



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**CONECTANDO, INCLUYENDO, DISRUMPIENDO: CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD  
DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**ANA HAYDEÉ JIRÓN PÉREZ**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
SARA VERÓNICA SMOK ÚBEDA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## Resumen

### **CONECTANDO, INCLUYENDO, DISRUMPIENDO: CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

En este trabajo se efectúa un plan de negocios para el diseño de una nueva comunidad virtual llamada “Conexión Inclusiva”, la cual opera mediante una plataforma virtual, que busca entregar de forma significativa y real, aportes a la inclusión de personas con discapacidad a la sociedad, siendo pioneros en entregar y poner a disposición tecnología a medida, a través de la generación del primer Sales Cloud Inclusivo del país, con una plataforma adecuada para sus usuarios, abarcando los distintos tipos de discapacidad y uniendo a las personas en esta condición con las oportunidades idóneas para ellos.

“Conexión Inclusiva” reúne la oferta existente y la gestiona impulsando la conexión, coordinación e integración, con el segmento objetivo. Atiende tanto a usuarios como oferentes, quienes operan en segmentos interdependientes que se benefician recíprocamente, a través de la creación de valor, mediante una red colaborativa y que genera rentabilidad.

La metodología utilizada para el desarrollo de este plan contempla un análisis general del contexto nacional y la descripción del mercado asociado a la discapacidad en Chile, la comprensión de la cadena de valor y la formulación de una propuesta de valor para los usuarios y oferentes de “Conexión Inclusiva”, una investigación de mercado, la formulación de una estrategia de operación y un análisis de factibilidad del negocio.

Entre los principales resultados esperados, se encuentra realizar un efectivo posicionamiento en el target, a través de la generación de una amplia red de usuarios y oferentes, aportar en la concreción de cierres exitosos en búsqueda inclusiva de empresas y la generación de una comunidad interactiva que no sólo genere valor a través de la rentabilidad del negocio, si no también, a través de los aportes que la red pueda autogestionar y fortalecer, mediante la sinergia colaborativa. Se incluye también, una descripción de los principales procesos de “Conexión Inclusiva”, así como una evaluación de rentabilidad del negocio y, finalmente, las principales líneas estratégicas para su operación.

El target en su primera fase de escalamiento corresponde a personas con discapacidad leve y moderada que residan en la Región Metropolitana. A partir de esta definición de advierte un potencial de mercado de CLP MM \$20.240.

En términos de rentabilidad proyectada, la inversión necesaria para iniciar las actividades de Conexión Inclusiva es de CLP MM \$360, alcanzando el break even al 2° año y proyectándose una utilidad neta de MM \$527 al quinto año, alcanzando el proyecto un VAN de MM \$647 y una TIR de 45%, resultando un negocio atractivo y rentable.

## Tabla de Contenido

1. Introducción .....	1
2. Descripción de la Organización .....	2
2.1. Valor Agregado para Usuarios (Personas con discapacidad, familiares y/o amigos) .....	2
2.2. Valor Agregado para Oferentes.....	2
3. Descripción del Mercado y Tendencias de la Industria .....	3
3.1. Mercado Nacional .....	3
3.2. Mercado Internacional.....	4
3.3. Tendencias en el Mercado .....	4
4. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder .....	5
4.1. Descripción del tema a abordar.....	5
4.2. Preguntas Claves .....	6
5. Alcance del Tema a Abordar.....	6
6. Objetivos y Factores Críticos de Éxito .....	7
6.1. Objetivo General .....	7
6.2. Objetivos Específicos .....	7
6.3. Resultados esperados.....	7
6.4. Factores Críticos de Éxito .....	7
7. Marco Conceptual .....	8
8. Análisis Externo.....	10
8.1. Descripción general del contexto global.....	11
8.2. Descripción general del contexto Nacional .....	11
8.3. Análisis del entorno de la Industria.....	13
9. Análisis interno .....	14

9.1 Investigación y Descripción de mercado .....	15
9.1.1. Investigación de mercado .....	15
9.1.2. Descripción de mercado .....	17
<u>9.2. Demanda actual y potencial .....</u>	<u>24</u>
9.3. Modelo Canvas para la propuesta de negocio .....	25
10. Plan de marketing.....	25
<u>10.1. Marketing Estratégico .....</u>	<u>26</u>
<u>10.1.1. Segmentación .....</u>	<u>26</u>
<u>10.1.2. Targeting: .....</u>	<u>28</u>
<u>10.1.3. Posicionamiento: .....</u>	<u>30</u>
<u>10.2. Marketing operativo .....</u>	<u>30</u>
11. Plan comercial y de ventas.....	43
12. Plan de operaciones .....	45
13. Gestión de Personas .....	58
14. Estrategia y Control .....	60
15. Flujo de caja .....	70
16. Conclusiones .....	71
17. Bibliografías.....	73
18. Anexos.....	75

## Índice de Tablas

Tabla 1: Estadísticas de Prevalencia de PcD distribuida por Región .....	27
Tabla 2: Valores netos de inicio "Conexión Inclusiva" .....	35
Tabla 3: Resumen campañas de promoción por lanzamiento.....	39
Tabla 4: Resumen de campañas promoción fechas especiales.....	40
Tabla 5: Presupuesto de marketing del primer quinquenio.....	43
Tabla 6: Funnel Guía para Sales Plan.....	44
Tabla 7: Esquema Viajes del Consumidor Usuarios y Oferentes .....	45
Tabla 8: Flujo de caja del proyecto Conexión Inclusiva .....	66
Tabla 9: Tasa de descuento Conexión Inclusiva .....	67
Tabla 10: Ingresos proyectados primer quinquenio.....	68
Tabla 11: Costos variables Conexión Inclusiva .....	68
Tabla 13: Prevalencia estimada de la discapacidad moderada y grave, por región, género y edad, sobre la base de las estimaciones del estudio Carga Mundial de Morbilidad. ....	76
Tabla 14: Leyes y Decretos específicos sobre PcD para 16 países latinoamericanos....	84
Tabla 15: Estimación de la prevalencia de la población adulta en situación de discapacidad (18 años y más).....	88
Tabla 16: Estimación de la prevalencia de la población adulta en situación de discapacidad por sexo. (18 años y más) .....	88
Tabla 17: Distribución población regional según situación de discapacidad (población de 2 años y más).....	93
Tabla 18: Distribución población regional según situación de discapacidad (población de 18 años y más).....	93
Tabla 19: Resumen Decretos referentes a Discapacidad en Chile .....	97
Tabla 20: Resumen Leyes y Decretos con Fuerza de Ley referentes a Discapacidad en Chile .....	98
Tabla 21: Ficha técnica Estudio OTIC-SOFOFA .....	115

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: América Latina: Prevalencia de la Discapacidad alrededor de 2000. ....	79
Gráfico 2: Distribución de la población adulta según sexo, por situación de discapacidad. .....	89
Gráfico 3: Distribución de la población adulta según condición de actividad, por situación y grado de discapacidad.....	89
Gráfico 4: Distribución de la población adulta en situación de discapacidad según dependencia funcional*. ....	90
Gráfico 5: Porcentaje de población adulta en situación de discapacidad según disponibilidad y necesidad de asistencia personal (cuidador(a)).....	90
Gráfico 6: Distribución de la población adulta en situación de discapacidad que utiliza asistencia personal, por sexo del cuidador(a). ....	91
Gráfico 7: Distribución de la población adulta en situación de discapacidad que utiliza asistencia personal, por pago de remuneración al cuidador(a) .....	91
Gráfico 8: Porcentaje de la población adulta que señala haberse sentido discriminada en los últimos 12 meses, por situación de discapacidad y tramo de edad. ....	95
Gráfico 9: Porcentaje de la población adulta con discapacidad de que utiliza ayudas técnicas y servicios de apoyo (ayudas más utilizadas) * .....	113
Gráfico 10: Población PcD que usa ayudas técnicas y servicios de apoyo por quintil. .	114
Gráfico 11: Porcentaje PcD que usan ayudas técnicas, servicios de apoyo y entornos accesibles.....	114
Gráfico 12: Distribución de trabajadores según tipo de discapacidad .....	116
Gráfico 13: Distribución de trabajadores según área de trabajo.....	117
Gráfico 14: Frecuencia de uso de medios de comunicación empresas inclusivas .....	120
Gráfico 15: Percepción de servicio "diferente" a la oferta de mercado .....	121
Gráfico 16: Atractivo del servicio para empresas inclusivas .....	121

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Análisis de la Industria Modelo de Porter .....	14
Ilustración 2: Dimensiones de análisis Investigación de mercado .....	17
Ilustración 3: Fuentes Estudio Empresas Inclusivas.....	21
Ilustración 4: Tamaño de mercado: Primera fase de escalamiento .....	24
Ilustración 5: Porcentaje de población adulta con discapacidad por región y grado de discapacidad.....	28
Ilustración 6: Logo y Recurso Gráfico "Conexión Inclusiva" .....	30
Ilustración 7: Servicios en base a segmentos objetivos de clientes usuarios .....	31
Ilustración 8: Servicios en base a segmentos objetivos de clientes oferentes .....	34
Ilustración 9: Grilla Ejemplo Facebook e Instagram .....	38
Ilustración 10: Estimación de conversiones Facebook Ads .....	40
Ilustración 11: Cadena de Suministro "Conexión Inclusiva" .....	49
Ilustración 12: Procesos Internos Conexión Inclusiva .....	51
Ilustración 13: Procesos de Interacción con clientes Conexión Inclusiva .....	51
Ilustración 14: Etapas proceso Desing Thinking.....	56
Ilustración 15: Imágenes de Prototipo Conexión Inclusiva Versión 1.0 .....	57
Ilustración 16: Estructura organizacional Conexión Inclusiva .....	59
Ilustración 17: Valores Fundamentales de Conexión Inclusiva.....	61
Ilustración 18: Balance Score Card Conexión Inclusiva .....	62
Ilustración 19: Distribución de Costos Variables Conexión Inclusiva.....	68
Ilustración 20: Distribución Costos Fijos Conexión Inclusiva .....	69
Ilustración 21: Prevalencia de la discapacidad específica de la edad, derivada de los niveles de funcionamiento en múltiples dominios en 59 países, por nivel de ingresos del país y por género.....	77
Ilustración 22: Índice basado en la capacidad de la persona con discapacidad.....	86
Ilustración 23: Índice basado en el desempeño de la persona con discapacidad. ....	87
Ilustración 24: Distribución de la población de 2 años y más según situación de discapacidad.....	87

Ilustración 25: Prevalencia de la discapacidad en la población de 2 años y más por región. .....	92
Ilustración 26: Análisis de la Industria Modelo de Porter .....	107
Ilustración 27: Secciones Encuesta PcD .....	111



## 1. Introducción

La manera en que convivimos con la discapacidad está cambiando y las oportunidades e intereses de personas con discapacidad también. En el último estudio nacional realizado por SENADIS (2017), se estimó que el 16,7% de la población en Chile, de 2 y más años, se encuentra en situación de discapacidad, es decir 2 millones 836 mil 818 personas.

Así, las personas con discapacidad son un segmento que requiere atención, ya que posee requerimientos con los que el mercado aún no logra sintonizar. Si bien en materias de políticas públicas se ha avanzado hacia leyes que permitan incluir, aún existe un largo camino por recorrer. Muchas veces existen sesgos que tienden a excluir a este segmento, de oportunidades reales de inclusión, presentándole opciones y servicios que muchas veces no sincronizan con los reales intereses y necesidades que se persiguen. Por otra parte, la oferta de estos servicios y oportunidades muchas veces es mal comunicada y de difícil acceso, lo cual perjudica su difusión y comunicación.

“Conexión Inclusiva” busca brindar una solución para que las organizaciones descubran a estas personas con discapacidad y las puedan captar mediante su oferta, aportando, además, a un país más inclusivo en la que se visualice y valore cada vez más, el aporte que personas con discapacidad pueden realizar en diversos ámbitos.

“Conexión Inclusiva” se visualiza como una nueva comunidad virtual que opera mediante una plataforma multi sided que reúne la oferta existente y la gestiona impulsando la conexión, coordinación e integración con el segmento objetivo. Atiende tanto a usuarios como oferentes, quienes operan en segmentos interdependientes que se benefician recíprocamente, a través de la creación de valor mediante de una red colaborativa y que genera rentabilidad.

“Conexión Inclusiva”, al ser una plataforma en línea que brinda la oportunidad para que usuarios (personas con discapacidad, sus familiares y/o amigos) y oferentes (de productos, servicios y/u oportunidades), logren establecer relaciones y negocios a la medida de sus necesidades e intereses, contemplando un target que advierte un tamaño de mercado de más de 2.83 millones de personas, promete ser el primer Sales Cloud Inclusivo del país, con un tremendo atractivo no sólo desde el punto de vista de la utilidad que proyecta, si no más bien, por el gran aporte a la sociedad que busca entregar.

## **2. Descripción de la Organización**

“Conexión Inclusiva” se posiciona como una comunidad en línea que interactúa a través de un sistema digital, que funciona como un soporte web en calidad de “Sales Cloud” (posee página web y app de smartphone), dirigida a personas con discapacidad y/o sus familiares y amigos.

Al ser un modelo de negocios multi sided, se hace relevante identificar la propuesta de valor que ofrece, tanto para sus usuarios como sus oferentes. Así, se establece lo siguiente:

### **2.1. Valor Agregado para Usuarios** (Personas con discapacidad, familiares y/o amigos)

El valor que recibirán los usuarios a través de la pertenencia a la comunidad “Conexión Inclusiva”, será el contar con información pertinente y consolidada respecto de sus necesidades e intereses.

A esto, se suma la oportunidad de contar con productos, oportunidades y servicios de interés, con condiciones preferentes por pertenecer a esta comunidad. Además, entrega la posibilidad de desarrollar acciones de interacción colaborativa y/o de negocios entre sus distintos miembros, interacción con personas afines o con quienes comparten situaciones que crean identidad y pertenencia. Así también, podrán acceder a oportunidades de trabajo que sean interesantes y adecuadas a sus capacidades, pudiendo interactuar activamente con empresas oferentes que, en el marco de la nueva Ley de Inclusión, hoy se vuelven un actor activo en estas materias.

De esta forma, la pertenencia a esta comunidad favorece su inclusión a través del uso de una plataforma amigable, de fácil acceso y navegación. Así como también, a través de la incorporación a este espacio de interacción, permitiendo acceder en línea a las distintas oportunidades y beneficios que en esta se ofrecen.

### **2.2. Valor Agregado para Oferentes**

El valor que recibirán oferentes tales como empresas comercializadoras de productos y servicios, será a través de un medio de publicidad y avisaje dentro de la comunidad.

“Conexión Inclusiva” entrega valor a sus oferentes, ya que brinda el canal comunicacional de difusión digital, orientado al target que quiere llegar. De esta forma, focaliza sus esfuerzos de publicidad y marketing digital, relacionándolos a través de esta comunidad en línea, con las personas a las que les interesa su oferta.

Además, esta comunidad al operar como un medio de publicidad gestionará de forma inteligente la información, pudiendo segmentar la comunidad de acuerdo con sus intereses y necesidades. Así, se ofrece una mayor conexión y éxito en la inversión que oferentes pudiesen realizar al ofrecer sus servicios a través de la plataforma. En la medida que esta relación avance, también podrá obtener información interesante que aporte a mejoras o creación de nuevos productos de acuerdo con los intereses del público objetivo.

Para organizaciones que ofrezcan oportunidades laborales, “Conexión Inclusiva” ofrece bases de datos de potenciales candidatos con discapacidad, que podrían resultar seleccionados en sus distintas vacantes. Segmento que en el marco de la nueva ley de inclusión se hace cada vez más atractivo de alcanzar.

Por otra parte, para oferentes de oportunidades que quieran difundir a este segmento, la comunidad “Conexión Inclusiva”, les ofrece valor a través de su canal de difusión. En este contexto, se hace interesante para municipalidades, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, entre otras, la posibilidad de extender el alcance de sus propios esfuerzos de difusión, a través de la participación en esta comunidad, completando un formulario simple y amigable de su oferta, focalizando la llegada al público objetivo que busca alcanzar.

Mediante la comunidad, podrían dar a conocer de forma activa y complementaria a sus medios, la forma que trabajan con este segmento y las prácticas y aprendizajes obtenidos de sus distintas actividades, incentivando a otras organizaciones a realizar acciones conjuntas de colaboración y hacer sinergias interesantes que aporten de forma significativa a la inclusión.

A su vez, “Conexión Inclusiva” entrega valor a sus oferentes a través del aporte que genera en materias de tracción, logrando colaborar positivamente en esta métrica, mediante la sinergia que se generará entre la oferta que ellos entregan y un mayor posicionamiento de marca con la comunidad perteneciente a su target. Así, se espera aportar información significativa respecto a la acogida que el producto o servicio que ofrecen tiene entre sus potenciales clientes.

Por último, a través de una estrategia de interacción y fidelización constante, la comunidad busca recurrencia por parte de los usuarios en la interacción con productos, oportunidades y servicios que ofrezcan los oferentes, lo cual genera una gran propuesta de valor para ellos.

### **3. Descripción del Mercado y Tendencias de la Industria**

#### **3.1. Mercado Nacional**

De acuerdo con la encuesta Casen (2017), en el segundo Estudio Nacional de Discapacidad, el 16,7% de la población presenta algún grado de discapacidad (leve, moderada o severa)<sup>1</sup>. Esto ha impactado importantemente en el desarrollo de la sociedad y ha dado pie para que la agenda pública se focalice en lo que sucede con las personas que viven con discapacidad y se hagan esfuerzos en materias de legislación que permitan avanzar hacia un país más inclusivo.

Respecto a cifras de ocupación laboral en Chile, el 13,3% corresponde a personas en situación de discapacidad<sup>2</sup>. Que las personas en situación de discapacidad se incorporen y sean parte del mundo laboral, forma parte de los pilares fundamentales para que exista una real inclusión<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Encuesta Casen 2017, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional, Ministerio de Desarrollo Social.

<sup>2</sup> Servicio Nacional de la Discapacidad 2017. II Estudio Nacional de la Discapacidad.

<sup>3</sup> Ley N° 21.015, 01-abr-2018, Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral.

El Ministerio de Secretaría General del Gobierno, entregó las cifras oficiales en materia de aplicación de la Ley de Inclusión post balance del primer año de vigencia de la Ley de Inclusión, donde ya se han hecho parte 2.869 empresas de un total de 3.115, lo que representa un 92%. A su vez, se reconoce que 12 mil personas en situación de discapacidad hoy forman parte del mundo laboral.<sup>4</sup>

En este contexto, se hace relevante preguntarse con qué calidad de vida las personas con discapacidad enfrentan los distintos desafíos que les toca vivir y si un entorno inclusivo, con una mirada puesta en la sana convivencia y la integración, medida por su mayor participación en la sociedad impacta significativa y positivamente en su bienestar.

### **3.2. Mercado Internacional**

Más de mil millones de personas viven en todo el mundo con alguna forma de discapacidad; de ellas, casi 200 millones experimentan dificultades considerables en su funcionamiento.

Según la OMS (2011), en los años futuros, la discapacidad será un motivo de preocupación aún mayor, pues su prevalencia está aumentando. Ello se debe a que la población está envejeciendo y el riesgo de discapacidad es superior entre los adultos mayores, y también al aumento mundial de enfermedades crónicas tales como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, el cáncer y los trastornos de la salud mental.

En todo el mundo, las personas con discapacidad tienen peores resultados sanitarios, peores resultados académicos, una menor participación económica y unas tasas de pobreza más altas que las personas sin discapacidad. En parte, ello es consecuencia de los obstáculos que entorpecen el acceso de las personas con discapacidad a servicios que muchos consideran obvios, en particular la salud, la educación, el empleo, el transporte, o la información. Esas dificultades se exacerban en las comunidades menos favorecidas<sup>5</sup>

Para lograr las perspectivas de desarrollo, mejores y más duraderas, que están en el corazón de los Objetivos de Desarrollo Global, se debe emancipar a las personas que viven con alguna discapacidad y suprimir los obstáculos que les impiden participar en las comunidades, recibir una educación de calidad, encontrar un trabajo digno y lograr que sus voces sean escuchadas<sup>6</sup>

### **3.3. Tendencias en el Mercado**

La participación en el mercado laboral de las personas con discapacidad continúa siendo exigua: sólo un 37,9% de las que tienen edad laboral tiene empleo o lo busca, frente al 76,9% del resto de la población<sup>7</sup>.

Las nuevas tecnologías pueden ayudar a incrementar su participación en el empleo, a través de adaptaciones tecnológicas que permitan desempeñar puestos de los que antes

---

<sup>4</sup> Ley N° 21.015, 01-abr-2018, Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral

<sup>5</sup> OMS y Banco Mundial, 2011. Informe mundial de la Discapacidad. OMS y Banco Mundial

<sup>6</sup> OMS y Banco Mundial, 2011. Informe mundial de la Discapacidad. OMS y Banco Mundial.

<sup>7</sup> Fundación-Adecco-y-Keysight, 2017. Informe-Tecnología-y-Discapacidad.

estaban excluidos, o a través de fórmulas como el teletrabajo, que eliminan el factor desplazamiento. De hecho, hoy un 50% de las personas con discapacidad con empleo admite que, de un modo u otro, puede desempeñar su puesto de trabajo gracias a las nuevas tecnologías<sup>8</sup>.

Un 84% de las personas con discapacidad señala que las Nuevas Tecnologías han mejorado su calidad de vida global, gracias, entre otras cuestiones, a novedosas Apps. Un 60% de las personas con discapacidad utiliza Apps específicas que les facilitan realizar sus tareas de la vida cotidiana: desde comunicarse y manejar los dispositivos móviles en igualdad de condiciones hasta encontrar un aparcamiento accesible<sup>8</sup>.

A pesar de ello, un 63% de las personas con discapacidad sigue encontrando barreras a la hora de acceder o interactuar con las Nuevas Tecnologías, la mayoría de índole económico, pero también de carácter formativo<sup>8</sup>.

Siendo las Nuevas Tecnologías un factor de inclusión social, resulta vital eliminar esta brecha, a través de ayudas específicas y teniendo en cuenta las necesidades de las personas con discapacidad en el propio planteamiento y diseño de dispositivos tecnológicos y Apps<sup>8</sup>.

Además, un 80% de las personas con discapacidad considera que creciente desarrollo tecnológico no ha ido acompañado de medidas de intervención físicas en el entorno, que permitan la participación plena de las personas con discapacidad en las diferentes esferas sociales<sup>8</sup>.

#### **4. Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder**

##### **4.1. Descripción del tema a abordar**

“Conexión Inclusiva” es un modelo de negocios multi sided, que brinda la base para que los usuarios (personas con discapacidad, familiares y/o amigos) y empresas u organizaciones (oferentes de productos, servicios y oportunidades al segmento), establezcan sus relaciones o negocios. Para que uno de los dos lados reciba valor debe existir el otro, es decir, operan sobre segmentos interdependientes que se benefician mutuamente de un efecto de red, que permite crear valor y generar una fuente de ingresos.

La principal motivación para realizar este plan de negocios es el aportar de manera significativa y real a la inclusión de personas con discapacidad a la sociedad, siendo pioneros en entregar y poner a disposición la tecnología a medida, a través de la generación del primer Sales Cloud Inclusivo del país, con una plataforma idónea para el uso de sus usuarios, abarcando los distintos tipos de discapacidad y uniendo las personas en esta condición con las oportunidades idóneas para ellos.

Se busca aportar de una forma inteligente a la inclusión, a la generación de redes, a la posibilidad de generar cambios en la sociedad y sobre todo marcar diferencia con lo que se entrega a la comunidad, a partir de las oportunidades de aprendizaje que en la actualidad se tienen.

## 4.2. Preguntas Claves

- ¿Qué acciones se deben realizar para establecer relaciones estrechas con los usuarios?
- ¿Cómo se puede fidelizar la comunidad de personas con discapacidad, sus familiares y/o amigos, para que interactúen activamente en la plataforma?
- ¿Cuáles serán las acciones que se realizarán para conquistar oferentes?
- ¿La plataforma considera tecnología amigable y de fácil acceso para personas con discapacidad?
- ¿Existen barreras tecnológicas que este Sales Cloud Inclusivo no esté considerando?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva que tiene esta comunidad respecto a la competencia que se visualiza (portales de búsqueda inclusiva, entre otros)?
- ¿Cómo se generará el vínculo con los distintos actores de este modelo de negocio?
- ¿Cómo se financia este modelo de negocio?
- ¿Cuál es la cadena de valor de la comunidad virtual?
- ¿Cómo se asegurará la tracción para oferentes y recurrencia por parte de los usuarios?
- ¿Qué acciones se realizarán para asegurar un bajo churn rate (tasa de cancelación por parte del usuario)?
- ¿Cuál es el problema que pretende resolver “Conexión Inclusiva”?

## 5. Alcance del Tema a Abordar

El presente informe abordará el desarrollo de un plan de negocios para una comunidad virtual, que reúna personas con discapacidad, sus familiares o amigos con oferentes de productos, servicios u oportunidades atractivas para el segmento.

A su vez, no sólo apunta a la generación de utilidad, si no también a contribuir en la solución a una problemática social y por lo tanto busca ser un agente que marque diferencia y genere cambios.

La población de personas con discapacidad en Chile supera los 2.8 millones de personas, por lo que el tema, aborda un porcentaje significativo del país, superando el 16% de la población total.

En una primera instancia, el alcance abarca personas adultas con discapacidad leve a moderada, la cual implica una población de más de 639 mil personas. Sin embargo, por tratarse de un aplicativo digital y con un modelo de negocios basado en la innovación y la tecnología, se espera que el modelo se pueda extrapolar a otros mercados internacionales en un futuro y ampliar su alcance en la medida que el modelo se vuelva exitoso y se generen sinergias de mayor escala. De esta forma, se contempla dentro del plan estratégico, alcanzar los beneficios de un modelo *from local to global* a futuro.

Así también, se establece como parte de los objetivos de crecimiento e inversión, el avanzar progresivamente en su alcance a otras regiones del país, así como también a licencias premium para usuarios luego del primer quinquenio del proyecto.

Los temas que no incluirá esta Tesis son: la construcción, implementación ni operación de la plataforma.

## **6. Objetivos y Factores Críticos de Éxito**

### **6.1. Objetivo General**

- Crear el primer Sales Cloud Inclusivo en Chile, que a través de su modelo de negocios multi sided, conecte exitosamente usuarios (Personas con discapacidad, familiares y/o amigos) con oferentes (empresas y organizaciones que ofrezcan productos, servicios y/u oportunidades a este segmento) para que establezcan relaciones y negocios a través de esta comunidad.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Aportar de forma significativa en materias de inclusión, siendo un ente activo en la colocación de personas con discapacidad en el mundo del trabajo.
- Generar ingresos a través de dos vías:
  - A través del canal de avisaje para oferentes.
  - A través de la oportunidad de publicar ofertas laborales, brindando la posibilidad a oferentes de reclutar a través de nuestra comunidad.
- Respecto a organizaciones que provean actividades para el target, no se considera realizar cobros, pero si intercambios tipo “canje” como participación en sus actividades con beneficios y/o preferencias para los miembros de la comunidad (que permiten fidelizar y atraer más usuarios) a cambio de difusión de estas actividades.

### **6.3. Resultados esperados**

- Efectivo posicionamiento en el target con la generación de una amplia red de usuarios y oferentes
- Aportar en la concreción de cierres exitosos en búsqueda inclusiva a empresas.
- Generación de una comunidad interactiva que no sólo genere valor a través de la rentabilidad del negocio, si no también, a través de los aportes que la red pueda autogestionar y fortalecer por medio de la sinergia colaborativa.

### **6.4. Factores Críticos de Éxito**

A continuación, se exponen los factores críticos de éxito de este proyecto.

6.4.1. Relación cercana con los usuarios, a fin de fidelizarlos e incentivar su participación en la comunidad virtual.

6.4.2. Conquistar oferentes que actualmente ofrecen oportunidades, productos o servicios, a personas con discapacidad para que prefieran utilizar la plataforma y ofrecerlos a través de esta.

6.4.3. Asegurar que la tecnología adoptada permita a personas con discapacidad, interactuar de forma amigable con la plataforma.

6.4.4. Identificar y entender la cadena de valor asociada a la gestión de esta plataforma, con el objeto de crear una propuesta de valor para la empresa, que esté inserta dentro de dicha cadena y se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

6.4.5. Contar con la información necesaria para efectuar los análisis de factibilidad correspondientes, considerando las proyecciones de ingresos, costos, inversiones, reinversiones, flujos de caja y otros requeridos.

6.4.6. Posibles alianzas estratégicas con fundaciones, talleres y/o grupos de apoyo, que permitan llegar a una cantidad importante de potenciales usuarios.

6.4.7. Acciones de fidelización que aseguren tracción para oferentes, recurrencia y un bajo churn rate por parte de los usuarios.

## 7. Marco Conceptual

- Formatos de Marketing digital, J. Cangas y M. Guzmán, quienes realizan un estudio de las “Tendencias en su apoyo al e-commerce y sugerencias en su aplicación”. Se utilizará como apoyo para desarrollar la estrategia digital de “Conexión Inclusiva”. De esta forma, existirá un foco, principalmente, en tres formatos de marketing digital, los cuales se utilizarán de forma combinada:<sup>8</sup>

- Search Engine Marketing (SEM), incorporando los tipos Contextual (Pay Per Click), Inclusión pagada y Search Engine Optimization (SEO), Site optimization u Optimización para los Buscadores
- Mobile Marketing
- Affiliate Marketing o Marketing de Afiliados.

- Modelo de inbound marketing (2009), creado por Brian Halligan y Dharmish Shah, en su libro “Inbound Marketing: Get Found using google, social media and blogs” el cual presenta una metodología que combina técnicas de marketing y publicidad no intrusivas, con la finalidad de contactar con un usuario al principio de su proceso de compra y acompañarle hasta la transacción final buscando su fidelización. De esta forma, todo lo relacionado al inbound marketing y los conceptos que este engloba, serán relevantes y de apoyo central al modelo de negocios de “Conexión Inclusiva” y por ende, estarán presentes en todo el periodo de elaboración de esta Tesis.<sup>9</sup>

- Marketing Estratégico: texto de Roger Best, quien expone acerca de herramientas adecuadas para desarrollar un análisis del sector industrial y determinar el mercado potencial, identificación de clientes, cuotas de mercado, ciclos de vida de los productos, análisis de la competencia y fuentes de ventajas competitivas, así como otras temáticas relevantes para el plan de negocios a desarrollar.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Cangas, J. y Guzmán, M.; 2010. “Marketing digital: Tendencias en su apoyo al e-commerce y sugerencias en su aplicación”.

<sup>9</sup> Halligan B., Shah D., (2009), “Inbound Marketing: Get Found using google, social media and blogs”

<sup>10</sup> Best R., (2007). Marketing Estratégico. 4ta. Edición. Pearson Educación S.A., Madrid.



- Los 10 Principios del Nuevo Marketing, definidos por P. Kotler y K. Lane Keller en su libro "Marketing Management" e identifican claramente, cómo el marketing debe evolucionar según las tendencias actuales.<sup>11</sup>

El Radar de la Innovación (2009), el cual es un modelo creado por Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Iñigo Arroniz, de Kellogg School of Management en Northwestern University, que presenta un enfoque con uso intensivo en innovación para la implementación de un plan de negocio. Asimismo, el modelo se centra en el desarrollo de las virtudes del negocio de acuerdo a ocho dimensiones claves que buscan generar una propuesta de valor diferenciadora.<sup>12</sup>

- Tim Brown, precursor de la Metodología Design Thinking y Pensamiento Visual, entrega ideas sobre cómo preparar la mente para el diseño, la importancia del mensaje y colocar a las personas primero para convertir las necesidades en demanda.<sup>13</sup>

- Experiencia del Cliente (2011): a través del modelo de análisis presentado por Elena Alfaro en su libro "El ABC del Customer Experience", en el cual entrega una visión multidimensional del Marketing de Experiencias". Así, se buscará generar un análisis profundo de las experiencias de los usuarios de "Conexión Inclusiva" desde distintas aristas y cómo influyen las distintas variables del entorno de la organización en estas experiencias.<sup>14</sup>

- La metodología "Values, Attitudes and Lifestyles" desarrollada por M. Levy, B. Weitz en su libro "Retailing Management": Modelo VALS, que también es conocido como valores, actitudes y estilos de vida, se conoce como una de las formas principales de realizar segmentación psicográfica. Los tres términos son intangibles por naturaleza y por lo tanto, dan una idea de la naturaleza del consumidor desde un punto de vista cualitativo. Se concibe bajo la idea que si se sabe en qué está pensando el consumidor, se sabrá qué tipo de promociones o comunicaciones le atraerán más. Así, la forma de acercarse a su pensamiento es a través de la determinación de sus valores, actitudes y estilo de vida. Gracias a las nuevas tecnologías aplicadas al marketing, especialmente con social media, se puede usar de una manera muy efectiva el modelo VALS.<sup>15</sup>

- Los modelos de las "5 Fuerzas" y "Estrategia y ventaja competitiva", desarrollados por Michael Porter entregarán un marco para analizar el poder de los compradores, proveedores, productos sustitutos, poder de los competidores existentes, así como

---

<sup>11</sup> Kotler P., Keller L., (2012). Marketing Management. 14ta. Edición. Pearson Educación S.A., México

<sup>12</sup> Sawhney, M., Wolcott R., Arroniz, I., (2009). El Radar de la Innovación. Kellogg School of Management en Northwestern University

<sup>13</sup> Brown, T., (2012) Visual Change by Design.

<sup>14</sup> Alfaro, E., (2011). "El ABC del Customer Experience"

<sup>15</sup> Levy M., Weitz B., (2011) "Retailing Management"

también el de los nuevos entrantes. A su vez, apoyarán el análisis de la cadena de valor y la creación de la propuesta de valor para la “Conexión Inclusiva”.<sup>16 17</sup>

- Modelo de Negocios Canvas: Metodología creada por Alexander Osterwalder, que permite establecer mediante una visión global, cómo la empresa creará valor entorno a su actividad. Este modelo contempla estudiar 9 aspectos claves que se relacionan entre ellos, los cuales permiten explicar de qué forma operará la empresa para generar sus ingresos. Dichos aspectos son: Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales de Distribución, Relación con el Cliente, Fuentes de Ingresos, Recursos Claves, Actividades Claves, Socios Claves, Estructura de Costos.<sup>18</sup>
- Evaluación Financiera descrita por Joan Massons en su libro de Finanzas. Esta servirá de apoyo para crear el presupuesto del plan de inversiones y los retornos de la estrategia a desarrollar.<sup>19</sup>

## 8. Análisis Externo

El análisis externo que se realizó consta, en primera instancia, de una descripción general del contexto de la discapacidad a nivel global y en segunda instancia, una descripción general del contexto nacional. Estos análisis se presentan en detalle en Anexo A: Descripción general del contexto global y Anexo B: Descripción general del contexto nacional, respectivamente, profundizando en los aspectos demográficos, socioculturales, económicos, político-legales y tecnológicos de cada nivel.

Por último, se efectuó un **análisis del entorno de la industria, referida al mundo de la discapacidad y proyectos de innovación tecnológica focalizados en él**. En este análisis se incluye el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre estos últimos. Este análisis, puede observarse en forma detallada en el Anexo C del presente documento.

A continuación, y a modo de resumen de estos análisis, se exponen las principales conclusiones.

---

<sup>16</sup> Porter, M., (1982). “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresión 2003.

<sup>17</sup> Porter, M., (1987). “Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresión 2005.

<sup>18</sup> Osterwalder, A. (2011). Generación de modelos de negocio. Traductor: Vázquez Cao, Lara. Tercera Edición. España: Deusto S.A. Ediciones.

<sup>19</sup> Massons, J. (2016). Finanzas. Editorial Hispano Europea: España

## **8.1. Descripción general del contexto global.**

Cerca del 15 % de la población mundial, experimenta algún tipo de discapacidad, y su prevalencia es mayor en los países en desarrollo. Esto equivale a unos mil millones de habitantes, de los cuales, entre 110 millones y 190 millones de personas, o sea la quinta parte del total de habitantes en el mundo, experimentan una discapacidad considerable<sup>20</sup>.

Por otra parte, el envejecimiento de la población mundial ejerce una influencia muy importante en las tendencias de la discapacidad. En este caso, la relación es directa: el riesgo de discapacidad es más alto a una edad más avanzada, y las poblaciones nacionales están envejeciendo a un ritmo sin precedentes.

Existe una tendencia a nivel global, que evidencia que las personas con discapacidad tienen más probabilidades de obtener resultados socioeconómicos adversos que las personas sin discapacidad, tales como menor nivel de educación, peor estado de salud, niveles inferiores de ocupación y tasas más altas de pobreza.

En el mismo contexto, los obstáculos a la inclusión social y económica plena de las personas con discapacidad, en gran parte de los países, es la inaccesibilidad de los entornos físicos y el transporte, la falta de disponibilidad de dispositivos y tecnologías de apoyo, la falta de adaptación de los medios de comunicación, las deficiencias en la prestación de servicios, y los prejuicios discriminatorios y el estigma en la sociedad.

Por su parte, la legislación y las políticas internacionales, regionales y nacionales pueden ayudar a satisfacer las necesidades de atención y seguridad de las personas con discapacidad, siempre que haya voluntad política, fondos y apoyo técnico para aplicarlas.

Por último, respecto a la tecnología de la información, se aborda como uno de los temas más desafiantes en materias de inclusión. El rápido crecimiento de las tecnologías por una parte se visualiza como una gran oportunidad para aportar a la inclusión. Sin embargo, a nivel global existen diferencias significativas entre los países en cuanto a regulación y avances, lo cual se vuelve en sí mismo un nuevo desafío.

Es de esperar entonces, que proyectos de innovación tecnológica, focalizados en el mundo de las personas con discapacidad, se vuelven cada vez más interesantes y aportarán de forma significativa a la disminución de brechas en materias de inclusión. Sin duda, la tecnología generará constantes aportes para lograr avanzar de forma inclusiva tanto en países desarrollados como en desarrollo.

## **8.2. Descripción general del contexto Nacional**

El Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad (2015) contribuye al diagnóstico de la realidad social de las personas en situación de discapacidad en Chile, utilizando una metodología más exigente y coherente con enfoque de derechos. Las mediciones realizadas en adultos y niños permiten estimar que el 16,7% de la población de 2 y más

---

<sup>20</sup> OMS y Banco Mundial, 2011. Informe mundial de la Discapacidad. OMS y Banco Mundial.

años se encuentra en situación de discapacidad a nivel nacional, es decir 2 millones 836 mil 818 personas.

En Chile, la problemática de la discapacidad ha estado presente por más 40 años como una demanda importante de las organizaciones de la sociedad civil, cuya presión, generó la discusión y posterior promulgación de leyes que Establecen Normas sobre la Igualdad de Oportunidades e Inclusión de Personas con Discapacidad<sup>21</sup>

A modo de resumen, el panorama social de Chile en temáticas de discapacidad indica cifras que implican aún muchos desafíos (SENADIS 2015):

En Salud: El 56% de las personas con discapacidad es Indigente, usuaria de la salud pública.

Seguridad Social: El 81% vive con Pensión Básica Solidaria de Invalidez, esto es \$ 82.000 mensuales (US\$175). El 19% no califica para obtener Pensión Básica Solidaria ni tiene trabajo.

Educación: Un 42% no culmina la educación básica.

Trabajo: En Chile hay 1.625.000 personas con discapacidad en edad de trabajar mayores de 15 años, de estos ENDISC de 2004, señala que el 75% se encuentra sin empleo. Estudios independientes señalan que la cifra de cesantía asciende al 90%. Entre quienes trabajan, un 9% trabaja en labores informales y que solo el 1% encuentra un trabajo con contrato laboral<sup>22</sup>

En Chile la Ley 20.422 señala que el Estado tiene la obligación de fomentar la Inclusión Laboral de las Personas con discapacidad. En este sentido, es el Estado entonces quien debe ser el primero en dar cumplimiento a este principio a través de la Inclusión Laboral de las personas con discapacidad en la administración pública y desde ahí hacia las otras esferas de injerencia, sin embargo, se requieren urgentemente muchos avances en esta materia (Servicio Nacional de la Discapacidad, 2015).

Recientemente, el Servicio Nacional de la Discapacidad Chileno ha impulsado la conformación de la Red Nacional de Tecnologías para la Inclusión Social de Personas con Discapacidad, la cual genera una instancia innovadora que surge a partir del diálogo sostenido entre diversos actores del área de la educación, la salud, la innovación, las tecnologías y la discapacidad, entre otros ámbitos, del sector público, privado y académico, sobre la necesidad de potenciar la Innovación, Desarrollo e Investigación (I+D+i) en torno a la creación o adaptación, producción, aplicación y uso de tecnologías para la inclusión en Chile, buscando a futuro posicionar a Chile como referente internacional en la materia.

