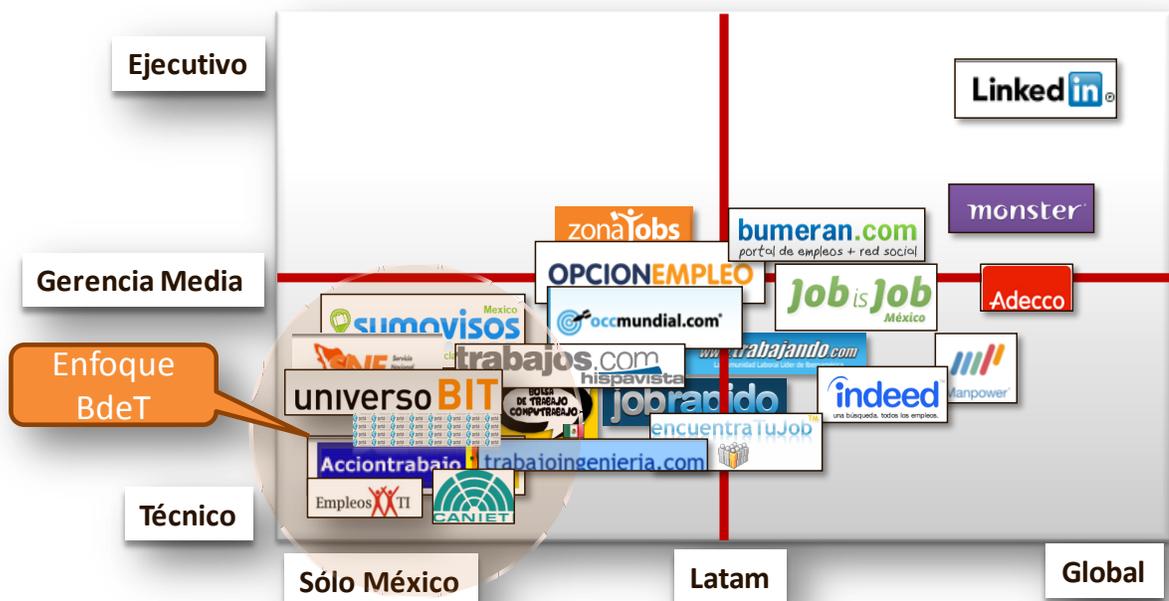
Claramente, no existen 2 millones de bolsas de trabajo, sino que este término es muchas veces encontrado, lo que dificulta la identificación de los sitios adecuados tanto para los que buscan como para los que ofrecen empleo. Es fácil “perdersé” en este inmenso mundo de alternativas.

Al hacer un análisis más detallado de los sitios especializados para ofrecer y encontrar empleo, se hace evidente que hay una oferta significativa de los mismos – ver Figura 5.

En el ambiente de Internet, conviven tanto marcas globales, regionales como nacionales. No menos de 20 empresas, muchas de ellas con varios años en el mercado, ya ofrecen servicios similares a los que la BdeT ofrecerá próximamente.

Estas ofertas se pueden ordenar por el enfoque geográfico que tienen y por el tipo de posiciones que ofrecen. Existen ofertas prácticamente en todas las variaciones. Y es relativamente fácil para un sitio basado en otro país, el ofrecer sus servicios en México y viceversa.

Fig. 5. Mapa de oferta de Bolsas de



En el mapa de posicionamiento de las diferentes alternativas existentes, se considera que el enfoque de la BdeT se haya principalmente en el cuadrante inferior izquierdo del mapa; o sea, abarcando sólo a México y a posiciones de nivel Técnico a nivel de Gerencia Media.

De igual manera, cuando se hace un análisis sobre qué alternativas participan en la industria de sistemas computacionales, se encuentra que sólo un número limitado de éstas se enfoca 100% a este segmento – ver Figura 6.

Del análisis se desprenden los siguientes hallazgos:

- Se identificaron dos servicios especializados en TI en México – Universo BIT y Empleos TI; sin embargo no figuran como las que tienen un mayor número de vacantes en el segmento.
- El portal de la Canieti ofrece un servicio de BdeT, usando la plataforma de Portal Vitae, pero no publica estadísticas de sus vacantes.
 - La Canieti utiliza un esquema de Concesión con la empresa Intelextion, la cual opera su Bolsa de Trabajo.
- Servicios como “opcionempleo” o “indeed”, tienen un número de vacantes muy alta, pero parecen ser servicios agregadores de información de otros sitios, y no queda claro si las cantidades incluyen posiciones duplicadas.
- El resto de los servicios ofrecen entre 43 hasta más de 6,000 vacantes, ninguna con un nivel de especialización mayor al 14% del total de vacantes.

Fig. 6. Enfoque a Sistemas Computacionales de las diferentes Bolsas de Trabajo

Servicio	Vacantes "Sistemas"	Total de Vacantes	%
opcionempleo	32,000	855,670	4%
indeed	20,835	49,000	43%
Sumavisos	6,436	59,000	11%
Computrabajo	4,100	74,000	6%
OCC Mundial	4,100	74,000	6%
Universo BIT	2,000	2,000	100%
bumeran	1,530	9,400	16%
trabajoingenieria	1,500	ND	ND
jobrapido	1,150	ND	ND
jobisjob	1,140	85,000	1%
Portal del Empleo	975	ND	ND
Empleos TI	830	830	100%
Zona Jobs	872	42,000	2%
trabajo.com	500	ND	ND
Acciontrabajo	432	4,774	9%
Trabajando	200	3,000	7%
ManPower	100	1,300	8%
Linkedin	44	318	14%
Monster	43	ND	ND
Canieti / Portal Vitae	ND	ND	ND

* Cantidades aproximadas, según información mostrada por cada servicio en su página a finales del 2011, con excepción de Universo BIT y Empleos TI, los cuales son de Abril 2012. Se buscó número de vacantes disponibles usando términos "sistemas", "ingeniería sistemas", y/o "desarrollo de software", y solo para aquellas que aplican para México.

A continuación se muestra de manera resumida los hallazgos más relevantes por cada tipo de servicio.

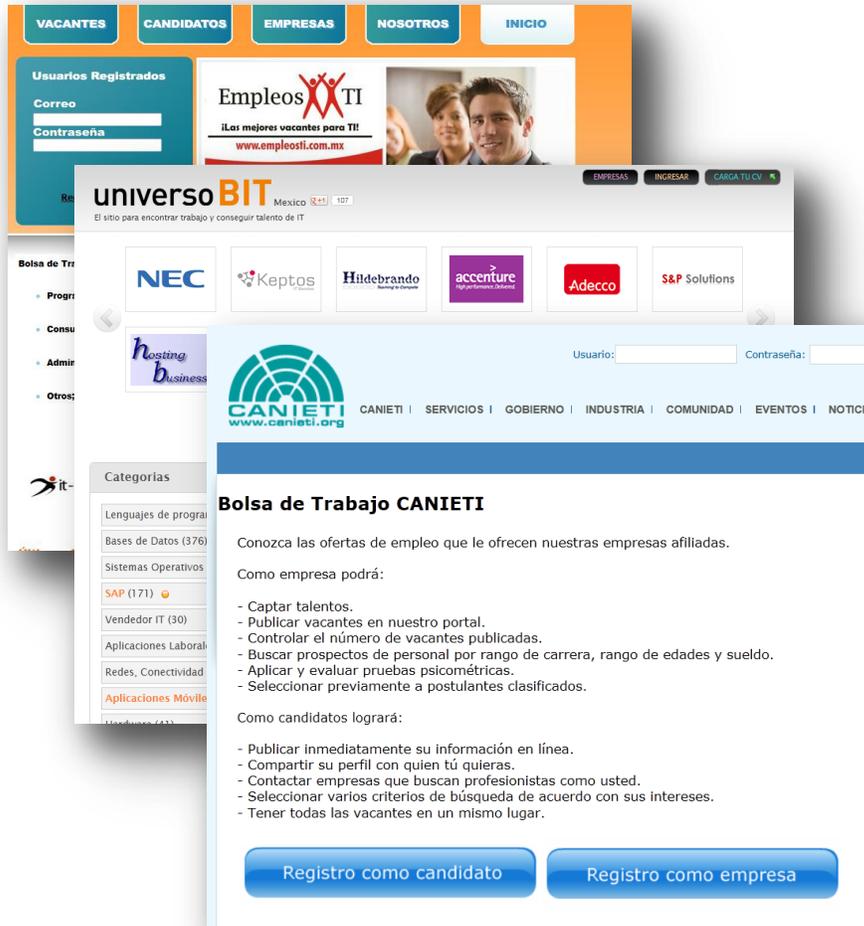
Bolsas de Trabajo Especializadas en Industria de TI México

Existen al menos tres servicios enfocados a TI – Empleos TI, Universo BIT y Canieti (Portal Vitae). Empleos TI parece tener aun un posicionamiento en etapa inicial de desarrollo. Universo BIT da una percepción de mejor posicionamiento y funcionalidad. Canieti utiliza la plataforma de Portal vitae para ofrecer el servicios a sus asociados.

La calidad y funcionalidad de estos sitios varía, y en algunos casos queda por debajo de los niveles más avanzados disponibles en el mercado, como es el caso de Empleos TI.

Ver Figura 7.

Fig. 7. Bolsas de Trabajo Especializadas en México

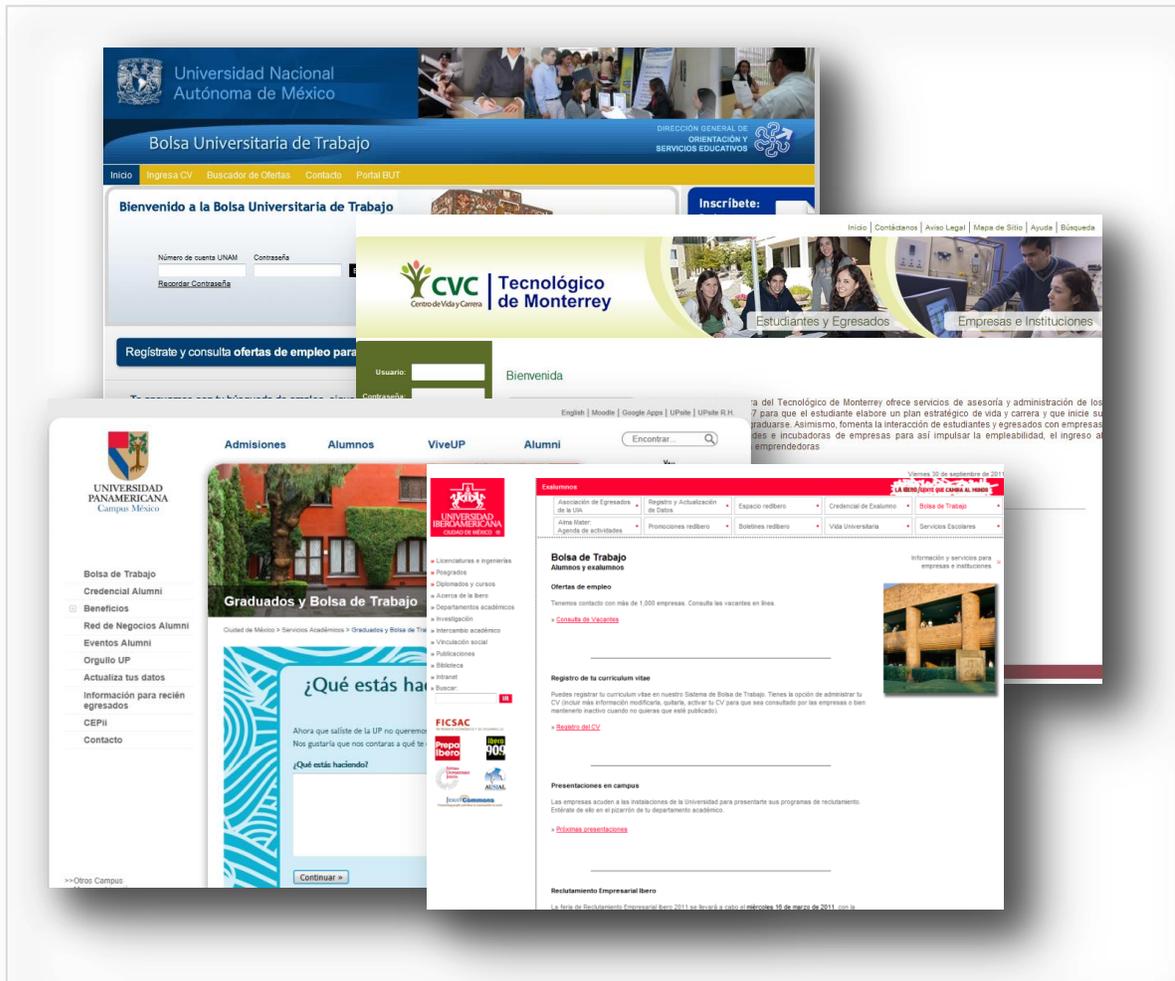


Bolsa de Trabajo de Universidades en México

La oferta de Bolsas de Trabajo en las Universidades es muy alta. Prácticamente todas las Universidades, de renombre o menos conocidas, tienen sitios ofreciendo el servicio.

La calidad y funcionalidad de las mismas es similar al de sitios comerciales.

Fig. 8. Bolsas de Trabajo de Universidades en México



Bolsa de Trabajo Especializadas Para Estudiantes

Existe al menos una opción enfocada enteramente al segmento de estudiantes universitarios donde se promueven principalmente opciones para realizar prácticas profesionales. Ver Fig. 9.

Fig. 9. Bolsa de Trabajo para estudiantes

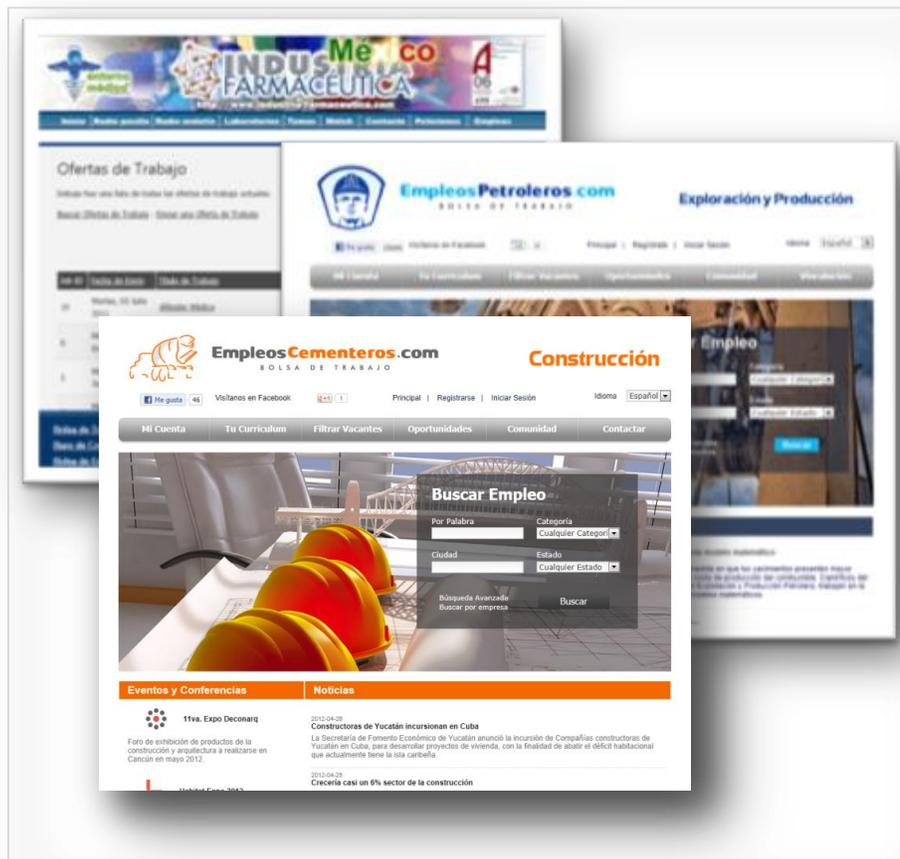
The screenshot shows the homepage of redlaboro.com. At the top left is the logo with a graduation cap and the text 'redlaboro.com BOLSA DE PRACTICANTES & EMPLEO'. To the right, there are buttons for 'Entrar como Estudiante' and 'Entrar como Reclutador', and a call to action 'Crea tu cuenta de Estudiante Aquí<<'. Below the logo is a navigation menu with links for 'Página Principal', 'Información para Estudiantes', 'Información para Empresas', 'Información para Universidades', and 'Contáctanos'. The main content area features a group of nine people holding signs that spell out 'redlaboro'. Below them is a red banner with 'REDLABORO' and a call to action 'Buscamos Patrocinador' with the email 'director@redlaboro.com'. To the right is a search bar with fields for 'Localidad / Estado', 'Categoria', 'Tipo de Empleo', and 'palabras clave', and a 'Ir' button. Below the search bar is a section for 'Pregúntale a Alejandra' with a photo of a woman. At the bottom right, there are two promotional banners: 'Regístrate Sube tu horario hoy y empieza tus prácticas' and 'Busca Empleo Encuentra las mejores opciones para tu carrera'. At the bottom left, there is a Facebook widget showing 'Find us on Facebook' with the redlaboro.com profile and 381 likes. Below the main content, it says 'Redlaboro es patrocinado por' followed by logos for 'BRITISH AMERICAN TOBACCO MEXICO', 'Teleperformance', and 'Whirlp'.

Bolsa de Trabajo Caso Industrias

Existe un número limitado de Bolsas enfocadas a industrias en específico. Resaltan las bolsas para la Industria Farmacéutica, la del Petróleo y la de la Construcción.

Se sabe que las últimas dos son ofertas de la misma empresa, y fueron lanzadas en los últimos doce meses. Estas dos últimas en particular, se distinguen por tener un muy buen diseño y funcionalidad, no siendo el caso del sitio par la industria farmacéutica – ver Figura 10.

Fig. 10. Bolsas de Trabajo por Industria



Bolsa de Trabajo Opciones en EU

A pesar de tener servicios comerciales muy bien posicionados, como LinkedIn, en EU existen un número grande de sitios especializados en la Industria del Software y de Sistemas – ver Figura 11.

La naturaleza de cada sitio varía desde los servicios sin fines de lucro hasta los sitios comerciales. Esto deja ver, que aún cuando la oferta de estos servicios sea alta, siempre existe la oportunidad de generar servicios diferenciados capaces de existir en el mercado.

También se observa, que la mayoría de estos sitios cuentan con un diseño y una funcionalidad de alto nivel, aun aquéllos que no persiguen fines de lucro, como los enfocados a promoción de minorías étnicas.

Fig. 11. Bolsas de Trabajo en EU

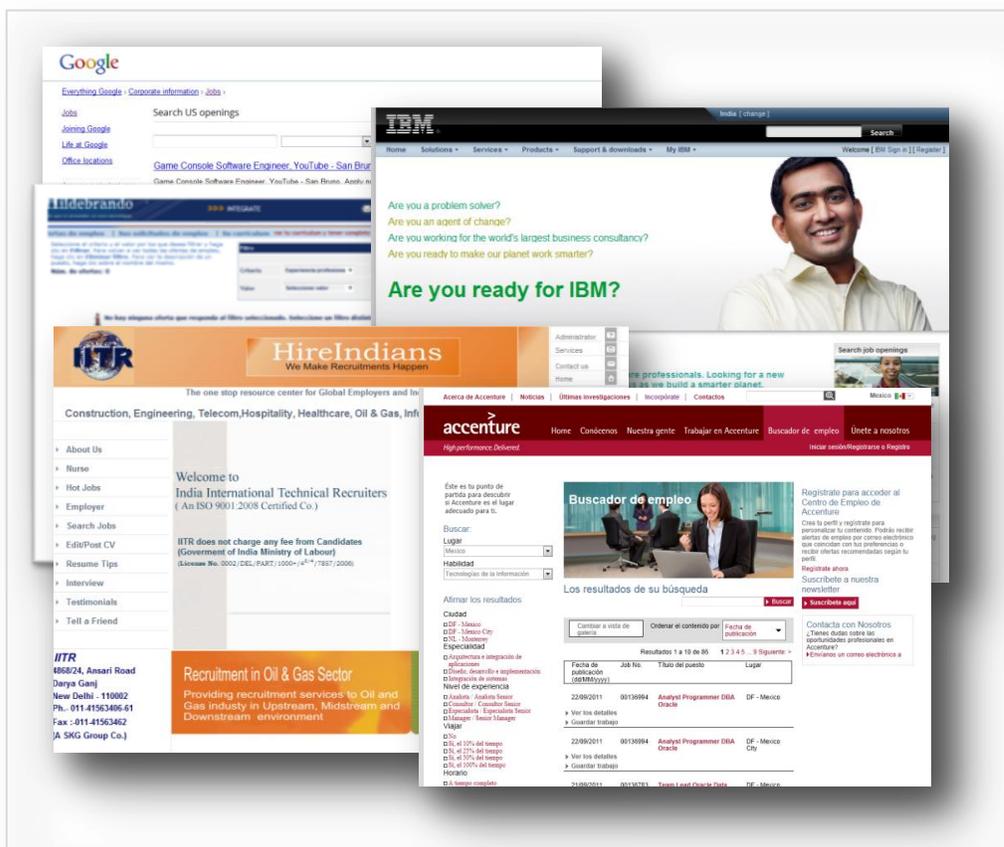


Bolsa de Trabajo - Sitios de Empresas

Finalmente, se observa que la oferta también se ve aumentada por las mismas empresas empleadoras. Prácticamente todas las empresas del ramo, al igual que en otras industrias, dedican un espacio en sus sitios corporativos, para publicar vacantes y promocionar que profesionistas interesados envíen sus currículos y datos de contacto.

Es común ver que las empresas abren las posiciones a nivel internacional, inclusive fuera de sus áreas de cobertura geográfica – ver Fig. 12

Fig. 12. Bolsas de Trabajo – caso empresas



Principales conclusiones del análisis de la oferta de Bolsas de Trabajo

Del análisis realizado sobre la oferta de Bolsas de Trabajo disponibles en Internet, se pueden desprender las siguientes conclusiones principales:

- Existe un número considerado de alternativas para buscar y ofertar empleos en Internet.
 - Los hay con todo tipo de enfoques, de cobertura nacional hasta global, de niveles básicos hasta ejecutivos, especializados por industria o generalistas, con y sin fines de lucro.
- La calidad y funcionalidad suelen de aceptables a muy innovadores y competitivos.
 - Prácticamente todas las universidades reconocidas y de menor reconocimiento tienen un servicio disponible para sus estudiantes y graduados.
 - El gobierno en México también ofrece servicios propios y enlaces a servicios comerciales.
- Las empresas en la industria de TI, usan sus propios sitios para publicar vacantes y atraer empleados.
- El volumen de vacantes ofrecidas es alta y variada.
- En el segmento de de TI, y para México, se identificaron pocos servicios disponibles.

De manera específica para MF, lo anterior se puede traducir en las siguientes recomendaciones:

Para tener una oferta exitosa de su BdeT, ésta debe considerar:

- Ofrecer un diseño y funcionalidad de alto nivel para fomentar su uso entre candidatos y empleadores.
- Promocionar de manera adecuada sus diferenciadores y valores para atraer a empleadores.
- Entender que aún cuando cuenta con la ventaja de una base de potenciales candidatos amplia y entrenada, el mercado ya provee de alternativas de alto nivel competitivo e innovador.

- Existen empresas que podrían interesarse en dar servicios de tercerización de la operación, inclusive como posibles socios o concesionarios.

3. MODELO DE NEGOCIO – PARÁMETROS PARA EL DISEÑO

Diseño Bolsa de Trabajo Mexico First

Una vez realizado el análisis de la oferta disponible en el mercado de Bolsas de Trabajo en Internet, y continuando con la metodología seleccionada, se procede a definir los parámetros generales para el diseño de la BdeT según los defina el grupo directivo de MF. El resultado del diseño, dará sustentos al Modelo de Negocio a seleccionar e implementar.

Para llevar a cabo esta sección, se mantuvieron varias reuniones con los dirigentes de MF y de la CANIETI, en donde se obtuvo la definición de los parámetros requeridos.

Se agruparon los parámetros de diseño en grupos llamados Contextos. Dentro de cada contexto los parámetros describen la lista ideal de expectativas, sobre las que debe operar la BdeT y sirven como las especificaciones para su desarrollo e implementación posterior.

Los parámetros de diseño son las posiciones preliminares antes de realizar análisis financieros más detallados, los cuales se llevaron a cabo posteriormente a este paso, y se muestran en capítulos posteriores. Es por lo mismo importante señalar, que aún cuando los parámetros hayan sido definidos como se muestra a continuación, algunos de ellos podrían modificarse al completar los análisis posteriores si éstos sugieren existir alternativas mejores a los considerados inicialmente.

A continuación se describen las características de los diferentes Contextos a considerar.

- Contexto de Segmentos Objetivos
 - Características y valores sobre los segmentos objetivo de Participantes que buscan empleo, Empresas reclutadoras, y potencialmente Empresas Cliente de la BdeT.
- Contexto de Financiero y Operación
 - Preferencias sobre modelo de propiedad, operación, conceptos de cobro y otros.
- Contexto de Promoción
 - Medios y niveles de esfuerzo para dar a conocer la BdeT.
- Contexto de Seguimiento

- Requerimientos de generación de información estadística sobre empleo en la industria e impacto de las iniciativas aplicables de MF.

Modelo de Negocio - Contexto Segmento Objetivo

De inicio, se definieron las características que deberían tener los segmentos de Empresas y de Participantes a los que se les ofrecerá el servicio de la BdeT, y se determinaron las siguientes consideraciones.

Las condiciones aplicables a los Participantes se centran en la promoción de búsqueda de empleo sólo para aquéllos que cubrieron el costo de la certificación de manera personal, o como parte de sus estudios universitarios. Se considera no adecuado el fomentar que personas que hayan recibido apoyo de su empleador para certificarse participen en la BdeT con el fin de buscar empleo.

Segmento Participantes y Empresas

- **Empresas:**

- Todo tipo, tamaño y localización geográfica interesados en contratar de manera permanente, temporal o para asociación por proyecto de candidatos con experiencia en TI.

- **Participantes:**

- Solo las personas que cumplen con las siguientes condiciones:
 - Han sido certificadas a través del esfuerzo de Mexico First
 - Han cubierto el costo de la certificación sin apoyo total o parcial de su actual empleador.
 - Estudiantes de Universidades califican como posibles Participantes siempre y cuando su certificación haya sido realizada durante sus estudios.
 - Se considera adecuado no promover Participantes mientras que laboren en las empresas que cubrieron sus costos de certificación.

- Cualquier otro caso no considerado en las condiciones anteriores, deberá ser revisado por Mexico First posteriormente.

Se pretende enfocarse al inicio sólo a personal certificado por MF, especialmente a estudiantes e individuos que cubrieron de manera directa el costo de la certificación.

- No se promoverá el uso para personas que su empleador les haya cubierto el costo de la certificación, al ser un inhibidor para que las empresas inviertan en la capacitación de sus empleados.

La Figura 13, muestra un resumen de los parámetros dentro del Contexto Segmento Objetivo.

La simbología se explica cómo sigue.

La primera columna considera cada parámetro a definir. La segunda columna identifica un valor inicial o menor de un rango a considerar. El grupo de columnas numeradas del -2 al +2 indican el nivel que se pretende dar a cada parámetro. Una "x" considera el valor que se pretende dar, una "x->" representa el valor inicial del parámetro y una indicación de que se espera que este valor cambie en el tiempo. El tiempo se puede considerar un rango de uno a más años a partir del inicio de la BdeT. Una o más "x" a la derecha de una "x->" indican los valores finales que se espera obtener pasado el tiempo. Varias "x" continuas significan que el parámetro cubrirá todos los valores indicados indistintamente del paso del tiempo. La cuarta columna indica el valor máximo o extremo a considerar para un parámetro en específico. La columna de NOTAS da mayor detalle al parámetro y sus valores.

Fig. 13. Parámetros del Contexto de Segmento

		-2	-1	0	+1	+2	NOTAS	
Contexto Segmentos Objetivo								
Segmento Participantes	<i>Profesional / Técnico</i>	x->	x				<i>Ejecutivo</i>	<i>Se moverá hacia mejores niveles, sin llegar a nivel ejecutivo</i>
Participantes Registrados (Año 1)	<i>Min = 15,000</i>						<i>Máx = 20,000</i>	<i>Solo participantes certificados en MF - Estudiantes e Individuales</i>
Participantes Registrados (Año 5)	<i>Min = 40,000</i>						<i>Máx = 50,000</i>	<i>Se asume solo a participantes Certificados en MF</i>
Segmento Empresas	<i>PYMES Nacionales</i>	x	x	x	x	x	<i>Grandes Internacionales</i>	<i>Debe abarcar todo tamaño de empresas en el sector</i>
Empresas Registradas (Año 1)	<i>Min = 300</i>						<i>Máx = 500</i>	<i>Se asume a las empresas relacionadas con la industria IT</i>
Empresas Registradas (Año 5)	<i>Min = 1,000</i>						<i>Máx = 1,500</i>	<i>Se asumen empresas de Industria IT y relacionadas</i>
Otras Industrias	<i>Solo en Industria IT</i>	x->	x				<i>Abierto</i>	<i>Se irán agregando empresas de industrias relacionadas</i>
Geografía	<i>Solo México</i>	x->	x				<i>Global</i>	<i>Debe cubrirse México primero, y de manera oportuna crecer</i>
Idioma	<i>Solo Español</i>	x->	x				<i>Principales Idiomas</i>	<i>Al inicio sólo Español, posteriormente Inglés</i>
Estilo	<i>Simple, Funcional</i>	x->	-	x			<i>Dinámica, Líder</i>	<i>Dinámica, Líder = Cada 6 meses cambios relevantes</i>
Valor	<i>Encontrar Trabajo / Empleados</i>	x->	-	x			<i>Hacer Negocios Globales</i>	<i>Garantizar que se cumplen con Objetivos fijados</i>
Diferenciador	<i>Unica BT de MF</i>	x->	-	x			<i>Mejor Sitio IT de Latam</i>	<i>Garantizar que se cumplen con Objetivos fijados</i>

X-> : Indica posicionamiento inicial deseado
 --- : Indica proceso de cambio en el tiempo.
 X : Indica posición final en el tiempo

La tabla indica que el segmento objetivo variará de un inicio de nivel Técnico/Profesional a un nivel de Gerencia Media en el tiempo. Esto para corresponder a la decisión de enfocarse a estudiantes recientemente graduados que fueron certificados con apoyo de MF.

Se estima que el número de Participantes registrados en el primer año variará entre 15,000 y 20,000, y estarán entre 40,000 a 50,000 después de cinco años. Las Empresas registradas el primer año estarán entre 300 y 1,000 y podrán alcanzar hasta 1,500 después de cinco años.

El valor de Participantes se estima en base al ritmo de promoción y crecimiento de la base en las universidades según experiencia de Mexico First. En cuanto a número de Empresas, el universo es muy amplio, ya que se considera tanto empresas pequeñas a grandes y tanto nacionales como extranjeras. El número es considerado el mejor estimado al momento.

El resto de los parámetros indican que el enfoque será principalmente a empresas de TI, en México, usando idioma Español, con un estilo simple y funcional, con un valor centrado en la capacidad y facilidad para vincular Participantes con empleadores en la industria de TI, y resaltando que la BdeT es la mejor alternativa al promover personal certificado por MF.



Modelo de Negocio- Contexto Financiero y de Operación

En el Contexto Financiero y Operación se definen las características y expectativas principales sobre los resultados y requerimientos de inversión y operación de la BdeT – ver Figura 14.

En esta etapa de la metodología, se decidió no definir el detalle sobre qué tipo de financiamiento, nivel de subsidio y expectativa de ganancias económicas se debería estimar, ya que tal definición requiere de un análisis más detallado. Tal análisis se muestra más adelante en este documento.

Se decidió que se fomentara la tercerización de la operación de la BdeT. Se considera que tal decisión debe hacer más ágil y eficiente las labores de MF, y permite que empresas con experiencia en el manejo de este tipo de servicios sean las que manejen la operación en el día a día.

También se definió, que se prefiere que la propiedad de la BdeT quede en manos de MF, a menos que el análisis mostrado más adelante en este documento demostrara tener ventajas a considerar. Esta posición refleja el supuesto preliminar que sugiere como complejo el poder compartir objetivos de lucro de una empresa comercial, con objetivos de apoyo al desarrollo de una industria que utiliza fondos de instituciones de gobierno y otras instituciones sin fines de lucro.

Se prefiere que el servicio sea gratuito para Empresas y Participantes, y se deja abierta la posibilidad de recibir ingresos por venta de espacios publicitarios o inclusive por regalías por derechos de uso, siempre y cuando tales ingresos no comprometan los objetivos planteados para la BdeT.

Se considera permitir Asociaciones con otro tipo de instituciones de gobierno y educativas, inclusive con otras Bolsas de Trabajo, siempre y cuando el hacerlo apoye en la promoción y cumplimiento de los objetivos de MF y de la BdeT.

La información recolectada de los Usuarios de la BdeT deberá de ser custodiada y manejada con máximo cuidado, siempre cumpliendo con las leyes de manejo de información personal, y privilegiando que sea el Usuario el que administre y autorice cómo desea que sus datos sean manejados.

Se podrá sin embargo, manejar y generar reportes estadísticos, con información agrupada sobre tendencias, valores y estimaciones relevantes para los fines que MF tiene y/o que otras instituciones de gobierno relacionadas al proyecto puedan requerir.

No se pretende proveer en el sitio, al menos al inicio, de herramientas que se ofrecen en otros sitios similares, tales como capacitaciones en línea, apoyos en traducciones, generación de currículos, y similares. Esto con el fin de mantener el diseño y operación de la BdeT simple y funcional.

Fig. 14. Contexto Financiero y de Operación

		-2	-1	0	+1	+2	NOTAS	
Contexto Financiero y Operación								
Modelo de Financiamiento	<i>Subsidio</i>	?	?	?	?	?	<i>Con Ganancias</i>	<i>Minimo posible - Evaluar Alternativas</i>
Subsidio. Monto Anual	<i>Min = ?</i>						<i>Máx = ?</i>	<i>Estimar en diferentes escenarios</i>
Con Ganacias. Año para Equilibrio	<i>Nunca</i>	?	?	?	?	?	<i>Hasta Año 5</i>	<i>No requeridas, pero evaluar posibilidad</i>
Modelo de Operación	<i>Opera MF</i>				x->	x	<i>Tercerizado</i>	<i>Preferible mínimo carga para MF</i>
Modelo de Propiedad	<i>MF</i>	x					<i>JV con Socio</i>	<i>MF será el dueño total del proyecto</i>
Costo para Usuarios	<i>Sin Costo</i>	x					<i>Costo de Membresía / Uso</i>	<i>Sin ningún costo para Usuario.</i>
Costo para Empresas	<i>Sin Costo</i>	x	x				<i>Costo de Membresía / Uso</i>	<i>Se podría considerar costo por servicios adicionales a la búsqueda</i>
Ingreso por Publicidad	<i>Ninguno</i>		x				<i>Uno de varios Ingresos</i>	<i>Prioridad secundaria, solo si no se modifican objetivos originales</i>
Anunciatas Registrados (Año 1)	<i>Min = 0</i>						<i>Max = 50</i>	<i>Depende si existe Ingreso por Publicidad</i>
Anunciantes Registrados (Año 5)	<i>Min = 300</i>						<i>Max = 500</i>	<i>Depende si existe Ingreso por Publicidad</i>
Asociaciones	<i>Sin Asociaciones</i>				x->	x	<i>con Otros que Generan Valor</i>	<i>Para promoción (otras BdeT's, Universidades, OCC, Gobierno, etc.)</i>
Compartir Información	<i>No se Comparte</i>	x					<i>Abierto</i>	<i>Solo para fines estadísticos, los demás con aprobación del dueño</i>
Herramientas Adicionales	<i>Ninguna</i>	x->	x				<i>Todas</i>	<i>Las que apoyen al objetivo original</i>

X-> : Indica posicionamiento inicial deseado
 --- : Indica proceso de cambio en el tiempo.
 X : Indica posición final en el tiempo

Modelo de Negocio - Contexto Promoción

La promoción del servicio y sitio de la BdeT es un paso crítico para el éxito del mismo. La sola construcción y lanzamiento del sitio no asegura que sea utilizado ni por los Participantes ni por las Empresas, esto como resultado de la fuerte oferta de servicios similares en el mercado. El sitio deberá ser dado a conocer con un esfuerzo coordinado y dirigido a los segmentos objetivos – ver Figura 15.

Se privilegiarán medios muy enfocados a los segmentos objetivos y se evitarán medios masivos, que resultan ser caros y poco efectivos para este tipo de iniciativa. Los esfuerzos se centrarán en uso de medios en Internet (Twitter, Facebook, Blogs, páginas de la industria, etc.). En presencia relevante en eventos del medio, como los de la Canieti y asociaciones similares; eventos directamente en universidades, y se iniciará con una cobertura solamente en México, para permitir un enfoque más internacional hacia las empresas posteriormente.

Medios como periódicos, tv, radio y eventos en otras industrias se utilizarán de manera selectiva y oportunista.

Fig. 15. Contexto de Promoción

		-2	-1	0	+1	+2	NOTAS
Contexto Promoción							
Medios de Promoción	<i>Sin Promoción</i>		x->	x			<i>Alta Promoción</i>
Sitio de Internet	<i>Pasivo</i>				x->	x	<i>Activo</i>
Periódicos	<i>Pasivo</i>	x->	x				<i>Activo</i>
TV/Radio	<i>Pasivo</i>		x->	x			<i>Activo</i>
Eventos Canieti	<i>Pasivo</i>				x->	x	<i>Activo</i>
Eventos Otras Industrias	<i>Pasivo</i>		x->	x			<i>Activo</i>
Universidades	<i>Pasivo</i>				x->	x	<i>Activo</i>
Cobertura Geográfica	<i>Solo México</i>	x->	-	-	-	x	<i>Internacional</i>
							<i>De manera enfocada, la que permita el modelo de negocio.</i>
							<i>Tanta como sea posible.</i>
							<i>De manera enfocada, la que permita el modelo de negocio.</i>
							<i>De manera enfocada, la que permita el modelo de negocio.</i>
							<i>Tanta como sea posible.</i>
							<i>De manera enfocada, la que permita el modelo de negocio.</i>
							<i>Foco principal, máximo potencial</i>
							<i>Primero cumplir con objetivo de MF en México.</i>

X-> : Indica posicionamiento inicial deseado
 --- : Indica proceso de cambio en el tiempo.
 X : Indica posición final en el tiempo

Modelo de Negocio - Contexto Seguimiento

El Contexto de Seguimiento define qué nivel de información se requiere para ayudar a conocer el impacto de las iniciativas de MF y otras instituciones de gobierno y privadas tienen en aspectos de las condiciones laborales de los Participantes con certificaciones promovidas por MF. Así como datos de la industria de TI – ver Figura 16.

Después de analizar el enfoque que se le pretende dar a la BdeT, y a las posibilidades de captura de información personal sobre niveles de sueldo, tipos de posiciones ofertadas y aceptadas, y cambios en el tiempo en el historial de cada persona; se concluye que la BdeT podría ayudar pero con ciertas limitaciones a la captura y manejo de estas variables.

El nivel de detalle en información de los Participantes dependerá altamente de la decisión y confianza de este tipo de usuario en proveer información a la BdeT, y la de permitir el nivel de manejo de la misma.

Se espera sin embargo, el poder capturar más detalle y volumen de información de las empresas usuarias, ya que éstas tienden a aceptar ofrecer información que ayude a generar estadísticas de la industria, la cual les beneficia cuando obtienen información inclusive de sus competidores y similares.

Fuera de estos parámetros, se podrá generar información y estadísticas sobre otras transacciones realizadas en el sitio, como número de vacantes, rango de salarios, Participantes y empresas por región del país y el mundo, etc.

En cuanto al interés por parte de MF, y en especial de la Secretaría de Economía de poder medir el impacto en nivel salarial, generación de empleos y mejora en el tiempo, no se considera que la BdeT sea la mejor herramienta para tal fin; sin embargo, puede apoyar a otras iniciativas que

busquen medir este tipo de impactos. Una recomendación o análisis sobre cómo la BdeT puede ayudar en este aspecto se escapa del enfoque de este proyecto y no se cubre en el mismo.

Fig. 16. Contexto Seguimiento

		-2	-1	0	+1	+2	NOTAS	
Contexto Seguimiento								
Parámetros de Seguimiento								
Usuarios MF	<i>Sin Detalle</i>		x->	x			<i>Detallado</i>	<i>Por evaluar</i>
Usuarios NO MF	<i>Sin Detalle</i>	x					<i>Detallado</i>	<i>No considerado</i>
Seguimiento Profesional Usuario MF	<i>Sin Detalle</i>		x->	x			<i>Detallado</i>	<i>Recolectar información actualizada y detallada.</i>
Empresas	<i>Sin Detalle</i>		x->	-	x		<i>Detallado</i>	<i>Recolectar información actualizada y detallada.</i>
Estadísticas de la Industria	<i>Sin Detalle</i>		x->	-	x		<i>Detallado</i>	<i>Es deseable tener información actualizada.</i>
Vacantes Ocupadas	<i>Sin Detalle</i>		x->	-	x		<i>Detallado</i>	<i>Importante tener información actualizada y detallada.</i>
Negocios Generados	<i>Sin Detalle</i>		x->	-	x		<i>Detallado</i>	<i>No considerado</i>
Niveles de uso de Sitio	<i>Sin Detalle</i>		x->	-	x		<i>Detallado</i>	<i>Importante tener información actualizada y detallada.</i>
Opinión de Usuarios y Empresas	<i>Sin Detalle</i>		x->	-	x		<i>Detallado</i>	<i>Importante tener información actualizada y detallada.</i>

X-> : Indica posicionamiento inicial deseado
 --- : Indica proceso de cambio en el tiempo.
 X : Indica posición final en el tiempo

Resumen de Parámetros de Diseño

Generales

En base a los requerimientos de MF se definen los siguientes objetivos cuantificables en el tiempo que servirán para medir el avance.

Fig. 17. Resumen de Requerimientos para el diseño de la BdeT

REEQUERIMIENTO	VALOR
PARTICIPANTES	-Más de 50,000 Participantes registrados en cinco años.
Empresas	-Más de 1,500 Empresas registradas en cinco años.
Finanzas	-Evaluar alternativa con menor costo para MF
Operación	-Evaluar alternativa con menor carga para MF
Promoción	-Uso inmediato de medios internos (CANIETI, sitio, eventos, etc.)
Seguimiento	-Por evaluar

4. MODELO DE NEGOCIO – ALTERNATIVAS DE OPERACIÓN

Alternativas de Operación - Consideraciones Generales

Como siguiente paso en la metodología seleccionada, se deben evaluar diferentes alternativas para la operación y la propiedad de la BdeT.