---

<sup>21</sup> Servicio Nacional de la Discapacidad, (2015). "Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad LIBRO". Disponible en: <http://www.senadis.gob.cl/descarga/i/3959>

<sup>22</sup> Fundación Nacional de discapacitados (2020). Discapacidad en Chile. Disponible en <http://www.fnd.cl/discapacidadenchile.html>

Esto último, entrega un panorama muy auspicioso para desarrollar proyectos en materias de innovación tecnológica, aspecto central del presente plan. Además, la naturaleza de este proyecto busca disminuir brechas en materias de inclusión, que hoy se enmarcan en un foco central en temas de discapacidad. A fin de profundizar este análisis, véase Anexo 2, pudiendo recorrer aspectos demográficos, socioculturales, económicos, político-legales y tecnológicos de la discapacidad en Chile.

### **8.3. Análisis del entorno de la Industria**

A continuación, se presenta un análisis del entorno de la industria, referida a proyectos de innovación tecnológica focalizados en discapacidad. En este análisis se incluye el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre estos últimos. Este análisis, puede observarse en forma detallada en el Anexo 3 del presente documento.

En cuanto a los actores claves asociados al segmento objetivo, podemos diferenciar diversos participantes que cumplen determinados roles en el target:

En primer lugar, se encuentran las organizaciones públicas (municipalidades, centros culturales, etc.) y privadas (fundaciones, consultoras, etc.) que ofrecen actividades deportivas, culturales, artísticas, educacionales, recreativas, etc. que cumplen con el rol de potenciar la auto valencia y la inclusión en la sociedad de las personas con discapacidad. La percepción de estas por parte del target se levantará en la etapa de análisis interno.

Otros actores relevantes son organizaciones públicas y privadas tales como SENADIS (Servicio Nacional de la Discapacidad), CEPAL, CASEN, entre otros, los cuales se conectan con el target a través de entregar información extraída de investigaciones. La conexión con estas instituciones es fundamental para lograr un negocio sostenible y a la vez, un cambio en la sociedad en cuanto a la resignificación del rol de las personas mayores que fomente su integración social.

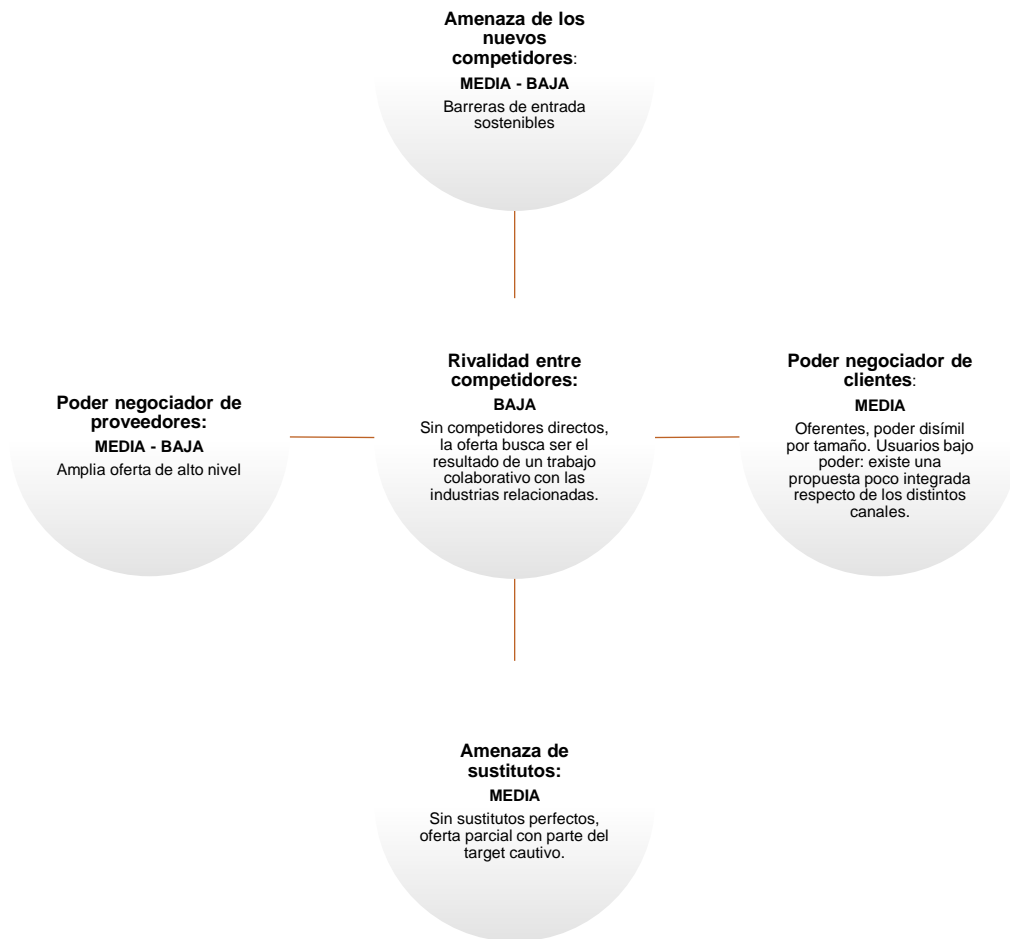
También están las empresas oferentes de productos y servicios que puedan entregar condiciones preferentes de compra y que se asocien con las necesidades de las personas con discapacidad.

A partir de la funcionalidad de la plataforma, “Conexión Inclusiva” se relaciona principalmente con las siguientes industrias: Portales de empleo inclusivo, Redes sociales, Empresas de e-commerce inclusivo, Apps y Fundaciones inclusivas / Organizaciones públicas y privadas inclusivas.

A fin de realizar un análisis más profundo, se presenta una descripción en detalle de cada una de ellas y los principales actores en cada una en Anexo C.

A modo de resumen, se presenta el diagrama de Modelo de Cinco Fuerzas de Porter (Ilustración 1) para la industria “Comunidad on line de personas con discapacidad”, el cual se explica en anexo C.

## Ilustración 1: Análisis de la Industria Modelo de Porter



Fuente: Elaboración propia

## 9. Análisis interno

Con el objetivo de conocer profundamente el mundo de las personas con discapacidad, chilenos mayores de 18 años, se realizó una investigación de mercado con foco en 3 grandes aristas:

Primero, se realizó un estudio directamente con personas con discapacidad, indagando sobre sus necesidades y se hizo un pre-testeo del servicio que persigue brindar este plan.

Luego, se realizó un estudio dirigido a organizaciones y empresas inclusivas, a fin de levantar un pre-testeo del servicio y conocer su oferta y relación con la inclusión de personas con discapacidad.

Por último, se complementó la información obtenida a través de entrevistas con personas claves y líderes de opinión en temáticas de inclusión de personas con discapacidad.

Los detalles de estos estudios se exponen en la siguiente investigación y descripción de mercado.

## **9.1 Investigación y Descripción de mercado**

### **9.1.1. Investigación de mercado**

La investigación de mercado realizada para este proyecto consistió en los siguientes estudios, organizados en las siguientes etapas:

#### **9.1.1.1. Estudio con personas con discapacidad en dos fases y adicionalmente, se incorporó una fuente secundaria:**

**Etapas I:** Evaluación cualitativa, cuyo objetivo fue levantar directamente necesidades del segmento y hacer un pre-testeo del servicio. Se desarrollaron tres grupos focales. La pauta de dichos focus, se comparte en Anexo D.

**Etapas II:** Evaluación cuantitativa, cuyo objetivo fue conocer el uso de medios de comunicación por parte de personas con discapacidad (con el fin de orientar el plan de marketing) y testear su disposición a participar en esta comunidad, determinando facilitadores y barreras al uso. Se realizó una encuesta on line a 294 personas con discapacidad.

Para ambas evaluaciones, el segmento objetivo se definió como hombres y mujeres mayores de 18 años (considerando potenciales usuarios presentes y futuros) residentes en cualquier Región de Chile, que presentan alguna condición de discapacidad.

**Fuente Secundaria:** Estudio Nacional de la Discapacidad SENADIS 2015: Percepción de factores ambientales, accesibilidad universal y dispositivos de ayuda.

#### **9.1.1.2. Estudio con organizaciones/empresas inclusivas en dos fases:**

Con el objetivo de conocer de forma más profunda a las empresas inclusivas del país, se tuvieron en cuenta dos tipos de investigaciones:

**Fuente Secundaria:** Estudio "Factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad OIT y SOFOFA"

**Fuente Primaria:** Generación de una Evaluación cuantitativa (Encuesta), cuyo objetivo fue conocer el uso de medios de comunicación para fines inclusivos por parte de las empresas (con el fin de orientar el plan de marketing) y testear la disposición a participar en esta comunidad, determinando facilitadores y barreras al uso. Se realizó una encuesta on-line a 113 organizaciones/empresas inclusivas.

El segmento objetivo se definió como organizaciones/empresas inclusivas (considerando potenciales usuarios presentes y futuros) con operación en Chile y que de acuerdo con lo establecido en la ley de inclusión, hoy necesiten cubrir una cuota del 1% de su dotación con personas con discapacidad.

#### 9.1.1.3. Entrevistas a personas claves en materias de discapacidad e inclusión en Chile:

Se complementó la información obtenida a través de entrevistas con personas claves y líderes de opinión en temáticas de inclusión de personas con discapacidad:

Fernando Arab, actual Subsecretario del Trabajo del Gobierno de Chile, Abogado de la Pontificia Universidad Católica de Chile, especialista en Derecho Civil. Miembro de la Sociedad Chilena de Derecho del Trabajo y la Seguridad Social.

Andrea Zondek, Fundadora de Fundación Tacal (1985). Ex Gerente de Proyectos sociales de Fundación Andes, dejando dicha función para asumir la Dirección del Fondo Nacional de la Discapacidad entre los años 2000 y 2006. Responsable del primer Estudio de Nacional de la Discapacidad, ENDISC 2004. Luego asumió la Dirección Nacional de la Agencia de Cooperación Internacional: AGCI y posteriormente co-funda ConectaRSE, donde certifican empresas inclusivas con el sello de Responsabilidad Social Inclusiva.

Jorge Carrasco Täger, Secretario Ejecutivo Comisión de la Discapacidad de SOFOFA, desde el año 2010. Anteriormente lideró Proyectos CCD y Red de Empresas Inclusivas, articulando redes intersectoriales a nivel nacional (1992 a 2010).

Fernanda San Martín Gougain, Asesora e integrante de la Comisión de Discapacidad en SOFOFA, desde el año 2017. Actual Directora en Gougain Arquitectos, empresa dedicada a la asesoría en accesibilidad universal e Inclusión laboral según Ley 20.422. Anteriormente se desempeñó como jefe del Plan de accesibilidad universal – infraestructura de las Sucursales Regionales y RM de BancoEstado y consultor de arquitectura sustentable y accesibilidad universal.

Nicolás Morales, Socio Fundador y Gerente General de Pegas con Sentido y B GIFT ambas empresas B certificadas, desde el 2017 es parte del Directorio de Sistema B Chile y Acción Empresas, además de ser elegido Embajador de Hay Mujeres y reconocido de la Embajada de Australia en los "Alumni Awards" en el área de Emprendimiento el mismo año, además ha sido reconocido como uno de los Emprendedores de la Década según el diario financiero. Elegido como Global Shaper del World Economic Forum, además de uno de los 100 líderes jóvenes de la Revista del Sábado en el 2015 y fue Charlista de TEDx Santiago ese mismo año, durante el 2016 fue seleccionado por la Embajada de Estados Unidos como IVLP (International Visitor Leadership Program) y ha sido Finalista del premio Emprendedor Social del año en el 2016 y de los premios Avonni 2015. Ingeniero Civil Industrial de la PUCV. Global MBA de la Universidad de Chile, y Master of Business de University of Queensland en Australia.



### 9.1.2. Descripción de mercado

Como parte de la descripción del mercado, se analizarán de forma detallada necesidades e intereses de los usuarios, así como también, aspectos relevantes de la oferta que existe para el target.

#### 9.1.2.1. Descripción de los usuarios: necesidades, intereses y disposición al uso del servicio:

A continuación, se realizará una descripción de los usuarios, sus necesidades e intereses como parte de las principales conclusiones de los estudios realizados en este trabajo. Estas, se estructuraron en dos dimensiones: necesidad e intereses del target y disposición al uso del servicio (testeo de concepto).

- Principales conclusiones del estudio con personas con discapacidad:

#### Necesidades y oportunidades asociadas

Se concluye a partir de la investigación de mercado que las personas con discapacidad consideran que aún existen brechas importantes para hablar de un “Chile inclusivo”. Se reconoce que el legislar en materias de empleo ayuda a avanzar en estas materias, pero si no se abordan temáticas relevantes como la inclusión escolar previa, la brecha seguirá existiendo.

#### Fase 1: Focus Group

A partir de los focus group realizados, se pudo indagar en los hábitos y necesidades de las personas con discapacidad. Esta información, fue agrupada en tres grandes dimensiones de acuerdo con lo señalado en Ilustración 2: Experiencia de vida, hábitos y autopercepción como sujetos de consumo.

Ilustración 2: Dimensiones de análisis Investigación de mercado



Fuente: Elaboración propia

## **Dimensión: Experiencia de Vida**

- Hallazgos: Consideran que vivir con discapacidad con un mayor o menor grado de dependencia se relaciona directamente con la etapa vital en que se comenzó a vivir la discapacidad, así como también, con las herramientas y oportunidades con las que han contado para enfrentarla.

En el caso de personas que han nacido con una condición de discapacidad y han aprendido a vivir de forma independiente, muchas veces esta condición se vive de una forma amigable con el entorno. Si bien se reconocen brechas de accesibilidad, la resiliencia y empuje ayudan a lograr un grado de autonomía mayor. Sin embargo, en casos que la condición de discapacidad se ha adquirido con los años, el adaptarse a esta nueva condición puede ser bastante duro porque significa aprender a vivir y enfrentar las cosas de una forma muy distinta.

En general, la etapa evolutiva de adultez mayor se relaciona con niveles de mayor criticidad, ya que suele existir una intensificación de la condición cuando la fuerza vital no es la misma que en etapas más tempranas.

Tanto en la etapa adulta como adulta mayor, se valoran aspectos como el tiempo disponible para aprender cosas nuevas y compartir, la posibilidad de hacer amigos y generar instancias que ayuden a fomentar su independencia. Se valora muchísimo la posibilidad de realizar actividades de comunidad, que quiebren con su rutina diaria. Se valora de forma muy importante el contar con oportunidades de interacción desde el concepto de “valencia” y “dignidad” y no desde la “caridad”. Ojo, acá aparece de manera fuerte el “pertenecer” común a todos nosotros pero que puede adquirir una dimensión distinta en quienes podrían sentirse o haberse sentido excluidos por su condición particular

- Conceptos Centrales: Relevancia de la inclusión de las personas con discapacidad con herramientas para aumentar su autonomía y que potencien sus capacidades y autovalencia. Necesidad de incorporar actividades que integren a las personas con discapacidad a la sociedad.

## **Dimensión: Hábitos**

- Hallazgos:

Las personas con discapacidad, independiente del tipo de discapacidad que posea, presenta interés por participar en actividades de interacción social. Hoy las redes sociales han ayudado a generar instancias de comunicación y la tecnología ha derribado fronteras para lograrlo.

Todos los entrevistados señalaron participar o haberlo hecho en actividades sociales. En la actualidad, producto de la emergencia sanitaria que enfrenta el globo, han tenido que dejarlas “congeladas” pero esperan retomarlas cuando la pandemia logre ser controlada.

Todos señalaron que su vida cambió significativamente producto del Covid -19 ya que sus rutinas tuvieron que cambiar drásticamente.

Quienes están sin trabajo, señalaron que han percibido una baja muy importante en la oferta laboral, algunos entrevistados señalaron haber perdido sus trabajos producto de esta emergencia y otros señalaron que siguen trabajando en modalidad home office, pero que prefieren la modalidad presencial por la interacción que les permite mantener con otras personas.

Por lo general, buscan tener una actividad relacionada a sus intereses e inquietudes. Algunos de ellos participan activamente en talleres laborales, que en la actualidad también están en receso.

La mayoría de las personas con discapacidad entrevistadas son parte de fundaciones relacionadas a su condición. Esto con el objetivo de interactuar con otras personas, aprender cosas nuevas y tener apoyo. Esto podría dar a entender que el enlace con fundaciones para este proyecto podría ser muy importante.

Por último, actividades físicas (ejercicio y meditación) es mencionado por algunos entrevistados como actividades de gran interés, actividades cognitivas (aprendizaje de competencias relacionadas al trabajo y mundo profesional).

- **Conceptos Centrales:** Necesidad de desarrollar un cambio cultural, resulta clave introducir conceptos positivos a la actual conceptualización que se tiene de la condición de discapacidad, para favorecer el desarrollo de una identidad social y cultural positiva de las personas con discapacidad. El cambio de perspectiva de lo que constituye la discapacidad contribuye a fomentar el bienestar subjetivo de las personas que viven esta condición. Bien, sin duda un concepto muy importante

### **Dimensión: Sujetos de Consumo**

- **Hallazgos:** En general no se perciben como sujetos de consumo de empresas de productos o servicios. Se mencionan algunos descuentos en transporte, supermercados, farmacias, sin embargo, no se alude de manera espontánea empresas o marcas específicas.

- **Conceptos Centrales:** Considerando que sólo un porcentaje cercano al 30% de las personas con discapacidad tienen empleo e ingreso estable, es importante mirar este segmento desde la perspectiva de sujetos de consumo. Es importante mencionar, que más del 40% de las personas con discapacidad tienen una condición de dependencia, por lo que se hace muy relevante considerar a las familias de las personas con discapacidad en la decisión de consumo. bien

Adicionalmente, en la conversación dentro de los grupos focales, surgen iniciativas de participar de manera activa en la sociedad a través de espacios de conversación entre

personas con discapacidad a fin de bajar las barreras por desconocimiento de sus intereses y formas de vivir la vida.

La inclusión de personas con discapacidad significa entender la relación entre la manera en que las personas funcionan y cómo participan en la sociedad, así como garantizar que todas tengan las mismas oportunidades de participar en todos los aspectos de la vida al máximo de sus capacidades y deseos.

Por lo tanto, estas circunstancias demandan a nuestra sociedad disponer de las condiciones base para que el concepto de inclusión de Personas con discapacidad se materialice. Una medida que aporta valor en esta labor es congregarse a este segmento en una comunidad, emplazada en una plataforma tecnológica, que permita a las personas con discapacidad interactuar con diversas dimensiones de la sociedad, favoreciendo su autovalencia e inclusión social.

Desde esta plataforma es posible **cubrir las siguientes necesidades:**

**Participación social**, dimensión asociada a la oferta de actividades de diversa índole desarrollada especialmente para este segmento por organizaciones públicas y privadas; la plataforma permite consolidar esta oferta y darla a conocer por diversas vías, constituyéndose como un canal de comunicación exclusivo para este segmento.

**Dimensión del consumo**, en este escenario la plataforma tiene como objetivo entregar beneficios como descuentos, promociones, etc. en productos y servicios que se asocian a sus necesidades particulares.

**Participación laboral**, la plataforma contempla un portal laboral, con ofertas de empleo acorde a las posibilidades e intereses del segmento.

**Interacción social**, esta plataforma puede agregar valor mediante su complementariedad con funcionalidades diseñadas para generar redes entre los miembros de la plataforma, con fines sociales, de intercambio o de negocios, constituyéndose como comunidad on line por su carácter integrativo y participativo.

Estas interacciones favorecen el enriquecimiento de los vínculos sociales entre las personas con condición de discapacidad y el resto de la sociedad, aumentando su capital social, salud y bienestar. De este modo, el poner a disposición ofertas orientadas a promover distintas oportunidades que impliquen una mayor integración social, permite colaborar con resignificar el concepto “personas con discapacidad”, alejándose de ideas como “la discapacidad es una complicación” o bien de sentimientos como el aislamiento social y la pérdida de la independencia.

## Fase 2: Encuestas

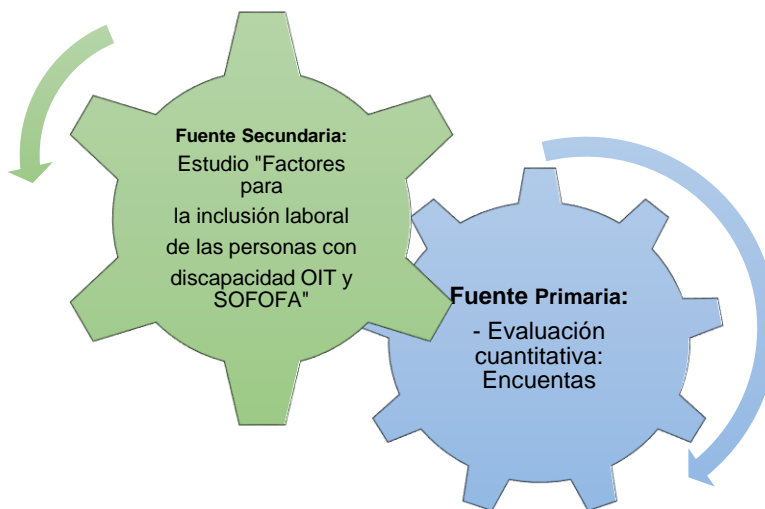
En anexo E: se exponen los “Principales hallazgos de aplicación de encuesta a PcD Personas con discapacidad y Cálculo de muestreo”.

Fuente Secundaria: En anexo F, se exponen los principales hallazgos obtenidos en el Estudio Nacional de la Discapacidad SENADIS 2015: Sobre la percepción de factores ambientales, accesibilidad universal y dispositivos de ayuda requeridos por personas con discapacidad.

### 9.1.2.2. Descripción de los oferentes

Con el objetivo de conocer de forma más profunda a las empresas inclusivas del país, se tuvieron en cuenta dos tipos de fuente de investigación las cuales se grafican en la Ilustración 3:

Ilustración 3: Fuentes Estudio Empresas Inclusivas



Fuente: Elaboración propia

En anexos G y H, se detallan las principales conclusiones de ambos estudios.

### 9.1.2.1. Hallazgos a partir de actores claves en la industria:

Se complementó la información obtenida a través de entrevistas con personas claves y líderes de opinión en temáticas de inclusión de personas con discapacidad:

#### Principales hallazgos:

En Chile, de acuerdo con las estadísticas de la Dirección del Trabajo, actualizadas hasta el mes de mayo 2020, tenemos 20 mil personas con discapacidad que han registrado sus contratos de trabajo. De todas ellas, el 65% corresponde a hombres y solo un 35% a mujeres. Una buena noticia es que más del 70% están con contrato indefinido y más del 75% está por jornada completa.

La ley de inclusión 21.015 entró en vigencia en abril de 2018 y debe ayudarnos a hacer un cambio cultural, el cumplir con la legislación en esta materia es mucho más que cumplir una cuota, el cumplir con esta normativa no es caridad, no es pagar un impuesto, es mucho más que eso. Es otorgar igualdad de derechos y oportunidades a personas que tienen los mismos derechos, sueños, anhelos y frustraciones, que cualquier persona que no tiene una situación de discapacidad. Por eso resulta tan importante entregarles, a través de la capacitación y oportunidades, las herramientas necesarias para que puedan incorporarse de buena manera al mundo del trabajo.

El Estado de Chile a través de las leyes existentes (20.422 y sus mejoras), se compromete a establecer y a trabajar por la inclusión de personas con discapacidad en todos los ámbitos de su vida: salud, trabajo, en el acceso a la educación, igualdad de oportunidades y accesibilidad universal. Sin embargo, existen aún brechas en todos estos ámbitos y aún hay una deuda con las personas con discapacidad a nivel nacional, a nivel de empresas, a nivel educacional.

En este contexto, se entiende que el cambio cultural es empujado por cambios legales y se ha trabajado en algunos proyectos de ley que han logrado aportar con cambios importantes en materia de inclusión laboral, pero aún queda muchísimo por hacer y avanzar, mientras no hay fiscalización, las leyes no generan un cambio cultural, yo personalmente veo poca fiscalización.

Respecto a inclusión educacional, hoy se trabaja fuertemente en proyectos de ley que ayuden a disminuir brechas en estas materias. Se plantea como un gran desafío que la inclusión laboral sea una realidad en nuestro país, en posiciones administrativas, técnicas y profesionales, considerando que el 21% de la población con discapacidad cuenta con su enseñanza media completa, y el 15% cuenta con estudios superiores, ya sea completos o incompletos.

En cuanto a los desafíos que traen los tiempos de Pandemia Covid -19, se considera crítico entender que las personas con discapacidad no deben pagar el costo de esta crisis. La pandemia no es una excusa para no cumplir con la ley de inclusión en tiempos de crisis, ni legal, ni moral.

Se aprecian dos miradas respecto al trabajo inclusivo en tiempos de pandemia. Por una parte, se indica que, en la actualidad, existen diferentes herramientas que permiten trabajar a distancia. Hay herramientas para que puedan mantenerse en sus puestos de trabajo sin perderlos, y se encuentra vigente la Ley de Teletrabajo, el cual destaca como un tipo de empleo moderno, sustentable al ser amigable con el entorno y, además, es un tipo de empleo inclusivo. Esta ley de teletrabajo también ayuda a disminuir aspectos como la dificultad para trasladarse y el temor a contagiarse de personas con discapacidad, por lo que se visualiza como una buena oportunidad para fomentar y avanzar con la inclusión laboral.

Por otra parte, se aprecia que la pandemia y el trabajo a distancia podría frenar la contratación inclusiva, ya que existe una mirada general de las empresas a “trabajar con estructuras ajustadas” y esto impacta directamente en la contratación. Además, se entiende como clave en el proceso de inclusión, el generar un acompañamiento inicial al

trabajador incluido, para facilitar su proceso de adaptación cultural en la organización y a las directrices del trabajo, lo que, en un escenario a distancia, presenta grandes desafíos.

Otros indicadores importantes se relacionan con la ley de protección al empleo, a la cual 4.000 personas con discapacidad se acogieron desde que se promulgó. Es importante señalar que, dentro de este universo, existen personas con invalidez parcial, las cuales cotizan en el seguro de desempleo, pero también existen personas con invalidez total, que no pueden acogerse a dicho seguro. Es por esto, que se vuelve relevante cuidar la fuente de ingresos que tienen estas personas a través de la prestación de su trabajo.

Respecto a accesibilidad universal, el Gobierno de Chile ha desarrollado un “Plan Chile Accesible”, cuyo fin es contribuir a la inclusión desde la accesibilidad. Esto, incorporando de manera relevante el gran compromiso tomado por el Estado de Chile al ratificar la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas, y asimismo la Ley N° 20.422, la que Establece Normas para la Igualdad de oportunidades y la inclusión social de las personas con discapacidad, en distintos ámbitos, y con acciones concretas por desarrollar y plazos por cumplir que determinan de manera ineludible la accesibilidad como un derecho y como un deber; y también abriendo de manera profunda el concepto de universalidad de la accesibilidad, es decir, el Territorio y Ciudades organizadas y accesibles para todas las personas.

Por otra parte, aún muchas brechas en materias de accesibilidad digital, por lo tanto, es urgente legislar sobre esto. Si bien existe información relevante al respecto, los avances en accesibilidad digital aún son una tarea pendiente sobre gestión eficiente y de alto alcance.

Las páginas web aún no son accesibles. Hay pocas empresas que han trabajado en estas materias y técnicamente el trabajo para poder desarrollar una página accesible según los parámetros que indica la normativa W3C internacional en materias de accesibilidad es muy técnico y aún no existen muchos especialistas que lo sepan hacer.

Hoy el uso de la tecnología ha ayudado sin dudas a avanzar en estas materias, así como también la innovación en Apps para smartphones que apoyan a personas con discapacidad a vivir mejor, pero queda muchísimo por hacer.

También se menciona que la accesibilidad digital se visualiza como algo difícil de implementar, pero es un paradigma que obedece a desconocimiento, más que a una falta de oportunidad o disponibilidad, ya que existe una organización gratuita que disponibiliza y adapta las plataformas web a un lenguaje inclusivo llamada: [userway.org](http://userway.org). Por ende, se plantea que lograrlo y avanzar en accesibilidad requiere intención, buscar información y hacerlo.

En cuanto a otros desafíos, hay estudios previos al COVID19 cuya primera evaluación en la implementación de esta ley, destaca que los perfiles de contratación más demandados por las empresas es el administrativo, seguido por el operario, profesional y practicantes, lo que significa una buena noticia, porque antes de esta normativa, las oportunidades laborales que se abrían eran para desempeñar en su gran mayoría solo oficios. Uno de los grandes desafíos es seguir empujando este cambio cultural, rompiendo estigmas y trabajar por una verdadera inclusión de personas con discapacidad en todos los niveles de la organización.

Por último, hoy a pesar de que hay 20.000 contratos registrados en la DT, aún existe más de un 70% de personas con discapacidad desempleadas. Por lo tanto, es relevante seguir gestionando y levantando acciones y proyectos relacionados con la inclusión laboral y educacional.

A partir de la investigación con fuentes primarias y secundarias en relación con el potencial del servicio “comunidad on line para personas con discapacidad” se logra concluir que existe una oportunidad de negocio tanto en los potenciales clientes usuarios como oferentes, ya que en ambos se ven satisfechas distintas necesidades que actualmente no se logran cubrir satisfactoriamente, principalmente en términos de conexión entre la oferta y la demanda.

## 9.2. Demanda actual y potencial

Bajo el escenario expuesto en este capítulo se calculó el tamaño de mercado de la primera etapa del negocio en base a las personas con discapacidad, mayores de 18 años, con discapacidad leve a moderada de la región Metropolitana de Chile.

A partir de esta definición, se calculó el tamaño de mercado de la primera fase de escalamiento, considerando los ingresos promedio mensuales del segmento, el gasto en productos y servicios ad hoc con nuestra plataforma y el porcentaje de compras que hacen por Internet. Con estos datos se estimó un gasto promedio en compras por Internet.

También se consideró un supuesto de frecuencia de compras on line, ya que no existen datos precisos de frecuencia de compras en internet del segmento. Sin embargo, se estima una frecuencia que se deberá asegurar a partir de la gestión de la plataforma. A partir de esta información, se estimó el tamaño de mercado en 20.241 millones de pesos anuales.

Ilustración 4: Tamaño de mercado: Primera fase de escalamiento

	<b>PcD Leve a Moderada</b>
Público objetivo Región Metropolitana	639.036
Ingresos mensuales promedio del segmento	487.303
Gasto promedio en compras on line	24.365
Frecuencia de compra anual proyectada	1,30
Tamaño del mercado CLP	20.241.270.394

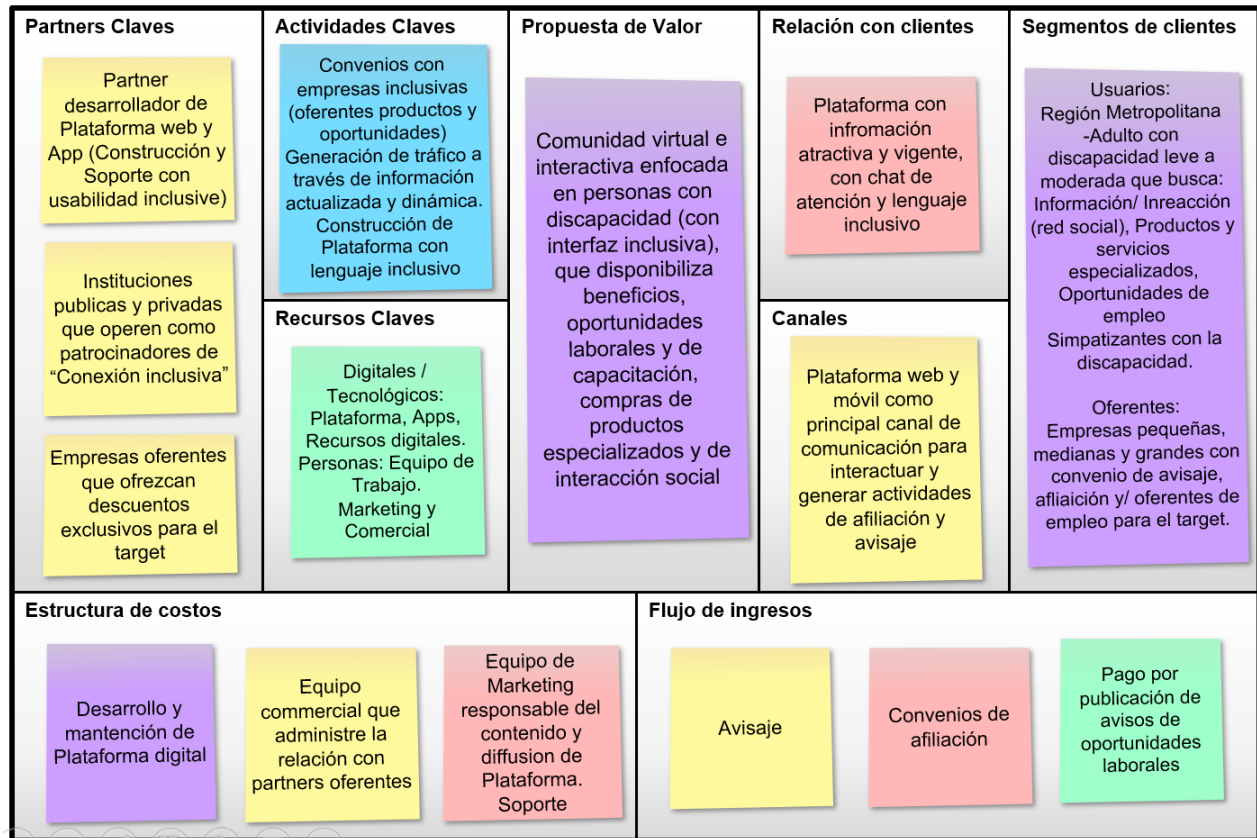
Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, a partir del análisis desarrollado en relación con la oportunidad de negocio, es posible concluir que la propuesta de una “Comunidad on line para personas con discapacidad” muestra un importante potencial, en la medida que cuenta con atributos que repercuten en necesidades, beneficios y drivers movilizados relevantes para el target y



que la hacen atractiva ya que se posiciona como un servicio que cumple con los requerimientos del segmento.

### 9.3. Modelo Canvas para la propuesta de negocio



### 10. Plan de marketing

Como declaración estratégica principal, se encuentra diferenciar entre un modelo de negocios en base a la diferenciación o a costos. El primero deberá contar con una ventaja competitiva/comparativa que haga único el servicio y que, por lo tanto, el consumidor tenga la disposición a pagar márgenes superiores. Por otra parte, el enfoque en costo lleva a que los esfuerzos se centren en los costos operacionales y que los procesos sean lo más eficientes posible, con menores márgenes<sup>23</sup>. En el caso de Conexión Inclusiva, se promete desarrollar un modelo de negocio exclusivo e innovador, por lo tanto, la estrategia general irá en base a la diferenciación del servicio, para lograr un crecimiento del negocio con alto margen bruto. Esta diferenciación exigirá incorporar elementos innovadores en base a las

<sup>23</sup> Best, R. 2007. Marketing Estratégico.

necesidades de usuarios y clientes y un apasionado compromiso por lo que promete Conexión Inclusiva, siendo pilares fundamentales de este plan estratégico.

## **10.1. Marketing Estratégico**

### **10.1.1. Segmentación**

Con el fin de determinar cuál será el tipo de cliente objetivo, es que a continuación se desglosan distintos tipos de segmentos y sus principales características, para luego concluir con la selección de cada segmento que serán parte fundamental de las decisiones estratégicas de marketing.

Desde la perspectiva de los **clientes usuarios y su vinculación con el servicio:**

#### **-Segmentación por interés**

Uno de los principales criterios para segmentar son los intereses planteados para participar en la comunidad. Estos intereses llevarán a seguir segregando mediante los motivos y características de los clientes que manifiestan los intereses seleccionados. Como se pudo apreciar en el capítulo 9.1.3 de este documento, distintos intereses fueron definidos en relación con el uso del servicio. De estas opciones y de acuerdo con el orden de importancia atribuido, los esfuerzos de marketing se focalizarán en los siguientes:

- **Obtener información sobre lugares amigables con la discapacidad** que poseen los usuarios (farmacias, cines, parques, clínicas, etc.).
- **Interactuar:** establecer contacto con otros miembros de la comunidad con un fin social.
- **Obtener información de oportunidades de capacitación:** ya disponibles en el mercado, pero con falta de difusión y gestión por parte de los oferentes.
- **Obtener información de actividades:** ya disponibles en el mercado, y que se potenciarán a partir de la difusión en la comunidad.
- **Conocer productos y servicios que ofrecen las empresas en alianza:** interesados en adquirir productos o servicios difundidos en la plataforma.
- **Postular a ofertas de empleo:** motivación por mantener la vinculación con el ámbito laboral y/o generar ingresos, mediante el desarrollo de actividades laborales.

#### **-Segmentación geográfica en Chile**

Como decisión estratégica se ha definido segmentar la cobertura geográfica de acuerdo con la región con mayor prevalencia de PcD (Personas con discapacidad) en Chile, siendo esta la Región Metropolitana (41,47%) como segmento objetivo, tal como se muestra en Tabla 1.

De acuerdo a la segmentación por interés, se hace relevante segmentar por regiones ya que de acuerdo a la propuesta de valor que ofrece “Conexión inclusiva”, es necesario focalizar los esfuerzos y proponer una estrategia de crecimiento en etapas.

Se propone abarcar el territorio nacional completo en la medida que el proyecto avance en su proceso de maduración, lo cual se planteará dentro de la planificación estratégica del presente trabajo.

Finalmente, y pensando en las estrategias digitales, el uso de internet se va acrecentando en la población perteneciente a estas regiones, siendo la más significativa la región metropolitana con un 70,8% en comparación a un 69,9% en el resto del país (CASEN, 2015).

Tabla 1: Estadísticas de Prevalencia de PcD distribuida por Región

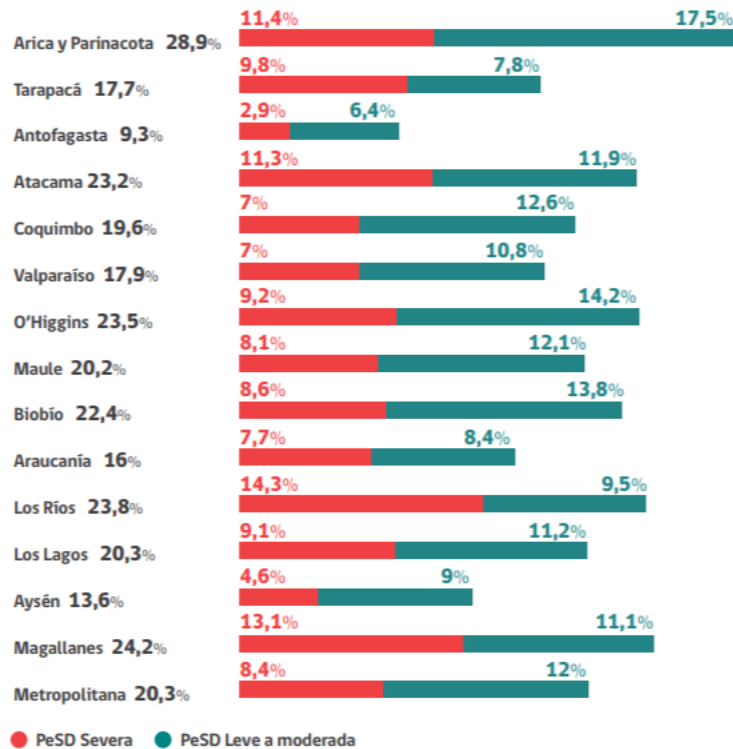
Región	Población Nacional		Población con Discapacidad		Prevalencia Nacional	Prevalencia Total PcD
	N	%	N	%	%	%
<b>Arica y Parinacota</b>	120.335	0,92%	34.780	28,9%	0,27%	1,33%
<b>Tarapacá</b>	234.713	1,80%	41.512	17,7%	0,32%	1,59%
<b>Antofagasta</b>	405.169	3,11%	37.583	9,3%	0,29%	1,44%
<b>Atacama</b>	201.531	1,55%	46.786	23,2%	0,36%	1,79%
<b>Coquimbo</b>	557.652	4,28%	109.584	19,7%	0,84%	4,20%
<b>Valparaíso</b>	1.375.423	10,56%	246.060	17,9%	1,89%	9,44%
<b>O'Higgins</b>	680.501	5,22%	159.584	23,5%	1,22%	6,12%
<b>Maule</b>	770.305	5,91%	155.708	20,2%	1,20%	5,97%
<b>Biobío</b>	1.543.338	11,85%	345.348	22,4%	2,65%	13,25%
<b>Araucanía</b>	727.531	5,58%	116.626	16,0%	0,90%	4,47%
<b>Los Ríos</b>	279.364	2,14%	66.539	23,8%	0,51%	2,55%
<b>Los Lagos</b>	634.800	4,87%	129.042	20,3%	0,99%	4,95%
<b>Aysén</b>	73.046	0,56%	9.927	13,6%	0,08%	0,38%
<b>Magallanes</b>	111.701	0,86%	26.977	24,2%	0,21%	1,03%
<b>Metropolitana</b>	5.312.743	40,78%	1.081.097	20,3%	8,30%	<b>41,47%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos II Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile SENADIS

### **-Segmentación por grado de discapacidad**

Como decisión estratégica se ha definido segmentar el grado de discapacidad, estableciendo como objetivo los grados leve-moderado en la región con mayor prevalencia de PcD en Chile, siendo esta la Región Metropolitana, llegando a un 59,11% de la población de adultos con discapacidad de la región como segmento objetivo. Esta población alcanza a 639.036 personas. Ver Ilustración 5.