En este capítulo se busca identificar y estimar los valores financieros resultantes de seleccionar diferentes modelos de operación y propiedad de la BdeT. Los cuales ayudarán a sustentar la decisión de modelo a implementar y estimar los recursos adicionales que MF deberá asignar a esta iniciativa.

Existe un número de alternativas y variaciones grande para implementar una BdeT. Para facilitar su comparación y selección del modelo adecuado, se han reducido a tres opciones que definen de manera general los requerimientos financieros para cada uno.

Las opciones seleccionadas cumplen todas con los requerimientos establecidos, y su diferencia primordial se define por el potencial de beneficio económico para Mexico First y el número adicional de empleados.

Las estimaciones de costos, ingresos – cuando apliquen -, inversiones, número de posiciones de empleados, deben ser considerados como los máximos aceptables. Los valores estimados son todos incrementales a los actuales de MF.

Mexico First deberá tomar los valores mostrados como puntos de referencia para la planeación y selección del modelo a implementar y negociar con posibles empresas concesionarias, tercerizadores y/o socios.

En todos los casos presentados, la operación puede ser llevada o por personal de MF o a través de un tercero, teniendo las ventajas y desventajas propias de la tercerización regularmente conocidas (carga de trabajo vs. control de procesos).

En cuanto a compartir la propiedad con un socio accionario, se estima que es factible, pero con muy bajas probabilidades de implementación. Independientemente, se muestra esta alternativa, llamada Empresa en Sociedad, que puede ayudar a entender las implicaciones en cuanto a costos, número de empleados y organización.

Se definieron tres escenarios:

- a) Sin Ingresos (Desarrollo Propio)
- b) Ingresos Potenciales (Concesión)
- c) Empresa en Sociedad (MF Socio Minoritario)

En las siguientes páginas se describen a detalle cada escenario, y posteriormente se comparan y se emite una recomendación sobre cuál seleccionar.

Como un Anexo, pero en formato de Excel se entregará el modelo que sustenta los cálculos realizados para cada escenario. Este modelo no estaba previamente considerado en los Términos de Referencia, pero el equipo consultor considera que podrá ser de utilidad en el proceso de implementación.

A continuación se describen los servicios que se considera se pueden dar en la BdeT, independientemente de que los escenarios consideren cobrar por ellos o no.

Participantes – Registro

- Cobro único y/o recurrente por registro a Participantes.
- No se considera que se cobre por este servicio en ninguno de los tres escenarios.

Empresas - Registro

- Cobro único por registro y/o recurrente a Empresas que buscan Participantes.
- No se considera que se cobre por este servicio en ninguno de los tres escenarios.

Empresa - Publicación Vacante

- Cobro único por publicar una vacante en el sitio.
- Se asume un costo estimado de \$500 pesos por publicación nueva independientemente del tiempo que se mantenga abierta, pero regularmente limitada a un período de 3 a 6 meses.
- Se podrían incluir para los escenarios b) y c).

Empresa - Búsqueda de Candidato

- Cobro por revisar los CV's completos de hasta tres Participantes.

- En este esquema, la Empresa podrá ver CV's que permiten ver el perfil de Participantes, pero no su identificación personal.
- La Empresa paga por poder leer la información completa del Candidato lo que le permite contactarlo.
- Se asume un precio promedio estimado de \$1000 pesos por acceso a tres CV's
 - En la práctica deberán ofrecerse varios paquetes con un número menor y mayor de CV's. El costo y número de CV's estimado debe ser considerado como un promedio.
- Se podrían incluir para los escenarios b) y c).

Anunciantes - Pago por Servicio

- Cobro mensual por obtener un espacio publicitario en el Sitio.
- Se asume un costo estimado de \$700 pesos por publicación por mes.
- Se podrían incluir para los escenarios b) y c).

Pago Regalías

- Este no es un servicio a prestar en el sitio para Participantes y/o Empresas, sino una potencial de ingreso para MF por permitir a una Empresa la explotación de la BdeT.
- No existen parámetros predefinidos sobre cuál debe ser el monto de este valor, para fines del modelo financiero se estima en 5% de los ingresos brutos del concesionario.

a) Sin Ingresos (Desarrollo Propio)

Esta alternativa se considera la opción básica para desarrollar la BdeT. Describe el caso en que MF decide tener control total de la implementación y operación de la BdeT con recursos humanos y financieros propios.

La BdeT es enteramente financiada por MF y no recibe ingresos por ningún servicio prestado, es un centro de costos únicamente. Se cumple con todos los objetivos establecidos. Modelo con funciones básicas, enfoque y actualización periódica limitados, promoción enfocada principalmente a estudiantes universitarios.

MF aporta:

- El 100% de la inversión y costo de operación indefinidamente.
- Crea una nueva organización capaz de administrar el proyecto.
- Desarrolla el sitio, sus funciones y contenido.
- Personal, oficinas, equipos, etc.
- Para fines de este caso, se hacen las estimaciones financieras asumiendo que la operación corre a cargo de MF. Si se considera tercerizar la operación o parte de ella, se pueden considerar los costos estimados como punto de comparación al costo de un tercero y sobre esa base decidir las condiciones de negociación. El uso de un tercero podría o no resultar en un ahorro. Esto dependerá de poder comparar “manzanas con manzanas” el costo/beneficio de usar un tercero, comparado a realizarlo en casa.

Reglas de Operación:

- Las que MF defina.

Principales Ventajas:

- Rapidez de implementación al eliminar el paso de búsqueda de potencial socio y/o inclusive empresa para tercerizar la operación.

- Control total sobre decisiones estratégicas de enfoque, segmentos, características de los servicios y manera de operar.
 - Esto resulta en una mayor estabilidad y predictibilidad futura sobre el desempeño de la BdeT y cumplimiento de los objetivos de la misma.

Principales Desventajas:

- El costo total corre a cargo de MF.
- Requiere agregar varias posiciones adicionales a la organización, lo que se traduce en mayor tiempo para encontrar las posiciones requeridas y dotar de espacios y herramientas.
 - Este tiempo se puede reducir si se decide tercerizar parte o el total de la operación, especialmente lo relacionado a diseño, operación y mantenimiento del sitio, así como otras funciones como la atención a usuarios.

Estimaciones Financieras

La corrida financiera mostrada es un resumen del caso estimado, y debe ser considerado para fines de comparación entre los escenarios mostrados principalmente. Aunque intenta acercarse lo más posible a lo que debería ser un presupuesto para fines de inversión y flujos requeridos, al menos para el primer año. Un análisis más detallado debería ser realizado en caso de que esta alternativa sea la que se decida implementar.

Para fines de cálculos financieros se asume que la operación de la BdeT en parte se realiza con recursos propios y algunas posiciones se tercerizan (ver Capítulo 6 para los detalles de las posiciones tercerizadas). La estimación de costos operativos podría ser usada para fines de comparación posibles cotizaciones de posibles operadores terceros de la BdeT.

Principales Supuestos*

- Sin ingresos
- Se hace un desarrollo inicial del sitio y se le mantiene con cambios mínimos en el tiempo.

Resultados

- El proyecto representa un centro de costos sin margen positivo a lo largo del período.
- La inversión y el costo operativo por parte de MF del primer año se muestra en la columna de Flujo Libre de Efectivo.
 - El costo operativo operacional corre principalmente al número incremental de empleados, (ver capítulo 6 para más detalles), así como para la promoción e inversión inicial de desarrollo del sitio.

Ver Figura 18.

Fig. 18-a. Resumen modelo financiero – Caso Sin Ingresos

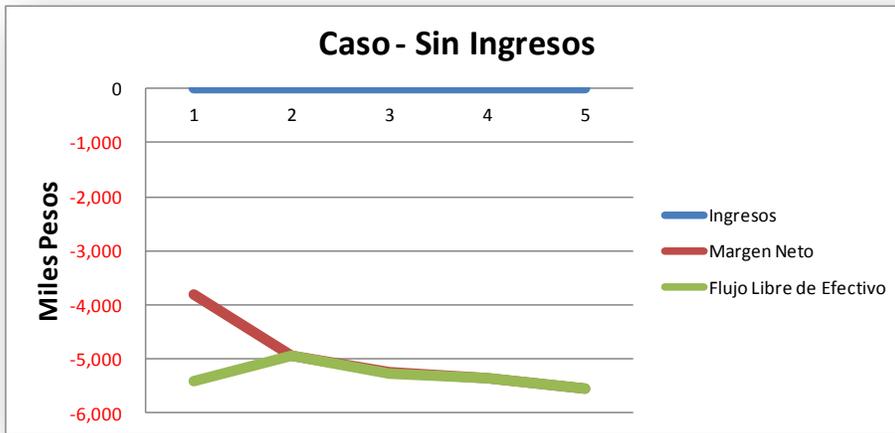


Fig. 18-b. Resumen modelo financiero – Caso Sin Ingresos



Fig. 18-c. Resumen modelo financiero – Caso Sin Ingresos

RESUMEN FINANCIERO					
Año	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Profesionistas - Registro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empresas - Registro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empresa - Publicación Vacante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empresa - Búsqueda de Candidato	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anunciantes - Pago por Servicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Regalías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS	\$3,804,625	\$4,942,125	\$5,257,150	\$5,368,500	\$5,550,450
Salarios Mexico First	\$ 1,246,375	\$ 1,711,125	\$ 1,859,000	\$ 1,901,250	\$ 2,028,000
Costo Tercerización	\$ 988,650	\$ 1,521,000	\$ 1,647,750	\$ 1,698,450	\$ 1,698,450
Renta Oficinas	\$ 147,600	\$ 246,000	\$ 286,400	\$ 304,800	\$ 360,000
Promoción	\$ 1,326,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000
Servicios Externos	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000
Desarrollo y Operación Sitio	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Otros Costos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MARGEN DE OPERACIÓN (\$)	-\$3,804,625	-\$4,942,125	-\$5,257,150	-\$5,368,500	-\$5,550,450
Margen de Operación (%)	NA	NA	NA	NA	NA
MARGEN NETO (\$)	-\$3,804,625	-\$4,942,125	-\$5,257,150	-\$5,368,500	-\$5,550,450
Margen Neto (%)	NA	NA	NA	NA	NA
INVERSION	\$1,605,000	\$0	\$17,000	\$0	\$0
Flujo Libre de Efectivo	-\$5,409,625	-\$4,942,125	-\$5,274,150	-\$5,368,500	-\$5,550,450
Valor Presente Neto	-\$18,534,667				

b) Ingresos Potenciales (Concesión)

Esta alternativa se considera una opción que añade la posibilidad de recibir ingresos de un tercero por ceder el derecho de explotación del sitio, siempre y cuando se sigan cumpliendo con los objetivos planteados para la BdeT.

Este esquema podría ser modificado parcialmente para que en lugar de recibir ingresos por concesión a tercero, sino por venta de servicios publicitarios. Sin embargo, esta modificación no se considera para fines del análisis de esta alternativa en este documento. Es importante mencionar que de ser considerada la opción de ingresos por publicidad debería considerarse necesario agregar funciones tales como equipos de venta y capacidad de facturación y cobranza adicionalmente.

En esta opción, el concesionario llevaría la mayor parte de la operación de la BdeT, dejando a MF funciones críticas como la promoción, dirección estratégica y desarrollo de productos únicos requeridos por la BdeT.

El modelo puede contar con funciones básicas y otras que el concesionario podría agregar por tenerlas ya consideradas en su propio modelo de negocio. Enfoque y actualización periódica limitados, promoción enfocada principalmente a estudiantes universitarios; sin embargo, esto deberá ser revisado según el enfoque a los segmentos que el concesionario tenga.

El ingreso por pago de concesión se estima en este escenario en 5% de los ingresos totales que obtenga el concesionario por la explotación del sitio. Para este cálculo se asumió, que con la excepción de cobro por registro de Participantes y Empresas, el concesionario podría cobrar por otros servicios. El concesionario deberá considerar como valioso el tener acceso a Empresas interesadas en contratar Participantes certificados con apoyo de MF, potencialmente más de 50,000 de ellos.

MF aporta:

- Derecho de explotación del sitio por tiempo ilimitado sujeto a aprobaciones periódicas.
- Acceso a Personal certificado con apoyo de MF y a Empresas interesada en contratarlos (50,000 Participantes y más de 1,5000 Empresas @ 5 años).
- Gastos necesarios para establecer el proceso legal que le correspondan a MF.
- Empleados enfocados a la promoción a Participantes.

Concesionario aporta:

- Pago por uso de concesión (un porcentaje de las ventas a lo largo de la vida del contrato)
 - Pago puede o no depender de ingresos/margen.
- Inversión y gastos operativos.
- Experiencia y capacidad de implementar y operar.
- Dirección operativa.
- Cumplimiento con objetivos fijados por MF.

Reglas de Asociación y Operación:

- MF define procesos clave, productos a incluir, reglas de acceso de Participantes y Empresas, manejo de información confidencial, entre otros.
- Concesionario presenta reportes periódicos de avance.

Probabilidad de encontrar un concesionario:

- De media a alta. Es muy probable que existan interesados si se les da seguridad de continuidad y el concepto de regalías está ligado a resultados y/o un plazo de gracia mientras se llega a punto de equilibrio.
- Entre los potenciales interesados están aquellas empresas que ya proveen servicios similares, o que en el mejor de los casos, sus modelos de operación y diseño del sitio sea similar a los requerimientos de la BdeT.

Principales Ventajas:

- Máxima rapidez de implementación al aprovechar la estructura organizacional y experiencia del concesionario.
 - Se debe considerar un tiempo adecuado para modificar y/o ajustar el diseño del sitio del concesionario, y acoplamiento entre los procesos del mismo y los requeridos por BdeT.
- Ingreso sin requerir un esfuerzo continuo de ventas, lo que elimina tener que contratar personal para este fin.
- Menor costo de inversión y operación, al ser trasladados al concesionario.

Principales Desventajas:

- Requiere de un proceso para identificar y negociar un acuerdo con el potencial concesionario.
- Dependiendo del modelo del concesionario, los ajustes al diseño y acoplamiento de procesos podrían ser complejos y caros.
- Se cede parte del control de la operación y se depende de la capacidad operativa y experiencia de un tercero.

Estimaciones Financieras

La corrida financiera es un resumen del caso estimado, y debe ser considerado para fines de comparación entre los escenarios mostrados principalmente. Aunque intenta acercarse lo más posible a lo que debería ser un presupuesto para fines de inversión y flujos requeridos, al menos para el primer año. Un análisis más detallado debería ser realizado en caso de que esta alternativa sea la que se decida implementar.

Para fines de cálculos financieros se asume que la operación de la BdeT en parte se realiza con recursos propios y algunas posiciones se tercerizan (ver Capítulo 6 para los detalles de las posiciones tercerizadas). La estimación de costos operativos podría ser usada para fines de comparación posibles cotizaciones de posibles operadores terceros de la BdeT.

Principales Supuestos*

- Ingresos por pago de regalías estimadas a 5% de las ventas brutas.
 - La estimación de ventas brutas se basa en supuestos de que el Concesionario podrá vender varios productos dentro del sitio y generar valor adicional por medio de su propio modelo de negocios.
 - Estimar tales ingresos es complejo porque depende en mucho en el modelo del negocio del supuesto Concesionario. Se estimaron valores asumiendo que el Concesionario vendería tantos servicios como le fuera posible, sin cobrar por registro de Usuarios. Los servicios considerados serían cobros a Empresas por publicación de Vacantes, Búsqueda de Candidatos y Espacios de Publicidad.
- Tanto el desarrollo inicial como las actualizaciones corren a cargo del concesionario; pero la promoción y desarrollo de productos son responsabilidad de MF.

** Ver Modelo de Excel para conocer los detalles de los cálculos*

Resultados

- El proyecto representa un centro de costos sin margen positivo a lo largo del período.

- La inversión y el costo operativo por parte de MF del primer año se muestra en la columna de Flujo Libre de Efectivo.
 - Ver Capitulo 6 para más detalles sobre la estructura organizacional sugerida.
 - La inversión también se ve reducida a compra de herramientas para los nuevos empleados.

Ver Figura 19.

Fig. 19-a. Resumen modelo financiero – Caso Ingresos Potenciales

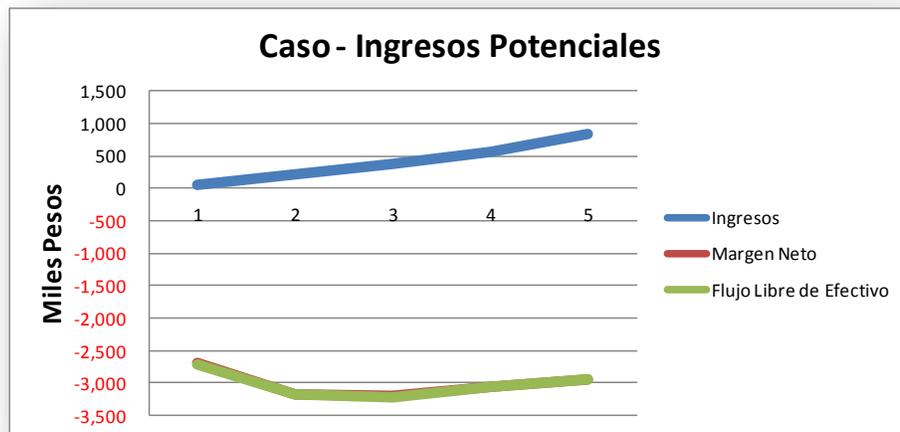


Fig. 19-b. Resumen modelo financiero – Caso Ingresos Potenciales

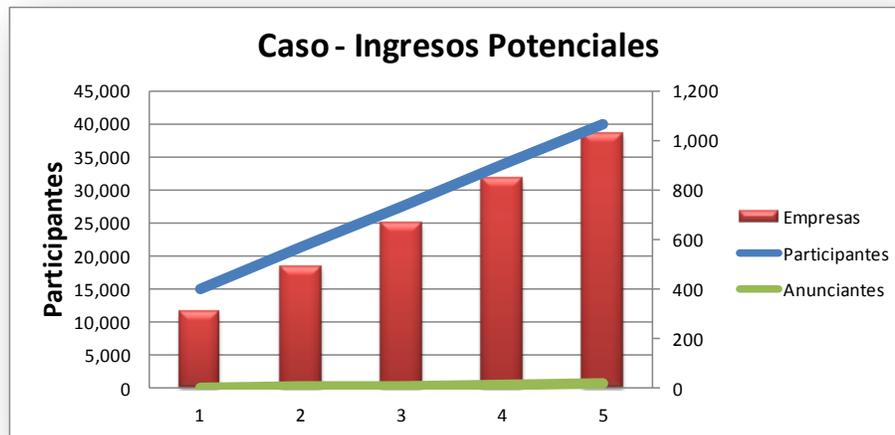


Fig. 19-c. Resumen modelo financiero – Caso Ingresos Potenciales

RESUMEN FINANCIERO					
Año	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$54,465	\$219,384	\$369,540	\$570,605	\$843,985
Profesionistas - Registro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empresas - Registro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empresa - Publicación Vacante	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empresa - Búsqueda de Candidato	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anunciantes - Pago por Servicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Regalías	\$ 54,465	\$ 219,384	\$ 369,540	\$ 570,605	\$ 843,985
COSTOS	\$2,748,298	\$3,393,694	\$3,581,477	\$3,636,180	\$3,783,799
Salarios Mexico First	\$ 739,375	\$ 1,204,125	\$ 1,352,000	\$ 1,394,250	\$ 1,521,000
Costo Tercerización	\$ 507,000	\$ 507,000	\$ 507,000	\$ 507,000	\$ 507,000
Renta Oficinas	\$ 77,200	\$ 207,600	\$ 240,000	\$ 242,400	\$ 249,600
Promoción	\$ 1,326,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000
Servicios Externos	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000
Desarrollo y Operación Sitio	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Otros Costos	\$ 2,723	\$ 10,969	\$ 18,477	\$ 28,530	\$ 42,199
MARGEN DE OPERACIÓN (\$)	-\$2,693,833	-\$3,174,310	-\$3,211,937	-\$3,065,575	-\$2,939,815
Margen de Operación (%)	-4946%	-1447%	-869%	-537%	-348%
MARGEN NETO (\$)	-\$2,693,833	-\$3,174,310	-\$3,211,937	-\$3,065,575	-\$2,939,815
Margen Neto (%)	-4946%	-1447%	-869%	-537%	-348%
INVERSION	\$16,600	\$0	\$3,400	\$0	\$0
Flujo Libre de Efectivo	-\$2,710,433	-\$3,174,310	-\$3,215,337	-\$3,065,575	-\$2,939,815
Valor Presente Neto	-\$10,517,396				

c) Empresa en Sociedad (MF Socio Minoritario)

Esta alternativa describe un caso en la que MF se asocia con una empresa especializada, y comparte la propiedad accionaria, para llevar a cabo la BdeT. Se crearía una nueva empresa con el solo fin de operar y dar los servicios de BdeT.