Ilustración 5: Porcentaje de población adulta con discapacidad por región y grado de discapacidad



Fuente: II Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile SENADIS

Desde la perspectiva de **los clientes oferentes**, se identifican dos grandes segmentos:

**Pequeñas empresas y emprendimientos:** empresas de menor envergadura que pueden o no estar iniciándose en la industria, que aún no cuentan con canales de marketing digital y usan canales exclusivamente tradicionales y por tanto más acotados.

**Medianas y grandes empresas:** que cuentan con distintos canales para la comercialización de sus productos y servicios, que les interesa difundir su oferta mediante avisaje en determinados sitios que se focalizan en su target con el propósito de aumentar sus posibilidades de difusión. Dentro de este segmento podemos encontrar a empresas que desarrollan una nueva línea de negocio orientada al target, que identifican en nuestro canal un medio de interés para promocionar y evaluar la respuesta del mercado ante sus nuevos productos.

### 10.1.2. Targeting:

Con la información anterior, se busca seleccionar el público objetivo, los cuales recopilarán varias de las características segmentadas anteriormente.

Respecto a clientes usuarios, se definen los siguientes:

### **-Adulto con discapacidad leve a moderada que busca información**

Persona mayor de 18 años con discapacidad, que busca información sobre:

- Lugares amigables con **su discapacidad** (farmacias, cines, parques, clínicas, etc.).
- Actividades y panoramas de su interés
- Oportunidades de capacitación

Con un recorrido del consumidor simple y rápido. A este cliente objetivo le interesa principalmente contar con información oportuna y actualizada, y que participará activamente en la comunidad si encuentra lo que busca.

### **-Adulto con discapacidad leve a moderada que busca interactuar con otros (Red Social)**

Persona mayor de 18 años con discapacidad, que busca establecer contacto con otros miembros de la comunidad con un fin social, compartir experiencias y aprender de las experiencias de los demás miembros.

### **-Adulto con discapacidad leve a moderada que busca oportunidades de empleo**

Persona mayor de 18 años con discapacidad, cuya motivación está en mantener la vinculación con el ámbito laboral y/o generar ingresos, mediante el desarrollo de actividades laborales.

### **-Adulto con discapacidad leve a moderada que busca productos y servicios especializados**

Persona mayor de 18 años con discapacidad, interesados en adquirir productos o servicios difundidos en la plataforma a través de su canal de avisaje.

### **-Simpatizantes con la discapacidad leve a moderada con interés por pertenecer a esta comunidad:**

Persona mayor de 18 años que simpatiza con la discapacidad, ya sea porque tiene relación con el target a nivel personal, familiar o profesional y le interesa ser parte de la comunidad.

Respecto a clientes oferentes, se definen los siguientes:

#### **- Pequeñas empresas y emprendimientos**

Empresas de menor envergadura que pueden o no estar iniciándose en la industria, que aún no cuentan con canales de marketing digital y usan canales exclusivamente tradicionales y por tanto más acotados.

#### **- Medianas y grandes empresas**

Empresas que cuentan con distintos canales para la comercialización de sus productos y servicios, que les interesa difundir su oferta mediante avisaje en determinados sitios que se focalizan en su target con el propósito de aumentar sus posibilidades de difusión. Dentro de este segmento podemos encontrar a empresas que desarrollan una nueva línea

de negocio orientada al target, que identifican en nuestro canal un medio de interés para promocionar y evaluar la respuesta del mercado ante sus nuevos productos.

### 10.1.3. Posicionamiento:

“Conexión Inclusiva” transforma la vida de las personas con discapacidad a través de su gestión e interés real por aportar a la verdadera inclusión y su bienestar. Ofrece conexiones genuinas para ser una gran familia y disponibiliza la oferta de oportunidades, servicios y productos que realmente necesitan, conectándolos con quienes los ofrecen.

De esta manera, el posicionamiento que busca “Conexión Inclusiva” de acuerdo con su segmentación es:

**Clientes usuarios:** Ser la comunidad virtual e interactiva de personas con discapacidad, que entregue aportes significativos a sus vidas y a su inclusión, otorgándoles bienestar y felicidad a través de la conexión con oportunidades, servicios y productos significativos para ellos.

**Clientes oferentes:** Apoyar activamente a nuestros clientes para alcanzar sus objetivos de posicionamiento y sentido social, a través de una conexión activa con nuestra comunidad, sirviendo de medio difusor de productos, oportunidades y servicios para personas con discapacidad más reconocido a nivel nacional

Esta propuesta de posicionamiento debe estar acorde con el mensaje gráfico que se entrega. Es por esto que se creó una identidad de marca, bajo los conceptos de conexión con los demás, alegría y acción.

A continuación, se presenta el logo de “Conexión Inclusiva”, y el recurso gráfico diseñado para aportar a esta imagen de marca.

Ilustración 6: Logo y Recurso Gráfico "Conexión Inclusiva"



Fuente: Trabajo realizado por diseñador gráfico, Jorge Salas Nuñez

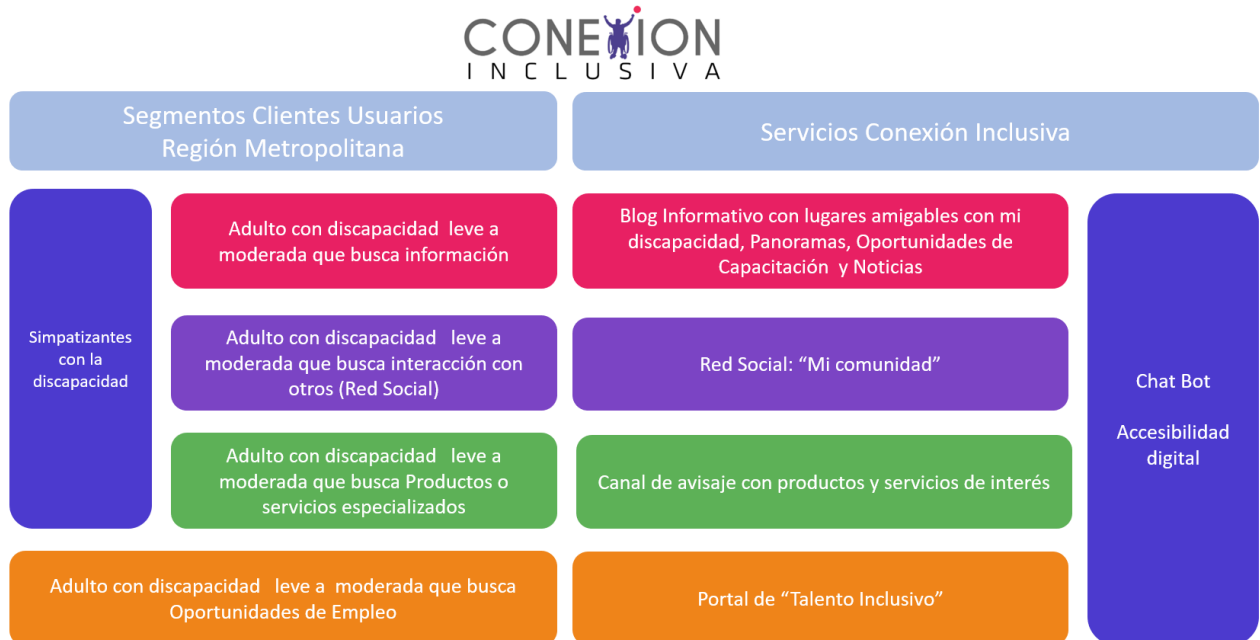
Es importante mencionar que los colores cobran relevancia a la hora de transmitir el mensaje. Los colores utilizados son los colores de la Inclusión, los cuales buscan entregar un concepto de ser fuertes ante la adversidad. Los colores representan conexión, audacia y energía, confianza, verdad y movimiento.

## 10.2. Marketing operativo

### 10.2.1. Producto / Servicio

En base a los segmentos objetivos se definieron los servicios para cada segmento de la siguiente manera:



Ilustración 7: Servicios en base a segmentos objetivos de clientes usuarios
















Fuente: Elaboración propia

“Conexión Inclusiva” es una plataforma web que concentra la oferta de oportunidades, productos y servicios personas con discapacidad y que adicionalmente brinda ciertas herramientas de interacción como Red social, Blog y sección de noticias, que otorga constantes beneficios a sus miembros, considerando sus demandas y necesidades.

El eje central de “Conexión Inclusiva” es su accesibilidad universal, logrando disponibilizar su contenido e interacciones con herramientas de acceso pensadas para personas con discapacidad. De esta forma, todos nuestros servicios cuentan con las siguientes funciones:

- 
**Estructura de la página**  
 Revele rápidamente encabezados de página, puntos de referencia y enlaces de una manera clara, estructurada, fácilmente navegable y accesible. Ayuda a los usuarios discapacitados y no discapacitados a encontrar el contenido que desean más rápido.
- 
**Lector de pantalla**  
 Lee en voz alta todo el contenido de la página sin necesidad de instalar un lector de pantalla externo.

 <b>Aumentar el tamaño del texto</b>	<p>Cambia los textos en pantalla a través de cuatro niveles diferentes de aumentos de tamaño de texto. Hace que cada parte de su sitio sea más legible al instante.</p>
 <b>Espaciado de texto</b>	<p>Modifique el texto y el espacio entre líneas para mejorar la legibilidad para usuarios disléxicos y con discapacidad visual. Ofrece tres grados de ajustes para una experiencia de lectura personalizada y más accesible.</p>
 <b>Cursor grande</b>	<p>Aumenta el tamaño estándar del cursor en un 400% para garantizar que el puntero siempre esté a la vista. Permite una navegación más rápida y accesible a través de hipervínculos, pestañas y elementos de formulario.</p>
 <b>Resaltar enlaces</b>	<p>Destaca los elementos en los que se puede hacer clic para facilitar la usabilidad, la navegación y la accesibilidad general del sitio.</p>
 <b>Pausar animaciones</b>	<p>Pausa el contenido que se mueve o se actualiza automáticamente que se considera una barrera de accesibilidad. Detiene las animaciones, el parpadeo y el contenido intermitente que distrae y puede desencadenar convulsiones.</p>
 <b>Contraste de luz</b>	<p>Aumenta el contraste de todos los elementos del sitio con un tema de color claro de alto contraste. Remediación con un clic para elementos, textos, botones y campos de formulario de bajo contraste inaccesibles y no compatibles.</p>
 <b>Contraste oscuro</b>	<p>Aumenta el contraste de todos los elementos del sitio con un tema de color oscuro de alto contraste. Remediación con un clic para elementos, textos, botones y campos de formulario inaccesibles y no compatibles con bajo contraste.</p>
 <b>Colores invertidos</b>	<p>Inversión a todo color para todos los elementos del sitio que proporciona una mayor profundidad de color percibida, lo que hace que los textos sean mucho más fáciles de leer y reduce la fatiga visual para los usuarios daltónicos y con discapacidad visual.</p>
 <b>Desaturación de color</b>	<p>Desatura todos los colores de la página. Una función de accesibilidad importante que ayuda a los usuarios con deuteranopía, tritanopía y otras formas de daltonismo a distinguir mejor el contenido de su sitio.</p>
 <b>Información sobre herramientas</b>	<p>Muestra texto alternativo y etiquetas aria para elementos en pantalla con un simple desplazamiento del mouse. La información sobre herramientas es prominente, de alto contraste y fácil de leer para usuarios con baja visión con necesidades de accesibilidad.</p>
 <b>Guía de lectura</b>	<p>Convierte el cursor en una guía de lectura horizontal de alto contraste. Enfoca y guía los ojos para reducir la fatiga visual de los usuarios con discapacidad visual, disléxicos, discapacitados cognitivos y usuarios con presbicia.</p>
 <b>Fuentes accesibles</b>	<p>Convierte fuentes estilizadas en fuentes accesibles y pesos de fuente que son esenciales para los usuarios con discapacidad visual y disléxicos que encuentran fuentes no estándar confusas o difíciles de leer.</p>
 <b>Fuente Dyslexia Friendly</b>	<p>La fuente amigable para la dislexia de UserWay mejora la legibilidad para las personas con dislexia y proporciona una experiencia de lectura más fácil y fluida que se adapta a los visitantes del sitio con dislexia.</p>

Además, “Conexión Inclusiva contará con su chatbot **“ConIn”**,





“ConIn” es el nombre del chatbot de la comunidad, el cual es un Asistente Conversacional (AC) desarrollado a través de inteligencia artificial a fin de contar con procesos de respuesta a preguntas y las recomendaciones de productos/servicios de la comunidad de una forma óptima y rápida.

El incremento del uso de aplicaciones de mensajería instantánea en nuestra vida cotidiana facilita la integración de los chatbots en los procesos de las compañías.

El uso de los chatbots es ascendente y, según Gartner, en los próximos años aumentará aún más. Para el 2022, el 70% de los trabajadores de oficina trabajarán con asistentes conversacionales para completar sus rutinas diarias.

A continuación, se expone una descripción general de cada servicio a **usuarios**:

a) Blog informativo

Este servicio entrega información completa y actualizada sobre distintos temas de interés para la comunidad.

- Una sección estará destinada a comentar sobre los lugares amigables con las distintas discapacidades de los usuarios, tales como farmacias, cines, parques, clínicas, etc.
- Otra sección a informar panoramas y dónde ir.
- Existe también una sección de noticias
- Por último, también una sección donde habrá información sobre oportunidades de capacitación para los usuarios.

b) Red Social: “Mi Comunidad”

“La red social de Conexión Inclusiva” permite establecer contacto entre los miembros de la comunidad con un fin social, compartir experiencias y aprender de las experiencias de los demás miembros. Brinda la posibilidad de conectarse con otros usuarios, creando relaciones o comunidades pudiendo compartir información, imágenes, vídeos, enlaces, texto o audios.

En una etapa posterior, se planifica generar análisis de información y creación de grupos intercomunidad que puedan compartir intereses comunes, afinidad, entre otros.

c) Portal de empleo inclusivo

Nuestro portal de empleo permitirá a los usuarios que tengan motivación por desarrollar o mantener la vinculación con el ámbito laboral y/o generar ingresos, mediante el desarrollo de actividades laborales postular a ofertas laborales.

Nuestro portal también considera una versión “premium”, el cual contempla un up grade en la funcionalidad del portal, pudiendo además de postular, acceder a material actualizado sobre empleabilidad.

d) Avisos de productos y servicios de interés

A través del canal de avisaje de la comunidad, los usuarios interesados en adquirir productos o servicios difundidos en la plataforma, podrán visualizarlos y conectarse con las empresas oferentes.

De cara a nuestros clientes usuarios, los servicios de “Conexión Inclusiva” se focalizan en cubrir la brecha existente entre la oferta actual en el mercado de empresas y organizaciones y el target de personas con discapacidad.

La plataforma en sus distintas funcionalidades pretende aumentar las interacciones entre el target y los servicios, oportunidades y productos destinados a su satisfacción, favoreciendo la inclusión en la sociedad, el aumento de su capital social y su bienestar. El énfasis social de la empresa será un atributo por destacar en las campañas a realizar.

Por otra parte, la estrategia de comunidad no existiría sin contar con clientes oferentes.

A continuación, se describen los servicios ofrecidos para estos segmentos:

Ilustración 8: Servicios en base a segmentos objetivos de clientes oferentes



Fuente: Elaboración propia

Los servicios que se ofrecen a oferentes son:

a) Avisaje en convenio

Los clientes podrán optar convenios de planes de avisaje, a fin de ofrecer sus productos y servicios en la comunidad, con el objetivo de aumentar el tráfico para la posterior conversión en sus canales de comercialización.

b) Avisaje a través de marketing de afiliación:

Los clientes interesados en desarrollar marketing de afiliación en el portal “Conexión Inclusiva”, podrán hacerlo a fin de promover sus servicios

Los aspectos diferenciadores radican en la estrategia de marketing y CRM que permite ubicar las ofertas de los diversos avisadores en los usuarios adecuados, esto a partir de la información de comportamiento, hábitos, preferencias, etc. levantada en el sitio web o app móvil.

Además, es posible realizar feedback a nuestros clientes avisadores para que optimicen su oferta.

c) Ofrecer oportunidad(es) de empleo en portal de “Talento inclusivo”

Nuestros clientes oferentes podrán ofrecer oportunidades laborales para personas con discapacidad que necesiten cubrir vacantes en sus organizaciones, siendo “Conexión Inclusiva” una fuente de reclutamiento altamente dirigida al target que la empresa requiere.

### 10.2.2. Precio

Luego de un análisis de la industria y del tipo de negocio, se estableció una estrategia de precios diferenciada para clientes usuarios y clientes oferentes.

A continuación, se establecen estos precios:

Para los **clientes usuarios** de “Conexión Inclusiva”, la plataforma es de uso gratuito. Sólo se solicitan sus datos para completar su registro e inscripción durante su navegación en la plataforma.

Como parte del Plan estratégico, se encuentra que, al tercer año de funcionamiento de la plataforma, se generará un ingreso premium con funcionalidades adicionales que permitirán a los usuarios acceder a herramientas de empleabilidad interesantes para ellos.

Respecto a Clientes oferentes, se establecen los siguientes precios iniciales:

Tabla 2: Valores netos de inicio "Conexión Inclusiva"

Servicio	Cobro	Monto
<b>Avisaje en Convenio</b>	Cobro mensual por avisaje por tramo según presencia en plataforma	Tramo 1: \$200.000
		Tramo 2: \$350.000
		Tramo 3: \$ 700.000
		Tramo 4: \$1.200.000
<b>Avisaje por Marketing de afiliación</b>	Aviso estándar	1,5 UF mensual
<b>Empresa asociada a Bolsa de empleo</b>	Cobro por aviso de oportunidad	1 UF con vigencia 30 días y actualización cada 72 horas hábiles.

Fuente: Elaboración propia

En el caso de clientes de “**Avisaje en convenio**” que ofrezcan productos y servicios, con el objetivo de aumentar el tráfico en sus canales de comercialización para la posterior conversión, tendrán un cobro fijo mensual por avisaje, considerando 4 tramos de precio en función de la exposición en la plataforma.

Los clientes **empresas avisadoras** interesadas en desarrollar **marketing de afiliación** en el portal “Conexión Inclusiva”, se le generará un cobro de 1,5 UF por cada espacio estándar en la plataforma, el cual tendrá vigencia por 30 días.

Se considera que una vez que la comunidad cuente con mayor tráfico, se revisará el cobro por este tipo de servicios ya que la disposición a pagar cambia en etapas de mayor

madurez y posicionamiento de la marca y se espera que “Conexión inclusiva” alcance un rápido posicionamiento en el target.

El **cliente portal de empleo** en alianza que brinde el servicio de bolsa de trabajo específica para personas con discapacidad, pagará por cada aviso publicado con vigencia de 30 días y actualizaciones cada 72 horas, 1 UF pudiendo acceder a los datos de contacto de todos los candidatos que postulen a su oferta.

El precio a empresas de avisaje se definió en base a referencias de empresas avisadoras para segmentos específicos (por ejemplo, avisadores de Moterus, plataforma para los amantes de las motos)

En el caso de los valores para portal de empleo, la estrategia de precio se definió de acuerdo con la oferta existente en el mercado y sistema de cobro de portales de reclutamiento con foto en nichos específicos de mercado laboral, como por ejemplo Global Jobs y Chiletrabajo.

El detalle de los costos y ventas, serán ampliamente desarrollados en capítulos futuros de este documento, en la evaluación operativa y financiera.

### **10.2.3. Plaza**

“Conexión Inclusiva” no contempla el servicio de venta ni entrega de los productos ofrecidos en la comunidad virtual, así como tampoco su logística de distribución, dado que se considera sólo como canal de avisaje (Conexión entre empresa en convenio y usuarios).

De esta manera, cada cliente oferente se hará cargo de la distribución de los productos comercializados mediante sus canales propios.

La situación se repite con las actividades ofrecidas por organizaciones, oportunidades de capacitación y ofertas de trabajo publicadas en el portal de empleo. Sin embargo, entendiendo el impacto que esto genera en la percepción del cliente de un servicio de confianza y calidad, se implementará un sistema de “calificación” a través de puntuaciones de diversos aspectos que brinden información clara y oportuna a los miembros de la comunidad.

Así, se asumirá la difusión de las ofertas a través de la plataforma web (sitio y app smartphone) que, a su vez, se publicitará en medios digitales, enfocados y optimizados en los canales de alto tráfico del target.

Respecto a la ley del consumidor, existen aspectos legales que se deben respetar y cumplir, dentro de los cuales se encuentra el principio de Integración Publicitaria, el cual establece que las promesas publicitarias contenidas en un avisaje se entienden incorporadas en los contratos respectivos y por ende, “Conexión Inclusiva” deberá contar con cláusulas en sus contratos que velen por el cumplimiento de estos por parte de sus clientes y estableciendo claramente las responsabilidades inherentes a la oferta que se publica a través de la plataforma<sup>24</sup>.

---

24 Sernac, 2017. Análisis, Vigilancia y Gestión Jurídica de la publicidad en Chile Disponible en: [https://www.sernac.cl/portal/619/articles-5386\\_archivo\\_01.pdf](https://www.sernac.cl/portal/619/articles-5386_archivo_01.pdf)

#### **11.2.4. Promoción**

La propuesta de valor se comunicará en distintos medios, complementando canales tradicionales con digitales dado que parte muy importante del segmento es usuario de Internet y mantiene un vínculo con los canales digitales.

También se difundirá la comunidad en organizaciones públicas y privadas que ofrecen actividades orientadas al target, con el fin de generar el vínculo entre “Conexión Inclusiva” y entidades de confianza para las personas con discapacidad.

Como se trata de un modelo multi sided, es importante comunicar para todos los clientes la propuesta de valor, destacando a cada uno sus beneficios.

En cuanto al target **clientes usuarios**, se realizará una estrategia de marketing digital para difundir la marca.

Esto se realizará principalmente a través de los siguientes medios:

a. Redes Sociales:

**Facebook e Instagram orgánico.**

De manera activa, se publicarán contenidos relacionados con la personalidad de la marca y a marketing de contenido. Esta labor estará a cargo del community manager, quien activamente mostrará contenido en estas redes.

La grilla con la programación publicitaria será revisada y programada de manera semanal, entre el community manager y el encargado de marketing de contenido.

A continuación, en Ilustración 9, se puede apreciar una planificación tipo de contenido en Instagram para una semana en particular.

### Ilustración 9: Grilla Ejemplo Facebook e Instagram

Instagram y Facebook	Lunes 12	Martes 13	Miércoles 14	Jueves 15	Viernes 16	Sábado 17	Domingo 18
Conexión Inclusiva	Historia (identidad)	Historia (identidad)	Sobre Comunidad / Servicios	Encuesta	Repost	#Conexioninclusiva	Panoramas
11:00 hrs.	Tema: ¿Quiénes somos?	Tema: Espíritu Inclusivo	Tema: Súmate	¿Qué has encontrado en nuestra red?	¡Feliz con su nuevo empleo!	Frase: "Conectémonos"	Tema: ¿Dónde ir en vacaciones?
TEXTO	Y Así empezamos a conectarnos...	¡Lo que nos mueve!	¡Y ya somos miles... Súmate a nuestra Red!	¿En qué te ayudo?	Feliz en este nuevo desafío @viviantrab #Vamostodos	Exprésate en nuestro espacio	Panoramas
IMAGEN							
COMENTARIOS CM		Gráfica en evaluación			Esta gráfica debe ser personalizada		
COMENTARIOS CLIENTE			Me encanta la gráfica de apoyo				
ESTATUS APROBACIÓN	Aprobada 	Aprobada con modificación 	Aprobada 	Aprobada 	Aprobada con modificación 	Aprobada 	Aprobada 

Fuente: Elaboración propia

#### - Instagram y Facebook inorgánico.

Las campañas publicitarias, serán implementadas con fines específicos, los cuales pueden ser: promocionar la página web, conseguir mayores visitas y obtener clientes usuarios potenciales. Todas estas enfocadas en Instagram y Facebook.

Al inaugurar la página web, el enfoque será el promocionarla, para esto se contempla la inclusión de todos los segmentos objetivos en la configuración de la campaña, los cuales fueron descritos en el capítulo de targeting antes visto. La publicidad del lanzamiento de la página tendrá una duración de 6 meses, sin menoscabo que cada año se realizará una campaña particular con el fin de seguir incorporando clientes potenciales.

Por cada lanzamiento de producto y servicio, se realizará una campaña de promoción en base a historia y fotos, cada lanzamiento durará 6 meses, configurándose según el público objetivo de cada servicio. Por ejemplo, para Servicios de Ofertas de Trabajo, el público objetivo es el adulto con discapacidad leve a moderada que busca ingresar al mundo del trabajo, conseguir empleo o bien cambiarse de su actual trabajo, de esta forma, existirán campañas orientadas a ese objetivo.

Adicional a las campañas de lanzamiento, existirá una programación anual de promoción en fechas específicas para el target, como, por ejemplo, Día Internacional de las personas con Discapacidad (3 diciembre), Día Mundial del Braille (4 enero), Día Mundial del Síndrome de Down (21 de marzo), Día Mundial de Concienciación sobre el Autismo (2 de abril), Día Internacional de las Lenguas de Señas (23 de septiembre), Día de los Derechos

Humanos (10 de diciembre), programándose un mes antes de la fecha establecida. Cada una de estas fechas, serán establecidas según el público objetivo específico.

Los resultados esperados de cada campaña programada en Facebook, es estimado por la plataforma al realizar la configuración, con un rango de impacto pesimista y optimista.

Para la estimación del impacto se utilizaron palabras claves que miden el potencial de alcance a fin de definir un presupuesto adecuado para lograr los objetivos propuestos. El resumen de las actividades publicitarias, con sus objetivos y presupuestos se muestran en las tablas 3 y 4:

Tabla 3: Resumen campañas de promoción por lanzamiento

Plataforma o Servicio	Concepto	Público objetivo	Objetivo de campaña	Duración de la campaña (meses)	Presupuesto anual (CLP/campaña)	Alcance (cantidad de usuarios potenciales/año)	Alcance (cantidad de conversiones/año)
Página web	Lanzamiento	Todos los segmentos	Promocionar página	12	\$6.800.000	N/A*	
Blog Informativo con lugares amigables con mi discapacidad, Panoramas, Oportunidades de Capacitación y Noticias	Lanzamiento nuevo servicio	Adulto con discapacidad leve a moderada que busca información y Simpatizantes con la discapacidad	Obtener clientes potenciales (Grilla)**	12	\$437.500	132.765	3.983
Red Social: "Mi comunidad"	Lanzamiento nuevo servicio	Adulto con discapacidad leve a moderada que busca interacción con otros (Red Social) y Simpatizantes con la discapacidad	Obtener clientes potenciales (Grilla)**	12	\$437.500	136.095	4.083
Canal de avisaje con productos y servicios de interés	Lanzamiento nuevo servicio	Adulto con discapacidad leve a moderada que busca Productos o servicios especializados y Simpatizantes con la discapacidad	Obtener clientes potenciales (Grilla)**	12	\$437.500	133.745	4.012
Portal de "Talento Inclusivo"	Lanzamiento nuevo servicio	Adulto con discapacidad leve a moderada que busca Oportunidades de Empleo	Obtener clientes potenciales (Grilla)**	12	\$437.500	134.805	4.200

\*Se distribuye el alcance entre todos los servicios

\*\*Se incorpora en la grilla sin campaña publicitaria.

Fuente: Elaboración propia mediante simulación Facebook

Tabla 4: Resumen de campañas promoción fechas especiales

Conmemoración	Mes	Público objetivo	Objetivo de campaña	Duración de la campaña (meses)	Presupuesto anual (CLP/campaña)	Alcance (cantidad de usuarios potenciales)	Alcance (cantidad de conversiones/año)
Día Mundial del Braille	Enero	Todos los segmentos	Obtener clientes potenciales	1	\$170.000	19.700	394
Día Mundial del Síndrome de Down	Marzo	Todos los segmentos	Obtener clientes potenciales	1	\$170.000	45.200	904
Día Mundial de Concienciación sobre el Autismo	Abril	Todos los segmentos	Obtener clientes potenciales	1	\$170.000	49.700	994
Día Internacional de las Lenguas de Señas	Septiembre	Todos los segmentos	Obtener clientes potenciales	1	\$170.000	62.000	1.240
Día de los Derechos Humanos	Diciembre	Todos los segmentos		1	\$170.000	64.400	1.288
Día Internacional de las personas con Discapacidad	Diciembre	Todos los segmentos	Obtener clientes potenciales	1	\$170.000	57.540	1.151

Fuente: Elaboración propia mediante simulación Facebook

A continuación, se comparte Ilustración 10, que muestra resultados estimados según fuente de conversión Facebook Ads:

- Inversión \$6.709.082
- 518.523 personas alcanzadas (miraron el anuncio)
- 37.544 clics en el anuncio (visitas a la web)
- \$179 costo de 1 clic (una visita a la web)

Ilustración 10: Estimación de conversiones Facebook Ads



Fuente: Facebook Ads. con parámetros referenciales.

## b. Google Ads



Se realizarán campañas de posicionamiento de marca a través de Google Ads a través de estrategias de: Búsqueda, display y video.

Para generar esta estrategia, se consideran los siguientes datos referenciales:

CPA prom.	Clics	Impresiones	Costo	CTR	CPC prom.	Posic. promedio
CLP16.129	3.092	27.8 K	CLP1.500.000	11.1 %	CLP485	1.35

Fuente: Google Ads. con parámetros referenciales.

De esta forma, se realizarán campañas con un presupuesto mensualizado, el cual se administrará y controlará en periodos cortos para evaluar el impacto de la estrategia.

Cabe señalar, que este presupuesto ha sido pensado con una mirada flexible y eficiente, pudiendo ajustarse constantemente la inversión, según los resultados obtenidos en periodos cortos de tiempo. Esto, gracias a las plataformas de control y gestión que se pueden utilizar en campañas en Google ads, y Facebook ads. Hay un costo inicial para generar el material, que podría hacer disminuir la curva de gasto en los años siguientes

Es importante señalar que la estrategia considera en una primera etapa, generación de contenido de valor relevante para indexar en Internet, a través de estrategias de SEO y luego del cuarto mes, se espera invertir en estrategias SEM.

De esta forma, para lograr un ajuste adecuado que optimice el presupuesto destinado, es fundamental contar en el equipo con personal experto en publicidad on line, certificado en estas plataformas. Se considera que este equipo sea interno a la organización por lo estratégico que resulta el análisis de las distintas acciones de marketing a emprender.

Además, la capacitación a través de Facebook Blueprint permite crear páginas de Facebook e Instagram óptimas para apoyar la publicidad de “Conexión inclusiva” que permita generar y gestionar presencia y contenido pertinente en redes sociales.

En cuanto al target **empresas avisadoras**, se participará activamente en eventos especializados. Esto, con foco en establecer una relación como socios estratégicos.

También se perseguirá vincular “Conexión Inclusiva” con empresas claves a través de sus áreas de marketing digital para presentar la plataforma, establecer convenios y generar respaldo a nivel de impacto comunicacional.

A continuación, se presentan algunas acciones a incorporar para la difusión de “Conexión Inclusiva”:

- Participación en eventos como desayunos ReIn (Red de Empresas Inclusivas), SENADIS y otros, esto como una instancia crucial para vincularse con otros actores relevantes del segmento, actualizar información y datos respecto de los ámbitos que aborda “Conexión Inclusiva”, difundir la comunidad y sus beneficios dando cuenta de sus logros.
- Difusión mediante las Redes Sociales de mayor uso evidenciado en el segmento (58% Facebook, 38% Instagram). Las redes constituyen canales controlados de

comunicación online que permitirán transmitir y fidelizar al público objetivo mediante campañas.

- Difusión mediante nuestra propia plataforma web, principal fuente de información de nuestra comunidad mediante campañas atractivas que serán medidas y reformuladas oportunamente en función de sus resultados, permitiendo una rápida capacidad de reacción.
- Alianzas de colaboración con Fundaciones tales como TACAL, Inclúyeme, Teletón, Descúbreme, Fundación Luz, entre muchas otras, que permitirán desarrollar una difusión entre sus miembros (personas con discapacidad) mediante la entrega de información de la comunidad y sus beneficios, así como para los usuarios, entrega de información sobre oportunidades y objetivos de estas.
- Recomendación “boca en boca” identificando a influenciadores líderes que difundan la comunidad y su propuesta de valor, dando cuenta de sus experiencias y los beneficios. Esto permitirá generar recomendaciones a partir de los testimonios que aporten buenas referencias de la plataforma. Por otra parte, estas recomendaciones contribuirán a la generación de confianza y crecimiento de la comunidad. Entre los influencers con los que se pretende contar, se encuentran: Mauricio Riffo, el primer "youtuber con discapacidad de Chile": Teniente Dan.

La estrategia de ventas para empresas avisadoras se enfocará en captar empresas con participación de mercado relevante en industrias atractivas para las personas con discapacidad, a través de la generación de reuniones de presentación del servicio y luego un seguimiento para la generación de alianzas.

#### **10.2.4. Objetivos de estrategia de marketing**

Como primer propósito, se generarán convenios con empresas interesadas en participar en esta plataforma como un canal de avisaje y/o difusión de sus productos y servicios para el target. Estos convenios se enmarcarán en contratos anuales.

Como estrategia de difusión y atracción, durante el primer año tendrán una operación libre de pago durante los primeros tres meses, periodo donde, además, se trabajará de forma paralela en la atracción de usuarios (personas con discapacidad, familiares y amigos). De este modo contaremos con una base de clientes y oferta disponible atractiva cuando comiencen a ingresar los usuarios.

El contar con un periodo de gratuidad por 3 meses, permitirá que durante este periodo se genere un alto tráfico, potenciando la tracción a través de distintas ofertas, por lo tanto, se busca generar sinergia a través de este espacio colaborativo en que con mayor participación se busca fidelizar a estos clientes que posteriormente quieran permanecer activamente en la comunidad.

Dentro de este plan de atracción, “Conexión Inclusiva” se ha fijado los siguientes objetivos:

1. Captación de empresas que cuenten con productos o servicios de interés para la comunidad, con el propósito de publicitar productos con foco en el segmento.

**Métrica: Establecer convenios estratégicos con 30 empresas de avisaje y 10 empresas con afiliación durante el primer año de operación.**

2. Generación de alto tráfico del target en la plataforma “Conexión inclusiva”, con el fin de constituirse como un canal relevante mediante el cual distintas empresas pueden publicitar sus ofertas o bien generar difusión de su marca.

**Métrica: alcanzar 518.000 visitas anuales del nicho en nuestra plataforma durante el primer año de operación.**

- Crear awareness en el target construyendo presencia de marca, llegando a influenciadores y potenciando el rol social detrás de la comunidad (inclusión, auto valencia, promoción de las personas con discapacidad activas). Esto involucrará el desarrollo de constantes campañas en línea que permitan pasar del awareness a las visitas a la plataforma, de manera tal que los usuarios se inscriban y formen parte de la red.

**Objetivo: Difundir la plataforma, sus servicios y beneficios al target de manera de contar al menos con 22.000 usuarios registrados hacia el final del primer año de operación.**

### 10.3. Presupuesto de marketing

De acuerdo con los objetivos anteriormente expuestos, se definió presupuesto de marketing para el primer quinquenio del proyecto, graficado en tabla 5.

Tabla 5: Presupuesto de marketing del primer quinquenio

<b>PRESUPUESTO MARKETING</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad Facebook – Instagram	\$ 8.550.000	\$ 10.800.000	\$ 11.880.000	\$ 13.068.000	\$ 14.374.800
Google Ads - SEM	\$ 7.950.000	\$ 10.800.000	\$ 11.880.000	\$ 13.068.000	\$ 14.374.800
Marketing presencial - Material POP	\$ 1.150.000	\$ 1.207.500	\$ 1.267.875	\$ 1.331.269	\$ 1.397.832
Marketing de contenido – RSS	\$ 2.150.000	\$ 2.440.000	\$ 2.684.000	\$ 2.952.400	\$ 3.247.640
Mails masivos	\$ 840.000	\$ 320.000	\$ 480.000	\$ 640.000	\$ 800.000
Rostro - Influenciadores	\$ 7.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	<b>\$ 28.140.000</b>	<b>\$ 25.567.500</b>	<b>\$ 28.191.875</b>	<b>\$ 31.059.669</b>	<b>\$ 34.195.072</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11. Plan comercial y de ventas

Tal como se señaló en el Plan de Marketing, la estrategia de ventas para empresas avisadoras se enfocará en captar empresas con participación de mercado relevante en industrias atractivas para las personas con discapacidad, a través de la generación de reuniones de presentación del servicio y luego un seguimiento para la generación de alianzas.

Para lograr esta acción, se realizará un Plan de gestión comercial que, por una parte, prospecte potenciales clientes que generen fuente de ingreso a través de:

- Avisajes (convenios y afiliación)
- Publicación de Oportunidades de empleo

Para esto, se tendrá una estrategia de venta consultiva, que busque ofrecer el servicio como una solución a medida y adaptada a la propia necesidad de cada uno de ellos.

Se espera alcanzar un nivel de **30 empresas de avisaje y 10 empresas con afiliación durante el primer año de operación**

Para esto, existe un funnel de conversión, donde se estima que, para alcanzar estos objetivos, trabajaremos con un ratio de éxito de 14 a 1.

De esta forma, para alcanzar 40 empresas durante el primer año, debiésemos lograr contactar efectivamente a 720 empresas.

A continuación, se presenta el funnel de conversión, que guía este Sales Plan (Tabla 6):

Tabla 6: Funnel Guía para Sales Plan

Tipo de empresa objetivo	Contactos por alcanzar	Contactos esperados por Mes por Ejecutivo	Cierres Mensuales por Ejecutivo	Tasa de Cierre Esperada
Empresas de Avisajes	540	75	6	<b>30</b>
Empresas con afiliación	180	25	2	<b>10</b>
<b>Total</b>	720	100	8	40

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, para alcanzar los objetivos, el equipo comercial estará compuesto por 5 ejecutivos comerciales.

La gestión de estos ejecutivos estará ampliamente apoyada a través de la gestión de marketing y contenido descritos en el capítulo anterior.

Adicionalmente, trabajarán guiados por un **Sistema de Gestión Adchase**, a través del cual se buscarán activamente oportunidades en redes y páginas web, empresas que ofrecen productos, servicios y oportunidades para el target y se generará un contacto proactivo con estas, a fin de aumentar la cartera de prospectos y negocios, obtener una

actualización constante en oferta para el target, un ritmo comercial rápido y acercamiento en tiempo real a empresas con necesidad, por ende: mayor número de convenios.

Por último, también se busca lograr un mayor alcance, contando con información integral de empresas que pueden estar ofreciendo oportunidades al target, siendo transversales a cualquier industria y se espera que, a través de esta estrategia de ventas, el equipo comercial logre atraer clientes oferentes que permitan mantener activo el interés de clientes usuarios, generando tráfico y tracción.

## 12. Plan de operaciones

### 12.1 Principales procesos e infraestructura definida para la operación





















#### 12.1.1) Aspectos claves

Con el fin de entender los procesos relacionados con el cliente y los puntos de contacto con él, es que se expone el viaje del consumidor tanto para clientes usuarios como clientes oferentes y, en base a esto, los procesos asociados de la compañía con el fin de satisfacer sus necesidades. A continuación, se puede apreciar el viaje del consumidor para ambos clientes.