Este esquema ilustra también el caso potencial de obtener ingresos por diferentes rubros, similar al modelo de negocios de Bolsas de Trabajo en existencia en el internet, las cuales tienen fines de lucro. En tales modelos, los ingresos pueden provenir por costo por registro de los usuarios, venta de publicidad, publicación de vacantes, búsqueda de candidatos, entre otros.

Para fines de este documento, se asumen como ingresos posibles aquellos diferentes a los cobros por registro de Usuarios. Se incluyen ingresos por servicios a Empresas como Publicación de Vacantes, Búsqueda de Candidatos, Espacios Publicitarios. También se incluyen los costos inherentes de una estructura organizacional adecuada para el mismo objetivo, esto independientemente del porcentaje de propiedad por MF o el socio.

También se incluyen los costos inherentes de una estructura organizacional adecuada para el mismo objetivo, esto independientemente del porcentaje de propiedad por MF o el socio.

El modelo tendría las funciones más avanzadas encontradas en sitios comerciales a nivel internacional.

MF aporta:

- Derecho de explotación comercial de la base de Participantes (más de 50,000 @ 5 años) y empresas del programa MF (más de 1,500 @ 5 años).
- Apoyo de CANIETI, Prosoft, y SE.
- Inversión equivalente al porcentaje accionario.
- Empleados enfocados a la promoción a Participantes.
- Derecho a uso de marca.

Socio aporta:

- Aportación de inversión proporcional a su participación accionaria.
- Experiencia en el diseño, operación y mantenimiento de una Bolsa de Trabajo de clase mundial.
- Empleados capacitados para las funciones a realizar, así como las herramientas y espacios adecuados para el funcionamiento de la BdeT.

Operación: Por la nueva empresa.

Reglas de Asociación y Operación:

- Socio y MF asignan a Director General y puestos claves.
- Decisiones de asociación, disolución, venta dependen de negociación.
- MF define objetivos estratégicos, servicios, cobro por los mismos, medio de monitoreo de desempeño.

Probabilidad de encontrar un socio:

- Baja. Difícil invertir en una sociedad donde se tenga poco control y dependa de posibles variaciones de dirección política.

Estimación Financiera

La corrida financiera es un resumen del caso estimado, y debe ser considerado para fines de comparación entre los escenarios mostrados principalmente. Aunque intenta acercarse lo más posible a lo que debería ser un presupuesto para fines de inversión y flujos requeridos, al menos para el primer año. Un análisis más detallado debería ser realizado en caso de que esta alternativa sea la que se decida implementar.

Principales Supuestos*

- Ingresos por múltiples productos, excepto los cobros por registro de Usuarios. Se consideran los servicios para cobro: Publicación de Vacantes, Búsqueda de Candidatos y Espacio Publicitario.
- Todo el desarrollo, operación, y actualizaciones se realizan por la nueva empresa.
- MF aporta empleados para la promoción.

Resultados

- El proyecto representa un centro de ingresos, con margen positivos a partir del año 3.
- La inversión y el costo operativo por parte de MF del primer año se muestra en la columna de Flujo Libre de Efectivo.
 - El costo operativo operacional corre principalmente al número incremental de empleados, (ver capítulo 6 para más detalles), así como para la promoción e inversión inicial de desarrollo del sitio.

Ver Fig. 20.

Fig. 20-a. Resumen modelo financiero – Caso Ingresos Potenciales

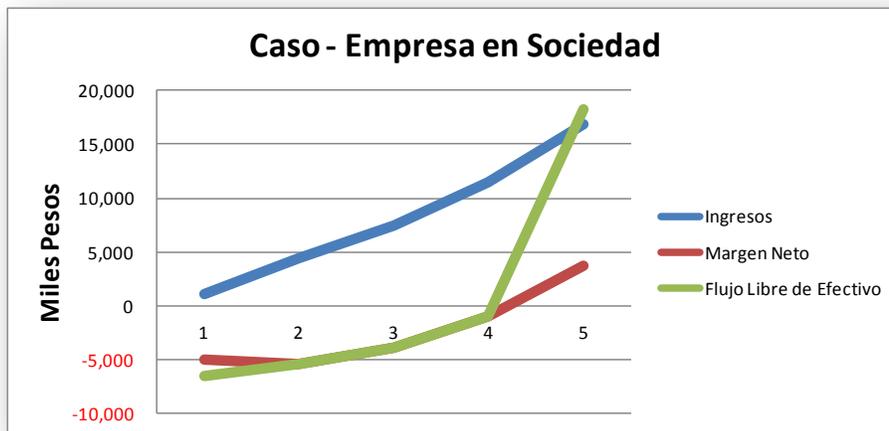


Fig. 20-b. Resumen modelo financiero – Caso Ingresos Potenciales



Fig. 20-c. Resumen modelo financiero – Caso Ingresos Potenciales

RESUMEN FINANCIERO					
Año	1	2	3	4	5
INGRESOS	\$1,089,300	\$4,387,680	\$7,390,800	\$11,412,101	\$16,879,690
Profesionistas - Registro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empresas - Registro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Empresa - Publicación Vacante	\$ 203,500	\$ 720,000	\$ 1,044,000	\$ 1,368,000	\$ 1,692,000
Empresa - Búsqueda de Candidato	\$ 407,000	\$ 1,440,000	\$ 2,088,000	\$ 2,736,000	\$ 3,384,000
Anunciantes - Pago por Servicio	\$ 478,800	\$ 2,227,680	\$ 4,258,800	\$ 7,308,101	\$ 11,803,690
Pago Regalías	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS	\$6,116,665	\$9,876,234	\$11,347,415	\$12,438,130	\$13,225,710
Salarios Mexico First	\$ 739,375	\$ 1,204,125	\$ 1,352,000	\$ 1,394,250	\$ 1,521,000
Costo Tercerización	\$ 3,823,625	\$ 6,781,125	\$ 7,921,875	\$ 8,766,875	\$ 9,147,125
Renta Oficinas	\$ 77,200	\$ 207,600	\$ 240,000	\$ 242,400	\$ 249,600
Promoción	\$ 1,326,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000	\$ 1,368,000
Servicios Externos	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000
Desarrollo y Operación Sitio	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 300,000
Otros Costos	\$ 54,465	\$ 219,384	\$ 369,540	\$ 570,605	\$ 843,985
MARGEN DE OPERACIÓN (\$)	-\$5,027,365	-\$5,488,554	-\$3,956,615	-\$1,026,029	\$3,653,981
Margen de Operación (%)	-462%	-125%	-54%	-9%	22%
MARGEN NETO (\$)	-\$5,027,365	-\$5,488,554	-\$3,956,615	-\$1,026,029	\$3,653,981
Margen Neto (%)	-462%	-125%	-54%	-9%	22%
INVERSION	\$1,583,000	\$0	\$17,000	\$0	\$0
Flujo Libre de Efectivo	-\$6,610,365	-\$5,488,554	-\$3,973,615	-\$1,026,029	\$18,269,903
Valor Presente Neto	-\$5,030,826				

A los resultados e inversión se les debe aplicar el porcentaje en la que MF sea accionista.

Comparación de Modelos

Las alternativas se basan en la estructura de propiedad y en quién opera en el día a día. Se muestran en la Fig. 21.

Fig. 21. Tabla de comparación de Alternativas

OPCION	MODELO PROPIEDAD / OPERACION	INVERSION MF (Año 1)*	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Sin Ingresos	MF Dueño Unico / Opera MF	\$2.7M	<ul style="list-style-type: none"> • Control absoluto • Riesgo alto 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión alta • Carga de trabajo adicional • Continuidad en duda
Ingresos Potenciales	Concesión a Tercero / Opera Tercero	\$1.3M	<ul style="list-style-type: none"> • Control medio • Riesgo medio • Mínimo costo de inversión y operación • Mínimo esfuerzo en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere buscar/seleccionar a tercero • Requiere procesos legales y de seguimiento periódico
Empresa en Sociedad	MF Socio Minoritario / Opera Tercero	\$3.3M (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Máximo ingreso posible • Permite enfocarse a otras actividades • Continuidad más probable 	<ul style="list-style-type: none"> • Control reducido • Requiere procesos legales y de seguimiento periódico • Riesgo mayor

**Asumiendo valores de la Inversión Preliminar estimada, sin considerar el uso de recursos existentes*

(1) Se asume una participación de MF del 49%

Recomendación para la Selección de Modelo a Implementar

Después del análisis de las opciones, las estimaciones financieras y atractivo de cada modelo, se recomienda:

Considerar primero el Caso Ingresos Potenciales (Concesión)

- Se considera que es el modelo que permite el mayor nivel de control con el costo más bajo para MF: Así como el modelo más fácil y rápido para implementarse.
- Por el número relevante de empresas que ya proporcionan servicios similares, debería ser factible encontrar una que acepte operar la BdeT y pagar regalías a MF, por concepto de incrementar su potencial de negocio.
- Si se encontrara una empresa que tuviera la capacidad técnica y profesional para operar la BdeT, y en lugar de pagar regalías pidiera a cambio un pago por el servicio, esto no se debería descartar. Antes de decidir implementar el Caso Sin Ingresos (Desarrollo Propio), dependiendo de los Términos y Condiciones (T&C) negociadas, podría seguir siendo una mejor alternativa.

Si el anterior escenario no es factible de implementar, considerar el Caso Sin Ingresos (Desarrollo Propio)

- Si no es factible o atractivo implementar el Caso Ingresos Potenciales (Concesión), estaría la siguiente mejor alternativa.
- El balance de control, rapidez de implementación y control de costos sería mejor que entrar en una sociedad con un tercero.

Descartar el Modelo de Empresa en Sociedad

- La negociación con un tercero para una sociedad, desde la perspectiva de una organización sin fines de lucro como MF sería una combinación difícil de controlar, operar y hacer compatibles los objetivos financieros de los socios.

5. PROCESOS Y FUNCIONALIDAD

La definición de Procesos y Funcionalidades se puede ver afectada dependiendo del modelo de negocio y asociación a implementar. Esta sección se enfoca a lo que debe ser considerado como básico y con poco rango para modificaciones, dado que el diseño propuesto se enfoca a garantizar que la BdeT cumpla con los objetivos planteados.

La información de esta sección es particularmente importante porque es la que define el diseño operativo de la BdeT y se puede usar para diferentes fines. Estos incluyen los anexos técnicos para requerir cotizaciones de un desarrollador del sitio de internet, requerimientos a considerar por un posible concesionario, e inclusive el soporte para negociar una posible creación de una Empresa con un socio accionista. Es por lo tanto, esta sección parte fundamental para poder estimar costos y tiempos de desarrollo de implementación de la BdeT.

Entendiendo, sin embargo, que una vez seleccionado un desarrollador, concesionario o socio, ciertos aspectos de los procesos podrían ser ajustados a las capacidades, costos y tiempos requeridos para su mejor implementación. Siempre y cuando los objetivos principales para los que la BdeT fue creada, no se vean reducidos o no alcanzables.

La forma en que los procesos se describen en esta sección es de manera simple y suficiente para entenderlos e implementarlos.

Al tener varias reuniones con personal de MF se detectó una oportunidad de generar un Glosario de Términos para facilitar la comunicación y entendimiento entre los diferentes actores participantes. Existen ya términos adoptados, considerados oficiales, pero muchos otros tienen varias interpretaciones dependiendo del área que los usa, o inclusive algunos son inexistentes. Esta sección inicia con el Glosario propuesto, en buena parte previamente acordado con personal de MF.

Después del Glosario, se describen las secciones que deberá tener el sitio de la BdeT mostradas de una forma visual simple, para facilitar el entendimiento de las mismas. Entendiendo, que la propuesta visual no puede ser considerada una recomendación de lo comúnmente conocido como "look and feel", ya que tal trabajo correspondería a un especialista en diseño de sitios web.

Posteriormente, se describen los principales grupos de procesos de la BdeT y sus detalles principales, como puntos de inicio y fin, actores, acciones y excepciones relevantes.

La descripción incluye a nivel ejecutivo las principales actividades a realizar y muestra aquellas que se realizan en el sitio, y las que se realizan fuera del mismo. Esto con el fin de mostrar que parte de las acciones no se pueden monitorear o seguir en el sitio a menos que los actores deseen proveer información de las mismas (ej. Si el candidato aceptó una propuesta o no, el monto del salario acordado, etc.).

- Son estas actividades realizadas fuera del sitio, las que limitan la capacidad de la BdeT de proveer información detallada de todo el proceso. Y por lo mismo, no es posible confiar que sólo con la BdeT se podría obtener información de seguimiento que le es importante

a actores como la Secretaría de Economía, la cual le gustaría medir el impacto de las iniciativas gubernamentales en variables como nivel de empleo, salarios y otros similares.

- Pero aún cuando la BdeT esté limitada por los factores mencionados anteriormente, la misma puede apoyar al dar cierto nivel de indicación de actividad entre empleadores y Participantes. Al estar fuera del enfoque de este proyecto, no se incluyen en este documento la descripción de tales procesos posibles, pero para dar una idea de los mismos se puede describir de manera general a continuación.
- La BdeT podrá identificar de manera personal a los Participantes y Empresas que de manera efectiva buscan cerrar una plaza de empleo, y puede también detectar cuando ambas partes han iniciado un proceso de reclutamiento. La BdeT podría pedir que los actores apoyen sus esfuerzos al llenar reportes al final de su proceso de selección, tales como si se concretó o no la contratación, el salario anterior y después de aceptar una propuesta de trabajo, el tipo de empresa, niveles de certificación e inclusive nivel de satisfacción del servicio y apoyo de MF y otras entes gubernamentales.
- Se podrían establecer llamadas telefónicas a los actores para obtener la información, si esto incrementar el porcentaje de respuestas, o inclusive “premiar” de alguna manera el que los actores compartan esta información con la BdeT.

Junto con la descripción de cada proceso, se acompañan hojas de los datos que se deben capturar dentro del sitio por los Usuarios, cuáles deben mostrarse por parte de la BdeT. Estos datos requeridos son seleccionados de entre las mejores prácticas conocidas de otros sitios similares, para garantizar que la operación del sitio cumpla con los requerimientos de la BdeT.

También se busca fomentar la facilidad de uso del sitio al tener conceptos de captura y procesos no complicados, lo que es un estándar en el mundo de sitios en el internet.

Posteriormente a la definición de procesos principales, se incluye una descripción con menor detalle de subprocesos requeridos para la correcta operación del sitio. Hay muchos sub procesos o rutina incorporadas de manera regular en la mayor parte de los sitios, como el mostrar una imagen con letras y números que se deben teclear al registrarse, con lo que se evitan registros no autorizados o sin participación humana. Estos sub procesos o rutinas no se incluyen en las secciones a continuación ya que se consideran básicos y que deben de existir por “default”.



GLOSARIO

GLOSARIO DE TERMINOS

TERMINO	DESCRIPCION
BASE DE DATOS	Puede ser una o más bases de datos que resguarden de manera electrónica los datos de los USUARIOS.
BdeT	Abreviación para Bolsa de Trabajo de Mexico First.
CANDIDATOS	Son PARTICIPANTES que reciben una invitación por parte de un RECLUTADOR para ser evaluados para una posible vacante.
CAPACITADOR	La institución que da los cursos para posteriormente obtener la CERTIFICACION. El CAPACITADOR no está autorizado para dar un CERTIFICADO MF. El CAPACITADOR puede dar diplomas que confirman que el PARTICIPANTE tomó el curso, pero este tiene valor limitado o inexistente para el proceso de MF. (Ej. Aster, CompuEducación, Computrain, otros)
CATALOGO DE CERTIFICACIONES	Cursos aprobados por MF para ofrecer un subsidio. Publicado en el sitio de Internet.
CERTIFICADO, CERTIFICADO MF, CERTIFICACION MF	Documento oficial otorgado por un CERTIFICADOR que confirma que el PARTICIPANTE cumple con los conocimientos mínimos requeridos. El CERTIFICADO puede ser clasificado como parte del programa MF, siempre y cuando el CURSO esté dentro de los incluidos por Mexico First.
CERTIFICADOR	La institución que confirma que el PARTICIPANTE cumple con los requerimientos mínimos para obtener un CERTIFICADO en algún área específica. Ofrece un documento conocido como CERTIFICADO como comprobante oficial. (Ej. Microsoft, SAP, Oracle, otros)
CURSO, CURSO DE CAPACITACION, CAPACITACION	El programa de estudios completo otorgado por un CAPACITADOR, requerido para obtener un CERTIFICADO. Los CURSOS pueden ser presenciales, en-línea o combinados.
EMPRESAS	Personas registradas en el SITIO y representan a una empresa interesados en ofertar, buscar y/o seleccionar empleados. Podrán ser Pasivos o Activos dependiendo de su nivel y frecuencia de actividad en el sitio.
EXAMEN DE CERTIFICACION	Examen que debe tomar el PARTICIPANTE para obtener el CERTIFICADO. Regularmente se hace en el sitio de internet de la empresa de la tecnología en que se ser CERTIFICARA.
NUMERO PERSONAL	Número de identificación individual, y no duplicado, que se le asigna a cualquier persona que termina satisfactoriamente al menos un curso de certificación de MF. Será necesario para dar seguimiento al PROFESIONISTA durante el tiempo que el proyecto perdure. Actualmente el NUMERO PERSONAL es el CURP del PARTICIPANTE, aunque en la Base de Datos de PARTICIPANTES actualmente no se tiene el CURP para todos los PARTICIPANTES CERTIFICADOS. En algunos casos se mantiene el RFC como forma de identificación individual. El NÚMERO le será entregado al PARTICIPANTE CERTIFICADO para su identificación futura con MF. Este número es diferente a identificadores adicionales que se puedan generar para ayudar en la identificación del individuo, como un ID, email, u otro dato que el PARTICIPANTE decida usar para facilitar el acceso al SITIO u otros servicios de MF.
PARTICIPANTE	Cualquier individuo, certificado en un Programa de Mexico First. Podría estar o no interesado en buscar empleo. El PARTICIPANTE puede ser Activo o Pasivo, dependiendo de sus acciones enfocadas a buscar empleo, recibir ofertas de trabajo o de utilizar de manera periódica los servicios del sitio. Será Pasivo si después de un período largo no realiza ninguna acción dentro del sitio.

TERMINO	DESCRIPCION
PARTICIPANTE CERTIFICADO	PARTICIPANTE que recibió un CERTIFICADO MF.
PARTICIPANTE NO REGISTRADO	Un PARTICIPANTE CERTIFICADO con información dada de alta en la BASE DE DATOS, pero que aún no se ha registrado en el SITIO. Su información no es visible en el SITIO para otros USUARIOS
PARTICIPANTE REGISTRADO	Un PARTICIPANTE CERTIFICADO que ha completado el proceso de registro en el SITIO y acepta que la información de su PERFIL que autorice sea visible para otros USUARIOS
PERFIL	Información del PROFESIONISTA requerida para apoyar en un proceso de Selección, desde datos de contacto, experiencia profesional, RECORD DE CERTIFICACION, intereses, otros.
PERFIL BASICO	Es un archivo que contiene el PERFIL con información mínima requerida para lograr un Registro satisfactorio en el SITIO.
POLITICA DE PRIVACIDAD	Reglas para el manejo de la confirmación personal de los USUARIOS.
RECLUTADOR	Es una EMPRESA que inicia un proceso oficial de búsqueda de CANDIDATOS para una posición en su empresa, o que actúa como representante de la misma.
RECORD DE CERTIFICACION	Historial de Certificaciones tomadas por un PARTICIPANTE. MF lo debe actualizar al terminar una CERTIFICACION MF.
SERVICIOS BASICOS	Lista de servicios mínimos que podrán acceder las EMPRESAS Y PARTICIPANTES en el SITIO. Se incluyen: Registro en el sitio. Espacio Personal de PARTICIPANTE (información de experiencia laboral, educativa; así como para el manejo de preferencias de uso del SITIO). Máquina de búsqueda de Candidatos, y otros.
SISTEMA	El conjunto de programas de computación requeridas para hacer que el sitio y la BdeT funcionen. Estos incluyen las bases de datos donde se guarda la información de los USUARIOS, así como la codificación de los procesos requeridos para su funcionamiento.
SITIO	Sitio de Internet donde se da el servicio de la Bolsa de Trabajo.
USUARIOS	Pueden ser PARTICIPANTES o EMPRESAS.



SITIO NIVEL GENERAL

ILUSTRACION DE SITIO ACTUAL CON LIGA A BDET

A continuación se muestran dos ilustraciones con fines de dar una idea de cómo podrían verse tanto la página actual, con una liga la BdeT (Fig. 22), y en la siguiente, una sugerencia de cómo dividir en secciones y menús la página principal de la BdeT. (Fig. 23).

Fig. 22. Sugerencia de liga en sitio actual de MF.



Fig. 23. Sugerencia de página principal de BdeT



SUGERENCIA DE MAPA DEL SITIO DE LA BDET

A continuación se muestra una posible distribución del sitio completo de BdeT, en forma de mapa. Los nombres y opciones podrían ajustarse al uso de otro sitio en caso de usar a un concesionario.

- **General**
 - Inicio
 - Contacto
 - Nosotros
 - Reglas de Uso
 - Ayuda
 - Ligas a FB, Twitter, otros
- **Empresas**
 - Registro
 - Iniciar Sesión
 - Publicar y Administrar Oferta
 - Buscar y Administrar Curriculums
- **Candidatos**
 - Registro
 - Iniciar Sesión
 - Manejo de Perfil y CV
 - Buscar Empleos
 - General
 - Por Categoría
 - Por Ciudad
 - Por Compañía



DEFINICION DE PROCESOS Y SUBPROCESOS PRINCIPALES

0. Nivel General

- INICIO:
 - Con el inicio del proceso de Certificación de un PARTICIPANTE.
- FIN:
 - Con la terminación del proceso de Selección.
- RESTRICCIONES:
 - Solo USUARIOS registrados podrán usar el sitio.
 - El PARTICIPANTE deberá cumplir con los requerimientos definidos por MF.
 - Los SERVICIOS BASICOS no tendrán costo para los USUARIOS.
- NOTAS:
 - El PARTICIPANTE se le clasificará como CANDIDATO hasta que decide o acepta iniciar un proceso de selección.
 - Si por error, un PARTICIPANTE que no cumpla con las RESTRICCIONES es activado, se inicia un proceso de corrección a petición de la Empresa

Fig. 24. Proceso de Vinculación. Nivel General



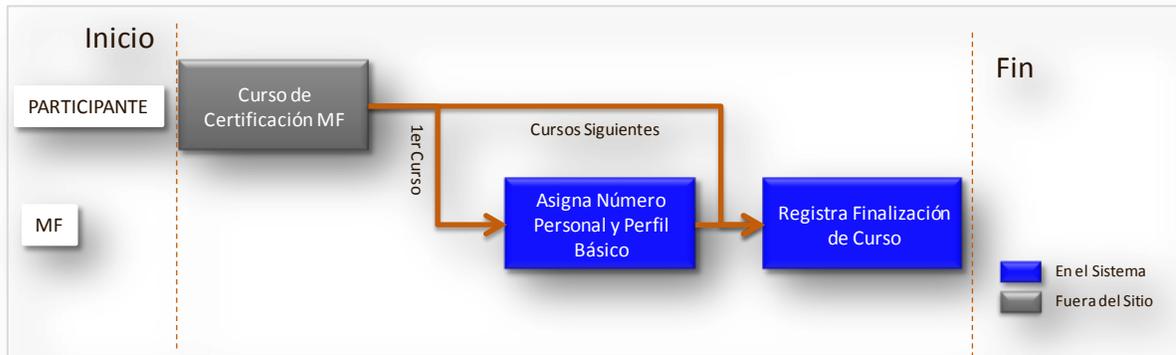


1. CERTIFICACION

1. Certificación

- INICIO:
 - Cuando el PARTICIPANTE termina al menos un curso de certificación.
- FIN:
 - Se le asigna al PARTICIPANTE un NUMERO PERSONAL y se actualiza su RECORD DE CERTIFICACIÓN.
- RESTRICCIONES:
 - El PARTICIPANTE aceptará las condiciones de manejo de información confidencial que designe MF.
 - Al terminar el primer curso, MF generará el RECORD DE CERTIFICACION y el PERFIL BASICO del PARTICIPANTE. En cursos posteriores, MF actualizará el RECORD DE CERTIFICACION y el PERFIL BASICO para reflejar los datos mínimos de identificación del PARTICIPANTE y cursos finalizados.
 - MF generará un NUMERO PERSONAL y se lo comunicará al PARTICIPANTE CERTIFICADO para que lo pueda usar para identificación futura, tanto para el SITIO o cualquier otro trámite con MF.
- NOTAS:
 - El PARTICIPANTE queda dado de alta en la BASE DE DATOS y registrado en el SITIO de manera preliminar, pero su información no es visible para los demás USUARIOS.
 - Ver más adelante datos para creación del PERFIL y del PERFIL BASICO.

Fig. 25. Proceso de Vinculación. Certificación.



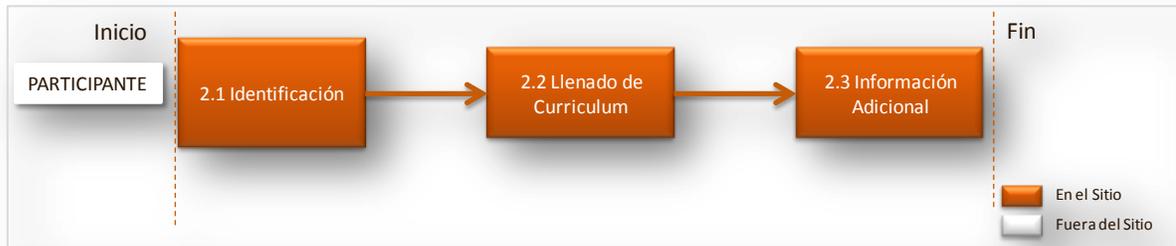


2. REGISTRO PARTICIPANTE

2. REGISTRO PARTICIPANTE

- INICIO:
 - Al terminar la primer CERTIFICACION MF.
- FIN:
 - Al completar el llenado del PERFIL.
- RESTRICCIONES:
 - El PARTICIPANTE deberá usar el NUMERO PERSONAL que le fue asignado para poder registrarse en el SITIO.
 - En caso de no recordar el NUMERO PERSONAL podrá llamar o enviar un email a MF para obtenerlo y poder completar el Registro.
 - Definirá un Identificador personal, igual a su correo electrónico, y un Password, para poder acceder al SITIO.
 - El PARTICIPANTE deberá aceptar las condiciones para el manejo de su información personal.
- NOTAS:
 - Una vez que el PARTICIPANTE acepta las condiciones del SITIO, será visible para otros USUARIOS.
 - El PARTICIPANTE podrá definir qué información personal será visible para otros USUARIOS.
 - Cierta información básica se hará visible como parte del acuerdo de aceptación de información confidencial, esto con el fin de facilitar la selección de Empresas interesadas en su perfil.
 - Ver más adelante descripción del PERFIL y PERFIL BASICO con los niveles de visibilidad de cada valor.

Fig. 26. Proceso Registro (Participante)



2.1 Identificación

Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- Del Participante
 - NUMERO PERSONAL o equivalente (CURP, RFC) ⁽¹⁾
 - Nombre Completo ⁽¹⁾
 - Código Postal
 - Teléfono de contacto ⁽¹⁾
 - Uno a tres correos electrónicos para comunicación ⁽¹⁾
 - Uno para el registro
 - El resto como medio alterno de comunicación en caso de falla del primero
 - Contraseña

(1) Estos datos no se mostrarán en el Sitio, a menos que el Participante lo autorice o desee proporcionarlos directamente a quien se los pida.

Sub Procesos Adicionales

- Confirmación de Certificación MF
 - Se confirma en Base de Datos si el Participante cumple con requisitos. De no hacerlo se le pide que ingrese un correo electrónico para que alguien se comunique con él para poder proceder.
- Confirmación de email
 - Se envía un correo automáticamente para confirmar que email es correcto.
 - El Participante sigue link y se confirma, posteriormente puede iniciar el uso del sitio.
- Mantenimiento
 - El Participante puede modificar, corregir o llenar cualquier campo en esta sección, siempre y cuando se confirmen los datos que correspondan con la Base de Datos.
- Otros
 - En caso de que una Empresa haya pagado la certificación de un Participante y detecte que éste hace uso de la BdeT, podrá pedir que se cancele el uso de la BdeT a este Participante. Lo hará enviando un email para indicar la situación, MF investigará y tomará la acción adecuada.

2.2 Llenado de Curriculum Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- Nombre Completo ⁽¹⁾
- Estado
- Ciudad
- Código Postal
- País
- Género*
- Fecha Nacimiento*
- Teléfono ⁽¹⁾
- Educación (ver siguientes página)
- Experiencia Profesional (ver siguientes página)
- Conocimientos y Actividades

**Opcionales*

(1) Estos datos no se mostrarán en el Sitio, a menos que el Participante lo autorice o desee proporcionarlos directamente a quien se los pida.

Sub Procesos Adicionales

- Confirmación datos en SISTEMA
 - Se muestran al inicio los datos guardados en el SISTEMA. Si estos no coinciden con los que el Participante desea, se le da la opción de enviar un email para pedir corrección, alguien se pondrá en contacto para apoyar.
- Mantenimiento
 - El Participante puede modificar, corregir o llenar cualquier campo en esta sección, siempre y cuando se confirmen los datos que correspondan con la Base de Datos.

2.2 Llenado de Curriculum..continua Detalle de Educación

Información Requerida

La siguiente sub-sección se repite tantas veces como se requiera

- Nombre de Escuela
- Ciudad, País
- Dirección en web*
- Carrera
- Campo de Estudio*
- Certificaciones MF
- Certificaciones No MF*
- Idiomas
- Fechas
- Actividades *
- Notas Adicionales*

** Opcionales*

Sub Procesos Adicionales

- Confirmación datos en SISTEMA
 - Se muestran al inicio los datos guardados en el SISTEMA. Si estos no coinciden con los que el Participante desea, se le da la opción de enviar un email para pedir corrección, alguien se pondrá en contacto para apoyar.
- Ejemplos y Ayuda
 - Se pueden mostrar ejemplos para ayudar a dar una idea de cómo llenar los campos como Actividades y Notas Adicionales
 - Se pueden mostrar opciones pre-seleccionadas cuando aplique y facilite el proceso de llenado
- Obtener información de otros sitios
 - Se puede generar una liga a los datos cargados en servicios como LinkedIn, o de otras bolsas de trabajo si se acuerda en compartir información.
- Subir CV en formato Word y Fotografía
 - Se puede permitir subir foto del candidato; y versiones en word o pdf de CV's, estos no servirán para facilitar búsquedas de potenciales Empleadores.
- Mantenimiento
 - El Participante puede modificar, corregir o llenar cualquier campo en esta sección, siempre y cuando se confirmen los datos que correspondan con la Base de Datos.

2.2 Llenado de Curriculum..continua Detalle de Experiencia Profesional

Información Requerida

*La siguiente sub-sección se repite
tantas veces como se requiera*

- Nombre de Empresa
- Ciudad, País
- Dirección en web*
- Título
- Trabaja aquí ahora?
- Descripción de Posición*
- Fechas

* Opcionales

Sub Procesos Adicionales

- Confirmación datos en SISTEMA
 - Se muestran al inicio los datos guardados en el SISTEMA. Si estos no coinciden con los que el Participante desea, se le da la opción de enviar un email para pedir corrección, alguien se pondrá en contacto para apoyar.
- Ejemplos y Ayuda
 - Se pueden mostrar ejemplos para ayudar a dar una idea de cómo llenar los campos como Descripción de Posición
 - Se pueden mostrar opciones pre-seleccionadas cuando aplique y facilite el proceso de llenado
- Obtener información de otros sitios
 - Se puede generar una liga a los datos cargados en servicios como LinkedIn, o de otras bolsas de trabajo si se acuerda en compartir información.
- Subir CV en formato Word y Fotografía
 - Se puede permitir subir foto del candidato; y versiones en word o pdf de CV's, estos no servirán para facilitar búsquedas de potenciales Empleadores.
- Mantenimiento
 - El Participante puede modificar, corregir o llenar cualquier campo en esta sección, siempre y cuando se confirmen los datos que correspondan con la Base de Datos.

2.2 Llenado de Curriculum...continua Detalle de Conocimientos y Actividades

Información Requerida

- Capacidades y Conocimientos*
 - Listado de Certificaciones
 - Cursos
 - Áreas de Conocimiento
- Membrecías*
 - Grupos
 - Descripción
 - Posiciones

** Opcionales*

Sub Procesos Adicionales

- Ejemplos y Ayuda
 - Se pueden mostrar ejemplos para ayudar a dar una idea de cómo llenar los campos como Descripción de Posición
 - Se pueden mostrar opciones pre-seleccionadas cuando aplique y facilite el proceso de llenado
- Obtener información de otros sitios
 - Se puede generar una liga a los datos cargados en servicios como LinkedIn, o de otras bolsas de trabajo si se acuerda en compartir información.
- Mantenimiento
 - El Participante puede modificar, corregir o llenar cualquier campo en esta sección, siempre y cuando se confirmen los datos que correspondan con la Base de Datos.

2.3 Información Adicional Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- Preferencias de Empleo
 - Salario Actual Mensual Bruto (o Anual. Incluye parte fija y variable)*
 - Salario Requerido Mensual Bruto (o Anual. Incluye parte fija y variable)
 - Disponible para reubicarse*
 - Áreas de Interés*
 - Estado Civil*
 - Numero de hijos*

* Opcionales

Sub Procesos Adicionales

- Calculadora de Salario
 - En caso de existir duda, la calculadora ayuda a llenar los campos de salario.
- Mantenimiento
 - El Participante puede modificar, corregir o llenar cualquier campo en esta sección, siempre y cuando se confirmen los datos que correspondan con la Base de Datos.



3. REGISTRO EMPRESA

3. Registro Empresa

- INICIO:
 - La EMPRESA se da de alta en el SITIO
- FIN:
 - Con la Administración de los servicios seleccionados
- RESTRICCIONES:
 - La EMPRESA podrá generar un solo Identificador (ID) y password, o varios para uso de diferentes empleados.
 - MF se reserva el derecho de permitir el acceso a EMPRESAS. Se busca que sean instituciones con operaciones reales y legítimas. Para lo cual podrá establecer procedimientos que le permitan revisar las características de la Empresa y negar antes o después del Registro, el uso del mismo.
- NOTAS:
 - Una vez registrada, la EMPRESA podrá decidir usar un servicio del SITIO en ese momento o en cualquier momento posteriormente.

Fig. 27. Proceso Registro Empresa



3.1 Identificación

Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- Nombre Empresa
 - Oficial
 - Nombre Común
- Relación con Empresa Principal (Corporativo, Subsidiaria, Mismo grupo)
- Dirección
- Datos de Administrador
 - Posición
 - Email
 - Teléfono
 - Dirección
- Tipo de Actividad
- Número de Empleados
 - Nivel Global
 - En México
- Ingresos
 - Nivel Global
 - En México
- Nombre y Datos de Personas Adicionales
 - Nivel de Autorización Asignado

Sub Procesos Adicionales

- Revisión Empresa
 - MF puede confirmar que los datos proporcionados son correctos, en caso de existir alguna duda, el Registro quedará pendiente a que personal de MF se comunique con la persona que registra para obtener información adicional.
 - Tal revisión deberá realizarse en las siguientes 24 horas de inicio del Registro y se le informará en el SITIO de tal procedimiento.
- Otros
 - Se asume que la Empresa no pagará por ningún servicio. En caso de cambiar este supuesto, se deberá añadir información requerida sobre la forma de pago.
 - El Administrador tiene la autorización máxima de cambios, y puede delegar a otro usuario parte o el total de su nivel de autorización.
 - Otros usuarios tendrán derechos administrativos limitados.

3.2 Publicación de Vacantes Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

Esta sección se podrá repetir tantas veces como se requiera

- Nombre de Posición
- Responsabilidades
- Perfil
 - Certificación Requerida
 - Nivel Estudios
 - Años de Experiencia
- Ciudad
- Condiciones de reubicación*
- Salario*
- Forma de Contacto *
- Fecha límite

** Opcionales*

Sub Procesos Adicionales

- Identificación de Vacante
 - El Sistema asignará un número único para esta vacante para fines de su manejo, así como la fecha de publicación.
- Publicación
 - Las Vacantes se podrán mostrar todas en una sección especial, con acceso a los Participantes, de manera filtrada según la selección del Participante.
- Administración
 - El Sistema permitirá cambios a la Vacante solo al Administrador a quién este asigne.
 - El Sistema enviará emails cuando un Candidato responda a la publicación, con sus datos.
 - La vacante tendrá una duración máxima de 6 meses, la cual se cancelará automáticamente a menos que el Administrador pida una extensión adicional.
- Cobro de Servicio.
 - Estos procesos consideran que este servicio no se cobra. Si esto se modifica, se deberá considerar un proceso para pago de este servicio.

3.3 Búsqueda de CVs Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- Criterio de Selección
 - Certificación(es) requerida(s)
 - Nivel de estudio
 - Zona Geográfica
 - Palabras clave
 - Salario
 - Actual
 - Deseado

Sub Procesos Adicionales

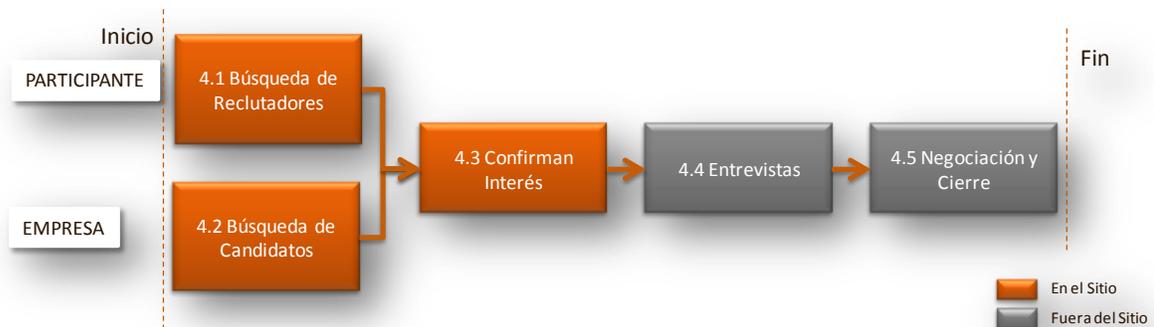
- Muestra de Resultados de Búsqueda
 - Una vez seleccionados los criterios de búsqueda, el Sistema buscará qué perfiles cumplen con el criterio y mostrará los datos en una tabla y proveerá opciones para ordenar los resultados, como por salario, certificaciones, ciudad y otros criterios.
- Almacenar Resultados
 - Se podrán guardar los criterios de selección bajo un nombre para poder usarlo posteriormente
 - Se podrán guardar los CV's que sean interesantes según lo decida el Usuario.
- Cobro de Servicio.
 - Estos procesos consideran que este servicio no se cobra. Si esto se modifica, se deberá considerar un proceso para pago de este servicio.

4. SELECCIÓN

4. Selección Participante Empresa

- INICIO:
 - Después de registrados el PARTICIPANTE y la EMPRESA
- FIN:
 - Con Entrevistas de trabajo entre ambos o cancelación del proceso de Selección.
- NOTAS:
 - El RECLUTADOR puede publicar una vacante y esperar respuestas, o de manera activa buscar perfiles adecuados.
 - El PARTICIPANTE puede también tomar una posición pasiva y esperar que le contacten, o buscar vacantes adecuadas de manera activa.
 - Se fomentará que los USUARIOS respondan a cada mensaje recibido, independientemente del interés en establecer contacto.

Fig. 28. Proceso Selección Participante Empresa



4.1 Búsqueda de Reclutadores Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- Dentro del Sitio
 - Identificador de Vacante
 - Nombre Candidato
 - Mensaje Personal
 - Datos de Contacto*
- Fuera del Sitio
 - Lo que el Candidato decide proveer (no se puede monitorear)

* Opcionales

Sub Procesos Adicionales

NOTAS:

Este proceso se activa cuando el Participante decide responder a una Vacante, ya sea porque la encontró o porque el Sistema le envió un email de una posición que le podría interesar.

No hay tiempo predefinido para que se lleve a cabo este proceso.

A partir de este momento se considera para fines internos como un Candidato.

Si el contacto se hace fuera del Sitio, no será posible confirmar que se haya realizado. De ser requerido, se debería pedir que el Candidato o Reclutador lo registren en el Sitio.

- Email de Aviso
 - El Sistema realizará búsquedas automáticas cuando una Vacante se publica, y avisará a un número limitado de potenciales Candidatos para que se enteren de la posición y puedan responder.
- Registro de Contacto
 - Cuando el Candidato use el Sistema para contactar al Reclutador, quedará registrado para fines de estadística.
- Administración de Vacantes.
 - En la sección personalizada del Candidato se podrá ver y administrar las vacantes y contactos realizados con diferentes Reclutadores. Desde esta sección se podrán revisar mensajes intercambiados y decidir qué manejo dará cada una.

4.2 Búsqueda de Candidatos Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- Identificación de Empresa
- Nombre de Vacante
- Descripción breve de la Vacante
- Petición de aceptación de contacto
 - Si Candidato acepta:
 - Establecer Contacto
 - Si Candidato no acepta:
 - Mensaje de Gracias

Sub Procesos Adicionales

NOTAS:

Este proceso se activa cuando el reclutador decide contactar a un Participante, ya sea porque lo encontró o porque el Sistema le envió un email de un posible Candidato que le podría interesar.

No hay tiempo predefinido para que se lleve a cabo este proceso.

A partir de este momento se considera el Participante para fines internos como un Candidato.

El contacto debería ser posible solo dentro del Sitio, ya que la información de contacto del Candidato permanece no visible, hasta que éste autorice su publicación.

- **Aceptación de contacto**
 - Cuando la Empresa decide contactar a un Candidato, usará el Sistema para enviarle un email. La Empresa recibirá confirmación de envío y lectura del mismo. Cuando el Candidato lo decida, responderá por medio del Sistema al Reclutador aceptando o rechazando la petición de contacto. El Sistema enviará un email a la Empresa informando. Si el Candidato rechaza el contacto, el Sistema guardará la información para evitar nuevos contactos por la misma vacante.
- **Administración de Candidatos.**
 - En la sección personalizada de la Empresa se podrá ver y administrar las vacantes y contactos realizados con diferentes Candidatos. Desde esta sección se podrán revisar mensajes intercambiados y decidir qué manejo dar a cada una.

4.3 Confirman Interés Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- No hay formato predefinido, la información que las partes decidan utilizar para confirmar su interés en proseguir con el proceso.