Esta comunidad busca brindar felicidad y bienestar a sus usuarios y oferentes, por lo que es fundamental que, en su viaje, se propicien sentimientos agradables y positivos y se puedan sobrellevar de forma eficiente y rápida los procesos tediosos y/o engorrosos como la facturación y el pago en internet. Ver Tabla 7.

Tabla 7: Esquema Viajes del Consumidor Usuarios y Oferentes

Viaje del Consumidor on line (Usuarios)

Stages of Journey	Motivación	Búsqueda		Recorrido Sitio Web	Evaluación de Servicios		Experiencia de Pago y Registro		Entrega Servicios	
Actividades	Deseos de conocer y pertenecer a la Red Social	Búsqueda por palabras claves	Clicks en páginas web	Conocer y rankear alternativas	Navegar por las mejores páginas y redes evaluadas	Ver características	Comparar entre páginas	Proceso de registro y pago virtual	Contacto Servicio al cliente	Vivir la Experiencia
Sentimientos										
Muy Feliz										
Neutral										
Infeliz										
Experiencias	Entusiasmo por pertenecer a la Red y conocer sus beneficios	Revisando las opciones que existen en la web y RRSS existentes	Pensando en alternativas	Reencanto con lo que buscaba	Sorpresa con todos los beneficios encontrados	Impaciente por registrarse e interactuar	Quiere cerrar el registro y se genera cierta ansiedad con participar	Incómodo al llenar los datos de registro	Tener ayuda de ser necesario.	Felicidad, satisfacción, recibir lo esperado.
Expectativas	Poder ingresar de forma fácil y amigable	Rápida navegación	Sencillez al encontrar los servicios	El mejor evaluado es el más amigable	Información realmente útil y beneficiosa	Características fáciles de ver	Finalizar registro y activación de cuenta	Tener pocos campos a completar.	*Los pasos sean rápidos y fáciles.	Recibir lo que esperaba

Viaje del Consumidor on line (Ofertantes)

Stages of Journey	Motivación	Búsqueda		Recorrido Sitio Web	Evaluación de Servicios		Experiencia de Pago y Registro		Entrega Servicios	
Actividades	Deseos de conocer y pertenecer a la Red Social 	Búsqueda de palabras claves o consulta a su red de contactos 		Navegar por las mejores páginas y redes evaluadas 	Ver características 	Comparar entre páginas 	Proceso de registro y pago virtual 	Contacto Servicio al cliente 	Vivir la Experiencia 	
Sentimientos	Muy Feliz									
	Neutral									
	Infeliz									
Experiencias	Entusiasmo por pertenecer a la Red y conocer sus beneficios	Revisando las opciones que existen en la web y RSS existentes	Pensando en alternativas	Reencanto con lo que buscaba	Sorpresa con todos los beneficios encontrados	Impaciente por registrarse e interactuar	Quiere cerrar el registro y se genera cierta ansiedad con participar	Incómodo al llenar los datos de registro	Tener ayuda de ser necesario.	Felicidad, satisfacción, recibir lo esperado.
Expectativas	Poder ingresar de forma fácil y amigable	Rápida navegación	Sencillez al encontrar los servicios	El mejor evaluado es el más amigable	Información realmente útil y beneficiosa	Características fáciles de ver	Finalizar registro y activación de cuenta	Tener pocos campos a completar.	Los pasos sean rápidos y fáciles.	Recibir lo que esperaba

Fuente: Elaboración propia

Conexión Inclusiva ofrece ser parte de una Comunidad en línea, que entrega cinco funcionalidades al usuario:

1. Interacción social.
2. Información de alto interés como lugares amigables con su discapacidad y panoramas, noticias y oportunidades de capacitación.
3. Información consolidada sobre una amplia variedad de oportunidades ad hoc a sus necesidades y particularidades (capacitaciones, empleo, entre otros).
4. Posibilidad de acceder a productos y servicios atractivos con condiciones preferentes.
5. Portal de empleo.

Para sus clientes avisadores, la plataforma ofrece un canal digital de difusión específico al target, funcionando como un canal adicional de marketing digital y relacional que permite disponibilizar su oferta de manera dinámica y segmentada al target.

Adicionalmente, para empresas interesadas en posicionar su marca o dar a conocer sus productos, contenidos o servicios al target, la plataforma permite realizar marketing de afiliación estableciendo una relación entre el sitio web de nuestra comunidad y del anunciante.

Esto permite a las empresas generar una fuerte presencia de marca en el target, repercutiendo en un aumento de sus ventas, ocupación de puestos de trabajo disponibles, así como también conocer las preferencias del mercado objetivo.

En términos de la operación, usuarios, con sus ideas, necesidades e inquietudes se registrarán en la plataforma. De acuerdo con ciertas preguntas en el logging y su comportamiento como usuarios, visualizarán contenido personalizado en relación con sus intereses.

Usuarios podrán realizar cualquiera de los cinco procesos que conforman la funcionalidad de Conexión Inclusiva. Se contará con un sistema de puntuación (calidad y confianza) el que dará feedback para evaluar el desempeño de los avisadores.

Cada empresa oferente se hará cargo de la venta y distribución de los productos comercializados mediante sus canales propios.

### **12.1.2. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

Dado que la suscripción a la plataforma es gratuita, para los usuarios el primer paso para poder hacer uso de la plataforma será registrarse. Aunque navegar por la página será libre, se deberá estar registrado para poder interactuar. El usuario tiene que entregar datos básicos obligatorios de identificación y como mínimo una cuenta de correo electrónico.

Se tiene que elegir un alias, que va a ser su nombre de identificación en la comunidad y elaborar una contraseña con ciertas condiciones de seguridad.

Después que los usuarios se hayan registrado en la plataforma se les enviará un correo electrónico de bienvenida a la comunidad, con información respecto a los beneficios a los que acceden y tips básicos de utilización de la web. Ya estando registrado, el usuario puede realizar cualquiera de los cinco procesos que conforman el modelo de negocios desde la perspectiva del usuario; revisar productos y servicios (que podrán ser adquiridos en los canales provistos por los oferentes), interactuar, postular a ofertas de empleo y generar una oferta de algo propio que puede ser comprado o bien permutado con otro miembro de la comunidad.

- **Buscar e Investigar:** Revisar ofertas de temas de su interés, acotadas a su segmento y a un precio preferencial que pueden ser encontradas en un solo sitio.
- **Interactuar:** Los usuarios podrán interactuar de tres diferentes maneras en la plataforma, lo que conformará la red social dentro de la comunidad. Se establecerán espacios de conversación y ayuda, foros de temas de interés incorporados en la web por la empresa y chat entre usuarios.
- **Ofertas de empleo:** Los usuarios podrán revisar en un lugar específico en la plataforma las ofertas laborales. De acuerdo a su interés podrán postular adjuntando sus antecedentes curriculares en el respectivo formulario de la plataforma y respondiendo a las preguntas del aviso. En caso de que su perfil laboral sea de interés, la empresa oferente de postulación lo contactará directamente para iniciar el proceso de selección.
- **Generar una oferta a la comunidad:** Con el objetivo de favorecer el desarrollo de economías colaborativas entre los miembros de la comunidad, los usuarios podrán ofrecer servicios o productos a otros miembros de la comunidad. Estos podrán ser ofrecidos con un valor económico, o bien permutados por otros servicios o productos que la contraparte ofrezca.

Desde el punto de vista del avisador, los avisos estarán definidos en campañas las cuales podrán actualizar sus gráficas en forma mensual, debiendo cumplir determinadas normas de publicación establecidas por Conexión Inclusiva y formatos especificados con

anterioridad. Diseñadores asesorarán a los clientes en este aspecto, asegurando el correcto cumplimiento de la línea editorial y adicionalmente brindarán información respecto del desempeño del mes anterior (resultados estrategia SEM, CPC, entre otros indicadores), para que el cliente pueda analizar en conjunto con la conversión lograda en su landing page y así evaluar próximas campañas.

Los pagos se generarán de acuerdo a las condiciones previamente establecidas en su plan.

La plataforma web centralizará gran parte de la operación, en ella se concentrarán los principales costos operativos (desarrollo, mantención y almacenamiento). Se contratará un servicio de outsourcing para alojar en servidores externos (hosting) ya que la compra de equipos y desarrollo de infraestructura representa un costo importante.

Internamente se contratará a una persona para que supervise el correcto desempeño técnico de la plataforma, controle aspectos de seguridad y monitoree la actividad de los usuarios identificando cambios en los patrones y tendencias para poder diseñar nuevas soluciones de acuerdo a las necesidades evidenciadas por los usuarios.

La recurrencia de la plataforma (cantidad de usuarios que pueden interactuar en simultáneo) es escalable de manera automática. Así, cuando se acerca al límite de su capacidad, se activa un segundo servidor en la nube que soporta el tramo siguiente.

Para efectos administrativos precisaremos de una oficina de aproximadamente 65 m<sup>2</sup>, instalaciones que en un inicio serán arrendadas y en función del crecimiento se evaluará la necesidad de mayor espacio y de una opción de compra.

### **12.1.3. Flujo de Operaciones y cadena de suministro**

Con el fin de generar un marco de análisis, se define la cadena de suministro de la prestación de servicios de Conexión Inclusiva, luego de esto, se desarrollará cada aspecto, con el fin de sustentar el plan de crecimiento en el ámbito operacional.

Las etapas principales definidas se encuentran en la Ilustración 11, siendo estas las que se muestran a continuación:



Ilustración 11: Cadena de Suministro "Conexión Inclusiva"



Fuente: Elaboración propia

Se instaurará la implementación colaborativa de distintas tecnologías para la prestación de los servicios.

Se revisa en detalle en descripción de cada etapa de la cadena de suministro de Conexión Inclusiva.

### 12.1.3.1. Planificación de los Servicios

Conexión Inclusiva prestará distintos servicios de acuerdo a sus segmentos clientes usuarios y clientes oferentes.

Para esto, el sistema estará alojado en un servidor AWS (Amazon web services) y un hosting alojado en la nube.

El desarrollo y programación de la plataforma se llevará a cabo por una agencia de desarrollo: Bitbiosis.cl, quienes estarán a cargo del desarrollo de la plataforma, su programación y asegurar que esta configuración cuente con la accesibilidad universal característica de los sitios web inclusivos.

Esta funcionalidad se llevará a cabo por userway.org. El widget de accesibilidad impulsado por IA de UserWay proporciona el cumplimiento total de ADA y WCAG 2.1 y tiene un costo de 49 dólares / mes. Las funcionalidades de esta herramienta de inteligencia artificial, se describieron en detalle en el capítulo 9.3.2.1 del presente documento.

De acuerdo a la necesidad levantada, los servicios se prestarán en una plataforma multi side, que contará a su vez con un sistema de chatbot desarrollado por cliengo.com. Este tendrá personalidad, con un nombre relacionado al espíritu de la comunidad. Esta herramienta se analizará en el punto: Atención Clientes.

Adicionalmente, los servicios se complementarán con una plataforma de seguimiento de correos: Mailchimp.com, la cual se enlazará con una herramienta de automatización en

línea de última generación y que utiliza Inteligencia Artificial para hacer seguimiento a los clientes potenciales, apoyando la conversión: Integromat.com. Este punto se analizará en detalle en la fase de oferta de servicios de la presente cadena.

La comunidad también utilizará un sistema de pago online de servicios con foco en clientes oferentes: QVO.cl, el cual contempla un cobro fijo de 30 dólares, más una comisión por cada transacción, que contempla un 1,49% si es débito y 2,9% crédito.

Este punto se describirá en detalle en la fase de ventas on-line.

### **12.1.3.2. Generación de Contenido**

Para la prestación de servicios, Conexión Inclusiva tendrá una estrategia potente de marketing de contenido guiado por un equipo interno. Esta área será la responsable de la generación de contenidos (infografías, artículos, diseños personalizados, adaptaciones de campañas de clientes). Responsable de la gráfica online, diseño web y multimedia. También será responsable de la gestión y control de las diferentes redes sociales.

Parte importante de la gestión de estos servicios se sustenta en el permanente levantamiento y actualización de información.

Para esto, Conexión Inclusiva tendrá dos fuentes de información principales:

- a) **La propia comunidad**, donde a través de los lineamientos del community manager tendremos información permanente de los propios usuarios (Similar a la estrategia utilizada por Waze, donde los propios miembros de la comunidad son quienes alimentan de información a la plataforma, informando actividad relevante para los demás miembros).
- b) **Equipo en ruta**, el cual estará externalizado a través de un modelo Business Process Outsourcing (BPO) con Manpowergroup.  
Este equipo tendrá la misión de levantar información actualizada y permanente de los lugares amigables con la discapacidad, entregando feedback permanente de contenido a la comunidad en sección: “Blog Informativo: Lugares amigables con mi discapacidad, Panoramas y Noticias”.  
El costo de este servicio se detalla en anexo detalle de presupuesto de marketing.

Adicionalmente, se generará contenido permanente para desarrollar los servicios de la comunidad: Oportunidades, Servicios, Productos y Portal de empleo.

### **12.1.3.3. Oferta de Servicios Conexión Inclusiva**

La plataforma se desarrolla en un espacio multiside, en el cual sus usuarios pueden acceder a los distintos servicios de la comunidad.

A su vez, los clientes oferentes, pueden ofrecer sus productos y servicios a través de convenios de marketing de afiliación, avisaje o publicación de ofertas de empleo en el portal.

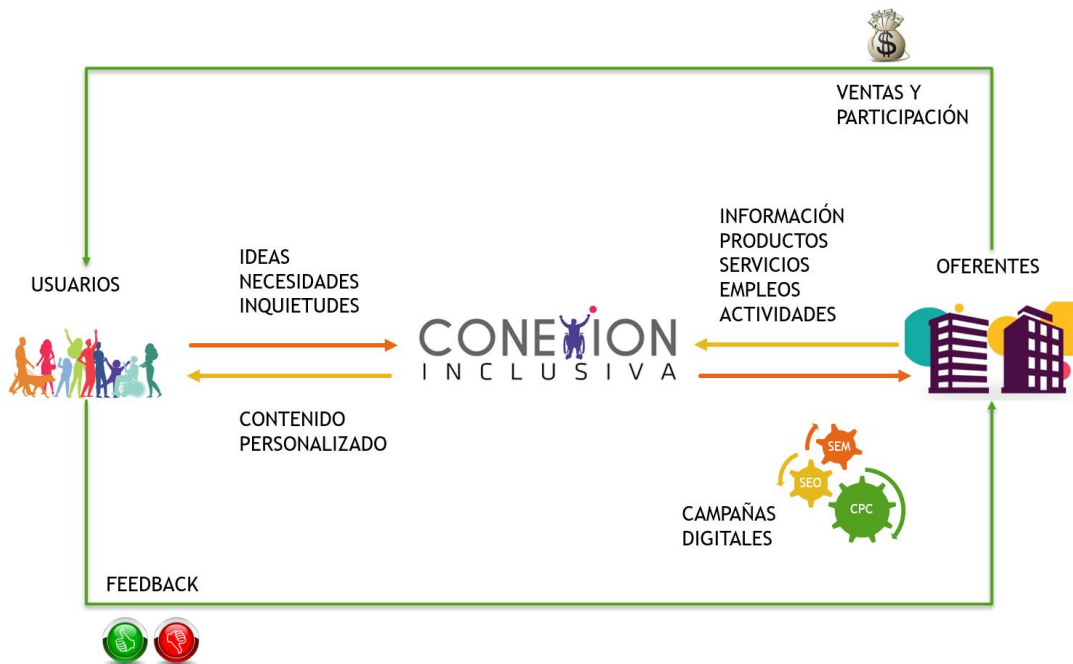
El flujo de operaciones de Conexión Inclusiva se resume en las ilustraciones 12: Procesos internos y 13: Procesos de Interacción con clientes que se exponen a continuación:

Ilustración 12: Procesos Internos Conexión Inclusiva



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13: Procesos de Interacción con clientes Conexión Inclusiva



Fuente: Elaboración propia

### 12.1.3.4. Ventas on-line y presencial

La comunidad cuenta con un equipo comercial, compuesto por 5 ejecutivos comerciales cuyo objetivo principal estará centrado en captar clientes oferentes para desarrollar convenios de afiliación, avisaje o interesados en ofrecer oportunidades de empleo.

Esta venta está acompañada de una potente estrategia de marketing digital y presencial.

El proceso de facturación y pago estará apoyado en un sistema de pago online de servicios con foco en clientes oferentes: QVO.cl, el cual contempla un cobro fijo de 30 dólares, más una comisión por cada transacción, que contempla un 1,49% si es débito y 2,9% crédito.

Esta plataforma, es una herramienta perfecta para manejar cobros puntuales y recurrentes, tokenización de tarjetas, transferencias bancarias y mucho más; todo en una integración. Tiene la ventaja que acepta pagos nacionales y desde el extranjero recaudando en moneda local.

Esta aplicación permite recibir pagos digitales de manera ágil y segura desde la propia plataforma, con una experiencia de pago, sin necesidad de redireccionar a los clientes a otras páginas; mejorando la experiencia de usuario y ayudando a convertir más ventas.

A continuación, se exponen las tarifas para Chile de QVO.cl.

7UF Tarifa mínima mensual		Mínimo de facturación mensual para la suma de todas las comisiones por transacción de todos medios de pago.	
 Tarjetas de débito y crédito	<b>Medios aceptados</b> 	<b>Abono en tu cuenta</b> <b>2 días hábiles</b>	<b>Comisiones por transacción</b> Débito <b>1,49%*</b> Crédito <b>2,9%*</b> Internacional <b>3,95%*</b>
 Transferencia bancaria	<b>Bancos asociados</b> 	<b>Abono en tu cuenta</b> <b>2 días hábiles</b>	<b>Comisión por transacción</b> <b>1,45%*</b> con un mínimo de 0,037 UF
 Efectivo Cash In	<b>Redes asociadas</b> 	<b>Abono en tu cuenta</b> <b>2 días hábiles</b>	<b>Comisión por transacción</b> <b>2,5% + 0,01UF*</b> con un mínimo de 0.043UF

**Tenemos una solución para tu organización**  
Ideal para empresas que procesan más de \$50.000.000 CLP

[Crea una cuenta gratis](#)

Fuente: www.qvo.cl

### 12.1.3.5. Servicio al cliente

Conexión Inclusiva cuenta con un chatbot soportado en la solución: Cliengo.com. A través de este chatbot, se pueden establecer conversaciones con un asistente virtual 24/7.

Así, se mejora la experiencia de quienes visitan el sitio web y potencia la conversión en clientes. “ConIn” podrá responder inmediatamente las consultas de clientes a través de una conversación personalizada con respuestas rápidas y automáticas, o puede ser intervenida por el equipo comercial cuando se detecte una oportunidad comercial.

Esta solución de inteligencia artificial permite personalizar el nombre de la ventana, los colores, el logo, idioma y tiempo de saludo. Permite configurar respuestas rápidas que guíen a los clientes y brindan más información durante la conversación. Gracias a la inteligencia artificial, detecta cuáles son las preguntas más frecuentes de tus clientes y añade respuestas automáticas que aumenten la tasa de conversión.




Cabe señalar también que posterior a la conversión o compra de un producto o servicio con alguna empresa cliente, el usuario podrá acceder a un sistema de evaluación que permitirá valorar el servicio prestado por nuestros clientes. Logrando así entregar feedback oportuno a nuestros clientes también como parte de nuestra oferta de valor.

A continuación, se expone el valor del servicio mensual de Chatbot en dólares:

## Tus clientes quieren conversar contigo, no los hagas esperar.

Selecciona el plan que mejor se adapte a las necesidades de tu negocio y comienza a captar clientes ahora.

Mensual Anual (25% OFF)

Free	Starter	Premium	Corporate
 <b>\$0/mes</b> Hasta 10 contactos 1 Chatbots Hasta 3 usuarios	 Desde <b>\$24/mes</b> 50 contactos incluidos 2 Chatbots 3 usuarios incluidos	 Desde <b>\$90/mes</b> 200 contactos incluidos 5 Chatbots 6 usuarios incluidos	 Desde <b>\$300/mes</b> Desde 1000 contactos Chatbots ilimitados Usuarios ilimitados
<a href="#">Comienza ahora</a>	<a href="#">Pruébalo gratis 14 días</a>	<a href="#">Pruébalo gratis 14 días</a>	<a href="#">Contáctanos</a>
<b>Incluye:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Widget web</li><li>✓ Widget WhatsApp para web</li><li>✓ Chatbot para Facebook Messenger</li><li>✓ Gestión de clientes (CRM)</li></ul>	<b>Todo lo del Plan Free más:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Widget Whatsapp personalizado</li><li>✓ Reportes en CRM</li><li>✓ Auto respuestas por mail</li><li>✓ Aplicación Móvil</li></ul>	<b>Todo lo del Plan Starter más:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Chatbot para WhatsApp*</li><li>✓ Reportes Avanzados (90 días)</li><li>✓ Integraciones por Zapier</li><li>✓ Integraciones por Api</li></ul> <small>*Disponible con un costo adicional</small>	<b>Todo lo del Plan Premium más:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Chatbots Personalizados</li><li>✓ Mensajes Whatsapp salientes</li><li>✓ Atención preferencial y soporte exclusivo</li><li>✓ Reportes avanzados ilimitados</li></ul>

Fuente: [www.cliengo.com](http://www.cliengo.com)

### 12.1.3.6. Control y Seguimiento

Adicionalmente, los servicios se complementarán con una plataforma de seguimiento de correos: Mailchimp.com, la cual se enlazará con una herramienta de automatización en línea de última generación y que utiliza Inteligencia Artificial para hacer seguimiento a los clientes potenciales, apoyando la conversión: Integromat.com.

Integromat permite observar en tiempo real cómo se ejecuta su automatización y cómo fluyen los datos a través de su escenario. Al ejecutar un escenario específico en Integromat, se registran todas las operaciones. De esta manera, puede ver fácilmente qué datos se procesaron y cuándo.

Adicionalmente, el equipo interno de contenido realizará control y seguimiento a partir de algunos KPI's de analytics.

Entre estos se encuentran:

**-Informe de adquisición de tráfico:** Permitirá saber desde dónde llegan las visitas de tu web. De esta forma, permitirá afinar la estrategia de marketing y medir el retorno de la inversión.

**- Informe de dispositivos móviles:** A fin de evaluar el del rendimiento de los dispositivos móviles. Es decir, conocer si las visitas a nuestra web se hacen desde el ordenador, el móvil o la Tablet.

**- Informe de eficiencia del contenido:** Sirve para analizar qué tal están funcionando nuestros posts.

Se puede ver qué contenido está creando más engagement, qué tipo de contenido (imágenes, vídeos, infografías, GIFs.) gusta más, qué contenido convierte a los visitantes en clientes y qué contenido es más compartido. Esto entre muchos informes que se pueden aplicar.

**- Informe de visitantes nuevos versus recurrentes:** Analizar métricas sobre visitantes que llegan por primera vez a la web y visitantes que lo hacen por segunda (o más) vez.

**- Informe de landing pages:** Permite saber a qué URLs llegan las visitas y cómo se comportan en ellas.

**- Informe de porcentaje de rebote vs porcentaje de salidas:**

El porcentaje de rebote (bounce rate) es el porcentaje de visitantes que no han realizado ninguna acción en la web y se han ido así, tal cual. Es decir, no han hecho ningún clic ni han realizado ningún evento. Este porcentaje indica que esa página ha sido la primera y última que ha visto un usuario.

El porcentaje de salidas (exit rate) es el porcentaje de personas que han visitado esa página y que han abandonado la web desde esa página. No quiere decir que hayan

Llegado a ella y se hayan ido directamente (bounce rate), sino que ha sido la última página que han visto antes de irse.

A continuación, se comparte el valor de Integro.com

GRATIS	BÁSICO	ESTÁNDAR	NEGOCIO	PLATINO	PERSONALIZADO
\$ 0 / mes	\$ 9 / mes	\$ 29 / mes	\$ 99 / mes	\$ 299 / mes	¿Necesitar más?
1,000 operaciones	10,000 operaciones	40,000 operaciones	150,000 operaciones	800,000 operaciones	Más de 800,000 operaciones
Transferencia de datos de <b>100 MB</b>	Transferencia de datos de <b>1 GB</b>	<b>20 GB</b> de transferencia de datos	<b>70 GB</b> Transferencia de datos	<b>220 GB</b> de transferencia de datos	<b>220+ GB</b> de transferencia de datos
<b>15 minutos</b> Intervalo mínimo	<b>5 minutos</b> Intervalo mínimo	<b>1 minuto</b> Intervalo mínimo	<b>1 minuto</b> Intervalo mínimo	<b>1 minuto</b> Intervalo mínimo	<b>1 minuto</b> Intervalo mínimo
Regístrate	Regístrate	Regístrate	Regístrate	Regístrate	Vamos a conectar

Fuente: www.Integro.com

Por último, a través de mailchimp.com, también se apoyará la gestión y del análisis de datos. Sincronizando los datos de los usuarios y permitiendo segmentarlos basado en su comportamiento para mejorar las conversiones.

A continuación, se comparte el tarifario de esta herramienta de IA, el que será considerado dentro del presupuesto de operación.

	Recomendado por Mailchimp		
<b>Premium</b>	<b>Standard</b>	<b>Essentials</b>	<b>Free</b>
Funciones avanzadas para profesionales que necesitan opciones más personalizadas.	Herramientas de automatización y optimización basadas en datos para empresas que desean crecer más rápidamente.	Ideal para aquellos que solo envían correos electrónicos y que desean soporte técnico ininterrumpido.	Todas las herramientas multicanal que necesitas para crear tu negocio y lograr que tu público crezca.
Desde <b>\$ 299</b> /mes	Desde <b>\$ 14</b> /mes	Desde <b>\$ 9</b> /mes	<b>\$ 0</b> /mes
Selecciona	Selecciona	Selecciona	Empieza ahora

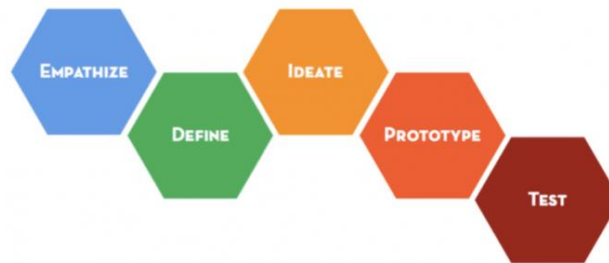
Fuente: www.mailchimp.com

## 12.2. Minimum Viable Product en base a Desing Thinking

“Conexión Inclusiva” nace como una comunidad que busca cambiar la vida de las personas con discapacidad y para lograrlo, se precisa una concentración mayor en el proceso de diseño, integrando conocimientos técnicos del diseño, las ciencias sociales, la

empresa y la ingeniería. De esta forma, a continuación, se expone el modelo que sustenta el proceso de creación de esta comunidad, basado en el modelo Design Thinking.

Ilustración 14: Etapas proceso Design Thinking

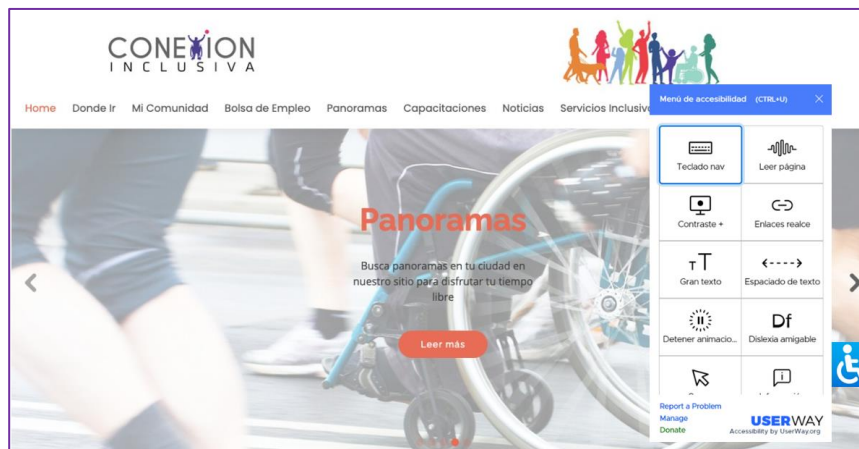


Fuente: dschool.stanford.edu

- **Empatizar:** La base del proceso de diseño está centrado en las personas con discapacidad. Se realizó un análisis profundo a nivel interno y externo de la discapacidad y quienes la viven en Chile. De esta forma, los procesos e interacciones que ocurren en la comunidad de Conexión Inclusiva, están basados en la observación, el involucramiento y el sentimiento de lo que viven las personas con discapacidad en su vida. Por esto, se genera un diferencial muy importante con lo que hoy existe, porque no solo se busca conectar usuarios con oportunidades, productos y servicios de su interés, si no que busca cambiar sus vidas a través de la real atención a sus necesidades.
- **Definir:** A partir de esta información, las definiciones se basan en crear coherencia sobre la variada información que se ha reunido y lo que la comunidad entrega.
- **Idear:** Esta etapa ha sido la base para generar un prototipo de esta idea. Luego de entender y empatizar con la real necesidad, se gesta esta idea innovadora que busca impactar en la vida de las personas con discapacidad a través de la disposición de una comunidad que no sólo permita interactuar si no también contar con información centralizada que hoy no se tiene, logrando ser un punto de encuentro con una oferta integral para las distintas necesidades que se tienen cuando vives con una discapacidad.
- **Prototipar:** Este plan contempla el desarrollo de un prototipo de esta solución final. De esta forma, se presenta una maqueta de este proyecto, considerando las necesidades e intereses de esta comunidad.



Ilustración 15: Imágenes de Prototipo Conexión Inclusiva Versión 1.0



Fuente: Elaboraciones propias

- **Evaluar:** Se proyecta solicitar feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado con los mismos potenciales usuarios, a fin de refinar las soluciones y poder mejorarlas. Para fines académicos, esta etapa no se incluye en el alcance de esta tesis.

### 13. Gestión de Personas

El capital humano, es considerado como el elemento diferenciador en el desarrollo del negocio, por lo mismo, Conexión Inclusiva busca desarrollar a su equipo de personas, buscando incorporar personas con un gran sentido social y agentes de cambio.

Para lograr este desarrollo, el proyecto organiza el equipo de trabajo en 3 áreas de negocio claves:

- El ámbito de Marketing y Comercial orientado a desarrollar alianzas comerciales con empresas avisadoras.
- El área de Clientes, focalizado en la captación de usuarios para la conformación de la comunidad de Conexión Inclusiva.
- Unidad de Desarrollo, a cargo del Sistema Operacional que proveerá la estructura y operatoria de la plataforma.

De esta forma, se definen las siguientes áreas para la estructura organizacional de Conexión inclusiva:

Mktg/ Comercial	Desarrollo	Clientes
Alianzas con empresas avisadoras y oferentes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing de Contenido</li> <li>• Creación y distribución de contenido relevante segmentado para los distintos usuarios</li> </ul>	Diseño, codificación y actualización web + App <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de Sistema</li> <li>• Soporte plataforma y contraparte técnica</li> </ul>	Generación de comunidad on-line <ul style="list-style-type: none"> <li>• Community Manager</li> <li>• Gestión de la comunidad en sus distintas funcionalidades</li> </ul>

En éstas tres áreas se integrarán los siguientes cargos:

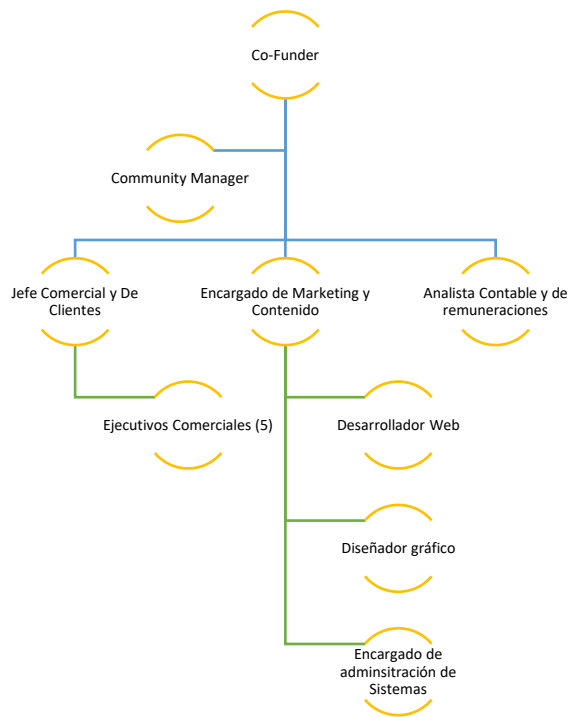
- **Co-funder:** Administración de la empresa, investigar tendencias en envejecimiento activo para ofrecer soluciones innovadoras y estar al tanto de las innovaciones sociales del mercado. Responsable de la difusión y relaciones con entidades públicas y privadas que nos permitan incorporar constantemente nuevos miembros a la comunidad.
- **Jefe Comercial y de Clientes:** Elaborar estrategias que permiten a las marcas ser parte de los espacios digitales. Comunicar y posicionar productos y servicios, participando en Internet. Responsable de favorecer la conversación en los canales de nuestros clientes a través del diálogo de las marcas e instituciones, con los usuarios de la comunidad que las

consumen y requieren. Responsable de gestionar la experiencia de los distintos clientes de Conexión Inclusiva y de la estrategia comercial.

- Ejecutivo Comercial: Encargado de la gestión y venta de convenios a empresas.
- Diseñador gráfico: Encargado del diseño creativo y comunicación de ideas de una forma única a usuarios y clientes de la comunidad. Juega un rol relevante en materias de asesoría y diseño.
- Community Manager: Encargado de la gestión y control de las diferentes redes sociales.
- Encargado Marketing de Contenido: Responsable de la generación de contenidos (infografías, artículos, diseños personalizados, adaptaciones de campañas de clientes). Responsable de la gráfica online, diseño web y multimedia.
- Desarrollador Web: Encargado del área de desarrollo web y posicionamiento SEO. Responsable de supervisar y controlar las campañas y reportar su desempeño (analytics: mediciones, objetivos, conversiones, reportes digitales). Cargo experto en publicidad on line, certificado en las plataformas anteriormente mencionadas.
- Encargado de Administración de Sistemas: Responsable de la administración de la plataforma y sistemas críticos en régimen 24x7. Debe optimizar y mantener la plataforma tecnológica e infraestructuras de Conexión Inclusiva.

La estructura organizacional se define de la siguiente manera:

Ilustración 16: Estructura organizacional Conexión Inclusiva



Fuente: Elaboración propia

### 13.1. Incentivos y compensaciones:

A continuación, se presentan el sistema de compensaciones e incentivos pensados para el equipo de trabajo de Conexión Inclusiva.

Cargo	Sueldo (M\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Co Funder	\$ 850.000	\$ 10.200.000	\$ 12.410.000	\$ 14.730.500	\$ 17.167.025	\$ 19.725.376
Jefe Comercial y de Clientes	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 11.680.000	\$ 13.864.000	\$ 16.157.200	\$ 18.565.060
Community Manager	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 10.220.000	\$ 12.131.000	\$ 14.137.550	\$ 16.244.428
Encargado de MKT de Contenido	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 11.680.000	\$ 27.728.000	\$ 30.714.400	\$ 33.850.120
Desarrollador Web	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 11.680.000	\$ 13.864.000	\$ 16.157.200	\$ 18.565.060
Diseñador Gráfico	\$ 700.000	\$ 8.400.000	\$ 10.220.000	\$ 12.131.000	\$ 14.137.550	\$ 16.244.428
Ejecutivo Comercial	\$ 500.000	\$ 30.000.000	\$ 65.000.000	\$ 69.250.000	\$ 73.712.500	\$ 78.398.125
Encargado de Administración de Sistemas	\$ 750.000	\$ 9.000.000	\$ 10.950.000	\$ 12.997.500	\$ 15.147.375	\$ 17.404.744
Administrativo Contable y de Remuneraciones	\$ 650.000	\$ 7.800.000	\$ 8.190.000	\$ 8.599.500	\$ 9.029.475	\$ 9.480.949
<b>Total</b>	<b>\$ 6.550.000</b>	<b>\$ 102.600.000</b>	<b>\$ 152.030.000</b>	<b>\$ 185.295.500</b>	<b>\$ 206.360.275</b>	<b>\$ 228.478.289</b>

- La posición de ejecutivo comercial tiene una comisión del 3% de las ventas.
- Se estima entregar un bono anual a los miembros de la organización de 1 renta bruta, de acuerdo a cumplimiento de metas de la Compañía.

## 14. Estrategia y Control

En los aspectos globales de la estrategia, se comenzará declarando la misión, visión, valores fundamentales, para luego declarar la estrategia general, y finalmente segregar los mecanismos de control asociados, indicando casa foco estratégico elegido y sus indicadores, mediante el modelo de Balance Score Card (BSC).

### 14.1. Misión

La misión tiene sentido al buscar la razón de existencia de la organización y qué puede entregar a sus clientes. Esta se define así:

“Nuestra razón de ser, es contribuir, desde un compromiso ético, a la conexión de personas con discapacidad y sus familias con apoyos y oportunidades, para que puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como a promover su inclusión en la sociedad”.

### 14.2. Visión

Como visión, se define como el lugar que queremos alcanzar en los próximos 5 años, lo cual se define como:

“Nuestra visión es llegar a ser una empresa que deje huella y marque diferencia en materias de inclusión, alcanzando la sustentabilidad y que nuestra comunidad se sienta orgullosa de formar parte de Conexión Inclusiva, llegando a aportar significativamente en la vida de las personas que la componen”.

### 14.3. Valores fundamentales

Los valores definirán la forma en que hacemos las cosas, estos se pueden apreciar en la Ilustración 17:

Ilustración 17: Valores Fundamentales de Conexión Inclusiva



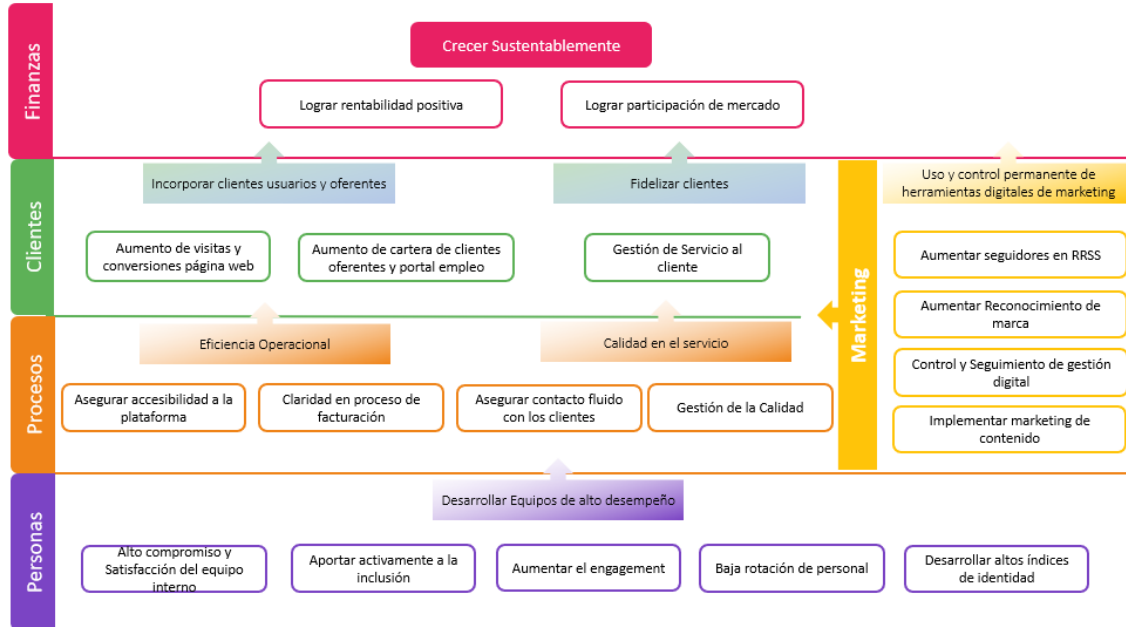
Fuente: Elaboración propia

#### 14.4. Balance Score Card

Con el fin de abarcar todos los ámbitos del plan de crecimiento, se desglosará la estrategia en cinco ámbitos generales, los cuales son: Finanzas, Clientes, procesos, Personas y Marketing, en base al modelo BSC, adaptado para poder incluir marketing como un elemento singular ya que se vuelve crítico para el desarrollo y éxito de este proyecto.