Sub Procesos Adicionales

NOTAS:

Este proceso se activa cuando tanto el Reclutador como el Candidato aceptan tener interés en proceder con el proceso de selección y acuerdan tener entrevistas en persona o por conferencia.

Si ambos, o uno, decide no continuar con el proceso, se recomienda que se comuniquen para informar de la decisión a la otra parte, lo más pronto posible que se haya decidido. Sin embargo, el Sitio no puede generar esta acción, más que promover a que se lleve cabo.

4.4 Negociación y Cierre Información y Sub Procesos Adicionales

Información Requerida

- No hay formato predefinido, la información que las partes decidan utilizar para llevar a cabo el proceso de entrevistas, propuesta y negociación.

Sub Procesos Adicionales

- Registro de Resultado de Contacto
 - De manera opcional, pero deseable, tanto el Reclutador como el Candidato, cerrarán el proceso y proveerán información sobre los detalles del cierre – cierre satisfactorio, salario aceptado, opinión sobre el servicio de la BdeT.
 - Si fuere requerido, se podría establecer un proceso fuera del Sitio, donde un empleado de MF llame a la Empresa y al Candidato para obtener la información requerida de manera directa.

NOTAS SOBRE MANEJO DE LA BASE DE DATOS DE USUARIOS

La BdeT deberá tener acceso directo a la información de los Participantes Certificados. Se recomienda que se tenga solo una base de datos, tanto para los temas de manejo administrativo de Participantes como para lo relacionado a la BdeT, esto para evitar duplicados o falta de coordinación entre ambos ambientes.

Los Participantes deberán de tener la capacidad de ver la información que el Sistema guarda de ellos y podrán modificarlos directamente en la BdeT.

En la Base de Datos deberán estar todos los Participantes, independientemente de que cumplan con los requerimientos predefinidos para usar la BdeT. Esto para permitir que cuando su estatus cambie se puedan activar y puedan usar la BdeT.

Los Participantes que no cumplan con los requerimientos de la BdeT, o que decidan no usarla, sus datos no podrán ser visibles para otros usuarios.



6. ORGANIZACION

Estructura Organizacional Recomendada

La estructura organizacional está íntimamente ligada al modelo de operación y propiedad que se elegirá. Si bien, en el Capítulo 4 se hizo una recomendación sobre qué modelo de operación y propiedad de la BdeT, en esta sección se asume que tal decisión no ha sido aún tomada y los tres escenarios ejemplificados siguen siendo válidos.

Además, se considera importante ilustrar las diferencias en la estructura organizacional dependiendo de cada modelo de operación para ayudar en el caso de que surja una alternativa adicional con contemplada en este documento.

Para definir el tipo de Organización adecuada para implementar la BdeT, usaremos como base el Simple Business Model (SBM)^{™*}. El SBM se aplica a negocios en general, y considera como parte fundamental la generación de beneficios económicos como objetivo final de cualquier Empresa.

Aún cuando para el caso de la BdeT no se considere cobrar el menos por los servicios de Registro de Usuarios, esto no modifica el planteamiento que hace el SBM [™] sobre cómo se administran los flujos y procesos para atender diferentes audiencias, ya sean Clientes, Participantes o Empresas que buscan a candidatos.

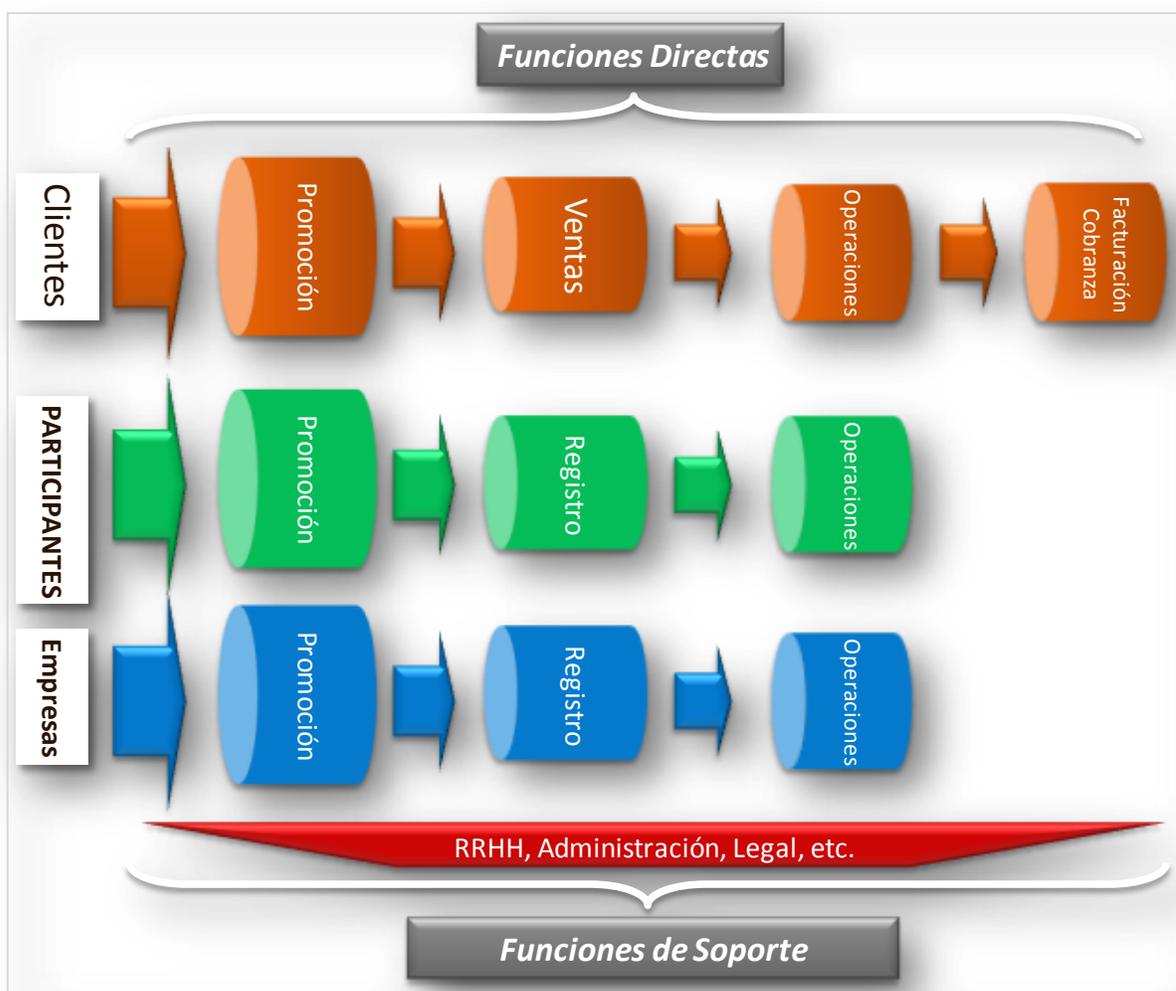
El SBM[™] ayuda a definir las funciones, flujos y áreas de responsabilidad para los diferentes grupos en cualquier empresa. Se clasifican en dos tipos de funciones, las directas y las de soporte.

Las directas son las que permiten las labores fundamentales de cualquier empresa de atraer potenciales clientes hasta el fin del ciclo que consiste en facturar y cobrar. Se inicia con las funciones de Promoción, que buscan atraer a individuos de los segmentos objetivos para que conozcan los servicios y productos ofrecidos. Una vez que los individuos se interesan en lo ofertado, se inicia un proceso de Venta, que busca obtener un acuerdo formal de compra, lo que convierte de un prospecto a un cliente al individuo en proceso. Una vez cerrado el acuerdo de compra-venta, se sigue el proceso de Operaciones, que se enfoca a entregar el servicio y/o

producto pactado con el cliente en los términos y condiciones acordadas de tiempo, precio, características y calidad. Finalmente, se procede al último paso que es el de Facturar y Cobrar por el servicio/producto entregado.

**Ver Notas Finales después de los ANEXOS*

Fig. 29. Simple Business Model (SBM)™



**Ver Notas Finales después de los ANEXOS*

Independientemente de que el servicio se cobre o no, las funciones anteriores se deben llevar a cabo. Para diferenciar la naturaleza de cada tipo de audiencia o segmento a tratar, se triplican las funciones directas para separar a cada una de estas.

La primera línea se enfoca al manejo de Clientes, entendiendo por éstos los que están dispuestos a pagar por un servicio recibido – por ejemplo, compra de espacios publicitarios en el sitio, o por publicación de una vacante. Esta es la única línea que muestra una función de facturación y cobranza para ilustrar, que de ser requerido, esta función se debería agregar en caso de llegar a cobrar por algún servicio de la BdeT.

La segunda línea se enfoca al flujo de Participantes, la cual también requiere el de promocionar y dar a conocer la BdeT, el registro de los Participantes en el sitio, y el entregarles el servicio publicitado. En esta línea no se incluye una función de facturación y cobranza, porque se parte del supuesto que no se les cobrará nada a los Participantes por el uso del sitio.

La tercera línea se enfoca a las Empresas que usarán el sitio para buscar candidatos para sus posiciones de empleo abiertas. También el proceso se inicia promoviendo entre el segmento seleccionado de Empresas los servicios y beneficios de la BdeT, si bien, también se asume que a las Empresas no se les cobrará por los servicios ofrecidos, también se requiere que ellas se registren en el sitio, y finalmente se les debe proveer el servicio prometido. Al igual que a los Participantes, no se incluye una función de cobranza al no venderseles ningún servicio a las mismas.

El hecho de que no se incluyan funciones de facturación y cobranza para Participantes y Empresas, no excluye la posibilidad de poder hacerlo, en especial en un futuro si MF decidiera que es necesario cobrar por los servicios prestados a estos segmentos, pero para fines de los dos escenarios descritos en este documento, se asume que tal función no es necesaria. La única excepción es el tercer escenario, de Empresa en Sociedad, donde se considera esta posibilidad, pero al ser labores a realizar por un socio accionista y no por MF, se considera como válido el no considerarlas para los dos primeros escenarios.

Las funciones de soporte, son todas aquéllas necesarias realizar para que las funciones directas se lleven a cabo de manera adecuada. Entre estas sobresalen las de Recursos Humanos, Administración, Contabilidad, Finanzas, Sistemas de Información, Legal y Regulatorio, Desarrollo de Productos, entre las más comunes. La labor de estas funciones es crítica para el funcionamiento total de un negocio o iniciativa del tipo de la BdeT.

Independientemente de quién las realice, todas las funciones se deben llevar a cabo. No importando el tamaño o naturaleza del negocio, y de cómo deciden organizarse, en la práctica, las funciones descritas anteriormente se llevan a cabo por una o más personas en la estructura. Es común que un área de la empresa realice una o más funciones, lo cual no es necesariamente algo malo, pero dependiendo de qué funciones y qué capacidades tienen las áreas que las realicen, el negocio puede ser más o menos eficiente.

Por ejemplo, es común que la función de facturación y cobranza se combine con la contabilidad y finanzas, y todas queden bajo de un grupo de Administración y Finanzas. También es común que las funciones de Promoción y Desarrollo de Producto queden bajo un área de Marketing. Por la naturaleza de las funciones, tal organización se puede considerar adecuada. Hay sin embargo casos donde es más difícil evaluar si la distribución de funciones es adecuada, como cuando se agrupan actividades de Ventas con las de Operaciones, o las de Sistemas con el área legal. La naturaleza las funciones, y el nivel de especialización de quiénes las realizan, hacen difícil que se combinen bajo un mismo grupo de empleados.

De manera ideal, existiría un grupo de empleados atendiendo cada una de las funciones de manera independiente; sin embargo, tal propuesta puede resultar costosa y no eficiente. Es por lo tanto, que el SBM™ permite analizar las funciones que se deben realizar y de manera simple se pueden sugerir cómo organizar mejor los grupos de empleados alrededor de actividades similares en su naturaleza, lo que permite una administración más eficiente del recursos humano, y más eficiente en el desempeño resultante.

Caso: Sin Ingresos (Desarrollo Propio)

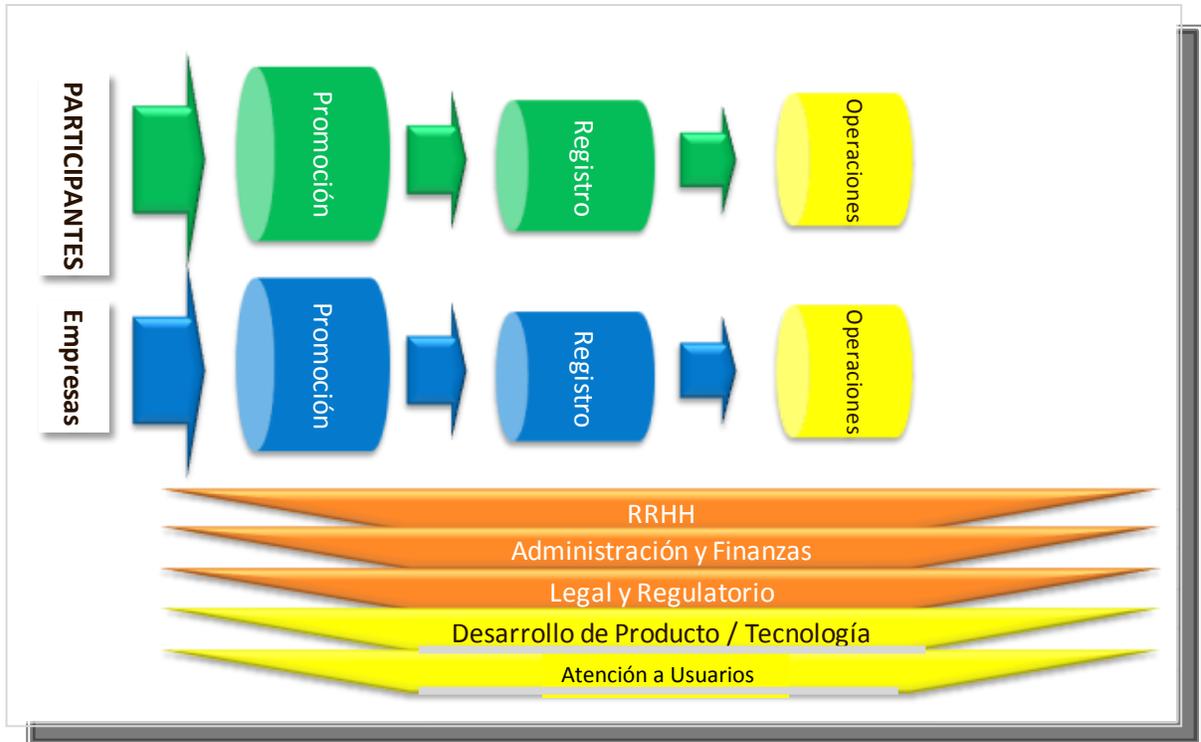
Utilizando los mismos escenarios descritos en el Capítulo 4, iniciamos el análisis y recomendación de estructura organizacional con el primer caso que nombramos Sin Ingresos (Desarrollo Propio).

En este caso, no se tendrán Clientes, por lo que la línea de esta audiencia se elimina del diagrama, quedando solo las relacionadas a los Participantes y Empresas. El flujo y las funciones son muy similares para cada una de ellas.

Los colores usados sirven para identificar qué grupo de empleados hará qué tipo de actividades. Por ejemplo, se sugiere que para lo relacionado con Participantes (verde), sea un mismo grupo el encargado en Promover y buscar que éstos se registren en el sitio. De igual manera, otro grupo hará lo mismo pero para Empresas (azul). Un tercer grupo combinará lo relacionado a Operaciones – o manejo del sitio, así como al Desarrollo de los Productos, administración de la Tecnología y manejo de la atención a usuarios (amarillo). Un cuarto grupo (café claro), se responsabilizará de las funciones administrativas, de recursos humanos, legales y regulatorias.

El diagrama también sirve para identificar el nivel de responsabilidad de cada grupo de empleados. Donde empieza y dónde termina. Por ejemplo, para el grupo responsable de los Participantes, su labor inicia con el recibir productos listos para su uso – o sea, un sitio que cumpla con los requerimientos de diseño establecidos – sigue con usar todos los medios de promoción aprobados y sugeridos por ellos mismos, continuar con las acciones requeridas para facilitar y fomentar el registro del cada Participante en el Sitio, y finalmente estar seguros que ahora tal Participante puede hacer uso de los servicios ofrecidos.

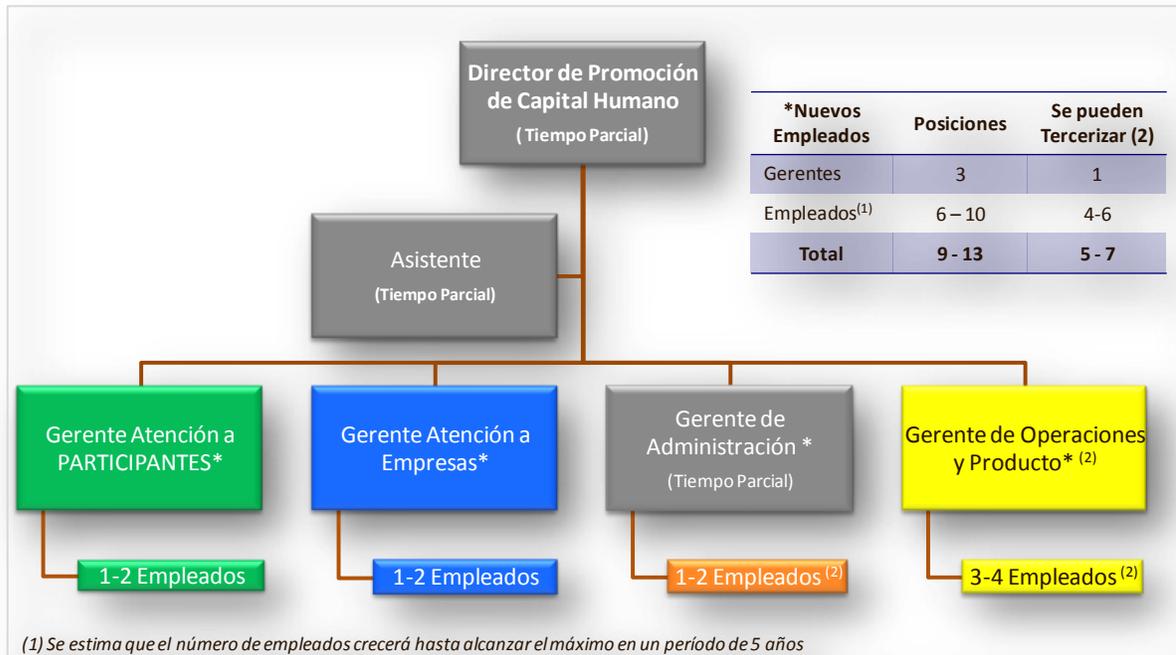
Fig. 30. Caso: Sin Ingresos – Diagrama de Funciones



La estructura organizacional resultante se muestra en la siguiente figura, mostrando sólo las posiciones gerenciales, o líderes de los grupos de diferentes colores mostrados en la figura anterior.

Los nombres de las posiciones buscan describir lo mejor posible el área de responsabilidad del grupo en cuestión; sin embargo, en ocasiones, y por el requerimiento común de títulos cortos en las posiciones de los empleados, no es posible que tal nombre de posición describa fielmente el alcance de su responsabilidad. Se recomienda favorecer títulos cortos sobre descripción detallada de funciones. El alcance de funciones para cualquier posición queda más bien a entendimiento interno de la organización.

Fig. 31. Caso: Sin Ingresos. Estructura Organizacional



En las siguientes páginas se describen las funciones que deberán tener las posiciones a niveles Gerenciales. Las funciones deberán ser soportadas por los empleados debajo de cada posición gerencial, por lo que no se incluyen a ese nivel.

Sólo se incluyen las descripciones de las posiciones incrementales, y no de las ya existentes, al ya estar definidas en el Manual de Organización de MF.

Se asume que el líder o Coordinador de la BdeT será el actual Director de Promoción de Capital Humano. En este documento, el uso de ambos títulos será equivalente.

Gerente de Atención a Participantes

Funciones

- Diseñar, planear e implementar acciones de promoción para atraer Participantes a usar la BdeT.
- Estimar costos, tiempos y recursos para las actividades de promoción.
- Tramitar la aprobación de presupuestos requeridos para su área.
- Buscar y seleccionar el personal adecuado para su equipo de trabajo.
- Buscar, seleccionar y contratar servicios de terceros para coordinar eventos promocionales.
- Generar reportes periódicos de monitoreo del desempeño de promoción, e iniciativas para la mejora continua.
- Implementar procesos para obtener retroalimentación de Participantes que permitan entender sus requerimientos y motivar cambios en estrategia y operación del SITIO.
- Atender los requerimientos de información, quejas, recomendaciones de Participantes relacionados con los procesos desde la Promoción hasta el Registro en el SITIO.

Gerente de Atención a Empresas

Funciones

- Diseñar, planear e implementar acciones de promoción para atraer Empresas a usar la BdeT.
- Estimar costos, tiempos y recursos para las actividades de promoción.
- Tramitar la aprobación de presupuestos requeridos para su área.
- Buscar y seleccionar el personal adecuado para su equipo de trabajo.
- Buscar, seleccionar y contratar servicios de terceros para coordinar eventos promocionales.
- Generar reportes periódicos de monitoreo del desempeño de promoción, e iniciativas para la mejora continua.
- Implementar procesos para obtener retroalimentación de Empresas que permitan entender sus requerimientos y motivar cambios en estrategia y operación del SITIO.
- Atender los requerimientos de información, quejas, recomendaciones de Empresas relacionados con los procesos desde la Promoción hasta el Registro en el SITIO.

Gerente de Operaciones y Producto

Funciones

- Diseñar, planear e implementar acciones requeridas para el buen funcionamiento del SITIO de la BdeT, y de los medios para la atención de Empresas y Participantes posterior al Registro en el SITIO.
- Crear la estrategia para el desarrollo de productos del SITIO de corto a largo plazo.
- Diseñar, crear y probar nuevos productos y mejorar los existentes con el fin de mejorar la atracción de Usuarios y el desempeño de ocupación de vacantes y candidatos.
- Estimar costos, tiempos y recursos para las actividades de operación y desarrollo de productos.
- Tramitar la aprobación de presupuestos requeridos para su área.
- Buscar y seleccionar el personal adecuado para su equipo de trabajo.
- Buscar, seleccionar y contratar servicios de terceros que permitan la mejor operación y atención en el SITIO.
- Generar reportes periódicos de monitoreo del desempeño de operación y desempeño de los productos implementados.
- Implementar procesos y medios para la adecuada atención de Empresas y Participantes por call center y/o email y/o chat en línea.

Caso: Ingresos Potenciales (Concesión)

Este escenario describe un caso donde un tercero toma la operación de la mayor parte de las funciones de la BdeT. El tercero lo definimos como un concesionario, asumiendo que el mismo aportará un pago de regalías a cambio del beneficio de tener acceso tanto a Participantes Certificados como Empresas en el ramo de las TI dentro y fuera de México. El concesionario sí realizará funciones de cobranza a los Clientes, de tal beneficio se traduce el pago de las regalías a MF.

Cuál es el modelo de negocio del concesionario, y qué productos promueve a sus clientes, es algo que queda fuera del alcance de este documento; pero se puede asumir que el concesionario podría ofrecer servicios relacionados al manejo de personal, uso de sistemas automatizados desarrollados por el mismo, y algunos otros. Fuera de que MF compruebe que la venta de tales servicios no vayan en contra de los objetivos de la BdeT, o que exista un conflicto con los mismos objetivos definidos para la operación de MF, se puede asumir para fines de este documento, que no sería relevante conocer la naturaleza de tales servicios, por lo que nos concentraríamos en las áreas de interés particular para la BdeT que son los Participantes y los Usuarios.

En el diagrama se usa el color negro para todas las funciones que no quedarían bajo el control o responsabilidad de MF, sino del concesionario. En cualquier acuerdo con un concesionario, deberá quedar establecido claramente la separación de funciones y la responsabilidad, expectativa de desempeño y medio para monitoreo periódico de cumplimiento por cada una de las partes para las funciones bajo su cuidado.

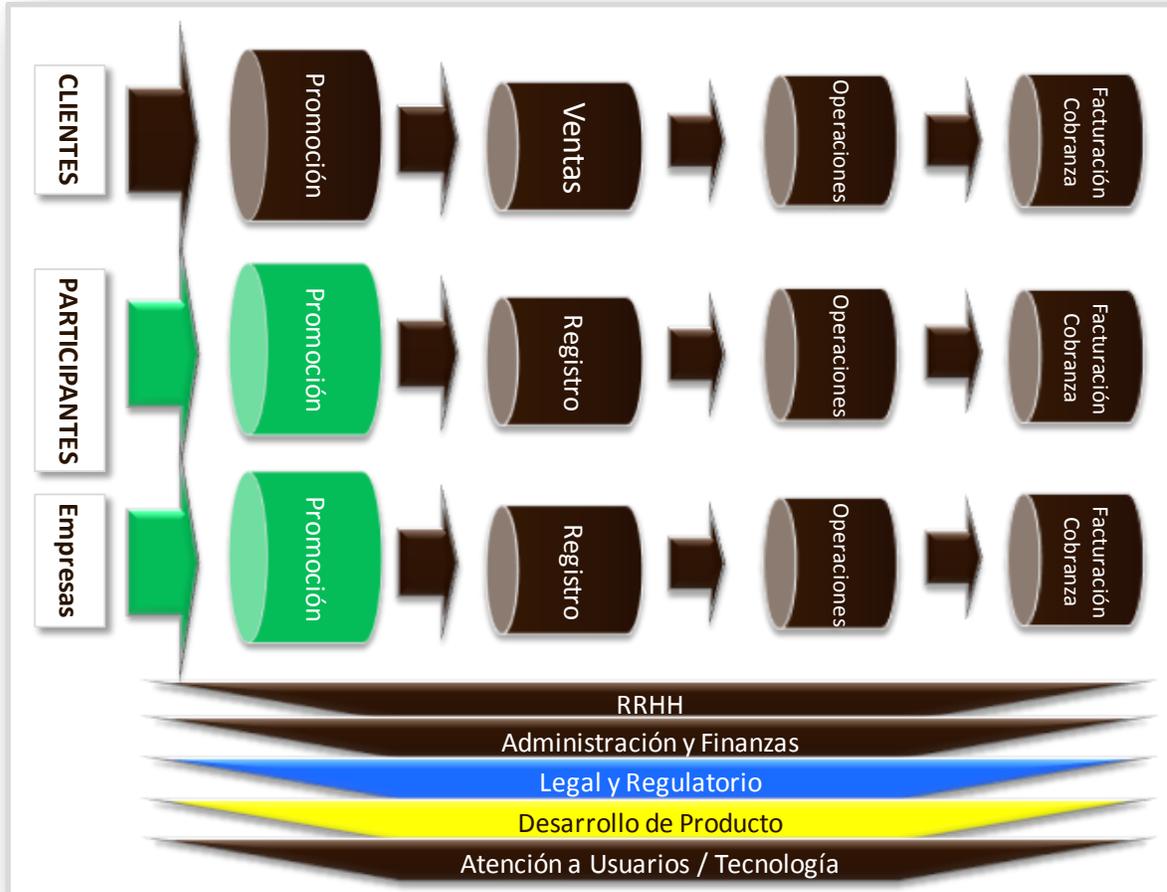
Es una recomendación relevante el incluir las labores de Promoción siempre como parte de las funciones que realizaría MF de manera directa. Esto es resultado de dos factores relevantes; primero, MF tiene control y acceso a Participantes y Empresas por la naturaleza de sus objetivos; y segundo, es crítico atraer a los Participantes y Empresas adecuadas para el uso de la BdeT. Sería posible permitir que un tercero realizara esta labor, pero debería haber un análisis previo muy

cuidadoso para evaluar si el tercero estaría capacitado y tendría la motivación y cuidado adecuado para manejar estas audiencias, que son críticas para MF.

Además de la Promoción, se recomienda que la función de diseñar y desarrollar productos quede dentro de las responsabilidades de MF. Esto con el objetivo de garantizar que los productos que el concesionario implemente estén de acuerdo con los objetivos que tiene la BdeT, y no necesariamente sean una adaptación de los que el concesionario ofrezca ya, en caso de hacerlo, en su propia versión de BdeT. Sin embargo, y sin correr el riesgo de contradecirse, esta función puede ser tercerizada siempre y cuando quede claramente establecido que la definición y aprobación del desarrollo de productos existentes y nuevos requiera la aprobación y guía de MF.

Finalmente, hay labores relacionadas con procesos legales y regulatorios, que deben ser cuidados directamente por MF, como podrían ser los temas de trato de la información confidencial de los Usuarios, cumplimiento de acuerdos con otros entes gubernamentales, y los contratos requeridos para la asociación con el concesionario. Se asume que estas labores se llevan a cabo con personal ya existente dentro de MF.

Fig. 32. Caso: Ingresos Potenciales. Diagrama de funciones.



El organigrama resultante, dentro de MF, como se muestra en la siguiente figura, es más sencillo y con un número menor de empleados incrementales en MF.

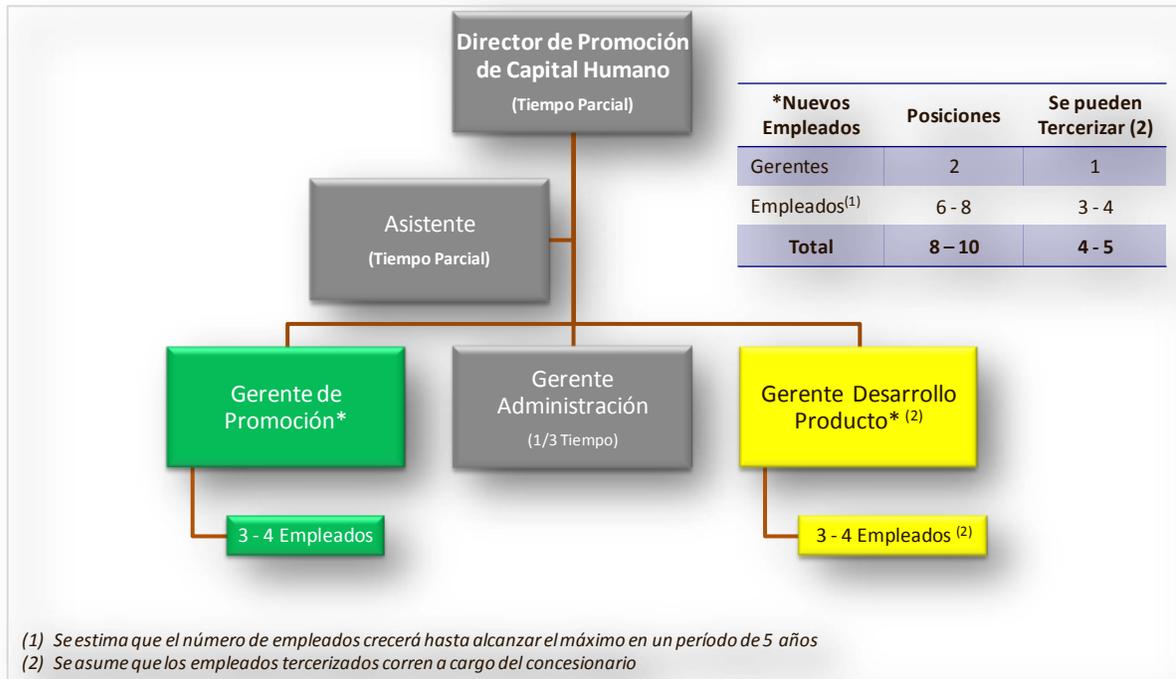
No se incluye cómo sería el organigrama dentro del concesionario, al ser esto un área de definición del mismo, y no tendría injerencia MF en su diseño y definición de roles y responsabilidades.

En este caso, se sugiere que sea un solo grupo de empleados el que se encargue de la Promoción tanto para Participantes como para Empresas. Esto con la intención de reducir y simplificar la estructura adicional.

El área actual de MF responsable de temas legales y regulatorios aportaría el apoyo requerido a la BdeT.

El Gerente de Producto y su equipo se enfocarían al continuo desarrollo de nuevos productos y servicios, y el aseguramiento de la correcta implementación en el sitio creado y operado por el concesionario.

Fig. 33. Caso: Ingresos Potenciales. Estructura Organizacional



En las siguientes páginas se describen las funciones que deberán tener las posiciones a niveles Gerenciales. Las funciones deberán ser soportadas por los empleados debajo de cada posición gerencial, por lo que no se incluyen a ese nivel.

Sólo se incluyen las descripciones de las posiciones incrementales, y no de las ya existentes, al ya estar definidas en el Manual de Organización de MF.

Se asume que el líder o Coordinador de la BdeT será el actual Director de Promoción de Capital Humano. En este documento, el uso de ambos títulos será equivalente.

Gerente de Promoción

Funciones

- Diseñar, planear e implementar acciones de promoción para atraer Participantes y Empresas a usar la BdeT.
- Estimar costos, tiempos y recursos para las actividades de promoción.
- Tramitar la aprobación de presupuestos requeridos para su área.
- Buscar y seleccionar el personal adecuado para su equipo de trabajo.
- Buscar, seleccionar y contratar servicios de terceros para coordinar eventos promocionales.
- Generar reportes periódicos de monitoreo del desempeño de promoción, e iniciativas para la mejora continua.
- Implementar procesos para obtener retroalimentación de Participantes que permitan entender sus requerimientos y motivar cambios en estrategia y operación del SITIO.
- Atender los requerimientos de información, quejas, recomendaciones de Participantes relacionados con los procesos desde la Promoción hasta el Registro en el SITIO.

Gerente Desarrollo de Producto

Funciones

- Crear la estrategia para el desarrollo de productos del SITIO de corto a largo plazo.
- Diseñar, crear y probar nuevos productos y mejorar los existentes con el fin de mejorar la atracción de Usuarios y el desempeño de ocupación de vacantes y candidatos.
- Estimar costos, tiempos y recursos para las actividades de desarrollo de productos.
- Tramitar la aprobación de presupuestos requeridos para su área.
- Buscar y seleccionar el personal adecuado para su equipo de trabajo.
- Generar reportes periódicos de monitoreo del desempeño de operación y desempeño de los productos implementados.

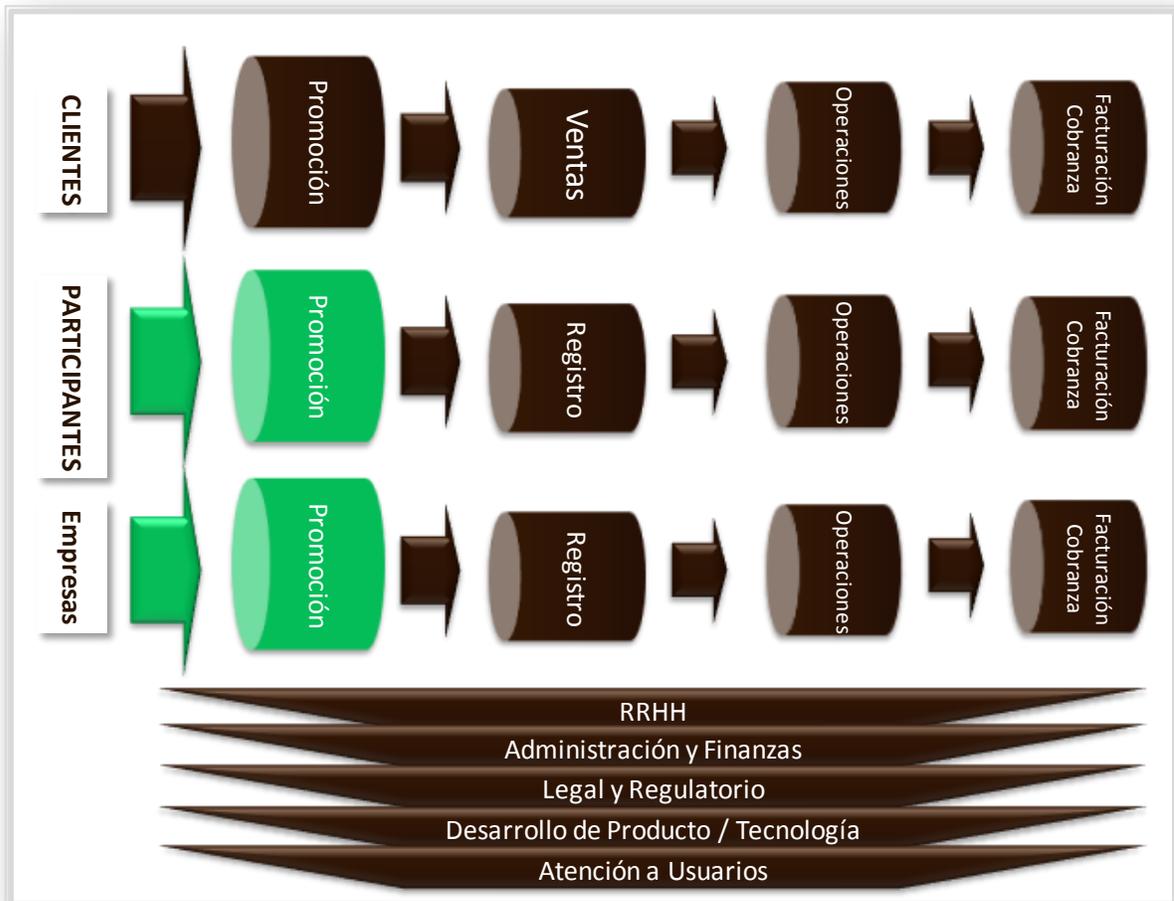
Caso: Empresa en Sociedad (MF Socio Minoritario)

Este escenario, si bien no recomendado por lo expuesto en el capítulo 4, debe ser considerado para facilitar la evaluación de alternativas y para entender cómo la estructura organizacional debe ajustarse al modelo de operación seleccionado.

En este modelo, se recomienda el mantener las funciones de promoción dentro de MF por las mismas razones expuestas en el escenario anterior. Es más eficiente y se podría asumir también, mayor cuidado y nivel de especialización, si es MF quién desarrolla estas funciones.

El resto de las funciones, todas en negro, son las que quedarían dentro de una nueva Empresa formada entre MF y un socio. Serían muy similares a las descritas en el primer escenario, o Desarrollo Propio, con la excepción de las funciones de venta adicionales.

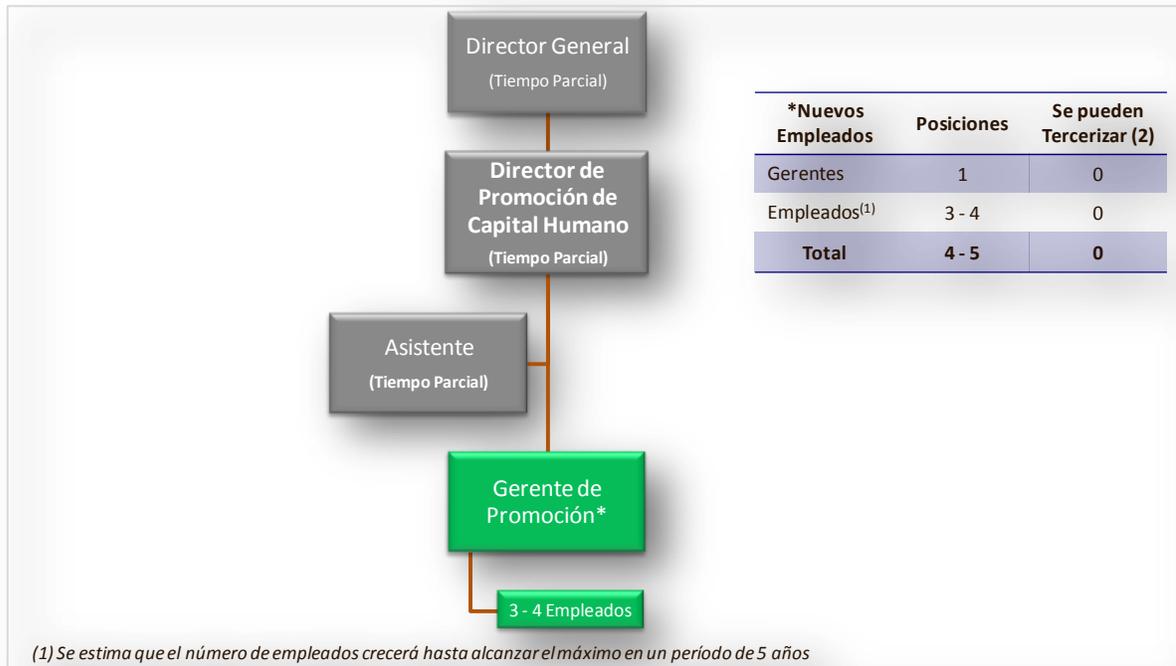
Fig. 34. Caso: Empresa en Sociedad (Diagrama de Funciones)



El organigrama resultante dentro de MF es más simple y con menor número de posiciones adicionales, ya que la mayor parte de las funciones se depositarían dentro de la nueva Empresa.

No se agrega la estructura aplicable dentro de la Empresa porque mucho dependería del modelo de negocio que ésta seguiría, el tipo de productos y a qué segmentos venderían; sin embargo, como se comentó anteriormente, las funciones serían similares a las descritas en el primer escenario, o el de Desarrollo Propio.

Fig. 35. Caso: Empresa en Sociedad (Estructura Organizacional)



En las siguientes páginas se describen las funciones que deberán tener las posiciones a niveles Gerenciales. Las funciones deberán ser soportadas por los empleados debajo de cada posición gerencial, por lo que no se incluyen a ese nivel.

Sólo se incluyen las descripciones de las posiciones incrementales, y no de las ya existentes, al ya estar definidas en el Manual de Organización de MF.

Se asume que el líder o Coordinador de la BdeT será el actual Director de Promoción de Capital Humano. En este documento, el uso de ambos títulos será equivalente.

Gerente de Promoción

Funciones

- Diseñar, planear e implementar acciones de promoción para atraer Participantes y Empresas a usar la BdeT.
- Estimar costos, tiempos y recursos para las actividades de promoción.
- Tramitar la aprobación de presupuestos requeridos para su área.
- Buscar y seleccionar el personal adecuado para su equipo de trabajo.
- Buscar, seleccionar y contratar servicios de terceros para coordinar eventos promocionales.
- Generar reportes periódicos de monitoreo del desempeño de promoción, e iniciativas para la mejora continua.
- Implementar procesos para obtener retroalimentación de Participantes que permitan entender sus requerimientos y motivar cambios en estrategia y operación del SITIO.
- Atender los requerimientos de información, quejas, recomendaciones de Participantes relacionados con los procesos desde la Promoción hasta el Registro en el SITIO.