Estos se grafican en Ilustración 18 que se expone a continuación.

Ilustración 18: Balance Score Card Conexión Inclusiva



Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidos estos objetivos estratégicos, se definen los parámetros críticos que irán midiendo el éxito de esta estrategia. Estos parámetros se proyectan para una posible incorporación de un cuadro de mando integral de Conexión Inclusiva y así se irá monitoreando el cumplimiento. Esto escapa del alcance de este proyecto, pero servirá de base ya que, si se establecerán los parámetros, métricas de evaluación y los valores objetivos a priori establecidos.

#### 14.5. Objetivos y Métricas

En el anexo I, se evalúan los distintos objetivos estratégicos con los parámetros numéricos a considerar y que se explican a continuación:

##### - Marketing

El objetivo estratégico principal de marketing es el potenciamiento del marketing digital mediante redes sociales y Google. Como se explicó en el capítulo 9.3 de plan de marketing, los elementos de promoción se desarrollarán mediante campañas específicas por servicio o fechas especiales y a través de marketing de contenido (logrando fidelización e identidad). Es por esto, que los indicadores de gestión tienen relación con captar, aumentar y mantener clientes usuarios y oferentes.

Indicadores como engagement rate y tasas de conversión, entregadas por Google Ads y Facebook Ads miden cuántas interacciones terminan en conversiones desde una red social o la página web respectivamente. Para estos casos, el proyecto ha establecido un valor objetivo del 3%.

Otros parámetros, como la tasa de rebote (personas que sólo ven la página, pero no interactúan), abandono (clientes que no culminan su registro) y la tasa de apertura de correos, ayudarán a captar clientes pasivos que son potenciales usuarios. Esto será apoyado también mediante el e-mail marketing automatizado explicado en el capítulo 10.4.

#### **- Personas**

La estrategia de gestión de personas de Conexión Inclusiva busca el desarrollo de equipos de alto desempeño a través de altos niveles de satisfacción y compromiso con la organización y las funciones a desempeñar por parte del equipo. Esta cohesión y alto desempeño repercutirá en un aumento del nivel de participación de la comunidad y cantidad de usuarios y oferentes. Se medirá su nivel de engagement a través de encuestas de clima con valores entre 1 y 6, fijando el objetivo de 5 puntos promedio, siendo equivalente a altamente comprometido.

También se fijan indicadores de rotación inferior al 3% de la planilla, buscando compromiso a largo plazo con la organización por parte del equipo. Por su parte, un porcentaje de diversidad e inclusión mínimo del 10% de los colaboradores internos, haciendo justicia a nuestro valor fundamental como una organización inclusiva.

#### **- Procesos**

A nivel de procesos, se perseguirán dos grandes objetivos generales: eficiencia operacional y mejoramiento de calidad.

En cuanto a eficiencia operacional, se plantea el aseguramiento de la accesibilidad a la plataforma y la claridad en los procesos administrativos de facturación y cobranza. Los indicadores para cada uno se establecieron en una tasa de abandono inferior al 5% y una emisión de notas de crédito inferior al 1%.

Por el segundo objetivo, respecto al mejoramiento de la calidad, se establecieron como objetivos específicos la gestión de la calidad y aseguramiento de una comunicación fluida con clientes usuarios y oferentes. Como indicadores de control se establece la obtención de certificación como empresa B durante el primer año de funcionamiento y tiempos de respuesta con clientes durante las primeras 6 horas de contacto.

Cabe señalar que tal como se especificó en el capítulo 12.2, Conexión inclusiva cuenta con un Chatbot que permite mejorar los niveles de respuesta, siendo estos automatizados para preguntas frecuentes a través de inteligencia artificial, funcionando en un sistema 24\*7.

#### **- Clientes**

Dos de los objetivos generales relacionados con clientes, se relacionan con la incorporación de nuevos clientes y fidelización.

Para la incorporación de nuevos clientes, se evaluará la tasa de crecimiento en conversiones por parte de clientes usuarios y oferentes respectivamente.

En el caso de los primeros, se establece un ambicioso objetivo de un 90% y en el caso de clientes oferentes, se diferencia por segmentación de servicios. En el caso de clientes de afiliación un 9%, avisaje un 10% y portal un 7%. Esto de acuerdo con los niveles de crecimiento de empresas similares, según informe de SII ventas anuales.

Para la fidelización, se medirá mediante el indicador Net Promoted Score (NPS) con el cual se medirá la satisfacción del cliente mediante encuestas, siendo la escala de 1 al 10, enfocándose como objetivo 9 puntos promedio. La pregunta objetivo es si recomendaría Conexión Inclusiva a un colega o amigo, siendo detractores quienes puntúen entre 1 y 6, pasivos entre 7 y 8 y promotores 9 a 10 puntos. Por su puesto que esto generará información relevante para generar planes de trabajo para aumentar el nivel de promoción de clientes detractores y pasivos, logrando levantar antecedentes relevantes de mejora.

#### **- Finanzas**

Todos los esfuerzos descritos en los distintos ámbitos de la cadena de valor de la organización se resumen en la rentabilidad y crecimiento de Conexión Inclusiva.

Para lograr una rentabilidad positiva, se busca lograr una utilidad sobre el flujo (EBITDA) de un 25% y una utilidad neta de un 15%.

Por otra parte, el crecimiento se evidenciará a través de participación de mercado. Como en la actualidad no existe una comunidad virtual que ofrezca los mismos servicios o persiga los objetivos integrales que persigue este proyecto, por lo tanto, se estableció como indicador de control inicial la tasa de colocación de personas con discapacidad en el mercado laboral, estableciendo un 1% de los nuevos contratos durante el primer año. Como referencia, se consideran 12.000 nuevos contratos adicionales por año producto de la ley de inclusión, de los cuales, el 1% corresponde a 120 trabajadores con discapacidad colocados durante el primer año de funcionamiento.

#### **14.6. Plan de Implementación**

Como se ha señalado anteriormente, el plan de crecimiento considera un periodo de 4 años, durante el cual se incorporarán estrategias de crecimiento asociadas a 2 grandes proyectos:

- a) Crecimiento en alcance geográfico al tercer año, abarcando las Regiones, Quinta de Valparaíso y Octava Biobío.
- b) Establecimiento de una membresía premium para usuarios, entregando funcionalidades adicionales con este acceso. Este nuevo servicio se incorporaría durante el cuarto año con un periodo de maduración cercano a dos años.

Asociado a esto, se necesita capital y fuerza de trabajo con el fin de lograr las metas propuestas.

De esta forma, la estrategia de implementación implica:



#### **14.6.1. Primer y Segundo año:**

Los dos primeros años de implementación, se buscará activamente crecer en cantidad de usuarios y oferentes, buscando posicionar “Conexión Inclusiva” como una comunidad virtual de personas con discapacidad que ofrece oportunidades, servicios y productos en línea con lo establecido en el capítulo 10.3.

#### **14.6.2. Tercer año:**

Crecimiento en alcance geográfico al tercer año, abarcando las Regiones, Quinta y Biobío.

Para esto, se requerirá un aumento de capital de trabajo de 42 millones anuales, para generar el contenido en cada región.

Para esto, se implementará a través de un servicio de Business Process Outsourcing, a través de Manpowergroup, el cual entregará información actualizada y permanente al área de contenido de la organización.

Este crecimiento, permitirá a Conexión Inclusiva aumentar su potencial de demanda en un 27%, ampliando así su red de clientes usuarios y oferentes.

Adicionalmente, se suma un nuevo vendedor a la fuerza de venta por cada región.

#### **14.6.3. Cuarto año:**

Se realizará una estrategia de crecimiento e incorporación de servicios, a través del ofrecimiento de una membresía premium para usuarios, entregando funcionalidades adicionales con este acceso. Este nuevo servicio tendría un periodo de maduración cercano a dos años.

Este servicio premium contempla acceso a una plataforma de “Capacitación e-learning” y herramientas para aumentar la empleabilidad (asesorías, coaching, información de mercado laboral).

Esta plataforma será un desarrollo propio, que contempla una inversión de \$7MM.

Se estima que esta membresía tenga un valor a usuarios de \$5.990 por mes, siendo competitivos en función de la oferta hoy existente en plataformas relacionadas como LinkedIn y la disposición a pagar del target de acuerdo con lo levantado en la investigación realizada en el capítulo 9.1.2. Descripción del mercado.

Ya en esta etapa, los servicios lanzados en los años anteriores se encuentran consolidados en sus ventas e incorporados en la publicidad en forma de contenido.

### **15. Flujo de caja**

El flujo de caja se presenta en la tabla 7, con respectivo cálculo de indicadores de Valor Neto actual y TIR, calculados a una tasa de descuento de 17,6%.

Tabla 8: Flujo de caja del proyecto Conexión Inclusiva

Ítem	Año 0	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Inversión	-\$ 33.742	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos		\$ 50.800	\$ 163.233	\$ 420.430	\$ 1.038.110	\$ 2.610.012
Costos Variables		\$ 2.782	\$ 8.940	\$ 23.027	\$ 56.857	\$ 142.950
Margen Bruto		\$ 48.018	\$ 154.293	\$ 397.403	\$ 981.253	\$ 2.467.062
Costos Fijos		\$ 175.031	\$ 188.311	\$ 209.291	\$ 224.847	\$ 226.644
Utilidad sobre el flujo		-\$ 127.012	-\$ 34.018	\$ 188.112	\$ 756.406	\$ 2.240.418
Interés		\$ 12.600	\$ 10.495	\$ 8.200	\$ 5.698	\$ 2.972
Amortización		\$ 23.393	\$ 25.498	\$ 27.793	\$ 30.295	\$ 33.021
Depreciación		\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748
Utilidad antes de impuestos		-\$ 169.754	-\$ 76.760	\$ 145.370	\$ 713.665	\$ 2.197.677
Pérdida acumulada		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos		\$ -	\$ 16	\$ 39.296	\$ 192.690	\$ 593.373
Depreciación		\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748
<b>Flujo de caja</b>		<b>-\$ 163.005</b>	<b>-\$ 70.028</b>	<b>\$ 112.822</b>	<b>\$ 527.724</b>	<b>\$ 1.611.053</b>
Flujo de caja acumulado						
Capital de trabajo	-\$ 233.639					

Fuente: Elaboración propia, montos en miles de pesos

El aumento de ingresos entre los años 2023 y 2025 tienen su fuente principalmente en aumento de cantidad de usuarios y oferentes. Se estima que luego de cinco años, la comunidad ya cuente con un tráfico importante a través del cumplimiento de objetivos del plan.

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizó el modelo para la valoración de activos de capital (CAPM) que se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$Td = Rf + \beta u (Rm - Rf)$$

Donde,

$$Td = \text{Tasa de descuento}$$

$$Rf = \text{Tasa libre de riesgo}$$

$$Bu = \text{Beta desapalancado}$$

$$(Rm - Rf) = \text{Premio de riesgo de mercado}$$

Se agregó a la estimación, un “premio por riesgo de mercado”, un “premio por liquidez” que representa el riesgo en liquidez de la no diversificación en países emergentes como Chile. Finalmente, se incorpora un “premio por start up”, dadas las características del negocio.

La composición de la tasa de descuento para el proyecto Conexión Inclusiva es la siguiente:

$$\begin{array}{ccccccccc}
 \text{Ke} & = & \text{Rf} & + & \text{B} & \times & \text{ERP} & + & \text{PL} & + & \text{PS} \\
 \text{Costo de} & & \text{Tasa libre} & & \text{Beta} & & \text{Premio} & & \text{Premio} & & \text{Premio} \\
 \text{Equity} & & \text{de riesgo} & & \text{Riesgo} & & \text{Riesgo} & & \text{Liquidez} & & \text{Startup} \\
 & & & & \text{Industria} & & \text{Mercado} & & & & 
 \end{array}$$

De esta manera, se presenta tabla 9 con tasa de descuento para Conexión Inclusiva:

Tabla 9: Tasa de descuento Conexión Inclusiva

Item	Valor
Rf	4,3%
B	1,08
Premio por Riesgo Mercado	5,35%
Premio por Liquidez	3,0%
Premio Start Up	4,0%
Crecimiento a perpetuidad	5%
<b>Tasa de descuento</b>	<b>17,64%</b>

Fuente: Elaboración propia

La tasa libre de riesgo considera los bonos del banco central en pesos con vencimiento a 10 años, dado el horizonte de evaluación del proyecto.

El Beta fue calculado como un promedio de los Beta de las industrias de software y aplicaciones para smartphones. Se utiliza un Beta desapalancado, que indica el riesgo propio del negocio<sup>25</sup>.

Respecto al premio por riesgo de mercado, se consideró la cifra para Chile publicada por Damodaran actualizada a noviembre 2020<sup>26</sup>.

Para ver en mayor detalle el flujo de caja, ir a Anexo J.

A continuación, se describirá cada componente del flujo de caja, con sus estimados de parámetros.

### 15.1. Fuente de ingresos

Las fuentes de ingreso están relacionadas principalmente con 3 servicios:

Empresas oferentes de avisaje, empresas en convenio por marketing de afiliación y empresas oferentes de oportunidades de empleo al target.

En la tabla 10, se pueden apreciar los ingresos por año, proyectados considerando la demanda y el crecimiento de demanda del capítulo 9.7.3.1, de este documento.

<sup>25</sup> Damodaran online [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>26</sup> Damodaran online <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Tabla 10: Ingresos proyectados primer quinquenio

	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos clientes empresas avisaje	\$ 20.659	\$ 82.987	\$ 207.462	\$ 471.590	\$ 1.060.730
Ingresos clientes empresas Marketing Afiliación	\$ 15.215	\$ 50.079	\$ 113.340	\$ 253.187	\$ 568.686
Ingresos clientes empresas Bolsa de empleo	\$ 14.927	\$ 30.168	\$ 99.628	\$ 313.334	\$ 980.596
Total ingresos anuales	\$ 50.800	\$ 163.233	\$ 420.430	\$ 1.038.110	\$ 2.610.012

Fuente: Elaboración propia. Montos en miles de pesos.

## 15.2. Costos variables

Los costos variables se pueden apreciar en la tabla 11.

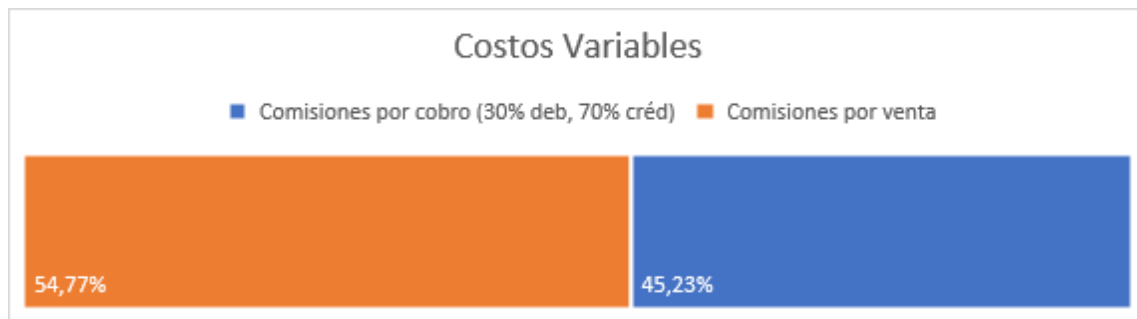
Tabla 11: Costos variables Conexión Inclusiva

Ítem	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Comisiones por cobro (30% deb, 70% créd)	1.258	4.043	10.414	25.714	64.650
Comisiones por venta	1.524	4.897	12.613	31.143	78.300
Total	2.782	8.940	23.027	56.857	142.950

Fuente: Elaboración propia. Montos en miles de pesos.

Los costos variables están compuestos en un 54,77% por comisiones por ventas, calculadas al 3% de los ingresos. El 45,23% de los costos variables corresponde a las comisiones por cobro, considerando que un 30% de las ventas se paga con débito y una comisión del 1,49% y el 70% de las transacciones se paga con crédito con una comisión del 2,9% según lo expuesto en el capítulo de cadena de suministro del presente documento. En la ilustración 19 se aprecia tal distribución.

Ilustración 19: Distribución de Costos Variables Conexión Inclusiva



Fuente: Elaboración propia.

## 15.3. Costos fijos

Los costos fijos se pueden apreciar en la tabla 11 siguiente:

Tabla 11: Costos fijos calculados para Conexión Inclusiva

Ítem	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Remuneraciones	\$ 89.700	\$ 96.084	\$ 110.006	\$ 112.206	\$ 114.450
Arriendo	\$ 34.901	\$ 36.297	\$ 36.995	\$ 37.693	\$ 38.042
Certificación empresa B	\$ 1.200	\$ 1.800	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Gastos Básicos	\$ 1.440	\$ 1.800	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
Marketing y Publicidad	\$ 23.640	\$ 25.568	\$ 28.192	\$ 31.060	\$ 34.195
Gastos Operación	\$ 24.150	\$ 26.763	\$ 29.299	\$ 39.088	\$ 35.157
<b>Total</b>	<b>\$ 175.031</b>	<b>\$188.311</b>	<b>\$209.291</b>	<b>\$224.847</b>	<b>\$226.644</b>

Fuente: Elaboración propia. Montos en miles de pesos.

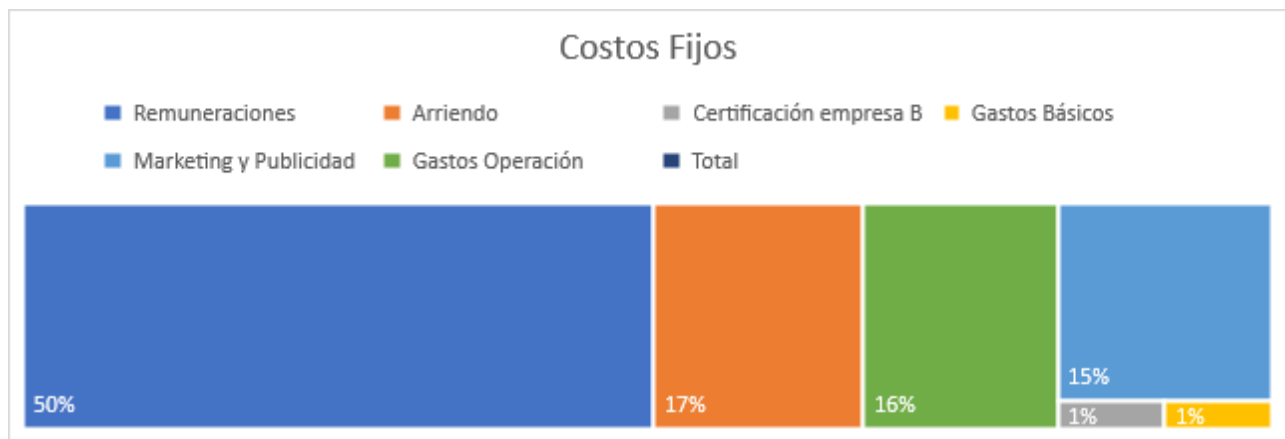
Las remuneraciones de los colaboradores es el costo fijo más importante. Esto tiene sentido en la diferenciación del servicio que se busca y la criticidad que tiene el mantener información permanentemente actualizada en la comunidad a fin de generar tráfico.

En operación se observa un aumento en el cuarto y quinto año, que permite sustentar el up grade que se realizará en la plataforma, a fin de sustentar planes comprendidos en la estrategia de crecimiento (Alcance en otras regiones y preparación para ofrecer funcionalidades premium a usuarios).

Los gastos de marketing y publicidad son importantes y se consideran críticos para el posicionamiento de marca y generación de tráfico y tracción. Este detalle se expuso en capítulo 9.3.3 en detalle.

En Ilustración 20 se precia tal distribución de costos fijos.

Ilustración 20: Distribución Costos Fijos Conexión Inclusiva



Fuente: Elaboración propia.

#### 15.4. Fuentes de financiamiento

Se proyecta realizar un préstamo con una institución bancaria. Este préstamo por una suma de \$140 millones con una tasa de interés del 9% (ya sumada la inflación), amortizado a 5 años.

Adicionalmente, se considera un aporte de capital de la socia fundadora por \$127 millones.

Esto con el fin de cubrir la inversión inicial y capital de trabajo necesario. Este plan de inversión se puede apreciar en anexo K: Plan de Inversión y préstamos.

#### 15.5) Riesgos Críticos

Riesgos	Plan de mitigación
Amenaza de entrada de empresas avisadoras de gran escala, asociada a la tendencia mundial de potencial que posee el target.	Desarrollar alianzas anuales con empresas relevantes y para el primer año de operación. Cobrar a partir del mes número tres, para asegurar su preferencia por Conexión inclusiva en caso de nuevos entrantes.
Baja penetración de ventas en canal on line entre las personas con discapacidad.	Diseño de estrategias de relación con el cliente usuario profundas y estables, con constante monitoreo en sus necesidades y comportamiento, que se reflejen en una alta tasa de tráfico. Fuerte capacidad de negociación con las empresas oferentes para lograr desarrollar ofertas exclusivas en la plataforma que permitan transferir mayores beneficios al usuario, fidelizándolo y mejorando su comportamiento de compra on line.
Experiencias insatisfactorias con el servicio de la plataforma de Conexión Inclusiva que lleven a una fuga de usuarios generando una baja tasa de tráfico.	Realizar pilotajes de la plataforma para asegurar su correcta usabilidad.
Ingresar a la industria muy tempranamente en términos de timing, teniendo en consideración el desarrollo social, económico y cultural del target.	Alcanzar un posicionamiento de manera tal que cuando el mercado esté maduro, seamos la empresa de referencia y mayor trayectoria en el mercado. Contar con expertos en cargos claves que posean un amplio conocimiento de la industria y visión del negocio. Mantener costos operativos bajos, restringiendo las funcionalidades de la plataforma a lo que resulte más rentable, para volver a activarla en el timing adecuado.
Bajo número de miembros de la comunidad que generen suspicacia en los clientes.	Establecer relaciones de partners estratégicos con instituciones y organizaciones relacionadas con la discapacidad para posicionar a Conexión Inclusiva a partir de su trayectoria, (relación de confianza y lealtad ya establecida con el target). Municipalidades y organismos públicos podrán hacer uso de la plataforma para publicitar sus programas y actividades de forma gratuita como vía complementaria.

## 16. Conclusiones

“Conexión Inclusiva” ofrece a la sociedad y al mercado la oportunidad de descubrir el mundo de las personas que viven con discapacidad, quienes, sin duda, necesitan ser incluidos como agentes sociales activos.

Este modelo de negocios no sólo apunta a la generación de rentabilidad, sino también, a contribuir a la solución de un problema social y por lo tanto, a ser un agente de cambio.

Este proyecto nace bajo la creencia que el poder del mercado debe servir para fortalecer esta comunidad y a partir de las ventajas que nos ofrece la tecnología, aportar de forma inteligente a la integración de nuestra sociedad.

A través de “Conexión Inclusiva”, se aportará a la generación de una identidad positiva de las personas que viven con discapacidad, resignificando el concepto de la discapacidad mediante experiencias de aprendizaje, participación y desarrollo.

De este modo, el poner a disposición de las personas con discapacidad, oportunidades con foco en su necesidad, aporta a su inclusión y bienestar social, logrando resignificar la discapacidad no como un problema si no desde el concepto de autovalía y aporte social.

La plataforma cuenta con la ventaja competitiva de concentrar la oferta que resulta de interés y valor para las personas con discapacidad en un mismo lugar. La gratuidad ofrecida a los usuarios para su incorporación, permitirá penetrar en el segmento y posicionar a “Conexión Inclusiva” como la comunidad especializada en las personas con discapacidad de nuestro país.

Las alianzas estratégicas con empresas y organismos públicos con oferta ad hoc al target y la base de registros de personas con discapacidad, permitirán generar una propuesta de gran valor a entidades interesadas en publicar sus marcas, productos, servicios, oportunidades y actividades en la plataforma.

Para poder capturar este valor creado, es fundamental que “Conexión Inclusiva” potencie comunicacionalmente su ventaja competitiva y el valor que la plataforma ofrece. Estos son factores clave para que el target migre y se fidelice a la comunidad de “Conexión Inclusiva”.

Al tratarse de una plataforma multilateral, distintos actores que operan en segmentos interdependientes establecerán relaciones y negocios, creando valor en tres ámbitos principalmente:

- Captando y fidelizando a sus usuarios
- Contactando distintos oferentes que representan cada uno una fuente de ingresos diferente.
- Eficientando costos y aumentando la efectividad mediante la gestión de la plataforma.

De este modo, esta idea de negocio favorece a las organizaciones interesadas en difundir y ofrecer sus productos, servicios y actividades hacia este target generando rentabilidad, y creando valor al beneficiar el aumento de capital social y de bienestar de las personas con discapacidad.



## 17. Bibliografías

- Best R., (2007). Marketing Estratégico. 4ta. Edición. Pearson Educación S.A., Madrid.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). Base de Datos y Publicaciones Estadísticas. <http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/portada.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). Panorama Social de América Latina 2012. Santiago de Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.
- Encuesta Casen 2017, “Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional”, Ministerio de Desarrollo Social.
- Fundación-Adecco-y-Keysight, 2017. “Informe-Tecnología-y-Discapacidad”. Disponible en <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2016/07/Informe-Tecnologia-y-Discapacidad.-Fundacion-Adecco-y-Keysight2017.pdf>
- Idearium, 2019. Cuánto debo invertir en publicidad. Disponible en <https://www.idearium30.com/cuanto-debo-invertir-en-publicidad-i121>
- Ministerio Secretaría General del Gobierno, 2019. “Inclusión laboral en Chile”. Disponible en <http://www.msgg.gob.cl/wp/index.php/2019/04/02/ley-de-inclusion-12-mil-personas-con-discapacidad-se-han-incorporado-al-mercado-laboral-en-el-ultimo-ano/>
- Ley Nº 21.015, 2018, “Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral”. Disponible en <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-114799.html>
- OMS y Banco Mundial, 2011. Informe mundial de la Discapacidad.
- Servicio Nacional de la Discapacidad. 2017. “Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad LIBRO”. Disponible en: <http://www.senadis.gob.cl/descarga/i/3959>
- Cangas, J. y Guzmán, M.; 2010. “Marketing digital: Tendencias en su apoyo al e-commerce y sugerencias en su aplicación”. Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, mención administración Universidad de Chile. disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/107997>.
- Halligan B., Shah D., (2009), “Inbound Marketing: Get Found using google, social media and blogs”
- Kotler P., Keller L., (2012). Marketing Management. 14ta. Edición. Pearson Educación S.A., México
- Sawhney, M., Wolcott R., Arroniz, I., (2009). El Radar de la Innovación. Kellogg School of Management en Northwestern University
- Brown, T., (2012) Visual Change by Design.
- Alfaro, E., (2011). "El ABC del Customer Experience”
- Levy M., Weitz B., (2011) “Retailing Management”
- Porter, M., (1982). “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresión 2003.
- Porter, M., (1987). “Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior”. México: Editorial Compañía Editorial Continental 1982, reimpresión 2005.
- Osterwalder, A. (2011). Generación de modelos de negocio. Traductor: Vázquez Cao, Lara. Tercera Edición. España: Deusto S.A. Ediciones.
- OIT y SOFOFA. (2013). Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Disponible en:

<http://plugresources.com/a/dev/rein/estudiofactores/assets/files/EstudioFactoresCompleto.pdf>

- Massons, J. (2016). Finanzas. Editorial Hispano Europea: España
- Ministerio de Desarrollo Social, 2016 Estudio Nacional de la discapacidad 2015. Disponible en [www.ministeriodesarrollosocial.cl](http://www.ministeriodesarrollosocial.cl).
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2020) Economía en Chile, Disponible en <https://chile.gob.cl/teheran/sobre-chile/economia-de-chile>
- González, Daniela y Stang, Fernanda. (2014). Las personas con discapacidad en América Latina a 20 años del consenso de El Cairo: la necesidad de información para políticas y programas (Notas de Población N° 99). Santiago de Chile: CEPAL.
- Revista Actualidades Investigativas en Educación (2019), Volumen 19, número 2, Enseñanza Científica. Disponible en [www.revista.inie.ucr.ac.cr](http://www.revista.inie.ucr.ac.cr)
- UNICEF (2004). Seminario Internacional: inclusión social, discapacidad y políticas públicas unicef | ministerio de educación – CHIL disponible en [https://www.unicef.cl/archivos\\_documento/200/Libro%20seminario%20internacional%20discapacidad.pdf](https://www.unicef.cl/archivos_documento/200/Libro%20seminario%20internacional%20discapacidad.pdf)
- Fundación Nacional de discapacitados (2020). Discapacidad en Chile. <http://www.fnd.cl/discapacidadenchile.html>
- OIT y SOFOFA. (2013). Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad. Disponible en: <http://plugresources.com/a/dev/rein/estudiofactores/assets/files/EstudioFactoresCompleto.pdf>
- Sernac, 2017. Análisis, Vigilancia y Gestión Jurídica de la publicidad en Chile Disponible en: [https://www.sernac.cl/portal/619/articles-5386\\_archivo\\_01.pdf](https://www.sernac.cl/portal/619/articles-5386_archivo_01.pdf)

## 18. Anexos

### Anexo A: Descripción General del Contexto Global

A fin de presentar un análisis de tipo demográfico, sociocultural, económico, político legal y tecnológico sobre la Discapacidad a nivel global, es crítico definir qué se entiende por discapacidad a nivel global.

La OMS y el Banco Mundial, en su Informe mundial sobre la discapacidad (2011), señala que la CIF (The International Classification of Functioning, Disability and Health) logró avances a la hora de comprender y medir la discapacidad, haciendo hincapié en el rol de los factores ambientales en la creación de la discapacidad, y esa es la principal diferencia entre esta nueva clasificación y la anterior Clasificación Internacional de Deficiencias, Discapacidades y Minusvalías<sup>27</sup>.

En la CIF, los problemas del funcionamiento humano se agrupan en tres categorías vinculadas entre sí:

- Deficiencias: Son problemas en la función corporal o alteraciones en la estructura corporal; por ejemplo, parálisis o ceguera.
- Limitaciones de la actividad: Son dificultades para realizar actividades; por ejemplo, caminar o comer.
- Restricciones de participación: Son problemas para participar en cualquier ámbito de la vida; por ejemplo, ser objeto de discriminación a la hora de conseguir empleo o transporte. Esto es crucial para esta tesis, porque ella no podrá ser una alternativa para todas ellas, es bueno ya ir segmentando, pensando en un target y un posicionamiento, sin ello será difícil ir convergiendo

La discapacidad se refiere a las dificultades que se presentan en cualquiera de las tres áreas de funcionamiento.

La CIF es universal debido a que cubre todos los aspectos del funcionamiento humano y trata la discapacidad como un todo, en vez de categorizar a las personas con discapacidad en un grupo separado: la discapacidad es cuestión de más o menos, no de sí o no. No obstante, la formulación de políticas y la prestación de servicios podrían requerir que se emplearan umbrales para determinar la gravedad de las deficiencias, las limitaciones de la actividad o las restricciones de participación.

Este análisis contiene un panorama general de la discapacidad a nivel global. Se han incluido estimaciones de la prevalencia de la discapacidad; los factores que inciden en las tendencias en materia de discapacidad (demográficos, sanitarios, ambientales); las circunstancias socioeconómicas de las personas con discapacidad; las necesidades satisfechas e insatisfechas, y los costos de la discapacidad de acuerdo con datos entregados por la OMS en su Informe mundial sobre la discapacidad (2011).

#### 1. Análisis demográfico de la discapacidad en el mundo:

El 15 % de la población del mundo, lo que equivale a un poco más de mil millones de personas, experimentan algún tipo de discapacidad, y su prevalencia es mayor en los

---

<sup>27</sup> OMS y Banco Mundial, 2011. Informe mundial de la Discapacidad. OMS y Banco Mundial

países en desarrollo. Entre 110 millones y 190 millones de personas, o sea la quinta parte del total de habitantes en el mundo, experimentan discapacidad considerable (Banco Mundial, 2011).

Para examinar la prevalencia de la discapacidad en el mundo actual, el informe citado tomó en cuenta las estimaciones de la prevalencia de la discapacidad declaradas por cada país, así como estimaciones de la prevalencia basadas en dos grandes fuentes de datos: la Encuesta Mundial de Salud de la OMS para el periodo comprendido entre 2002 y 2004, que incluye 59 países, y la versión actualizada en 2004 del estudio de la OMS titulado «Carga Mundial de Morbilidad». Estas fuentes permiten examinar la prevalencia de la discapacidad, pero no se pueden comparar directamente pues aplican métodos diferentes para estimarla y medirla.

En Tabla N° 13 se realiza una descripción de la Prevalencia estimada de la discapacidad moderada y grave, por región, género y edad, sobre la base de las estimaciones del estudio Carga Mundial de Morbilidad correspondientes a 2004.

Tabla 12: Prevalencia estimada de la discapacidad moderada y grave, por región, género y edad, sobre la base de las estimaciones del estudio Carga Mundial de Morbilidad correspondientes a 2004”.

Género/ grupo etario	Porcentaje							
	A nivel mundial	Países de ingreso alto	Países de ingreso bajo y mediano, región de la OMS					
			África	Las Américas	Asia sudoriental	Europa	Mediterráneo oriental	Pacífico occidental
<b>Discapacidad grave</b>								
<b>Hombres</b>								
0-14 años	0,7	0,4	1,2	0,7	0,7	0,9	0,9	0,5
15-59 años	2,6	2,2	3,3	2,6	2,7	2,8	2,9	2,4
≥ 60 años	9,8	7,9	15,7	9,2	11,9	7,3	11,8	9,8
<b>Mujeres</b>								
0-14 años	0,7	0,4	1,2	0,6	0,7	0,8	0,8	0,5
15-59 años	2,8	2,5	3,3	2,6	3,1	2,7	3,0	2,4
≥ 60 años	10,5	9,0	17,9	9,2	13,2	7,2	13,0	10,3
<b>Todas las personas</b>								
0-14 años	0,7	0,4	1,2	0,6	0,7	0,8	0,9	0,5
15-59 años	2,7	2,3	3,3	2,6	2,9	2,7	3,0	2,4
≥ 60 años	10,2	8,5	16,9	9,2	12,6	7,2	12,4	10,0
≥ 15 años	3,8	3,8	4,5	3,4	4,0	3,6	3,9	3,4
Todas las edades	2,9	3,2	3,1	2,6	2,9	3,0	2,8	2,7
<b>Discapacidad moderada y grave</b>								
<b>Hombres</b>								
0-14 años	5,2	2,9	6,4	4,6	5,3	4,4	5,3	5,4
15-59 años	14,2	12,3	16,4	14,3	14,8	14,9	13,7	14,0
≥ 60 años	45,9	36,1	52,1	45,1	57,5	41,9	53,1	46,4
<b>Mujeres</b>								
0-14 años	5,0	2,8	6,5	4,3	5,2	4,0	5,2	5,2
15-59 años	15,7	12,6	21,6	14,9	18,0	13,7	17,3	13,3
≥ 60 años	46,3	37,4	54,3	43,6	60,1	41,1	54,4	47,0
<b>Todas las personas</b>								
0-14 años	5,1	2,8	6,4	4,5	5,2	4,2	5,2	5,3
15-59 años	14,9	12,4	19,1	14,6	16,3	14,3	15,5	13,7
≥ 60 años	46,1	36,8	53,3	44,3	58,8	41,4	53,7	46,7
≥ 15 años	19,4	18,3	22,0	18,3	21,1	19,5	19,1	18,1
Todas las edades	15,3	15,4	15,3	14,1	16,0	16,4	14,0	15,0

Nota: Los países de ingreso alto son aquellos cuyo INB per cápita fue de US\$ 10 066 o más en 2004, según estimaciones del Banco Mundial. Los países de ingreso bajo e ingreso mediano se agrupan según la región de la OMS y son aquellos cuyo INB per cápita fue inferior a US\$10 066 en 2004, según estimaciones del Banco Mundial. La discapacidad grave abarca los tipos VI y VII, mientras que la discapacidad moderada y grave abarca los tipos III y superiores.

Fuente: (36).

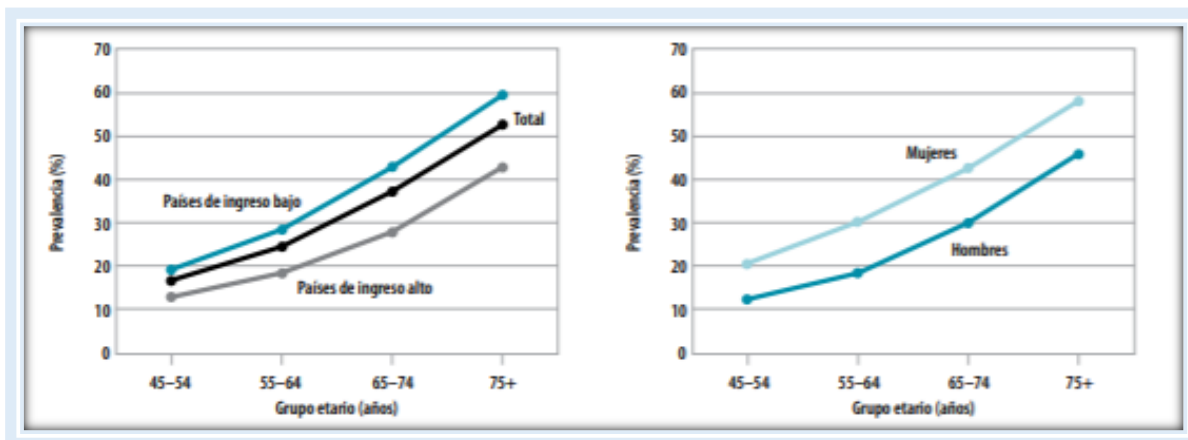
Fuente: Data and statistics: country groups. World Bank, 2004 (<http://go.worldbank.org/D7SN0B8YU0>). En OMS 2011.

En cuanto a aspectos demográficos, se puede señalar lo siguiente:

### Discapacidad y Adultos mayores

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2011), el envejecimiento de la población mundial ejerce una influencia muy importante en las tendencias de la discapacidad. En este caso, la relación es directa: el riesgo de discapacidad es más alto a una edad más avanzada, y las poblaciones nacionales están envejeciendo a un ritmo sin precedentes. Las tasas de discapacidad más elevadas en los adultos mayores reflejan una acumulación de riesgos de salud a lo largo de la vida: enfermedades, lesiones y enfermedades crónicas. La prevalencia de la discapacidad en las personas de 45 años o más en los países de ingreso bajo es más alta que en los países de ingreso alto, y es más elevada en las mujeres que en los hombres (ver Ilustración 21).

Ilustración 21: Prevalencia de la discapacidad específica de la edad, derivada de los niveles de funcionamiento en múltiples dominios en 59 países, por nivel de ingresos del país y por género



Fuente: World Health Survey. Geneva, World Health Organization, 2002–2004 (<http://www.who.int/healthinfo/survey/en/>, accessed 9 December 2009). En OMS 2011.

Se estima que, en muchos países, el envejecimiento de la población está asociado al aumento de la tasa de supervivencia hasta una edad avanzada y a la reducción de la fecundidad. Aunque existen diferencias entre los países en desarrollo y los desarrollados, se prevé que las edades medias aumentarán notablemente. Se trata de una transición demográfica importante a nivel histórico, que ya está en marcha en los países de ingreso alto, y se pronostica que será más marcada en todo el globo (OMS 2011).

Si bien los estudios indican tendencias contradictorias en la prevalencia de la discapacidad entre los grupos de edad avanzada en algunos países, el aumento de la proporción de personas mayores en las poblaciones nacionales y el incremento en el número de los

«muy mayores», la mayoría en riesgo de discapacidad, están ampliamente documentados OMS 2011).

### Niños

El estudio de la OMS (2011), señala que las estimaciones de la prevalencia de niños con discapacidad varían considerablemente según la definición y la medida de discapacidad. Según los resultados del estudio Carga Mundial de Morbilidad, hay 93 millones (5,1%) de niños de 0 a 14 años que experimentan una «discapacidad moderada o grave», de los cuales 13 millones (0,7%) sufren dificultades graves. De acuerdo con las estimaciones de un estudio de UNICEF (2005), el número de niños con discapacidad ascendía a 150 millones.

De acuerdo con estos estudios, se entiende que el funcionamiento de un niño no debe observarse de forma aislada, sino en el contexto de la familia y el entorno social.

### Discapacidad y envejecimiento en América Latina

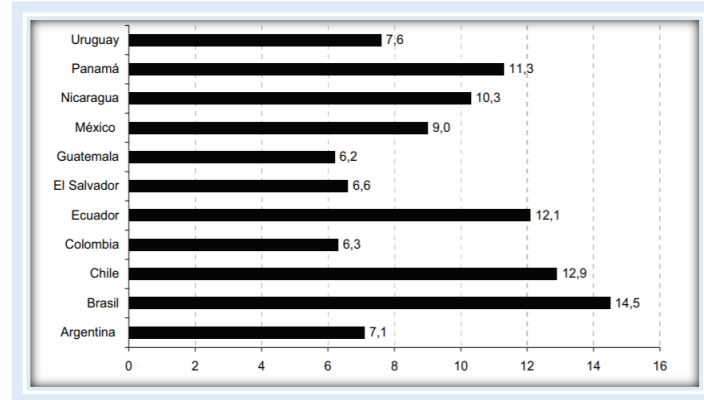
Entre el 80% y el 90% de las personas con discapacidad están desempleados o no integrados a la fuerza laboral, siendo uno de los motivos principales, la falta de un transporte adecuado a sus necesidades. Producto de esta misma razón, se estima que sólo entre el 20% y el 30% de los niños discapacitados asisten a la escuela en la región. En América Latina, la discapacidad se correlaciona significativamente con el envejecimiento de la población, caracterizado por una alta incidencia de la pobreza y una baja cobertura de la seguridad social<sup>28</sup>.

A continuación, se presenta resumen de prevalencia de la discapacidad en los países de América Latina, entendiendo la prevalencia como el total de las personas de la población con al menos una discapacidad dividido por la población total por cien (Cepal 2009).

---

<sup>28</sup> Revista Actualidades Investigativas en Educación (2019), Volumen 19, número 2, Ensayo Científico. Disponible en [www.revista.inie.ucr.ac.cr](http://www.revista.inie.ucr.ac.cr)

Gráfico 1: América Latina: Prevalencia de la Discapacidad alrededor de 2000.



Fuente: Cepal-Serie población y Desarrollo N° 103.

## 2. Análisis sociocultural de la discapacidad a nivel global:

Según diversos estudios, en general las personas con discapacidad poseen mayor probabilidad de obtener resultados socioeconómicos adversos, como menor nivel de educación, peor estado de salud, niveles inferiores de ocupación y tasas más altas de pobreza que personas sin esa condición.

Según el Banco Mundial (2019), los obstáculos a la inclusión social y económica de las personas con discapacidad son la inaccesibilidad de los entornos físicos y el transporte, la falta de disponibilidad de dispositivos y tecnologías de apoyo, la falta de adaptación de los medios de comunicación, las deficiencias en la prestación de servicios, y los prejuicios discriminatorios y el estigma en la sociedad.

Cada vez es mayor la concienciación a nivel mundial acerca del desarrollo con inclusión de las personas con discapacidad. La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad promueve la integración plena de ellas en la sociedad. Esta Convención se refiere específicamente a la importancia que tiene el desarrollo internacional en la protección de los derechos de las personas con discapacidad. En la actualidad, 177 países han firmado la Convención, con fuerza de ley obligatoria (OMS, 2011).

En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se establece que la discapacidad no puede ser un motivo o criterio para privar a las personas de acceso a programas de desarrollo y el ejercicio de los derechos humanos. El marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible contiene siete metas que se refieren en forma explícita a las personas con discapacidad y otras seis relativas específicamente a las personas en situaciones vulnerables, que abarcan a las personas con discapacidad. Los ODS abordan ámbitos fundamentales de desarrollo, como la educación; el empleo y el trabajo decente; la protección social; la resiliencia frente a los desastres y la mitigación de estos; el

saneamiento; el transporte, y la no discriminación, todas ellas esferas importantes de la labor del Banco Mundial.

Por su parte, la Nueva Agenda Urbana, se compromete concretamente a promover medidas que faciliten el acceso igualitario a espacios, instalaciones, tecnología, sistemas y servicios públicos para las personas con discapacidad de las zonas urbanas y rurales.

### **3. Análisis económico de la discapacidad en el mundo:**

Desde el punto de vista económico, es importante señalar que la pobreza puede aumentar el riesgo de discapacidad por malnutrición, falta de acceso a la educación y atención de salud, condiciones inseguras de trabajo, entornos contaminados y falta de acceso a agua potable y saneamiento. A su vez, la discapacidad puede elevar el riesgo de pobreza por motivo de falta de oportunidades de empleo y educación, de salarios más bajos y costo de vida más alto por la discapacidad (Banco Mundial, 2019).

El presente análisis se evaluará de acuerdo a la condición de países desarrollados y países en desarrollo investigado ampliamente por diversos estudios que presenta la OMS en su estudio de discapacidad respecto a análisis desde el punto de vista socioeconómico.

#### Países desarrollados

Las personas con discapacidad obtienen resultados más pobres en el ámbito educativo y en el mercado laboral y tienen más probabilidades de ser pobres que las personas sin discapacidad. Un estudio de la OCDE de 2009 que abarcó 21 países de ingreso mediano-alto y alto arrojó tasas de pobreza más elevadas entre las personas en edad laboral con discapacidad que entre las personas en edad laboral sin discapacidad en todos los países menos en tres: Noruega, Eslovaquia y Suecia (OMS, 2011).

Se demostró que las personas en edad laboral con discapacidad tenían el doble de probabilidades de no tener empleo. En el caso de tenerlo, era más probable que trabajaran medio tiempo y, a menos que tuvieran un alto nivel de instrucción y un empleo, sus ingresos eran bajos (OMS, 2011).

En la mayoría de los estudios se proporciona una descripción general de los resultados en el mercado laboral y la situación de pobreza de las personas en edad laboral con discapacidad. Son pocos los estudios que contienen información sobre las circunstancias socioeconómicas de las personas antes del inicio de la discapacidad y su situación después de que esta se produjo (Banco Central, 2019).

En algunos estudios se intentó estimar las tasas de pobreza en los hogares con discapacidad teniendo en cuenta el costo adicional de la vida con discapacidad. Un estudio que se llevó a cabo en el Reino Unido permitió establecer que, a fines de los años noventa, la tasa de pobreza de los hogares donde vivían personas con discapacidad ascendía, según los supuestos utilizados, a una cifra entre un 20% y un 44% más elevada, luego de compensar los costos adicionales de la discapacidad (utilizando un umbral de ingreso mediano del 60%) (OMS, 2011).



## Países en Desarrollo

Las investigaciones cuantitativas sobre la situación socioeconómica de las personas con discapacidad en los países en desarrollo, si bien escasas, han aumentado recientemente. Como en el caso de los países desarrollados, los datos descriptivos indican que las personas con discapacidad están en desventaja en cuanto al grado de instrucción y los resultados en el mercado laboral. Los datos son menos concluyentes en el caso de la situación de pobreza medida por los activos que se poseen, las condiciones de vida, el ingreso y los gastos de consumo (OMS, 2011).

Según la mayoría de los estudios, las tasas de empleo y el grado de instrucción de las personas con discapacidad son inferiores a los de las personas sin discapacidad. En Chile y el Uruguay, la situación es más favorable para los jóvenes con discapacidad que para las cohortes de mayor edad. Esto se debe a que es posible que las cohortes más jóvenes tengan mejor acceso a la educación gracias a la asignación de recursos adicionales. La mayoría de los datos transversales referidos a la educación indican que los niños con discapacidad suelen tener tasas de asistencia escolar más bajas. Según un análisis de los datos de 15 países en desarrollo proporcionados por la Encuesta Mundial de Salud, los hogares con miembros con discapacidad gastan relativamente más en servicios de atención de salud que los hogares sin discapacidad (para más detalles sobre los 51 países de la Encuesta Mundial de Salud (OMS, 2011).

Cuando se intenta establecer si el hecho de tener una discapacidad aumenta la probabilidad de ser pobre, los datos de los países en desarrollo no son uniformes. En el Uruguay, la discapacidad no tiene un efecto significativo en la probabilidad de ser pobre, salvo en los hogares encabezados por personas con una discapacidad grave. En Chile, por el contrario, se estableció que la discapacidad aumenta la probabilidad de ser pobre entre un 3% y un 4%. Un estudio comparado entre 13 países en desarrollo indicó que, en la mayoría, la discapacidad está asociada a una mayor probabilidad de ser pobre, cuando la pobreza se mide por el hecho de pertenecer a los dos quintiles más bajos del gasto de los hogares o la propiedad de activos. Sin embargo, esta asociación desaparece en la mayoría de los países cuando se incorporan ajustes para tener en cuenta los años de instrucción<sup>29</sup>.

Tras estimar que el costo adicional de la discapacidad ascendía al 9%, la tasa de pobreza en los hogares con discapacidad aumentó al 20,1%, y la tasa de pobreza total, al 15,7%. En Bosnia y Herzegovina, se estimó que la tasa de pobreza total era del 19,5%, y en los hogares con discapacidad, del 21,2%. Se estimó que el costo adicional de la discapacidad ascendía al 14%; en consecuencia, la tasa de pobreza en los hogares con discapacidad ascendió a un 30,8%, y la tasa de pobreza total, a un 22,4% (OMS, 2011).

---

<sup>29</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). Panorama Social de América Latina 2012. Santiago de Chile: Publicaciones de las Naciones Unidas.

#### 4. Análisis Político - Legal de la discapacidad en el mundo:

La legislación y las políticas internacionales, regionales y nacionales pueden ayudar a satisfacer las necesidades de atención y seguridad de las personas con discapacidad, siempre que haya voluntad política, fondos y apoyo técnico para aplicarlas. Las políticas formuladas a nivel internacional pueden influir en las políticas nacionales. Existen acuerdos internacionales, que pueden aportar a los países los fundamentos y las bases para mejorar la disponibilidad de servicios de salud para personas con discapacidad. Lo anterior con las siguientes esferas de acción<sup>30</sup>:

- **Accesibilidad:** poner fin a la discriminación contra las personas con discapacidad en el acceso a la atención de la salud, los servicios de salud, los alimentos o líquidos, los seguros médicos y los seguros de vida. Ello comprende la creación de un entorno accesible.
- **Asequibilidad:** garantizar que las personas con discapacidad reciban atención de la salud gratuita o a precios asequibles de la misma variedad, calidad y nivel que las demás personas.
- **Disponibilidad:** llevar los servicios de intervención temprana y tratamiento lo más cerca posible de los lugares donde viven las personas dentro de sus comunidades.
- **Calidad:** velar por que los trabajadores de la salud presten a las personas con discapacidad atención de la misma calidad que a las demás personas.

#### Perspectiva Regional

Los países de América Latina han dado importantes pasos en materia jurídica e institucional para proteger y promover los derechos y la inclusión social de las personas con discapacidad, tanto a nivel nacional como regional e internacional. Sin embargo, a la par de este avance, los resultados prácticos de la acción de las instituciones y de las políticas públicas implementadas aún requieren del monitoreo y la evaluación rigurosa que señale qué está siendo efectivo<sup>31</sup>.

Desde una perspectiva regional, América Latina ha estado adelantada en generar un marco jurídico y normativo muy completo en torno a los derechos, las instituciones y las políticas públicas dirigidas a las personas con discapacidad. En efecto, en 1999 un grupo importante de naciones latinoamericanas ratificaron la “Convención Interamericana para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las personas con Discapacidad”, promovida por la Organización de los Estados Americanos (González, Daniela y Stang, Fernanda. (2014).

---

<sup>30</sup> González, Daniela y Stang, Fernanda. (2014). Las personas con discapacidad en América Latina a 20 años del consenso de El Cairo: la necesidad de información para políticas y programas (Notas de Población N° 99). Santiago de Chile.

<sup>31</sup> González, Daniela y Stang, Fernanda. (2014). Las personas con discapacidad en América Latina a 20 años del consenso de El Cairo: la necesidad de información para políticas y programas (Notas de Población N° 99). Santiago de Chile.

Los objetivos de esta Convención fueron prevenir y eliminar todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad e instar a lograr la plena inclusión social mediante políticas y programas sociales y educativos. En relación con el derecho de las personas con discapacidad a tener acceso a la educación, la Convención incorpora una serie de mandatos orientados a promoverlo y asegurarlo. Estos derechos, que también lo son de igualdad de oportunidades, se expresan del siguiente modo<sup>32</sup>:

- Desarrollar el máximo potencial de personalidad, talento y creatividad que tienen las personas con discapacidad, así como sus aptitudes mentales y físicas.
- Asegurar que las personas con discapacidad no queden excluidas del sistema general de educación por este motivo.
- Garantizar que niños, niñas y adolescentes con discapacidad no queden excluidos de su escolaridad primaria y secundaria, brindada de forma gratuita, dentro de su comunidad.
- Prestar el apoyo necesario a las personas con discapacidad, en el marco del sistema general de educación, para facilitar su formación efectiva.
- Facilitar medidas de apoyo personalizadas y efectivas en entornos que fomenten al máximo su desarrollo académico y social.

La adhesión a los instrumentos jurídicos y normativos internacionales y regionales en materia de derechos y políticas para las personas con discapacidad se ha complementado con la creación de instrumentos legislativos propios de cada país latinoamericano. Por esta razón, la mayoría de los países de la región cuentan con leyes, normativas y disposiciones particulares, las cuales refuerzan esos derechos, a la vez que otorgan una base jurídica a las instituciones responsables de las políticas públicas en esta materia<sup>33</sup>.

A continuación, se comparte una tabla resumen con leyes y decretos específicos sobre personas con discapacidad para 16 países latinoamericanos.

---

<sup>32</sup> Revista Actualidades Investigativas en Educación (2019), Volumen 19, número 2, Ens. Cient. Disponible en [www.revista.inie.ucr.ac.cr](http://www.revista.inie.ucr.ac.cr)

<sup>33</sup> Revista Actualidades Investigativas en Educación (2019), Volumen 19, número 2, Ens. Cient. Disponible en [www.revista.inie.ucr.ac.cr](http://www.revista.inie.ucr.ac.cr)

Tabla 13: Leyes y Decretos específicos sobre PcD para 16 países latinoamericanos.

País	Ley o Decreto	Fecha de Promulgación
Argentina	Ley N° 22.431 del Sistema de Protección Integral de los Discapacitados.	1981
Bolivia	Ley N° 223. Ley General para personas con Discapacidad.	2012
Brasil	Ley N° 7.583 sobre el Apoyo a las Personas con Discapacidad y su Integración Social.	1989
Chile	Ley N° 20.422 de Normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad.	2010
Colombia	Ley Estatutaria 1.618 de Disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.	2013
Costa Rica	Ley N° 7.600 de Igualdad de Oportunidades para Personas con Discapacidad.	1996
Ecuador	Ley Orgánica de Discapacidades.	2012
El Salvador	Decreto N° 888, Ley de Equiparación de Oportunidades para las personas con Discapacidad.	2000
Guatemala	Decreto N° 135-96, Ley de Atención a las Personas con Discapacidad.	1997
México	Ley General de las personas con Discapacidad.	2005
Nicaragua	Ley N° 763 de los Derechos de las Personas con Discapacidad.	2011
Panamá	Ley N° 42 de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.	1999
Perú	Ley N° 29.973. Ley General de la Persona con Discapacidad.	2012
República Dominicana	Ley N° 5-13 Sobre Personas con Discapacidad.	2013
Uruguay	Ley N° 18.651 de protección Integral de personas con Discapacidad.	2010
Venezuela	Ley para las Personas con Discapacidad.	2006

Fuente: Revista Actualidades Investigativas en Educación (2019)

## 5. Análisis tecnológico de la discapacidad en el mundo:

Respecto a la tecnología, la Organización Mundial de la Salud (2011), ha realizado recomendaciones en esta materia a fin de apoyar en la disminución de brechas en inclusión. Dentro de las principales recomendaciones se encuentra el velar por un aumento en el acceso a ayudas técnicas que sean adecuadas, sostenibles, asequibles y accesibles.

Por otra parte, las Tecnologías de la Información deben ser accesibles y para poder sortear esto, se requiere diseñar las funciones generales para el mayor espectro posible de capacidades de usuarios. Las personas con discapacidad deberían tener las mismas

opciones que las demás personas en materia de telecomunicaciones cotidianas en cuanto a acceso, calidad y precio (OMS, 2011).

### Ausencia de reglamentación

La Organización mundial de la Salud (2011), señala en su estudio de la discapacidad, que si bien en muchos países hay leyes que contemplan las TIC, no está bien documentado el grado en que dichas leyes abarcan las tecnologías de este tipo y su accesibilidad. En los países desarrollados, muchos sectores de la TIC no están contemplados en la legislación vigente. Algunas lagunas importantes incluyen los sitios web de empresas, la telefonía móvil, los equipos de telecomunicaciones, los equipos de televisión y las terminales de autoservicio.

El rápido crecimiento de la TIC a menudo hace que la reglamentación existente se vuelva obsoleta; por ejemplo, los teléfonos celulares a menudo no están comprendidos en la legislación sobre telefonía. Asimismo, los avances tecnológicos y la convergencia entre los sectores desdibujan lo que antes eran distinciones bien claras. Las normas para el desarrollo de las TIC están quedando rezagadas con respecto a la evolución de las normas de accesibilidad en los espacios y el transporte públicos (OMS, 2011).

Una recopilación de datos referentes a 36 países y zonas de Asia y el Pacífico demostró que solamente ocho gobiernos habían declarado que contaban con normas o directrices sobre accesibilidad para TIC, mientras que 26 declararon tener normas de accesibilidad para el ambiente edilicio o el transporte público, o para ambos. Desde una perspectiva legislativa y de políticas, los enfoques sectoriales respecto de las TIC plantean desafíos.

Puede resultar poco práctico e ineficiente considerar desarrollar un amplio abanico de normas sectoriales, con el fin de abordar el espectro completo de las TIC y sus aplicaciones. La coherencia de las normas para un mismo producto o para servicios en múltiples sectores sería más difícil de lograr con un enfoque vertical de este tipo. También se ha concluido que es poco útil reglamentar los servicios en forma separada de los equipos cuando se trata de garantizar el acceso a todos los componentes de la cadena de abastecimiento: producción, transmisión y entrega de contenidos a través de los equipos del usuario final (OMS, 2011).

Un desafío clave consiste en influenciar las decisiones relativas a la creación de productos y servicios en las etapas iniciales de la cadena de abastecimiento para garantizar la accesibilidad.

Es de esperar entonces, que proyectos de innovación tecnológica, focalizados en el mundo de las personas con discapacidad, se vuelven cada vez más interesantes y aportarán de forma significativa a la disminución de brechas en materias de inclusión. Sin duda, la tecnología generará constantes aportes para lograr avanzar de forma inclusiva tanto en países desarrollados como en desarrollo.

## Anexo B: Descripción General del Contexto Nacional

### 1. Análisis demográfico de la discapacidad en Chile:

El Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile busca entregar un diagnóstico detallado de cómo viven los chilenos y chilenas en situación de discapacidad y permitirá avanzar en el diseño de políticas públicas pertinentes y oportunas en materia de inclusión social para las personas en situación de discapacidad del país (Ministerio de Desarrollo Social, 2016).

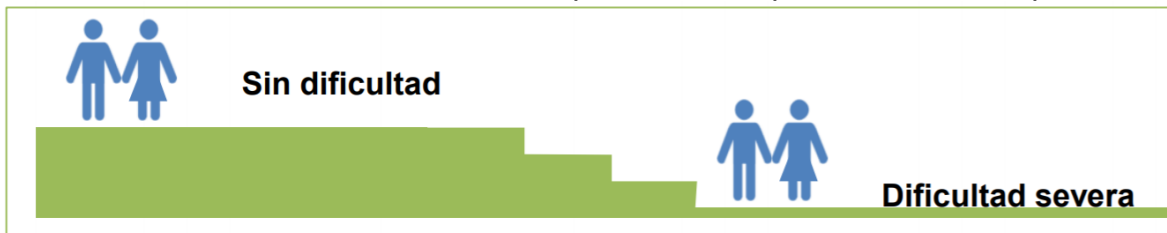
Según este estudio, la definición más integral de “Persona en situación de discapacidad” indica que son aquellas personas que, en relación con sus condiciones de salud física, psíquica, intelectual, sensorial u otras, al interactuar con diversas barreras contextuales, actitudinales y ambientales, presentan restricciones en su participación plena y activa en la sociedad.

Metodología de Medición de la Discapacidad: En Chile, los índices de medición de la discapacidad se resumen de acuerdo con la capacidad y el desempeño, como se muestran en la ilustración 22 y 23 respectivamente:

#### Índice basado en la capacidad

Mide el máximo nivel posible de funcionamiento que puede alcanzar una persona en un momento dado, considerando estrictamente su condición de salud.

Ilustración 22: Índice basado en la capacidad de la persona con discapacidad



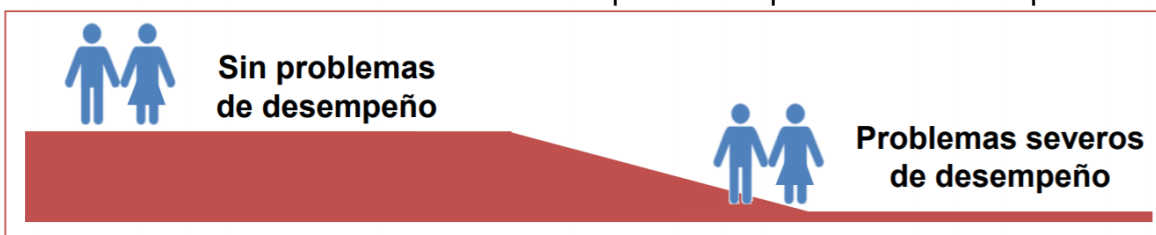
Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

Otro elemento a tomar para el STP

#### Índice basado en el desempeño

Mide lo que los individuos hacen en su ambiente/entorno real. Considera las ayudas (técnicas y humanas) con que cuenta la persona y la influencia de factores ambientales (barreras y facilitadores)

Ilustración 23: índice basado en el desempeño de la persona con discapacidad.

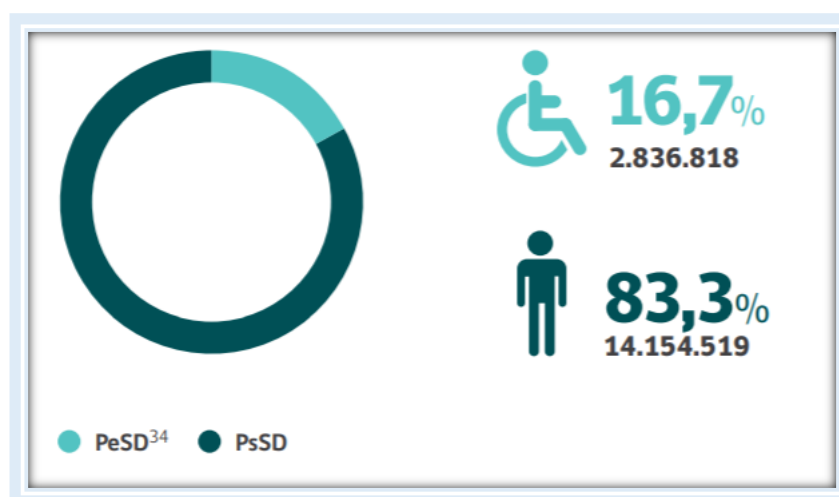


Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

La encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad (2015) contribuye al diagnóstico de la realidad social de las personas en situación de discapacidad utilizando una metodología más exigente y coherente con enfoque de derechos.

Las mediciones realizadas en adultos y niños permiten estimar que el 16,7% de la población de 2 y más años se encuentra en situación de discapacidad, es decir 2 millones 836 mil 818 personas.

Ilustración 24: Distribución de la población de 2 años y más según situación de discapacidad



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

En tanto, el 20% de la población adulta está en situación de discapacidad (2.606.914 personas) y el 5,8% de la población de 2 a 17 años se encuentra en situación de discapacidad, es decir 229.904 personas, mientras que el grupo de mayor prevalencia considerando la población de 2 y más años corresponde a las personas de 60 años y más con un 38,3%. En términos generales, los resultados del estudio nos muestran que la situación de discapacidad está estrechamente relacionada con el envejecimiento de las personas y sus ingresos, y afecta en mayor proporción a las mujeres.

El 20,0% de la población adulta está en situación de discapacidad, de ellos el 8,3% tiene problemas severos en su desempeño (discapacidad severa) y 11,7 % están en situación de discapacidad leve a moderada.

Las tablas 15 y 16 muestran un detalle de lo anteriormente señalado:

Tabla 14: Estimación de la prevalencia de la población adulta en situación de discapacidad (18 años y más)

Grado de discapacidad	Hombre		Mujer		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Sin discapacidad	5.362.657	85,2%	5.058.581	75,1%	10.421.238	80,0%
Discapacidad Leve a Moderada	559.805	8,9%	964.144	14,3%	1.523.949	11,7%
Discapacidad Severa	368.613	5,9%	714.352	10,6%	1.082.965	8,3%
<b>Total población</b>	<b>6.291.075</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.737.077</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.028.152</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total personas en situación de discapacidad</b>	<b>928.418</b>	<b>14,8%</b>	<b>1.678.496</b>	<b>24,9%</b>	<b>2.606.914</b>	<b>20,0%</b>

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.es mucho más de lo que hubiese imaginado

Tabla 15: Estimación de la prevalencia de la población adulta en situación de discapacidad por sexo. (18 años y más)

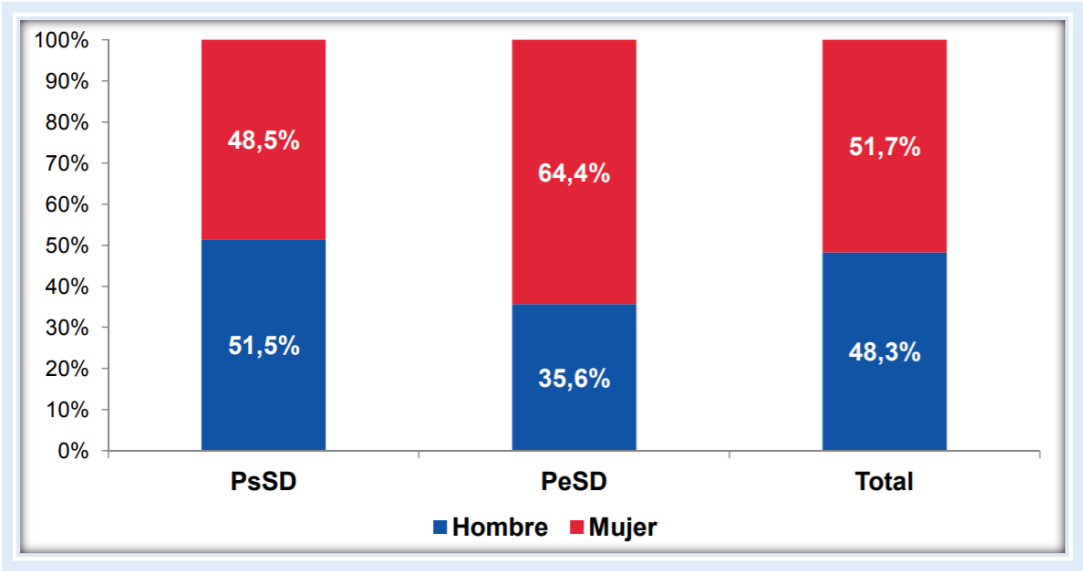
Discapacidad	Población estimada	Porcentaje
Personas sin situación de discapacidad ( <b>PsSD</b> )	10.421.238	80,0%
Personas en situación de discapacidad <u>leve a moderada</u>	1.523.949	<b>11,7%</b>
Personas en situación de discapacidad <u>severa</u>	1.082.965	<b>8,3%</b>
Total población	13.028.152	100,0%
<b>Total Personas en situación de Discapacidad (PeSD)</b>	<b>2.606.914</b>	<b>20,0%</b>

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

La situación de discapacidad está estrechamente relacionada con el envejecimiento de las personas y sus ingresos, y afecta en mayor proporción a las mujeres (Gráfico 2).



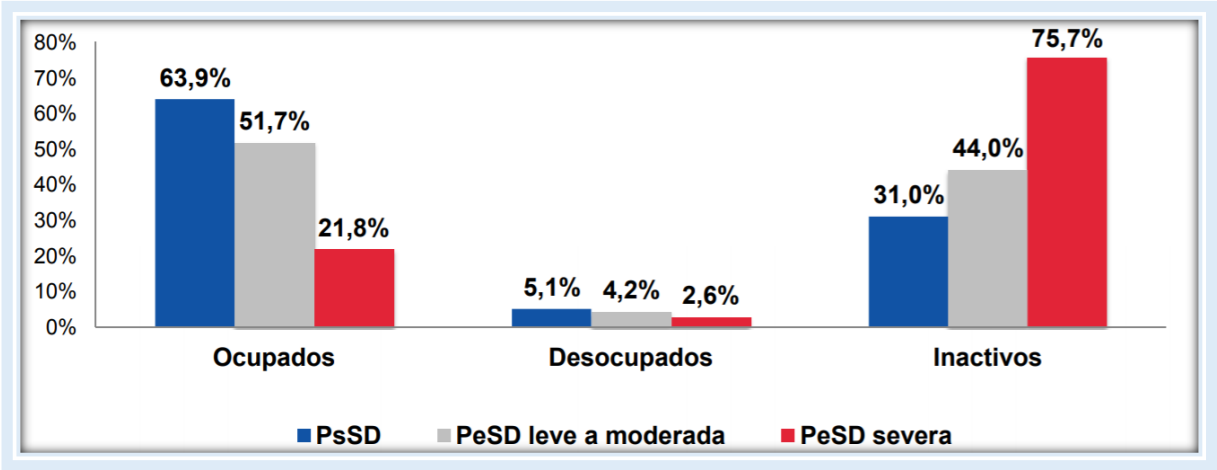
Gráfico 2: Distribución de la población adulta según sexo, por situación de discapacidad.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

El 42,8% de las personas en situación de discapacidad participan en el mercado laboral y están ocupadas el 51,7% de las PeSD leve a moderada y el 21,8% de las PeSD severa (Gráfico 3).

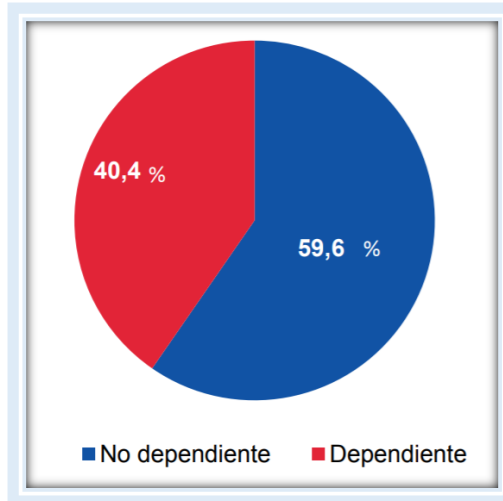
Gráfico 3: Distribución de la población adulta según condición de actividad, por situación y grado de discapacidad.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

El 40,4% de las personas adultas en situación de discapacidad se encuentran, además, en situación de dependencia (ver Gráfico 4).

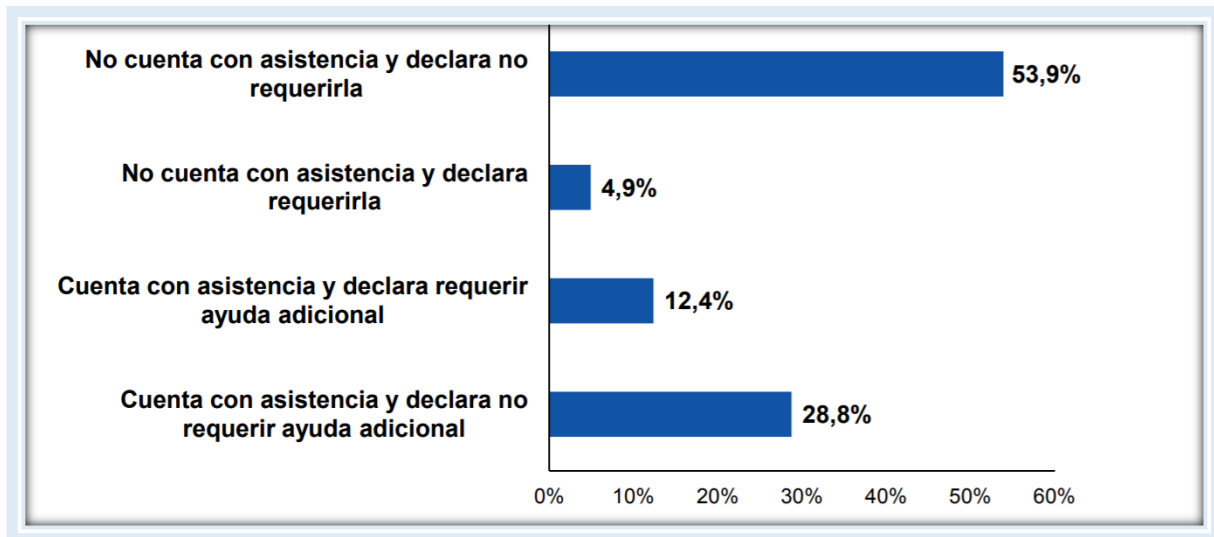
Gráfico 4: Distribución de la población adulta en situación de discapacidad según dependencia funcional\*.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

De las personas en situación de discapacidad, 41,2% cuenta con la asistencia de otras personas para la realización de actividades básicas e instrumentales de la vida diaria. No cuenta con apoyo, pero lo requiere un 4,9% de las personas en situación de discapacidad, y 53,9% no cuenta con apoyo pero reporta no necesitarlo (Gráfico 5).

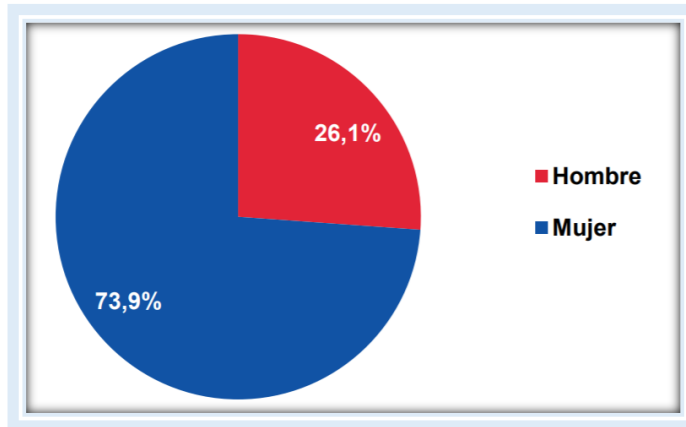
Gráfico 5: Porcentaje de población adulta en situación de discapacidad según disponibilidad y necesidad de asistencia personal (cuidador(a)).



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

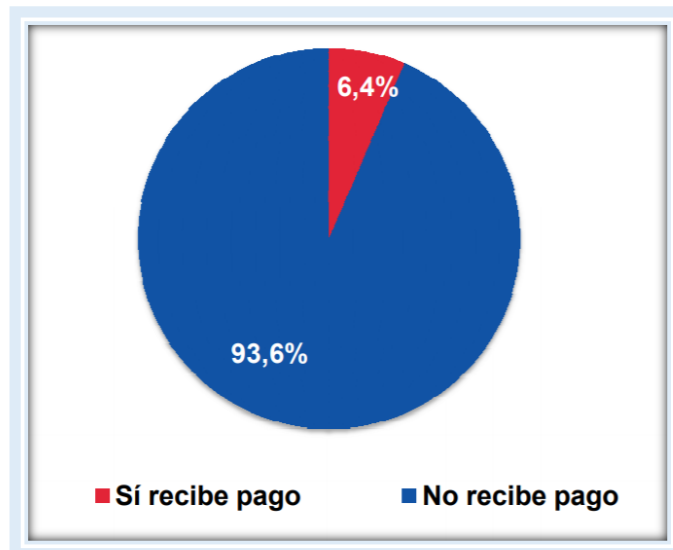
Un 73,9% de los cuidadores de las personas en situación de discapacidad que cuentan con asistencia personal son mujeres, y en su mayoría no reciben una remuneración (Ver Gráfico 6 y 7).

Gráfico 6: Distribución de la población adulta en situación de discapacidad que utiliza asistencia personal, por sexo del cuidador(a).



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

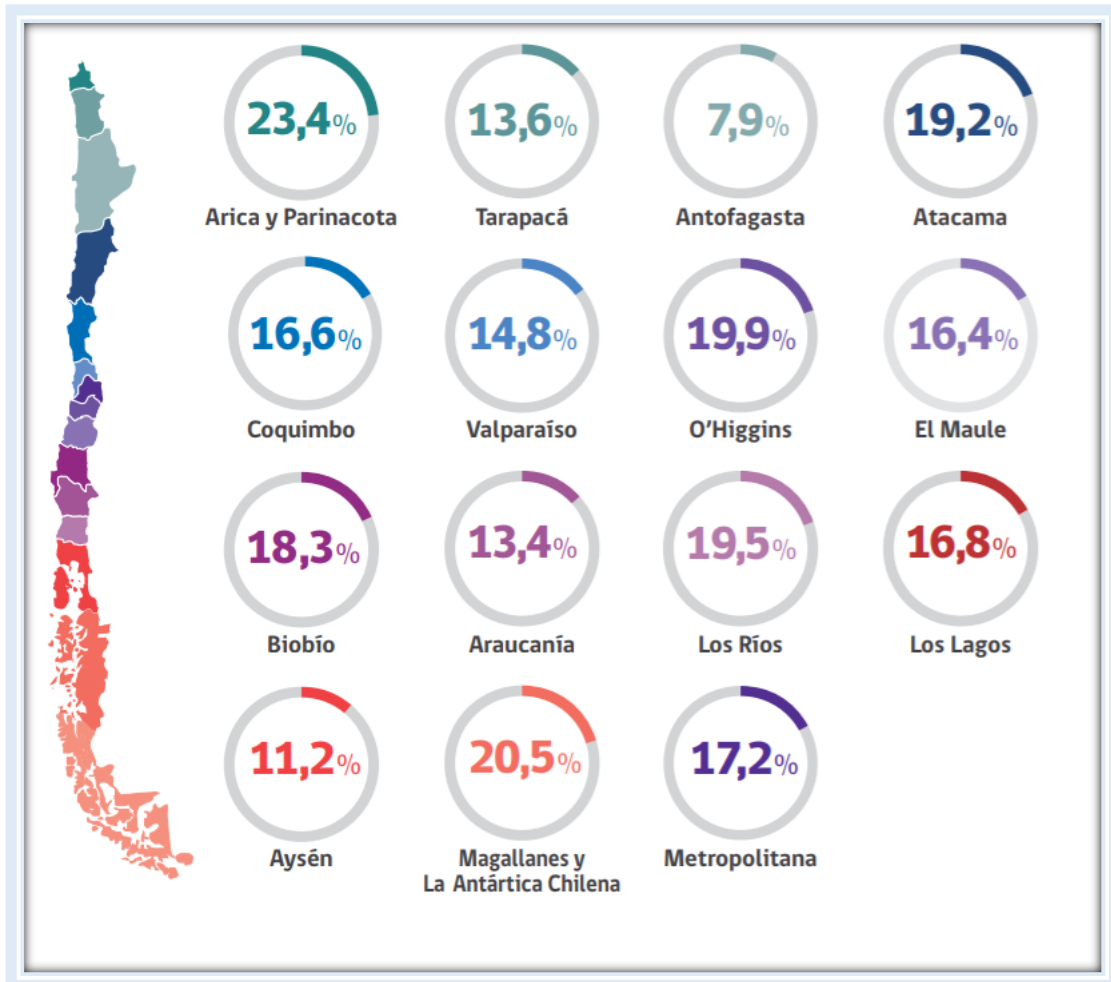
Gráfico 7: Distribución de la población adulta en situación de discapacidad que utiliza asistencia personal, por pago de remuneración al cuidador(a)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

Respecto a la prevalencia regional de la discapacidad en la población de 2 años y más, no se observan diferencias importantes con la prevalencia nacional, a excepción de las regiones de Arica y Parinacota con un 23,4% de personas en situación de discapacidad, Antofagasta con un 7,9% de personas en situación de discapacidad, La Araucanía con un 13,4% de personas en situación de discapacidad, y la región de Aysén con un 11,2% de personas en situación de discapacidad (véase Ilustración 25, Tabla 17 y Tabla 18)

Ilustración 25: Prevalencia de la discapacidad en la población de 2 años y más por región.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

Tabla 16: Distribución población regional según situación de discapacidad (población de 2 años y más)

Región	PsSD		PeSD		Total
	Número	%	Número	%	
Arica y Parinacota	123.901	76,6	37.767	23,4	161.668
Tarapacá	275.960	86,4	43.469	13,6	319.429
Antofagasta	509.047	92,1	43.568	7,9	552.615
Atacama	219.544	80,8	52.122	19,2	271.666
Coquimbo	610.509	83,4	121.220	16,6	731.729
Valparaíso	1.507.188	85,2	260.949	14,8	1.768.137
O'Higgins	710.006	80,1	176.870	19,9	886.876
Maule	838.258	83,6	164.648	16,4	1.002.906
Biobío	1.637.939	81,7	366.887	18,3	2.004.826
Araucanía	827.729	86,6	128.184	13,4	955.913
Los Ríos	290.355	80,5	70.498	19,5	360.853
Los Lagos	694.895	83,2	140.765	16,8	835.660
Aysén	88.222	88,8	11.178	11,2	99.400
Magallanes y La Antártica Chilena	116.110	79,5	29.936	20,5	146.046
Metropolitana	5.704.856	82,8	1.188.757	17,2	6.893.613
<b>Total</b>	<b>14.154.519</b>	<b>83,3</b>	<b>2.836.818</b>	<b>16,7</b>	<b>16.991.337</b>

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

Tabla 17: Distribución población regional según situación de discapacidad (población de 18 años y más)

Región	PsSD		PeSD		Total
	N	%	N	%	N
Arica y Parinacota	85.555	71,1	34.780	28,9	120.335
Tarapacá	193.201	82,3	41.512	17,7	234.713
Antofagasta	367.586	90,7	37.583	9,3	405.169
Atacama	154.745	76,8	46.786	23,2	201.531
Coquimbo	448.307	80,4	109.345	19,6	557.652
Valparaíso	1.129.363	82,1	246.060	17,9	1.375.423
O'Higgins	520.917	76,5	159.584	23,5	680.501
Maule	614.597	79,8	155.708	20,2	770.305
Biobío	1.197.990	77,6	345.348	22,4	1.543.338
Araucanía	610.905	84,0	116.626	16,0	727.531
Los Ríos	212.825	76,2	66.539	23,8	279.364
Los Lagos	505.758	79,7	129.042	20,3	634.800
Aysén	63.119	86,4	9.927	13,6	73.046
Magallanes	84.724	75,9	26.977	24,2	111.701
Metropolitana	4.231.646	79,7	1.081.097	20,3	5.312.743
<b>Total</b>	<b>10.421.238</b>	<b>79,99</b>	<b>2.606.914</b>	<b>20,01</b>	<b>13.028.152</b>

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

Esta información es tremendamente relevante para este plan de negocio, puesto que la oferta de valor que se permite generar está directamente relacionada con el público objeto de estudio.