7. PROMOCION

Promoción a Empresas y Participantes

De todas las funciones requeridas para el éxito de la BdeT, la de Promoción, junto con el adecuado diseño y operación del SITIO, son las más críticas. Como se mostró al inicio de este documento, existe ya una fuerte oferta de sitios que promueven la vinculación entre empleadores y candidatos, incluyendo en el segmento de IT. Independientemente del modelo de operación de la BdeT, se recomienda que estas funciones queden siempre bajo el control directo de MF, para poder garantizar una adecuada implementación.

El objetivo de esta función debe incluir desde dar a conocer la BdeT a participantes y empresas que no saben de la existencia del servicio, hasta promover el registro y uso del SITIO de manera continua. Es crítica la cercana coordinación del grupo de promoción de la BdeT con el equipo de MF que ya realiza actividades similares.

De seleccionarse el tener un servicio de atención de usuarios via un call center, se recomienda que el equipo de Promoción supervise tales actividades para asegurarse de que se hacen con calidad y cumplen con el objetivo de atraer usuarios y fomentar el uso del SITIO.



Promoción a Participantes

Segmento Objetivo

Se definió como el segmento objetivo serán participantes que no fueron patrocinados por su empleador (cap. 3).

- En otras palabras, ellos mismos cubrieron el costo de la certificación y/o lo recibieron sin costo como parte de sus estudios universitarios.

Según estimaciones de Mexico First, el número podrá pasar de 15,000 en el primer año a más de 50,000 en el año 5.

Serán, en su gran mayoría, y por la naturaleza del segmento, jóvenes entre 18 y 30 años, altamente capacitados en uso de herramientas de IT, con capacidad para comunicarse en inglés, con acceso a oportunidades de trabajo a nivel internacional, con acceso a una red de contactos amplio y un sentido de seguridad profesional alto.

Medios a Utilizar

Este segmento de Participantes serán fácilmente accesibles a través de medios electrónicos (facebook, twitter, blogs, sitios especializados), actividades universitarias, eventos y publicaciones especializados de la industria.

Por lo mismo, la estrategia debe contener un adecuado mix de presencia en estos medios, más algunos alternativos y no convencionales como eventos deportivos, concursos, entre otros.

Se debe intensificar presencia en persona en eventos organizados en los campus universitarios. Otros medios adecuados serían publicación de entrevistas de casos de éxito de otros participantes, estadísticas de salarios, oportunidades de desarrollo.

Actividades Universitarias

El universo de instituciones supera las 300, por lo que mantener presencia física, requiere de un promedio de visitas casi diarias, lo cual no sería práctico, pero muestra el nivel de actividad que se debe desarrollar. Y la presencia debe repetirse varias veces al año, ya que los estudiantes no permanecen en la institución.

Se requiere que el equipo de promoción viaje a lo largo de todo el país, establezca relaciones cercanas con los directivos de cada universidad para mantener informados a estudiantes, profesores y directivos de las ventajas de la BdeT.

Fig. 36. Número de Universidades en México

Tipo de Institución	Número de Institutos
Universidades Públicas Federales	6
Universidades Públicas Estatales	43
Universidades Politécnicas	39
Universidades Tecnológicas	61
Institutos Tecnológicos	218
Total	367

Fuente: Página de la SEP

Medios electrónicos y no convencionales

Se deberá asignar parte del presupuesto y esfuerzo a mantener una posición activa en medios como Twitter, Facebook y en sitios líderes, enfocados al segmento objetivo. El grupo responsable de la promoción deberá ser conocedor en la forma adecuada de comunicarse con este segmento, y deberá estar atento a cambios frecuentes en medios electrónicos y nuevas tendencias de comunicación con jóvenes estudiantes.

Deberá considerarse además del SITIO como forma de comunicación y servicio, deberá agregarse opciones como aplicaciones para iPhone, iPad, Blackberry, etc.

Existirán oportunidades no convencionales de promocionar la BdeT como en concursos especialmente desarrollados para estudiantes de TI, actividades deportivas y extracurriculares.

Estilo de comunicación

El segmento objetivo agradece comunicación franca, simple, con estadísticas relevantes, en procesos prácticos e innovadores.

Se debe fomentar un estilo de comunicación joven, acorde al segmento, y sensible a los medios electrónicos con mucha aceptación en este segmento, como lo son Facebook, Twitter, YouTube, etc.

Se recomienda:

- Toda la comunicación se le hable de “tu”
- Se promueva comunicación abierta, sin restricciones.
- Que se permita la creación de redes con otros similares y con directivos de MF si es adecuado.
- Acceso a consejos y recomendaciones sobre cómo buscar empleo y tratar a empleadores.

Mensajes clave

La comunicación debe resaltar ciertas características del SITIO que lo hacen especial y diferente a sus “competidores”. En los mensajes claves se deben destacar cualidades importantes, tales como el impacto que puede tener en su vida profesional el tener acceso a empresas de primer nivel que valoran su nivel de certificación.

El personal certificado tiene ya acceso a oportunidades internacionales, es importante aceptar este hecho y promover las ventajas de posiciones internacionales, pero sin tener que dejar al país.

Es importante hacer ver y sentir al candidato que el tener una certificación patrocinada por MF le da una ventaja competitiva a nivel mundial, la cual debe aprovechar.

Se recomienda reforzar mensajes como los que siguen:

- La certificación MF es un camino seguro para una carrera exitosa.
- La BdeT es tu puerta a oportunidades de calidad global sin mudarte.
- Hay un gran número de empresas que están buscando candidatos como tu.
- Saca ventaja a tu certificación de clase mundial.
- Sólo las mejores empresas a tu disposición.



Promoción a Empresas

Segmento Objetivo

Se estima que el número de Empresas que participarán en la BdeT el primer año podría llegar a 300 y podría rebasar los 1,500 en cinco años. El grupo de empresas incluye no sólo las dedicadas a IT y nacionales, sino un amplio rango de las mismas. Las empresas que buscan desarrolladores van desde microempresas que buscan asociarse con otras para ofrecer servicios de manera conjunta, a grandes empresas internacionales que buscan empleados para proyectos con enfoque nacional o global.

La estimación sobre el número de empresas, posiblemente sea menor a la realidad, especialmente por la relevancia creciente de México en la industria del software.

Las empresas de este tipo varían mucho en estilos, procesos de búsqueda de empleados, enfoque tecnológico y cobertura geográfica. Los factores comunes podrían ser el alto enfoque a la tecnología, a la innovación, y a un concepto libre de barreras lingüísticas y geográficas.

Medios

Este segmento es muy amplio y diverso, la selección de medios adecuados representa un reto interesante para el equipo responsable de la misma

Se deberá premiar la promoción en eventos de la industria, como los organizados por la CANIETI, Prosoft, SE, etc. Se deberán buscar la oportunidad que los directivos de MF participen en entrevistas y artículos en publicaciones de amplia cobertura, tanto para la industria como para segmentos de negocio en general.

La presencia en sitios de internet de la industria será también relevante. El SITIO será un medio importante de promoción para este segmento, así como el de MF también. Se deberá tener ligas instaladas en otros sitios similares.

Estilo de comunicación

Debido a la diversidad de empresas pero considerando que es importante resaltar la calidad de los candidatos y la seriedad de MF, se recomienda establecer un nivel de comunicación formal en todas las interacciones.

La comunicación debe llevarse a cabo con altos estándares de cuidado, de manera profesional y ejecutiva. Las empresas interesadas en los candidatos de la BdeT deberán identificar en la calidad del SITIO y en la comunicación, un medio serio y efectivo para encontrar los mejores candidatos a posiciones de IT en México y a nivel mundial.

Se recomienda:

- Siempre dirigirse a las empresas con “usted”
- Reforzar la imagen de seriedad y buen diseño que transpire calidad de nivel global
- Describir los procesos cuidadosos para la certificación de los participantes
- Deberá desarrollar material en inglés, incluyendo el SITIO deberá tener una versión completa en este idioma, así como atención a Usuarios.

Mensajes clave

Junto con el estilo de comunicación serio y efectivo, se recomienda reforzar mensajes en las interacciones con las empresas, donde se resalta el valor que proporciona la seguridad de que los candidatos de la BdeT han cumplido con sus niveles de certificación publicados.

Así como proveer información sobre por qué México es una excelente fuente de talento en IT y la BdeT es la mejor alternativa para encontrarlo.

Se recomienda reforzar mensajes como:

- Es la única y mejor opción para que su empresa acceda a personal certificado en IT de clase mundial.

- México es un líder a nivel mundial en desarrollo de IT, y en la BdeT están los candidatos que lo hacen posible.
- El único sitio que puede confirmar el nivel de certificación de los participantes.
- No importa el tamaño de la empresa ni su localización, en la BdeT recibirá el mejor servicio y acceso a los mejores candidatos.
- La única BdeT con estas características en Latino América y posiblemente a nivel mundial.

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Implementación

Consideraciones Generales

Como se mencionó en capítulos anteriores, existen dos grandes alternativas para decidir cómo operar la BdeT:

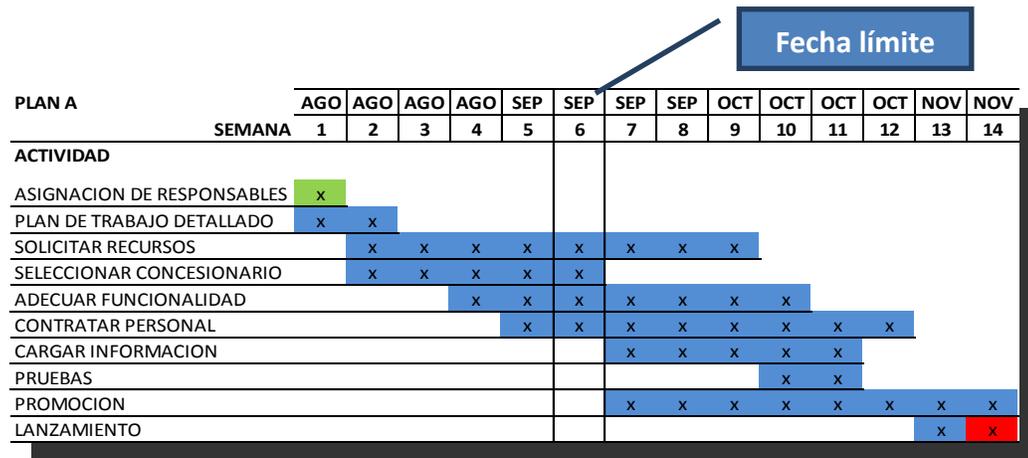
- Sin Ingresos (Desarrollo Propio)
- Ingresos Potenciales (Concesionario)

Dentro de estas dos alternativas existen posibles variaciones que sólo se pueden definir hasta avanzado el proceso, por lo que se debe considerar tiempos y procesos adicionales al momento de la implementación.

También se recomendó el intentar primero implementar la alternativa b) y sus variaciones, y dejar la alternativa como el plan alternativo en caso de que no se encontró un concesionario adecuado para la implementación.

A continuación se muestran ejemplos de cómo se pueden implementar ambas alternativas. Las fechas mostradas son sólo para fines ilustrativos, los tiempos de inicio y fin deben de adaptarse a los tiempos reales en que se implemente el proyecto.

Fig. 37. Plan A: Concesionario



- El proyecto se inicia con la opción de encontrar a un concesionario que opere el servicio y pague regalías a MF.
- Si por alguna razón, no es posible encontrar al concesionario, se propone fijar la semana 6 como el momento para decidir pasar del Plan A al Plan B que se describe a continuación.
- Fechas para fines ilustrativos, se deberán ajustar al inicio real del proyecto.

Fig. 37. Plan B: Desarrollo Propio

PLAN B	Fecha límite de decisión																	
	SEMANA	AGO 1	AGO 2	AGO 3	AGO 4	SEP 5	SEP 6	SEP 7	SEP 8	OCT 9	OCT 10	OCT 11	OCT 12	NOV 13	NOV 14	NOV 15	NOV 16	DIC 17
ACTIVIDAD																		
ASIGNACION DE RESPONSABLES		x																
PLAN DE TRABAJO DETALLADO		x	x															
SOLICITAR RECURSOS			x	x	x	x	x	x	x	x								
SELECCIONAR CONCESIONARIO			x	x	x	x	x											
DISEÑO DE SOLUCION						x	x	x	x	x	x	x	x	x				
CONSTRUCCION DE SOLUCION					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CONTRATAR PERSONAL						x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
CARGAR INFORMACION											x	x	x	x	x	x	x	x
PRUEBAS																		x
PROMOCION								x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
LANZAMIENTO																	x	x

- Si llegada la fecha de decisión se inicia el Plan B, se debe reforzar algunas actividades encaminadas a terminar el proyecto a finales del 2012 o inicios del 2013.
- Fechas para fines ilustrativos, se deberán ajustar al inicio real del proyecto.

9. METRICAS Y SEGUIMIENTO

Métricas y Seguimiento

Consideraciones Generales

Con el fin de facilitar el monitoreo de los ejecutivos sobre el desempeño del proyecto de la BdeT se recomienda implementar un sistema de información periódica, en base a reportes ejecutivos, que contendrán los valores actualizados de variables clave.

El diseño de tales reportes y su formato queda en manos del Coordinador de la BdeT, como una de las actividades iniciales a incluirse en el Plan de Trabajo Detallado del proyecto. Será labor del Director de Mexico FIRST su aprobación, también como parte de las actividades iniciales del Plan de Trabajo.

En esta sección se hacen recomendaciones sobre los reportes y sus contenidos, las cuales deben de ser consideradas como condiciones mínimas a cumplir, sujetas a actualizaciones y adiciones de información según lo requiera el proyecto a medida que este avance.

En la siguiente Tabla se muestra un resumen de tres grupos en los que se recomienda reunir variables similares, las cuales son las base de los reportes ejecutivos periódicos a ejecutar.

El Grupo de Implementación tiene el objetivo de ayudar al monitoreo de las condiciones de avance para echar a andar el proyecto. Los reportes de tal Grupo terminan con el lanzamiento del Sitio de la BdeT.

El Grupo de Operación reemplaza al de Implementación una vez lanzado el servicio de manera pública y se convierte en un sistema permanente de reporte operativo.

El Grupo de Estadística, al igual que el de Operación se activa después del lanzamiento, y es de carácter permanente.

Fig. 38. Tabla Resumen de Grupos de Métricas

Grupo	Descripción
Implementación	Variables que nos indican el avance contra el plan de implementación, incluyendo consideraciones financieras, contratación de servicios y personal, lanzamiento del sitio, entre otras
Operación	Variables que indican el desempeño de la BdeT como unidad de trabajo, incluyendo consideraciones financieras, actividades de promoción para usuarios, calidad del servicio, entre otras
Estadística	Valores obtenidos como resultado del uso del sitio por Participantes y Empresas, incluyendo volúmenes por período, tipos de usuarios, localización, credenciales, entre otras

Métricas y Seguimiento Implementación

El objetivo es facilitar al grupo directivo monitorear el avance del proyecto en su primera fase de implementación a través de reportes periódicos que identifiquen el cumplimiento del plan original.

El Grupo de métricas de Implementación se divide en Sub Grupos que contienen como mínimo las variables recomendadas. Se podrían incluir variables adicionales si fuera necesario.

El medio de reporte debe ser el más conveniente, ya sea reportes escritos o reuniones regulares con los cuerpos directivos y los operativos.

El responsable de generar los reportes periódicos será el Coordinador de la BdeT (se asume que será el actual Director de Promoción y Capital Humano) , o la persona que éste asigne. Su seguimiento caerá en manos del Director de Mexico FIRST, así como los miembros del Comité Directivo.

La siguiente Tabla muestra el resumen de las variables mínimas recomendadas a incluir en reportes periódicos. La frecuencia representa el período en que se debe actualizar el estatus de cada variable para fines de seguimiento ejecutivo.

El reporte de este Grupo terminará con el Lanzamiento del Sitio y será reemplazado con el reporte Operativo.

Fig. 39. Tabla Resumen del Grupo de Implementación

Sub Grupo	Variable / Actividad	Nota	Frecuencia
Financiera	Inversión Flujo	Real vs Presupuesto	Semanal
Actividades Clave	Diseño Plan de Trabajo detallado Aprobación Presupuesto Acuerdo con Desarrollador Inicio Diseño Sitio Inicio Promoción Pruebas Sitio Lanzamiento	Fechas tentativas para terminar estas actividades deberán ser parte del Plan de Trabajo detallado	Semanal

Métricas y Seguimiento Operación

Las métricas de este Grupo tienen el objetivo de apoyar al grupo ejecutivo conocer el estatus operativo de la BdeT, con una perspectiva de negocio donde Mexico FIRST es el proveedor de servicio, y sus “clientes” son los Usuarios del sitio.

Como cualquier empresa, es importante conocer el desempeño del servicio prestado usando variables que midan las condiciones financieras, de calidad, de actualizaciones y mejoras a los productos ofrecidos, opinión de los clientes, uso de recursos, etc.

La frecuencia de actualización y reporte se adapta al nivel ejecutivo que esté dando seguimiento al proyecto. En una estructura piramidal, donde la base sean los empleados responsables del día a día de la operación deberán dar reportes desde diarios hasta semanales al Coordinador de la BdeT, y éste a su vez dará reportes semanales o mensuales al Director de Mexico FIRST, y este a su vez de manera mensual o trimestral al Comité Directivo.

La siguiente Tabla muestra el resumen de las variables mínimas recomendadas a incluir en reportes periódicos.

El enfoque de los reportes está considerado para niveles ejecutivos. Reportes adicionales deberán ser generados a nivel operativo y con frecuencias y contenidos diferentes, de ser necesario.

Fig. 40. Tabla Resumen del Grupo de Operación

Sub Grupo	Variable / Actividad	Nota	Frecuencia
Financiera	Ingresos (si aplica) Egresos Inversión Flujo	Real vs Presupuesto	Mensual / Trimestral / Anual
Operativos	Actividades de Promoción Usuarios Registrados Disponibilidad de servicio Productos: Mejora y/o Nuevos Recursos Humanos / Materiales Opinión Usuarios Actividades Planeadas	NA	Mensual / Trimestral / Anual

Métricas y Seguimiento Estadística

Las métricas de este Grupo tienen el objetivo de generar información de valor estadístico directamente relacionado con el promover el capital humano certificado gracias a Mexico FIRST y su impacto en la industria.

El manejo de esta información, al estar relacionada con individuos y empresas, debe obedecer a estrictos controles de confidencialidad y podrá ser mostrada sólo en manera agrupada sin posibilidad de identificación individual.

Deberá incluirse claramente en el Sitio las Reglas de manejo de información personal, conforme a lo establecido en la ley Mexicana.

La información con valor estadístico se agrupa en cuatro áreas: características de los Participantes, de las Empresas, de las ofertas de trabajo y del nivel de uso del sitio de cada tipo de Usuario.

La mayor parte de la información deberá ser generada de manera automática por el Sitio, al ser resultado de la interacción desarrollada en el mismo. Los reportes y su formato deberán ser definidos como parte del Plan de Trabajo Detallado, como parte de las responsabilidades del Coordinador de la BdeT.

La siguiente Tabla muestra el resumen de las variables mínimas recomendadas a incluir en reportes periódicos.

Fig. 41. Tabla Resumen del Grupo de Estadística

Sub Grupo	Variable / Actividad	Nota	Frecuencia
Participantes	Número / Localización / Nivel de Educación / Nivel de Certificación / Estatus Laboral (busca empleo?) /	Información Agrupada	Mensual
Empresas	Número / Localización / Tamaño / Sector / Estatus Actividad (busca empleados?) / Ofertas publicadas – tipo – nivel salarial	Información Agrupada	Mensual
Oferta de Trabajo	Número / Localización / Nivel de Educación – Certificación deseado / Tiempo de Publicación / Estatus / Candidatos identificados - contactados	Información Agrupada	Mensual
Nivel de Uso	Visitas al sitio / Nivel de actualización de perfil / Mensajes enviados, contestados, tiempo de respuesta	Información Agrupada	Mensual



ANEXOS

Anexos

a) Modelo Financiero en Excel

Por separado y en formato en Excel, se entrega el modelo financiero usado para estimar los parámetros de ingresos, costos, inversión.

Este modelo fue realizado y se entrega de manera adicional a los requerimientos establecidos en los Términos de Referencia.

Los valores resultantes del modelo son las mejores estimaciones disponibles. Deberán ser consideradas con reserva y para uso de dimensionamiento y comparación entre modelos. Ejercicios adicionales podrán requerirse, incluyendo la cotización de servicios y salarios, para crear un presupuesto oficial.

b) Versión PowerPoint

A continuación a este documento se encuentra una versión impresa de powerpoint, así mismo se incluye un CD con la versión electrónica del mismo.

Su objetivo es poder usado para presentaciones grupales, tiene la misma organización y una versión resumida del contenido de este documento.

c) CD con archivos electrónicos

Se anexa a este documento un CD con las versiones electrónicas en Excel, PowerPoint, Word y PDF de cada documento generado, durante las tres Entregas definidas por este proyecto.



Dresden Partners, México

Monte Elbruz 132 of. 202

Col. Polanco

11570 México DF

+(52.55) 5027-8999

Dresden Partners, USA

1737 N. First Street, Suite 102

San Jose, CA 95110

+(1) 408-786-5200

CEO. Gonzalo Deustua. deustua@dresdenpartners.com