Como se puede apreciar en las tablas anteriores y en los estudios realizados, la población con discapacidad ha aumentado y por ende se hacen cada vez más necesarios y relevantes proyectos que aporten a la inclusión de personas en esta condición.

Un aspecto muy importante por considerar es que existe una prevalencia distribuida a nivel nacional interesante al momento de definir que, a través de la tecnología, se puede llegar a todas las regiones, derribando fronteras de distancia física.

## **2. Análisis sociocultural de la discapacidad en Chile:**

En los últimos años, Chile ha logrado avanzar en esta materia. En primer lugar, existe una mayor sensibilización y compromiso de los chilenos y del gobierno ante la comunidad nacional e internacional. A lo anterior se suma la reciente elaboración de dos instrumentos que contribuirán a la inclusión social de las personas con discapacidad: el Plan Nacional de Acción para la Integración Social de las Personas con Discapacidad 2004-2010, coordinado por FONADIS, en que todos los sectores de la actividad pública comprometen esfuerzos y recursos, y el Plan Nacional por la Igualdad y la Discriminación, elaborado por el Ministerio Secretaría General de Gobierno. Sin embargo, hubo consenso en que, a pesar de los logros, aún falta mucho para obtener la integración de los ciudadanos que presentan algún tipo de discapacidad (FONADIS, 2017).

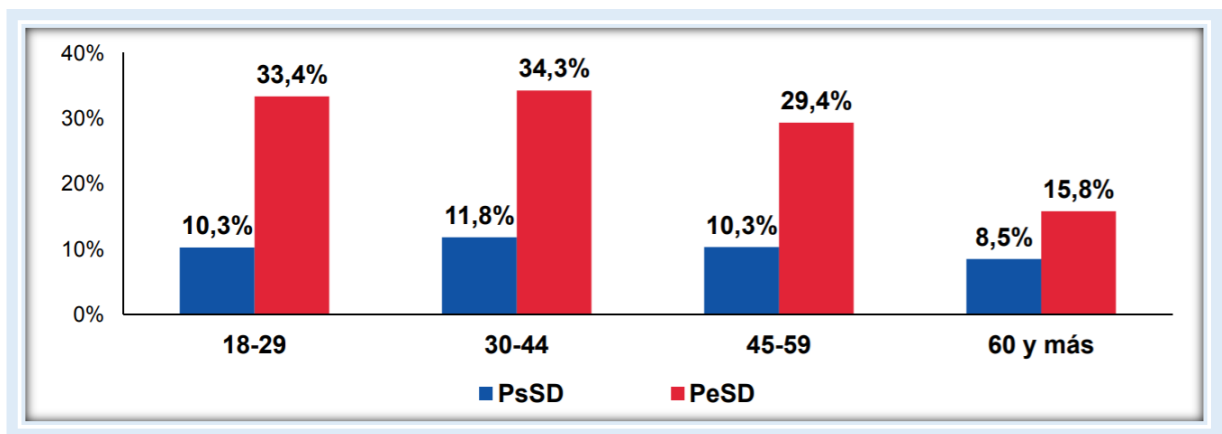
Hoy, sin duda, un individuo con discapacidad es una persona, y una persona que tiene derechos. Hacia esos derechos está orientada nuestra política actual. Lo mismo sucede con el derecho a la cultura, derecho de todo ciudadano. Nadie puede desarrollarse en forma integral sin incorporar la recreación ni la cultura a su vida. Ciertamente, una de las grandes metas tiene relación con la disminución de las brechas. A ese respecto, FONADIS ha creado algunos programas innovadores en el área de la educación.

Respecto a la educación, la población en situación de discapacidad en Chile estudia una menor cantidad de años que los que no están en dicha situación. Esto se acentúa según la severidad de la discapacidad. Sumado a lo anterior, las personas que se encuentran en zonas rurales, y que además están en situación de discapacidad, tienen menos años de escolaridad promedio que las personas que residen en zonas urbanas. Cuestión que destaca la importancia de la variable geográfica dentro los procesos de exclusión educativa, ya que probablemente la accesibilidad al establecimiento puede ser una barrera por las condiciones propias de las zonas rurales. Asimismo, a medida que aumenta el quintil de ingreso al que pertenece el hogar, aumentan los años de estudio promedio, existiendo siempre un menor promedio en las personas en situación de discapacidad y aún menos en las personas en situación de discapacidad severa. También, una menor proporción de personas en situación de discapacidad accede a la educación superior (completa e incompleta), pero en cambio, y en un porcentaje mayor, sí accede a los niveles educativos de enseñanza básica completa o inferiores, incluyendo la educación especial.

Es importante destacar que, Chile es un país que ha avanzado en materias de inclusión. Si bien contamos con un marco legal que apoya e incentiva la inclusión, culturalmente el camino por recorrer es muy importante.

En la última encuesta de la discapacidad al interpretar los datos, realizada por el Ministerio de Desarrollo Social en 2015, se señala que las personas con discapacidad se han sentido discriminadas, principalmente en poblaciones más jóvenes. Un 33,4% en población de 18 a 29 años y 34,3% en población de 30 a 44 años. Esto sin duda nos muestra que en aspectos socio culturales, Chile tiene un camino importante aún por recorrer. (véase Gráfico 8).

Gráfico 8: Porcentaje de la población adulta que señala haberse sentido discriminada en los últimos 12 meses, por situación de discapacidad y tramo de edad.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, encuesta del Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

### 3. Análisis económico de la discapacidad en Chile:

La economía de Chile es la quinta mayor economía de América Latina en términos de producto bruto interno (PBI) nominal, y en cuanto al PBI a precios de paridad de poder adquisitivo (PPA). Posee la renta por-persona (PIB per cápita) más elevada de América Latina y pertenece a la categoría de países de ingresos altos según el Banco Mundial. (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2020).

Recientemente, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, entregó resultados de la Encuesta Casen sobre discapacidad. El diagnóstico releva desafíos en materia de inclusión laboral y pobreza muy importantes.

Uno de cada cuatro hogares del primer quintil de ingreso autónomo tiene como miembro a una persona con discapacidad (26,5%), mientras que en el quinto quintil esta proporción es de uno de cada diez hogares (10,3%).

Las cifras dan cuenta que el 24,8% de las personas con discapacidad se encuentran en situación de pobreza multidimensional (que mide carencias en materia de Educación;

Salud; Trabajo y Seguridad Social; Vivienda y Entorno; y Redes y Cohesión Social). Esta cifra es superior al 19,9% de la población sin discapacidad. Asimismo, 10,7% de las personas del primer quintil -20% de menores ingresos- tienen discapacidad. Esta proporción disminuye al aumentar el tramo de ingresos, muestra de ello es que en el quinto quintil -20% de mayores ingresos- un 5% de la población tiene discapacidad.

La Encuesta Casen (2017), establece que “dos de cada tres personas con discapacidad no han terminado su cuarto medio, es decir no tienen su educación completa, lo significa muchas veces que dos de cada tres personas no están incluidas en el mercado laboral, cifra mayor respecto al resto de la población, y por lo tanto tampoco participan en el mercado laboral activamente.

Esto puede indicar que tenemos un círculo vicioso, las personas con discapacidad no pueden terminar sus estudios completos y no pueden participar en el mercado laboral, a pesar de tener las capacidades para aportar en el mercado laboral que Chile tanto necesita.

En relación a la conformación del hogar con presencia de personas con discapacidad, 55,1% corresponde a hogares biparentales, 32,7% a hogares monoparentales y 11,7% a hogares unipersonales.

En tanto, uno de cada cuatro hogares del primer quintil de ingreso autónomo tiene como miembro a una persona con discapacidad (26,5%), mientras que en el quinto quintil esta proporción es de uno de cada diez hogares (10,3%).

En materia de educación, la Encuesta Casen establece que 63,4% de las personas con discapacidad no cuentan con educación media completa, en comparación al 34,2% de personas sin discapacidad.

Sobre inclusión laboral, un tercio (33%) de las personas con discapacidad participan del mercado laboral, mientras que esta cifra llega al 65,3% entre las personas sin discapacidad. En tanto, entre quienes están ocupados, 31,2% de las personas con discapacidad es trabajador por cuenta propia, porcentaje por sobre la de los trabajadores sin discapacidad, que alcanza el 21%.

Finalmente, las personas con discapacidad participan más de organizaciones sociales: 29,2% participa de uno de estos grupos versus al 27% de la población sin discapacidad.

Sin dudas, en términos económicos Chile tiene importantes desafíos para disminuir brechas de inclusión, trabajando y abordando de forma inteligente los ámbitos de salud, educación y trabajo.

Sin dudas también apoyará favorablemente este objetivo el trabajo que el gobierno está realizando para identificar a todas las personas con discapacidad, desarrollando el Plan Nacional de Calificación y Certificación, a fin de hacer políticas públicas mucho más precisas y locales.



#### 4. Análisis político - legal de la discapacidad en Chile:

Chile posee una Constitución Política y Tratados Internacionales en materia de Discapacidad bastante enfáticos y que regulan las materias en el país.

El año 1994 se firmó la primera Ley de integración social de las personas con discapacidad, una ley progresista que habla del derecho de las personas. Una década más tarde, nos queda estrecha. Chile ha dado pasos importantes en materia de discapacidad y la integración social ha ido caminando, pero aún es insuficiente. Para ello, junto a la Comisión de Discapacidad de la Cámara de Diputados, se ha redactado la reforma a la Ley 19.284, la cual deberá aparecer en la página en Internet de la entidad legislativa para recibir los aportes tanto de la sociedad civil como de los profesionales que trabajan por y para las personas con discapacidad, de manera que pueda ser perfeccionada. También existe una Política Nacional que, sin embargo, no ha sido efectiva ya que, hasta 2004, no se contaba con un Plan de Acción. Finalmente, las reformas a la salud, educación y justicia también son instrumentos que permiten que Chile avance en materia de inclusión e integración. En este camino, Chile ha dado un paso importante.

A continuación, se comparte tabla 19, que resume de forma general cada uno de estos.

Tabla 18: Resumen Decretos referentes a Discapacidad en Chile

<b>Decretos Promulgatorios y Fecha Publicación</b>	<b>Materia</b>	<b>Descripción en aspecto sobre discapacidad</b>
Decreto 100/2005 el Ministerio Secretaría General de la Presidencia  22 de septiembre de 2005	Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Constitución Política de la República de Chile	La Carta Fundamental establece las bases de la institucionalidad chilena en su artículo 1 señalando que en Chile todas las personas nacemos libres e iguales en dignidad y derechos. Aquí nos encontramos con el primer y más importante Derecho, que sienta las bases de toda nuestra regulación normativa donde se debe promover la igualdad de todos los individuos en el ejercicio de sus derechos. Luego en el párrafo III sobre los derechos y deberes constitucionales, el artículo 19 Números 1, 2, 3, 9, 18 se reconocen como garantías constitucionales a todas las personas el derecho a la vida e integridad física y psíquica; la igualdad ante la Ley; la igual protección de la Ley en el ejercicio de sus derechos; el derecho a la protección de la salud por parte del Estado, que deberá garantizar el libre e igualitario acceso a las acciones de promoción, protección y recuperación de la salud y de rehabilitación del individuo, coordinación y control de las acciones relacionadas con la salud, la ejecución de las acciones de salud, sea que se presten a través de instituciones públicas o privadas, en la forma y condiciones que determine la ley; el derecho a la seguridad social, en que el Estado garantizará el acceso igualitario al goce de prestaciones uniformes, sea que se otorguen por instituciones públicas o privadas.

Decreto 99/2002 del Ministerio de Relaciones Exteriores 20 de junio de 2002	Promulga la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad	Esta Convención persigue que los Estados eliminen progresivamente toda forma de discriminación que vaya en contra de la dignidad, trato y ejercicio de los derechos de las Personas con Discapacidad. Ello se logra través de las instrucciones propuestas por esta Convención como adoptar las medidas de carácter legislativo, social, educativo, laboral o de cualquier otra índole, necesarias para eliminar la discriminación contra las personas con discapacidad; promover la integración por parte de las autoridades gubernamentales y/o entidades privadas en la prestación o suministro de bienes, servicios, instalaciones, programas y actividades, tales como el empleo, el transporte, las comunicaciones, la vivienda, la recreación, la educación, el deporte, el acceso a la justicia y los servicios policiales, y las actividades políticas y de administración; medidas para eliminar, en la medida de lo posible, los obstáculos arquitectónicos, de transporte y comunicaciones que existan; Medidas para asegurar que las personas encargadas de aplicar la Convención y la legislación interna sobre esta materia, estén capacitadas para hacerlo.
Decreto 201/2008 del Ministerio de Relaciones Exteriores 17 de septiembre de 2008	Promulga la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo Facultativo	Mediante este Tratado internacional suscrito y ratificado por Chile, se reconocen los derechos de todo individuo en especial para las personas con discapacidad, a fin que las personas con discapacidad puedan vivir en forma independiente y participar plenamente en todos los aspectos de la vida y los Estados Partes deberán adoptar las medidas pertinentes para asegurar a estas personas el acceso en igualdad de condiciones con las demás, a la información y a las comunicaciones, junto a la instauración de normas que contribuyan a eliminar la discriminación de las personas con discapacidad y se promueva la inclusión social, educativa, participativa, laboral y de accesibilidad universal, propendiendo a instaurar normas uniformes sobre la Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad como factor en la promoción, la formulación y la evaluación de normas, planes, programas y medidas a nivel nacional, regional e internacional destinados a dar una mayor igualdad de oportunidades a las personas con discapacidad.

Fuente: Elaboración propia con información de SENADIS, 2020

Por otra parte, Chile ha promulgado Leyes y Decretos con Fuerza de Ley en materia de Discapacidad, los cuales se exponen en la siguiente tabla 20.

Tabla 19: Resumen Leyes y Decretos con Fuerza de Ley referentes a Discapacidad en Chile

Leyes y Fecha de promulgación	Materia	Descripción en aspecto sobre discapacidad
Ley 20.422 10 de febrero de 2010	Establece normas sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad	Esta ley viene en materializar la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad con el objetivo que logren la plena inclusión social en diferentes ámbitos tales como: participación plena en la vida política, educacional, laboral, económica, cultural y social.

Ley 20.609 24 de julio de 2012	Establece medidas contra la Discriminación	El objetivo de esta ley es instaurar un mecanismo judicial que permita restablecer eficazmente el imperio del derecho toda vez que se cometa un acto de discriminación arbitraria, incluidos aquellos que tengan como víctima a las personas con Discapacidad.
Ley 20.584 24 de abril de 2012	Regula los Derechos y Deberes que tienen las Personas en relación con acciones vinculadas a su atención en salud.	En el marco de esta ley, las personas con discapacidad deberán ser tratadas con dignidad y respeto en todo momento. Los prestadores de salud pública o privada deberán velar por que se utilice un lenguaje adecuado e inteligible, cuidar que personas con alguna discapacidad, puedan recibir información necesaria y comprensible a través de un funcionario del establecimiento o con apoyo de un tercero que sea designado por la persona atendida.
D.F.L 1/2007 29 de octubre de 2009	Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley de Tránsito.	Esta legislación contiene una serie de normas en lo relativo a los estacionamientos para personas con discapacidad.
Ley 20.379 12 de septiembre 2009	Crea el sistema intersectorial de Protección Social e institucionaliza el subsistema de Protección Integral a la Infancia "Chile Crece Contigo"	En materia de discapacidad, el subsistema de Protección integral a la infancia – “Chile crece contigo”, otorga beneficios para los niños y niñas que presentan situaciones de vulnerabilidad, como es la de garantizar el acceso a ayudas técnicas para niños y niñas que presenten alguna discapacidad.
Ley 20.255 17 de marzo de 2008	Establece Reforma Previsional	En esta ley se reconoce el Derecho de las Personas con Discapacidad Intelectual (ley 18.600) menores de 18 años de edad de obtener un subsidio equivalente al valor de las pensiones asistenciales que se otorgan a las personas menores de 65 años, subsidio que se reajustará el 1 de enero de cada año.
Ley 20.146 9 de enero de 2007	Establece reglas especiales para la apelación en causas relativas a la discapacidad	Esta ley establece que en los procedimientos judiciales establecidos mediante la Ley 20.422, la vista de la causa podrá suspenderse sólo por una vez, siempre que sea a petición del demandante de la primera instancia, independientemente del número de partes en el recurso. La solicitud que en este sentido plantee quien fuere el demandado en la primera instancia, sólo procederá si la Corte de Apelaciones respectiva califica como fundada la solicitud. En ningún caso procederá la suspensión de común acuerdo.
Ley 19.947 17 de mayo de 2004	Establece nueva Ley de Matrimonio Civil	La norma otorga derechos a las personas con discapacidad, que la ley denomina como sordos o sordosmudos, que no pudieren expresar su voluntad por escrito, para su manifestación de voluntad ante el Oficial del Registro Civil, y que toda información deberá proporcionarse por personas idóneas para que se puedan entender con las personas sordas o sordomudas, las que también deberán ser hábiles para ser testigos del matrimonio.
D.F.L 1/2003 del Ministerio del Trabajo y Previsión Social 16 de enero de 2003	Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Código del Trabajo	En materia de inserción laboral el Código del Trabajo chileno incorpora algunas disposiciones que se refieren a la protección e incentivo al desarrollo laboral de personas con discapacidad, tales como las señaladas en los artículos 78, 79, 154, 183-O, 183-AC y 199 bis.

Ley 19.712 9 de febrero de 2001	Ley del Deporte	El Estado promoverá las actividades deportivas prestando servicios de fomento deportivo, asignando los recursos presupuestarios necesarios para conseguir los fines prescritos por esta ley, a favor de todas las personas en especial a niños, adultos mayores, personas con discapacidad y jóvenes en edad escolar, para su mejor desarrollo físico y espiritual.
D.F.L 1/2000 del Ministerio de Justicia 30 de mayo de 2000	Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Código Civil	El Código Civil, a través de la reforma introducida por la Ley 19.904, modificó las normas sobre capacidad respecto de las personas sordas y sordomudas que si pueden a “darse a entender claramente” y no necesariamente por “escrito”. (Artículos 342, 355, 1447, 469, 470, 471, 472, 970, 1005, 1019 y 2509 del Código Civil).
D.F.L. 2/2008 del Ministerio de Educación 28 de noviembre de 1998	Fija texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto con Fuerza de Ley 2, de 1996, sobre subvención del Estado a establecimientos	Esta norma define que se entiende por las necesidades especiales educativas para optar a los beneficios de subvención que entrega el Estado en esta materia y además creó una nueva subvención para niños y niñas con Necesidades Educativas Especiales e incluyó nuevas discapacidades al beneficio de la subvención establecido en su artículo 9 bis, que beneficia a los establecimientos que atiendan a alumnos con discapacidad visual, auditiva, disfasia severa, trastorno autista, deficiencia mental severa o con multidéficit, que de acuerdo a las necesidades educativas especiales de dichos alumnos deban ser atendidos en cursos de no más de ocho estudiantes.
Ley 19.284 14 de enero de 1994	Establece normas para la Plena integración social de personas con discapacidad	Esta norma, parcialmente derogada por la Ley 20.422 regula el derecho de toda persona con discapacidad de ser acompañada permanentemente por un perro guía o de asistencia a todo lugar destinado a un uso que implique la concurrencia de público. De la misma manera estas personas tendrán derecho a acceder y circular a través de cualquier medio de transporte con su perro guía o asistente.
Ley 18.600 19 de febrero de 1987	Establece normas sobre “deficientes mentales”	Establece disposiciones sobre subvenciones estatales, educaciones, sobre juicio de alimentos y diversas normas para aquellas personas con alguna Discapacidad Intelectual. (Esta ley, vigente desde la década de los ochenta utiliza conceptos y definiciones en desuso para referirse a las personas con discapacidad)
Ley 18.700 6 de mayo de 1988	Ley orgánica constitucional sobre votaciones populares y escrutinios	La modificación introducida a esta norma por la Ley 20.183 dispuso la existencia del derecho al voto asistido para personas que presenten algún tipo de discapacidad.
Ley 17.238 22 de noviembre de 1969	Concede a los profesionales y técnicos chilenos que regresen definitivamente al país.	Esta norma otorga a los profesionales y técnicos chilenos que regresen definitivamente al país franquicias aduaneras para la importación de los bienes que la ley y el reglamento señalan y autoriza la importación sin depósito y liberada del pago de todo derecho, impuestos, tasas y demás gravámenes a los vehículos con características técnicas especiales para ser usados por personas con discapacidad física. Esta ley otorga el beneficio de pago del 50% del arancel aduanero para importación de vehículos para personas con discapacidad física, según las condiciones en ella establecidas.

Fuente: Elaboración propia con información de SENADIS, 2020

## **5. Análisis tecnológico de la discapacidad en Chile**

SENADIS impulsó la conformación de la Red Nacional de Tecnologías para la Inclusión Social de Personas con Discapacidad, instancia innovadora en Chile que surge a partir del diálogo sostenido entre diversos actores del área de la educación, la salud, la innovación, las tecnologías y la discapacidad, entre otros ámbitos, del sector público, privado y académico, sobre la necesidad de potenciar la Innovación, Desarrollo e Investigación (I+D+i) en torno a la creación o adaptación, producción, aplicación y uso de tecnologías para la inclusión en Chile, buscando a futuro posicionar a Chile como referente internacional en la materia (SENADIS, 2017).

Su objetivo es generar espacios de asociatividad, promover la disponibilidad, uso y desarrollo de tecnologías que propicien la inclusión educativa, laboral y social de las personas con discapacidad, adecuadas en todo momento a sus necesidades, permitiéndoles participar en diversos procesos de manera segura, autónoma e independiente.

### **Principios rectores de la Red:**

- **Inclusión:** Desarrollo de herramientas que permitan a la persona con discapacidad, realizar procesos de participación e inclusión social en distintos ámbitos, sean estos educativos, laborales y/o sociales.
- **Accesibilidad:** Los principios de Accesibilidad y Diseño Universal deben estar presentes en el diseño, aplicación e implementación de los desarrollos tecnológicos. Esto implica acceso a la tecnología en forma autónoma e independiente y acceso desde el punto de vista económico.
- **Pertinencia Territorial:** Desarrollo de tecnologías que cumplan con las diferentes necesidades que las personas con discapacidad presentan en un contexto determinado, considerando variables culturales, geográficas, territoriales y características individuales.
- **Calidad:** El proceso de elaboración y producción de tecnologías inclusivas debe cumplir con estándares de calidad y certificaciones que avalen la utilidad y efectividad del proceso y/o producto. Es importante considerar su potencial comercial, además de su aporte al desarrollo económico y social del país.

Es importante mencionar que los avances tecnológicos en informática y comunicación de las últimas décadas en Chile han sido tremendamente interesantes, pero si las personas con discapacidad no logran capacitarse en estas formas de información, no podrán integrarse a este mundo tecnológico.

## Anexo C: Análisis de la Industria

A partir de la funcionalidad de la plataforma, “Conexión Inclusiva” se relaciona principalmente con las siguientes industrias: Portales de empleo inclusivo, Redes sociales, Empresas de e-commerce inclusivo, Apps y Fundaciones inclusivas/ Organizaciones públicas y privadas inclusivas.

En cuanto a los *Portales de Empleo*, se realizó una búsqueda de cuál es la oferta que existe a nivel nacional e internacional de este tipo de organizaciones.

El análisis se realizó de forma transversal a cada una de las plataformas de empleo inclusivo, en función de los siguientes aspectos: Descripción general, Categoría, Alcance, Nivel de posicionamiento en el mercado, Lenguaje inclusivo.

---

**Bolsa Nacional de empleos**

www.bne.cl

---

**Categoría / Core:** Portal de empleo Nacional.

---

**Descripción General y Alcance:** La Bolsa Nacional de Empleo (BNE), nace como el portal que emplea a Chile. Ofrece trabajos a chilenos y/o extranjeros. Dentro de estas ofertas, se incluyen ofertas inclusivas.

Para empresas, grandes, medianas o pymes, todas las empresas se pueden registrar y publicar sus distintas ofertas de empleo.

**Alcance:** Nacional

---

**Lenguaje Inclusivo:** El portal incluye dentro de su oferta, links de accesos a portales inclusivos con propuestas gubernamentales como "seloinclusivo" e información relacionada, sin embargo, no se observa en la plataforma la adecuación a lenguaje inclusivo como **combinaciones de accesibilidad avanzada**.

---

**Nivel de posicionamiento en el mercado:** El marco legal de inclusión laboral, regula que las empresas de Chile hoy deban publicar sus ofertas de empleo inclusivas en esta bolsa. Sin embargo, al no tener especialización en PsD, se visualiza como un gran portal pero no dirigido.

<b>Incluyeme.com</b> www.incluyeme.com	<b>Categoría / Core:</b> Portal de empleo inclusivo
	<b>Descripción General y Alcance:</b> Es la Bolsa de empleo que difunde oportunidades de empleo para Personas con #Discapacidad. <b>Alcance:</b> Nacional e Internacional con presencia en México, Colombia, Perú, Argentina, Uruguay, Paraguay, Brasil, Chile
	<b>Lenguaje Inclusivo:</b> El portal incluye la adecuación a lenguaje inclusivo como <b>combinaciones de accesibilidad avanzada a nivel de</b> Contratste y Cambio de tamaño de letra.
	<b>Nivel de posicionamiento en el mercado:</b> Es importante que tenga presencia a nivel internacional. Posee una oferta de empleos limitada. Sin embargo, es la más variada y amplia de la oferta nacional.

<b>Talento Inclusivo</b> www.talentoinclusivo.com	<b>Categoría / Core:</b> Portal de empleo inclusivo
	<b>Descripción General y Alcance:</b> Primer Portal Chileno de empleos inclusivos que conecta a Personas con Discapacidad y ofertas laborales <b>Alcance:</b> Nacional
	<b>Lenguaje Inclusivo:</b> El portal incluye la adecuación a lenguaje inclusivo como <b>combinaciones de accesibilidad avanzada a nivel de</b> Teclado Navegable, Leer página, Contraste +, Enlaces realce, Gran Texto, Espaciado de texto, Detener animaciones, Dislexia amigable, Cursos, Información, mover y ocultar
	<b>Nivel de posicionamiento en el mercado:</b> Posee una oferta de empleos limitada. Se enuncian algunos clientes como empresas inclusivas.

---

<p><b>Randstad</b> www.randstad.cl</p>	<p><b>Categoría / Core:</b> Consultoras multinacionales de RhHh</p>
<p><b>Adecco Group</b> www.adecco.cl</p>	<p><b>Descripción General y Alcance:</b> Consultoras de alcance multinacional, que dentro de las soluciones en gestión de personas que ofrecen está el reclutamiento y selección de posiciones inclusivas.</p> <p><b>Alcance:</b> Nacional e Internacional</p>
<p><b>Manpowergroup</b> www.manpowergroup.cl</p>	<p><b>Lenguaje Inclusivo:</b> Adecco posee una plataforma adaptada con funciones de alto contraste y tamaño.</p> <p>Randstad y Manpowergroup no tienen aplicaciones adicionales adaptadas.</p>
	<p><b>Nivel de posicionamiento en el mercado:</b> Posee una oferta de oportunidades laborales diversas, no existiendo una sección diferenciada para oportunidades de inclusión.</p>

---



---

**Fundación Incluir**

www.fundacionincluir.cl

**Categoría / Core:** Fundaciones Inclusivas

---

**Fundación Teletón**

www.teleton.cl

**Descripción General y Alcance:** Fundaciones nacionales focalizadas en inclusión.

Existe una gama de fundaciones muy importante en el país, las cuales se han especializado en distintas formas de discapacidad.

**Fundación Avanzar Juntos**

www.fundacionavanzar.cl

De esta forma, existen fundaciones que se focalizan en discapacidad cognitiva y otras en ciertas discapacidades físicas.

**Fundación Con Trabajo**

www.fundacioncontrabajo.cl

La propuesta de valor respecto al ofrecimiento de oportunidades laborales, se focaliza en generar acciones de desarrollo de empleabilidad y ofrecimiento de trabajo a través de convenios con empresas inclusivas y emprendimiento.

**Portal Chile Inclusivo**

www.portalchileinclusivo.cl

**Alcance:** Nacional

---

**Avanza Inclusión**

www.avanzainclusion.cl

**Lenguaje Inclusivo:** Todas las plataformas de fundaciones inclusivas, incluyen la adecuación a lenguaje inclusivo como **combinaciones de accesibilidad avanzada en sus páginas web.**

---

**Fundación Tacal**

www.fundaciontacal.cl

**Nivel de posicionamiento en el mercado:** Existe una gama interesante de ofertas laborales como conjunto.

**Fundación Wazu**

www.fundacionwazu.cl

Cada fundación trabaja con un foco fuerte en aportar a la empleabilidad e inclusión de sus miembros. En este foco, sus páginas en la gran mayoría tiene una sección de empleo.

**Avanza Inclusión**

www.avanzainclusion.cl

**Fundación Cpued**

www.fundacioncpued.cl

**Fundación Luz**

www.fundacionluz.cl

---

**Fundación Esperanza**

www.fundacionesperanza.cl

En términos de las Redes Sociales, las distintas organizaciones con foco en inclusión han entendido que las redes sociales tienen un tremendo impacto en la comunicación con la comunidad de las personas que viven en situación de discapacidad.

Todas las organizaciones linkan sus plataformas a redes sociales, de esta forma, se visualizan como canales comunicantes que permiten a sus usuarios visibilizar información de acuerdo con sus preferencias y recibir información relativa a la oferta de valor de cada

una de ellas, ajustada sus intereses (por medio de likes). Sin embargo, la oferta se presenta parcializada al ser información acotada a cada organización.

Un reciente estudio publicado por Keysight Technologies y la Fundación Adecco, citado en el presente documento, señala que el 60% de personas con discapacidad afirma que las redes sociales han mejorado su vida.

De las redes sociales que utilizan, la más popular es Facebook, al ser utilizada por un 58% de los encuestados, seguida de Twitter, con un 25% y LinkedIn, con un 10%. Por último, un 5% utiliza otras redes, en su mayoría específicas para personas con discapacidad (Disismore, Anundis, etc). La mayoría de los participantes las utilizan como canal de ocio, pero también para la búsqueda de empleo, sobre todo en el caso de LinkedIn. A pesar de los datos, un 55% afirma seguir encontrando barreras en su uso.

En cuanto a *Empresas de e-commerce inclusivo*, existe una variedad importante de empresas que utilizan los medios digitales para ofrecer sus productos que tienen como target las personas con discapacidad. Nuestra propuesta hacia ellos será generar espacios de colaboración, a fin de que con nuestra comunidad, ellos amplíen su market share. Así, se consideran empresas interesadas en contar con canal digital de difusión adicional, específico al target para difundir su oferta. Ellos constituyen un cliente core del negocio, ya que la comercialización de productos y servicios con condiciones preferentes es el primer Quick Win que permitirá atraer a los usuarios.

En relación a los clientes avisadores nos enfocaremos en captar grandes empresas que busquen plataformas alternativas de difusión, pymes que no posean de un medio a través del cual ofrecer digitalmente sus productos y portales laborales cuya oferta para las personas con discapacidad tiene relación con oportunidades de empleo inclusivas.

Por otra parte, también se contará con clientes oferentes; organizaciones públicas, fundaciones, centros culturales, SENADIS, etc. o privadas como centros de capacitación, clubes deportivos, religiosos, cajas de compensación, etc. que han desarrollado distintos tipos de actividades (recreativas, deportivas, culturales, artísticas, educativas, etc.) y que, según la opinión del segmento objetivo, evidencian falencias en la comunicación y difusión de estas actividades.

De la misma forma, se encuentran las Apps inclusivas que resultan interesantes para el target y aportar a su inclusión:

Dentro de las más interesantes, se encuentran Apps para personas con discapacidad visual que hacen de lectores de pantalla o que permiten controlar el teléfono por voz, entre otras opciones. Estas aplicaciones facilitan el uso del smartphone a aquellas personas con deficiencia visual o ceguera. Encontramos: Google TalkBack, Siri, Voice Over, TapTapSee, Google Brailleback, LazarilloApp.

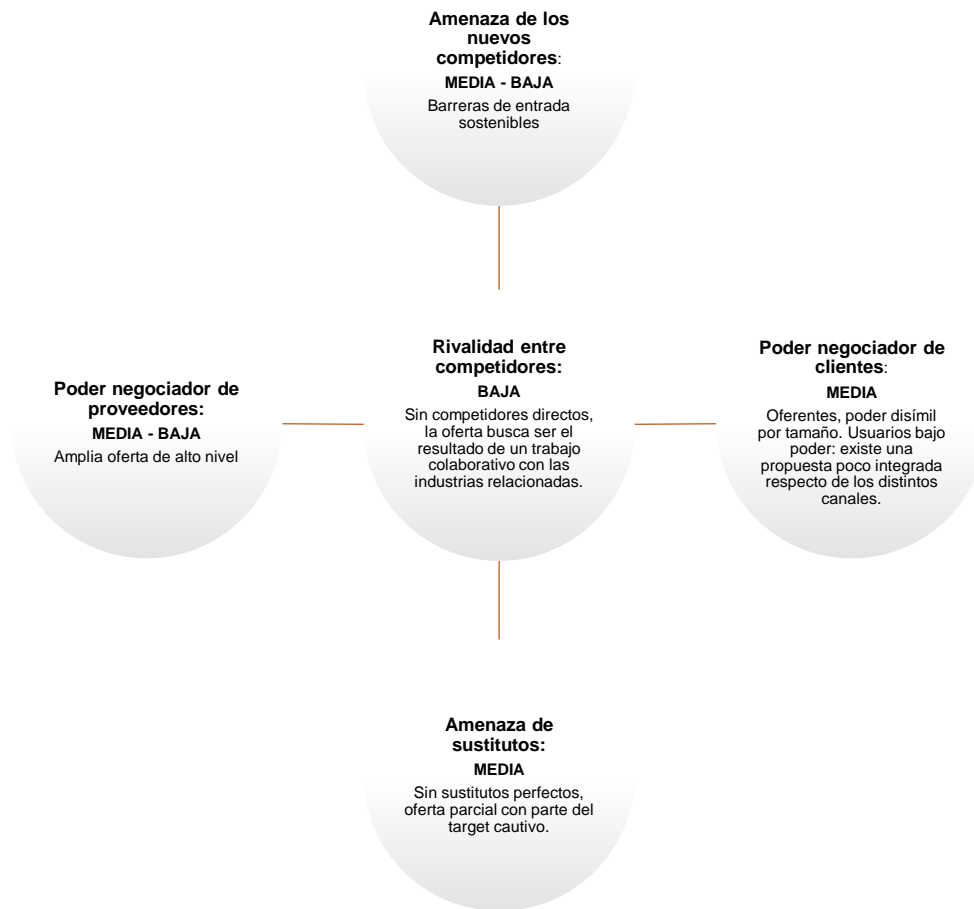
Existen también Apps para personas con discapacidad auditiva: Bucle magnético, Sinoguía, Diccionario Lengua de Signos ESP, SVisual, Sordo Ayuda, RogerVoice

Aplicaciones para personas con discapacidad intelectual: Hermes Mobile, In-TIC, Día a Día, Soy Cappaz.

Por último, aplicaciones para personas con discapacidad motora: Accessibility Plus, Disabled park, Vodafone Línea Accesibilidad, TUR4all.

Se aprecia que hay mucha tecnología a disposición para el mundo de la discapacidad. Se espera generar colaboración con estas aplicaciones, a fin de poner a disposición de la comunidad, información que genere contenido de interés y acceso.

Ilustración 26: Análisis de la Industria Modelo de Porter



Fuente: Elaboración propia

Rivalidad entre competidores existentes (BAJA): Considerando el segmento de personas con discapacidad y la industria de las comunidades on line, no detectamos competidores directos que participen en esta misma industria ya que se entiende que el sentido de “Conexión Inclusiva” es ser un gran portal que unifique la información disponible en cuanto a oportunidades, productos y servicios para el target, por lo tanto la comunidad se sustenta desde la colaboración con los distintos actores del mundo de la discapacidad en

Chile. De esta forma, se cuenta con la ventaja competitiva de tener la oferta atractiva para el target concentrada en un mismo lugar

Poder negociador de Proveedores (MEDIA/BAJA): Entendiendo que el proveedor principal de “Conexión Inclusiva” es la empresa que desarrollará y mantendrá la plataforma y la app, el poder de negociación es una fuerza media, en la medida que existe variada oferta en el mercado de desarrolladores de alto nivel y el contrato inicial con el desarrollador incluye la construcción y mantención anual por un período de tiempo definido previamente. Sin embargo, el compromiso con el proveedor implica que se apropian del poder del conocimiento del funcionamiento de la plataforma, lo que dificulta la posibilidad de que otra empresa desarrolladora la reemplace, aumentando la relevancia del proveedor.

- Poder negociador de Clientes (MEDIA): El poder de negociación de los clientes compradores, entendiendo éstos como las empresas oferentes de productos, servicios, oportunidades y actividades para el target, es disímil en virtud del tamaño de éstos. Por esto, la estrategia de negociación con estos actores debe ser diferenciada, tomando en consideración el aporte a los ingresos en equilibrio con el aporte al valor del negocio. El poder de negociación de los clientes usuarios es bajo, ya que la industria dirigida a la difusión de actividades y oportunidades y entrega de beneficios a personas con discapacidad que potencian su integración social, valencia y bienestar está desarrollada pero aún hay mucho que hacer, siendo esta comunidad web pionera en el segmento de unificar toda la oferta. Además, cuenta con el valor de ser gratuita para nuestros usuarios, aspecto casi necesario para penetrar en el segmento según análisis económico del segmento.
- Amenaza de Nuevos Competidores (MEDIA): Las barreras a la entrada de posibles nuevas comunidades on line de personas con discapacidad, se asocian por un lado al establecimiento de alianzas estratégicas con empresas y organismos públicos con oferta ad hoc al target, y por otro a la base de registros de personas con discapacidad que permiten generar la propuesta de valor a las entidades que publiquen sus marcas, productos, servicios, oportunidades y actividades en la plataforma.
- Amenaza de Productos Sustitutos (MEDIA/BAJA): Actualmente no detecto sustitutos perfectos, aunque sí servicios que por separado conforman la oferta de la plataforma y se constituyen como sustitutos. Es fundamental que “Conexión Inclusiva” potencie comunicacionalmente la capacidad de consolidar toda la oferta destinada a personas con discapacidad en un sólo lugar, valor diferencial de la plataforma y que puede ser el factor clave para que el target migre y se fidelice a “Conexión Inclusiva”.

## **Anexo D: Pauta Grupos focales “Conexión Inclusiva”**

1. Introducción, presentación y explicaciones generales del Plan de Negocios.

### **Indagación sobre la vivencia con discapacidad (15 minutos)**

2. ¿cómo definiría el vivir con discapacidad?

3. ¿Qué es lo que ha vivido con mayor dificultad de esta condición?

4. ¿Qué cambiaría para hacer mejor, más grato el vivir con esta condición?

Hábitos (25 minutos) Quisiera conocer un poco de su rutina. Conocer los lugares que frecuentan, actividades que les interesan o interesaría hacer, quizás alguna actividad particular que practique, etc.

5. ¿Han participado en alguna nueva actividad exclusiva para personas con discapacidad? ¿Alguno es parte de alguna agrupación, fundación, etc.? Sí, ¿cuáles? No, ¿por qué no?

6. ¿Existe alguna actividad que tengan la intención/idea/ganas de realizar/probar?

7. ¿El covid ha cambiado en algo su rutina?

8. ¿se han desempeñado en alguna actividad de carácter laboral? ¿En qué?

9. ¿Qué tipos de ofertas particulares suelen recibir? ¿Algún producto que les haya llamado la atención? ¿Algún servicio interesante?

10. ¿Por medio de qué vías reciben esta información?

11. ¿Qué tipos de servicios/productos asociados a su condición consideran interesantes, valorables, útiles?

12. ¿Ustedes creen que las empresas ofrecen productos/ servicios para ustedes? ¿Por qué? ¿qué no ofrecen?

Mini testeo de producto:

13. Aspectos de agrado / desagrado: ¿qué les parece interesante de esta idea? ¿Qué no les gusta? ¿qué tiene de bueno/positivo? ¿qué tiene de malo/difícil de implementar? Razones.

14. ¿Cómo se imaginan que funcionaría en concreto? ¿Cómo recibirían la información? ¿Cómo piensan que se coordinarían actividades entre los miembros de la red?

15. Imagínense que esta red funcionará a través de una plataforma digital (como una aplicación en el celular), ¿qué opinan de esto? ¿qué dificultades implicaría? ¿Perdería algo? (credibilidad, por ejemplo). ¿Qué fortalezas tendría? ¿Sería más o menos atractivo?

16. Beneficios percibidos: ¿qué beneficio(s) les ofrece esta idea? ¿Qué ganarían ustedes al ser parte de la red?

17. Novedad / Diferenciación: esta idea, ¿les ofrece algo nuevo respecto a lo que existe actualmente en el mercado? ¿es diferente a otros servicios ofrecidos por fundaciones u otros que se les haya ofrecido o conozcan?

18. Voy a leer una frase “esta red de contactos y beneficios promueve la inclusión de las personas con discapacidad con la sociedad” ¿Qué quiere decir esta frase? ¿qué les parece?

19. ¿Pagarían una membresía/suscripción por ser parte de esta red colaborativa? ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar?

20. Disposición a la contratación: ¿contratarían una membresía? ¿por qué?

21. Sugerencias de mejora: esta idea, ¿podría mejorar en algo? ¿le falta algo? ¿qué le falta? ¿por qué?

22. Agradecimientos y cierre

## Anexo E: Principales hallazgos de aplicación de encuesta PcD y cálculo de muestreo

El cálculo para el tamaño de la muestra de la encuesta realizada se determinó mediante la fórmula para una población finita, teniendo en cuenta que el mercado potencial, existente en Chile, de personas con discapacidad, mayores de 18 años, es de 1 millón 625 mil personas.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

- n=tamaño de la muestra.
- P=probabilidad de éxito.
- Q= 1 – P (probabilidad de fracaso).
- N=total de la población.
- Z<sup>2</sup>=nivel de Confianza.
- E<sup>2</sup>=error.

Se consideró un nivel de confianza del 90% que de acuerdo a los valores z este porcentaje será igual a 1.645. Se buscó que el error fuera del 5% y que la probabilidad de éxito fuera del 6%.

Así, n= 272.

La encuesta fue respondida por 294 personas con condición de discapacidad, se empleó el sistema automático on-line Survey Monkey, y se distribuyó por correo electrónico, WhatsApp y la red social Facebook. En algunos casos de personas con condición de discapacidad visual, la encuesta se aplicó telefónicamente.

### Encuesta

La encuesta está compuesta por dos secciones:

Ilustración 27: Secciones Encuesta PcD



## Principales hallazgos de los resultados de la encuesta

Desde la perspectiva del consumidor y según los resultados del estudio cuantitativo se advierte una alta valoración del servicio:

- Un 95,24% de los entrevistados declara que el servicio “comunidad de personas con discapacidad” es atractiva para ellos, consistentemente con la fase cualitativa en que se advirtió que la propuesta atrae a prácticamente todos los entrevistados dado que ofrece beneficios relevantes, como la integración, socialización, posibilidad de seguir siendo un aporte a la sociedad (actor social relevante), entretención, posibilidades de seguir aprendiendo. Asociado a lo anterior, más del 97% de los entrevistados señala que participaría en la comunidad.

- A nivel espontáneo los aspectos más destacados de la comunidad son que “actualmente no existe una plataforma así y que tenga la información en un solo lugar”, “No existe un lugar donde uno pueda acceder a información actualizada de forma centralizada”, “Permitiría compartir experiencias de forma interactiva y unificar información y servicios para todas las personas con discapacidad”, “Porque va a ser de gran ayuda”, “Porque está pensado para las personas con discapacidad y nunca se piensa en nosotros” “porque hasta ahora no existe nada parecido excepto trabajo inclusivo”, en tanto los atributos más mencionados a nivel guiado son “es para mí” (90,2%), “mejoraría mi calidad de vida y bienestar” (85,4%) y “me entrega entretención” (83,2%).

- Con relación a los usos que el target le daría a la comunidad, los principales motivadores son: “buscar lugares amigables con mi condición de discapacidad (farmacias, cines, parques, clínicas, etc.), en primer lugar con un 94.56%, Lo sigue “Interactuar con otros (red social)” con un 84.01%, Luego, “Buscar oportunidades de capacitación / estudios” obtiene un tercer nivel de importancia con un 68,37%, seguido por “Buscar información sobre actividades” con un 63.27% de las preferencias, “Comprar productos y servicios en oferta” obtiene un 57,14% de las preferencias y la posibilidad de “buscar empleo” obtiene un 55.1%. Cabe señalar, que sólo un 34.35% de los entrevistados, menciona que usaría la plataforma para “buscar oportunidades colaborativas (de intercambio de servicios, por ejemplo)”.

Este interés por distintas alternativas de usabilidad se vuelve relevante al generar la propuesta de valor del presente proyecto.

A continuación, se muestra una gráfica representativa de este punto, Ilustración 6: Objetivo de pertenecer a esta red.

- El hecho que la comunidad viva a través de una plataforma web motiva su uso: los entrevistados señalan que aumentaría su intención de pertenecer a la comunidad (77%) y explican que, si la plataforma es “inclusiva y adaptada, acerca y derriba barreras” y “es importante que las Personas con discapacidad se acerquen a estos canales”.



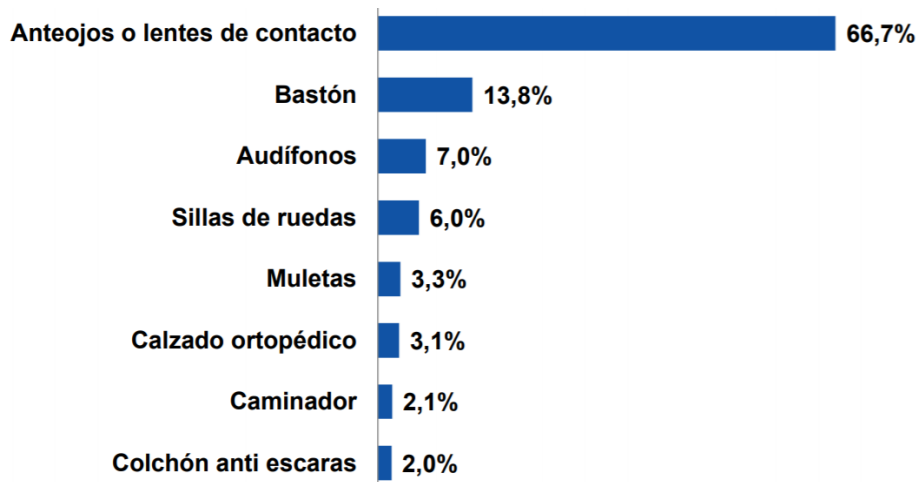
**Anexo F: Principales hallazgos obtenidos en el Estudio Nacional de la Discapacidad SENADIS 2015: Sobre la percepción de factores ambientales, accesibilidad universal y dispositivos de ayuda requeridos por personas con discapacidad.**

Respecto al análisis los resultados expuestos en este estudio y con el objetivo de complementar información sobre lo que realmente necesitan quienes viven con discapacidad, se señala los siguientes:

Las Ayudas Técnicas son elementos y/o implementos requeridos por una persona con discapacidad para prevenir la progresión de la misma, mejorar o recuperar su funcionalidad, a fin de mejorar su autonomía personal y desarrollar una vida independiente (Art. 6 letra b Ley N° 20.422).

Un 66,7% de la población adulta con discapacidad utiliza anteojos o lentes de contacto, mientras que un 13,8% utiliza bastón, seguido por audífonos (7%) y Sillas de ruedas (6%) (Ver gráfico 9).

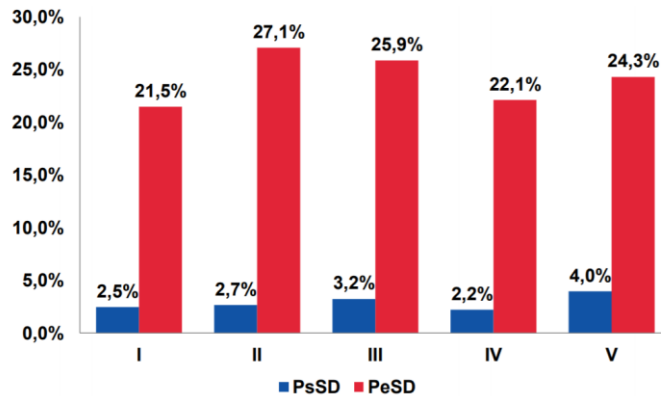
Gráfico 9: Porcentaje de la población adulta con discapacidad de que utiliza ayudas técnicas y servicios de apoyo (ayudas más utilizadas) \*



*Fuente: Elaboración propia con datos de Ministerio de Desarrollo Social, Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.*

Respecto al porcentaje de la población adulta que usa ayudas técnicas y servicios de apoyo para movilidad y cuidado personal por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar y situación de discapacidad, se aprecia que el 27,1% de la población del segundo quintil de personas con discapacidad las necesita, siendo el quintil con mayor uso. (ver gráfico 10).

Gráfico 10: Población PcD que usa ayudas técnicas y servicios de apoyo por quintil.



Fuente: Elaboración propia con datos de Ministerio de Desarrollo Social, Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

Por último, respecto al porcentaje de la población adulta con discapacidad que utiliza ayudas técnicas, servicios de apoyo y entornos accesibles (más utilizados) \*, se consideran el computador portátil (26,2%), rebaje de acera (15,8%) y computador en el hogar (15,2%), como los más utilizados (gráfico 11)

Gráfico 11: Porcentaje PcD que usan ayudas técnicas, servicios de apoyo y entornos accesibles



Fuente: Elaboración propia con datos de Ministerio de Desarrollo Social, Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, 2015.

## Anexo G: Principales Hallazgos Estudio "Factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad OIT y SOFOFA"

Este se crea con objetivos claros que se enmarcan en lo siguiente:

- Incrementar el nivel de conocimiento disponible sobre el mercado de trabajo y la situación laboral de las personas con discapacidad.
- Contar con información útil para la elaboración de estrategias de capacitación o educacionales adaptadas al aumento de la competitividad laboral de las personas con discapacidad.
- Fundamentar estrategias efectivas para una sensibilización conducente a más y mejor inclusión laboral de las personas con discapacidad.

Tabla 20: Ficha técnica Estudio OTIC-SOFOFA

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Exploratorio</b>	
<b>Diseño metodológico</b>	Cuali-cuantitativo	
<b>Fuentes</b>	Primarias y secundarias	
<b>Universo del estudio</b>	Empresas privadas con actividades y habilitadas para la contratación de personas en Chile.	
<b>Tamaño muestral</b>	150 empresas con personas con discapacidad entre sus trabajadores. Total 605 trabajadores con discapacidad. El 74% son hombres, mientras que sólo un 26% son mujeres. Estas proporciones son similares a las que se dan en la fuerza de trabajo del país, pero contrarias a las que se dan en la población total de personas con discapacidad, donde la mayoría de las personas son mujeres.	
<b>Proceso de producción de información</b>	Aplicación cuantitativa	Elaboración de base de datos de empresas.
		Despacho por correo electrónico de 5.000 encuestas.
		Seguimiento telefónico a empresas para reforzar correos electrónicos.
	Aplicación de 38 encuestas telefónicas.	
Aplicación cualitativa	Deskresearch: revisión de antecedentes secundarios sobre discapacidad.	
	1 focus group con representantes de organizaciones de personas con discapacidad.	

		7 Entrevistas a representantes de empresas con personas con discapacidad.
		7 Entrevistas a representantes de empresas sin personas con discapacidad.
		3 entrevistas a expertos en inclusión laboral de personas con discapacidad.
<b>Análisis de la información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de información por tipo de fuente.</li> <li>• Análisis integrado según pauta eje (barreras de entrada para personas con discapacidad, aporte de las personas con discapacidad a las empresas, propuestas de mejora).</li> </ul>	

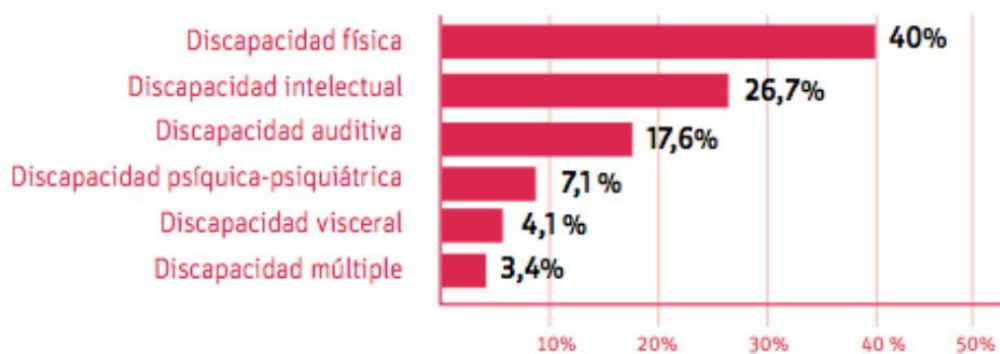
Las características principales del estudio se resumen en el siguiente cuadro:

Fuente: Elaboración propia extraída del Estudio ORIC, SOFOFA 2012.

Las principales conclusiones del Estudio "Factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad OIT y SOFOFA" (2012), señalan:

**Tipo de discapacidad en las empresas** De las 605 personas con discapacidad que trabajan en las 150 empresas consultadas, el 40% presenta discapacidad física, 27% discapacidad mental-intelectual y 18% discapacidad auditiva. Sólo un 1% presenta discapacidad psíquica-psiquiátrica. En el siguiente gráfico se aprecia la distribución de trabajadores por tipo de discapacidad.

Gráfico 12: Distribución de trabajadores según tipo de discapacidad

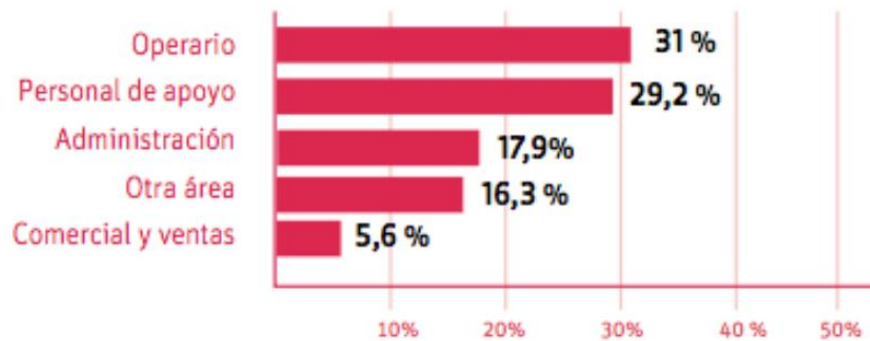


Fuente: Estudio "Factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad OIT y SOFOFA" (2012)

A través de [trabajando.com](http://trabajando.com) o similar, se podrá obtener información de empresas que buscan personas con algún tipo de discapacidad, esta empresa hace hartos estudios laborales, no se si habrá alguno que te sirva.

**Posición de las personas con discapacidad en la estructura organizacional de las empresas:** Los cargos que ocupan las personas con discapacidad en las empresas son de nivel jerárquico bajo. Casi la totalidad de la muestra (96%) se desempeña como empleado u obrero, mientras que sólo un 2,4% lo hace como jefe o mando medio. El 1,6% se desempeña en la alta dirección (gerencia o superior), presentando discapacidad física casi la totalidad de ellos. En coherencia con lo señalado, las áreas de trabajo que predominan son “operario” (31%) y “personal de apoyo” (29%). En una proporción menor aparecen “trabajos administrativos” y “otras áreas” (producción, profesionales). Sólo un 5,6% labora en el área comercial y ventas (Gráfico 13).

Gráfico 13: Distribución de trabajadores según área de trabajo



Fuente: Estudio "Factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad OIT y SOFOFA" (2012)

El tipo de jornada fue considerado una aproximación al tipo de vinculación formal entre las personas con discapacidad y la empresa. La medición efectuada indicó que impera la modalidad “jornada completa” (79%), versus un 21% que se desempeña en “jornada parcial”

### **Evaluación de la experiencia con la contratación de personas con discapacidad.**

El 60% de las empresas encuestadas declara que no tuvo “ninguna” desventaja o dificultad en la contratación de personas con discapacidad. Sin embargo, las desventajas más nombradas son “baja productividad” y “dificultades para comunicarse”.

De las empresas que reconocen ventajas en su experiencia de contratación de personas con discapacidad, el 16% señaló “alta productividad”, el 13% “disciplina laboral” y el 11% “trabajo en equipo”.

Respecto a las Barreras a la inclusión, estas se presentan a nivel de las empresas, de las personas con discapacidad y de sus familias, siendo las principales:

#### Barreras relacionadas con las empresas:

- **Falta de experiencia:** Es considerada determinante, pues se estima que a menor experiencia más barreras.

- **Ausencia de una política inclusiva:** Contar con una política inclusiva en la empresa es considerado una condición necesaria pero no suficiente para la inclusión laboral de personas con discapacidad, ya que puede haber deficiencias culturales o de capacidades organizacionales, pese a contar con una política de inclusión (declarada o no).
- **Cultura no inclusiva:** Es considerada una condición necesaria y suficiente para la inclusión laboral de personas con discapacidad, pero generalmente no existe a priori en las empresas. Se desarrolla con el tiempo y en la interacción.
- **Falta de capacidades organizacionales:** La ausencia o precariedad de ciertas capacidades organizacionales como infraestructura, capacitación y comunicación adaptadas a la diversidad, inhibiría o dificultaría el desempeño y adaptación del trabajador con discapacidad a su puesto de trabajo y la organización.
- **Miedos y mitos sobre la discapacidad.** La base emocional de la empresa frente a la discapacidad es tanto o más determinante que la experiencia, pues es la antesala de los argumentos y las conductas inclusivas.

#### Barreras atribuidas a la propia persona con discapacidad

- **Tipo de discapacidad (“no pueden”):** El tipo o nivel de discapacidad es visto como una barrera por empresas con menos experiencia en inclusión, las que en ese acto reducen su quehacer a su actividad principal (transporte de cargas pesadas, extracción de materias primas, etc.), omitiendo los ámbitos administrativos o de apoyo.
- **Escasa calificación técnica (“no están suficientemente calificados”):** En algunos casos se considera que en el mundo de la discapacidad cuesta encontrar personas técnicamente bien calificadas. Generalmente se atribuye esta situación a la mala formación que recibirían las personas con discapacidad en el sistema educacional.
- **Falta de habilidades blandas (“no saben venderse”):** Junto con lo anterior, se señala que es poco frecuente que las personas con discapacidad cuenten con las “habilidades blandas” necesarias para competir en igualdad de condiciones con otros trabajadores al momento de buscar un empleo.
- **Otros mitos:** Además de los anteriores, operan como barreras algunos mitos relacionados con la discapacidad en general, como la creencia de que las personas con discapacidad se ausentan, accidentan o enferman más que los trabajadores sin discapacidad.

#### Barreras asociadas a las familias de personas con discapacidad

- **Sobreprotección familiar:** Se distingue un tipo de familia que actuaría de manera sobreprotectora, tratando de evitar que su pariente se exponga a situaciones consideradas hostiles, peligrosas o de riesgo, entre las cuales suelen incluir al empleo.
- **Discriminación familiar:** Además de la familia sobreprotectora, se describe a un tipo de familia que procura evitar que la persona con discapacidad circule socialmente, tratando de ocultar lo que considera un defecto: la discapacidad misma.

Que relevante que parte de la inclusión debe venir desde la misma familia.

Respecto a los Beneficios de la inclusión, estos se presentan a nivel de la persona, otros a la empresa y algunos para la sociedad en su conjunto.

#### Beneficios de la inclusión laboral para la persona con discapacidad

- **Impacto positivo en la economía personal y familiar:** La persona con discapacidad que trabaja se convertiría en un aporte para la economía del hogar, ya sea porque aporta ingresos y/o porque autofinancia sus necesidades.
- **Mayores grados de autonomía:** En la medida que las personas con discapacidad ingresan al mundo del trabajo aumentan su capital social y mejoran sus ingresos. Esto disminuiría la precariedad de recursos que suelen enfrentar y la dependencia, al mismo tiempo que incrementarían su autonomía respecto de terceros, como su propia familia o instituciones de apoyo.
- **Liberación de energía, tiempo y recursos en la familia:** Cuando se produce la inclusión laboral de uno de sus integrantes con discapacidad, la familia gana tiempo y recursos que antes destinaba al cuidado o mantención de esa persona.
- **Mejora en la autovaloración personal:** Aumentan su autovaloración personal en la medida que se insertan en un puesto de trabajo y se van adaptando al mismo

#### Beneficios que experimentarían las empresas con la inclusión laboral de personas con discapacidad

- **Más motivación:** Se señala que el sólo hecho de incluir a las personas con discapacidad en la empresa genera un efecto motivador en otros trabajadores, causa sentimientos de orgullo respecto de la empresa y hace sentir que ésta es un mejor lugar para trabajar.
- **Mejor clima laboral:** De un modo similar, la inclusión de personas con discapacidad tendría un efecto positivo en las relaciones internas del equipo o la organización, ya que los ajustes que se deben realizar para adaptarse a la diversidad repercuten finalmente en un mejor clima laboral.
- **Mejor reputación:** Se indica además que las empresas inclusivas aumentarían su capital simbólico o reputacional, aumentando el nivel de aprobación que reciben desde el interior de la propia empresa y desde el entorno.
- **Mayor productividad:** Algunas empresas (con más experiencia inclusiva) señalan que la participación de personas con discapacidad en su equipo se traduciría en beneficios relacionados con la productividad, ya que estos trabajadores serían especialmente hábiles para la ejecución de ciertas tareas y/o especialmente comprometidos con la empresa tras acceder a un puesto de trabajo.

#### Beneficios sociales de la inclusión laboral de personas con discapacidad

Los beneficios sociales radican en el plano de la cultura, pues se indica que la inclusión:

Cambia la base emocional de la exclusión (desinformación, miedo, prejuicio, mito).

Aumenta la valoración social de la diversidad (la diferencia aparece como un activo de las relaciones sociales).

## **Anexo H: Principales hallazgos de los resultados de la Encuesta a Empresas Inclusivas**

El objetivo de realizar estas encuestas fue conocer el uso de medios de comunicación para fines inclusivos por parte de las empresas (con el fin de orientar el plan de marketing) y testear la disposición a participar en esta comunidad, determinando facilitadores y barreras al uso. Se realizó una encuesta on line a 113 organizaciones/empresas inclusivas.

El segmento objetivo se definió como organizaciones/empresas inclusivas (considerando potenciales usuarios presentes y futuros) con operación en Chile y que por Ley de inclusión, hoy necesiten cubrir una cuota del 1% de su dotación con personas con discapacidad.

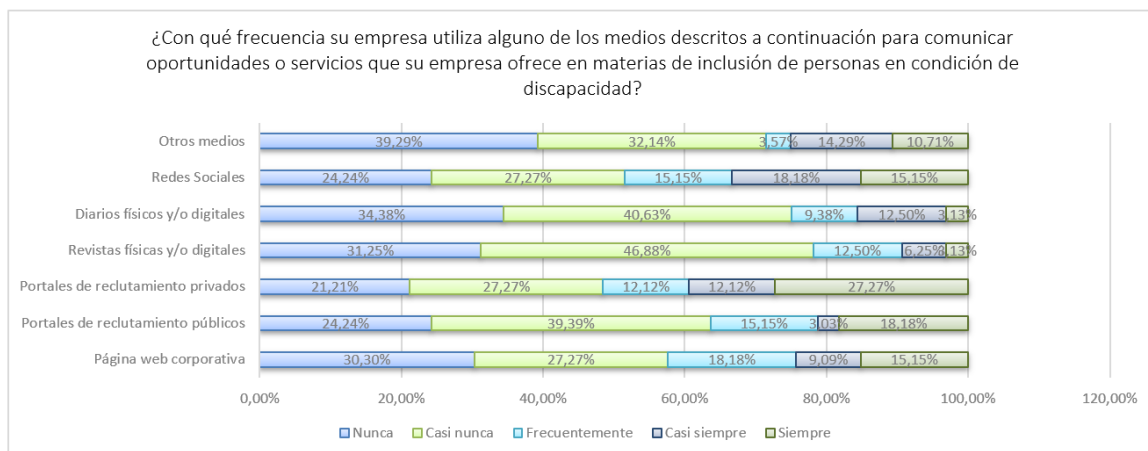
Desde la perspectiva de las empresas y según los resultados del estudio cuantitativo se advierte una alta valoración del servicio:

- Entre los medios de comunicación más utilizados para publicar oportunidades o servicios que las empresas ofrecen a personas con discapacidad, señalando una frecuencia de “siempre” o “casi siempre”, se encuentran los portales de reclutamiento privado (39,4%), lo siguen las redes sociales (33,3%) y las páginas web corporativas (24,2%).

“Otros medios” se señala como una opción utilizada de forma frecuente (25%) para comunicar oportunidades inclusivas, destacando, la opción de comunicar a través de referidos de los mismos trabajadores, participación en ferias de inclusión, realización de webinars, trabajo conjunto con fundaciones y consultoras, convenio con instituciones educacionales.

A continuación, se expone gráfico N°14 para más detalles.

Gráfico 14: Frecuencia de uso de medios de comunicación empresas inclusivas



Fuente: Elaboración propia.



- Un 93,94% de las empresas encuestadas declaran que el servicio “comunidad de personas con discapacidad” es atractiva para ellos (ver gráfico 16), consistentemente con la fase cualitativa en que se advirtió que la propuesta atrae a la gran mayoría de los entrevistados dado que “se considera que las iniciativas tendientes a la inclusión son importantes e interesantes”, “aportarían a hacer realidad la inclusión y no que sea sólo una declaración”, “porque facilitaría la vida a las personas con discapacidad”, “porque el que sea una red colaborativa aumenta su valor, ya que existen portales pero centrados sólo en temas de empleo y esto ofrece una apertura más amplia”, “está toda la información en un solo lugar”, “porque se ve como una oferta integral”, “innovación para la inclusión”, “pioneros y novedosos”, “espacio inclusivo de alto alcance”. Asociado a lo anterior, un 87,05% de los entrevistados señala que este servicio se diferencia de lo que hoy existe en el mercado (gráfico 15) y un 82.01% señala que participaría en la comunidad.

Gráfico 16: Atractivo del servicio para empresas inclusivas

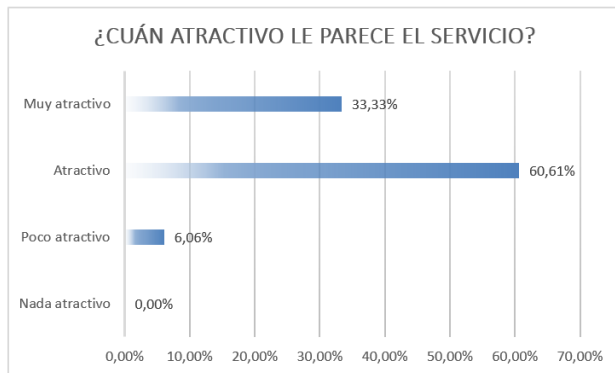
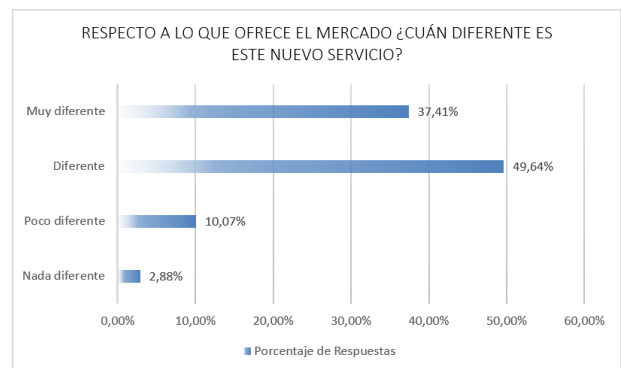


Gráfico 15: Percepción de servicio "diferente" a la oferta de mercado



\*Fuente: Elaboraciones propias con respuestas de la encuesta

- Los atributos más mencionados a nivel guiado son “Es un servicio que mejoraría la calidad de vida y bienestar de Personas con Discapacidad” (93,94%), “Es un servicio que le permitiría tener una vida más activa a personas con Discapacidad” (90,63%) y “Es un servicio que promueve nuestro sello como empresa inclusiva” (83,2%).

- Con relación a los usos que estas empresas le darían a la comunidad, los principales motivadores son: “ofrecer oportunidades de empleo, en primer lugar, con un 84.56%, Lo sigue “publicitar actividades inclusivas de la organización” con un 84.01%, y luego, con el mismo nivel de interés (66.3%) “Interactuar con Personas con discapacidad (Red social) y “Ofrecer oportunidades de capacitación / estudios”. Cabe señalar, que, a nivel espontáneo, surgen otros intereses de usabilidad como “recibir y entregar información relativa a la discapacidad e inclusión” y “contar con información sobre panoramas fuera de la empresa con accesibilidad para personas con discapacidad”

Cabe señalar, que, así como los intereses por distintas alternativas de usabilidad para personas con discapacidad, conocer también los de empresas inclusivas por pertenecer a esta red, se vuelve relevante al generar la propuesta de valor del presente proyecto.

- El hecho que la comunidad viva a través de una plataforma web motiva su uso: los entrevistados señalan que aumentaría su intención de pertenecer a la comunidad (94.2%) y explican que “la digitalización facilita el acceso si está bien adaptado”, “los medios digitales conectan sin barreras de distancia ni tiempo”, “hace más atractiva la oferta”, “poder acceder desde el celular”, “Sería mucho más amigable compartir y recibir información, dependiendo del diseño, se podrían levantar indicadores con facilidad. Sería importante considerar las adaptaciones que puede tener la página para ser visitada por personas con distintos tipos de discapacidad”, “Porque hoy los medios digitales son lo que lideran estas actividades”.
- De forma espontánea, se destacan los siguientes atributos que debiese considerar la comunidad para ser realmente inclusiva: “Debiera colaborar en bajar la reticencia de las Empresas a participar activamente de la inclusión, es decir, no solo de intención, sino con políticas concretas”, “Contener importante variedad de servicios, encontrar todo en un lugar”, “Ser Diversa, activa (deben haber administradores de la red para que siempre este actualizada)”, “Que sea de fácil acceso y navegación pensando en todas las condiciones de discapacidad”, “Que sea cooperativa y colaborativa”, “Abordar el acompañamiento en el cambio cultural para lograr una verdadera inclusión”, “navegación intuitiva, audios y videos en lengua de señas para personas con discapacidad auditiva, que incluya variados servicios que permitan mejorar la calidad de vida considerando las distintas dimensiones de la discapacidad”, “Tener diversidad de perfiles de candidatos y de empresas para que haya un calce real. La inclusión debe ser real y no "bondad", “Convenios con mercados y partners que tuvieran infraestructura para discapacidad”, “Comunicarse con portales de trabajo existentes”, “Que pueda concretar la promesa de valor”
- Finalmente, en cuanto al posible pago de una suscripción por pertenecer a la comunidad, un 73.38% de las empresas encuestadas indica que pagaría por este servicio. La alternativa más valorada (77.2%) indica la opción de una suscripción anual.

## Anexo I: “Objetivos estratégicos y parámetros críticos de medición”.

Etapa	Objetivo General	Objetivos específicos	Indicadores de control	Indicador objetivo
Finanzas	Crecer sostenida y sustentablemente	Lograr rentabilidad positiva	Utilidad sobre el flujo (EBITDA)	25,00%
			Utilidad Neta	15,00%
		Lograr participación de mercado	Tasa de Colocación de personas con discapacidad	1,00%
Clientes	Incorporar nuevos clientes	Aumentar clientes usuarios y oferentes	% crecimiento conversión usuarios por mes	90%
			% crecimiento conversión avisaje por mes	10%
			% crecimiento conversión clientes de afiliación por mes	9%
	Fidelizar de clientes	Gestión de Servicio a cliente	Net promoted score (1 al 10)	9
		Tasa de retención clientes	Tasa de retención de clientes	95,00%
Procesos	Eficiencia operacional	Asegurar accesibilidad a la plataforma Claridad en el proceso de facturación	Tasa de abandono	menor al 5%
			notas de crédito	0,01%
	Mejoramiento de Calidad	Gestión de Calidad	Certificación como empresa B	Primer año de funcionamiento
		Asegurar la comunicación fluida con los clientes	tiempo de respuesta en horas	6
Personas	Desarrollar Equipos de alto desempeño	Alto compromiso y satisfacción de equipo interno Aumentar el engagement Desarrollar altos índices de identidad Promover diversidad e inclusión Baja rotación de personal	Engagement rate (1 a 6)	4,5
			Porcentaje de diversidad	10%
			% Rotación	menor al 3%
Marketing	Potenciar marketing digital	Aumentar seguidores en Redes Sociales Aumentar reconocimiento de marca Control y seguimiento de gestión digital Crear contenido atractivo Desarrollar e-mail marketing	% diferencial de seguidores	90%
			Engagement rate	3%
			tasa de conversión	3%
			tasa de rebote	50%
			tasa de abandono	40%
		tasa de apertura	25%	

## Anexo J: Flujo de Caja mensualizado en miles de pesos

Ítem	Año 0	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025
Inversión	-\$ 33.742	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.048	\$ 3.724	\$ 4.363	\$ 4.931	\$ 5.542	\$ 6.151	\$ 6.728	\$ 7.680	\$ 8.634	\$ 50.800	\$ 163.233	\$ 420.430	\$ 1.038.110	\$ 2.610.012
Costos Variables		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 167	\$ 204	\$ 239	\$ 270	\$ 304	\$ 337	\$ 368	\$ 421	\$ 473	\$ 2.782	\$ 8.940	\$ 23.027	\$ 56.857	\$ 142.950
Margen Bruto		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.881	\$ 3.520	\$ 4.124	\$ 4.661	\$ 5.239	\$ 5.814	\$ 6.359	\$ 7.260	\$ 8.161	\$ 48.018	\$ 154.293	\$ 397.403	\$ 981.253	\$ 2.467.062
Costos Fijos		\$ 13.324	\$ 12.454	\$ 13.404	\$ 14.770	\$ 15.560	\$ 14.750	\$ 15.580	\$ 14.750	\$ 15.580	\$ 14.750	\$ 15.017	\$ 15.097	\$ 175.031	\$ 188.311	\$ 209.291	\$ 224.847	\$ 226.644
Utilidad sobre el flujo	-\$ 13.324	-\$ 12.454	-\$ 13.404	-\$ 11.889	-\$ 12.039	-\$ 10.626	-\$ 10.919	-\$ 9.511	-\$ 9.766	-\$ 8.390	-\$ 7.757	-\$ 6.936	-\$ 127.012	-\$ 34.018	\$ 188.112	\$ 756.406	\$ 2.240.418	
Interés		\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 1.050	\$ 12.600	\$ 10.495	\$ 8.200	\$ 5.698	\$ 2.972
Amortización		\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 1.949	\$ 23.393	\$ 25.498	\$ 27.793	\$ 30.295	\$ 33.021
Depreciación		\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748
Utilidad antes de impuestos	-\$ 16.885	-\$ 16.015	-\$ 16.965	-\$ 15.451	-\$ 15.601	-\$ 14.187	-\$ 14.480	-\$ 13.073	-\$ 13.327	-\$ 11.952	-\$ 11.318	-\$ 10.498	-\$ 169.754	-\$ 76.760	\$ 145.370	\$ 713.665	\$ 2.197.677	
Pérdida acumulada	\$ -	-\$ 16.323	-\$ 31.776	-\$ 48.179	-\$ 63.067	-\$ 78.106	-\$ 91.731	-\$ 105.649	-\$ 118.159	-\$ 130.924	-\$ 142.314	-\$ 153.070	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuestos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 16	\$ 39.296	\$ 192.690	\$ 593.373
Depreciación		\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 562	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748	\$ 6.748
<b>Flujo de caja</b>	-\$ 16.323	-\$ 15.453	-\$ 16.403	-\$ 14.888	-\$ 15.039	-\$ 13.625	-\$ 13.918	-\$ 12.510	-\$ 12.765	-\$ 11.390	-\$ 10.756	-\$ 9.935	-\$ 163.005	-\$ 70.028	\$ 112.822	\$ 527.724	\$ 1.611.053	
Flujo de caja acumulado	-\$ 16.323	-\$ 31.776	-\$ 48.179	-\$ 63.067	-\$ 78.106	-\$ 91.731	-\$ 105.649	-\$ 118.159	-\$ 130.924	-\$ 142.314	-\$ 153.070	-\$ 163.005						
Capital de trabajo	-\$ 233.639																	

<b>VAN</b>	\$603.422
<b>TIR</b>	45%
<b>Tasa de descuento</b>	17,6%
<b>PPR (premio por riesgo)*</b>	5,4%
<b>Rf (tasa libre de riesgo)*</b>	4,3%
<b>Beta</b>	1,08
<b>Premio Liquidez</b>	0,03
<b>Premio Startup</b>	0,04

\*Lefort Economía y finanzas, 2019

Fuente: Elaboración propia

## Anexo K: Plan de Inversión y Préstamos

<b>Inversión Inicial</b>	<b>2021</b>
Plataforma	\$7.000.000
Equipamiento	\$26.742.000
<b>Total</b>	<b>-\$33.742.000</b>
<b>Capital de trabajo</b>	<b>-\$233.639.353</b>
Capital aportado Fundadora	<b>-\$127.381.353</b>
<b>Financiamiento préstamo</b>	<b>\$140.000.000</b>

<b>Tasa de interés</b>	<b>9%</b>
<b>periodos</b>	<b>5</b>
<b>Monto del Crédito</b>	<b>\$140.000.000</b>

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Cuota</b>	\$35.992.944	\$35.992.944	\$35.992.944	\$35.992.944	\$35.992.944
<b>Deuda inicial</b>	\$140.000.000	\$116.607.056	\$91.108.747	\$63.315.590	\$33.021.050
<b>Pago de interés</b>	\$12.600.000	\$10.494.635	\$8.199.787	\$5.698.403	\$2.971.894
<b>Pago a Capital</b>	\$23.392.944	\$25.498.309	\$27.793.157	\$30.294.541	\$33.021.050
<b>Saldo insoluto</b>	\$116.607.056	\$91.108.747	\$63.315.590	\$33.021.050	\$0

Fuente: Elaboración propia