



Espacio I

Inclusión para la Vida Independiente

**PLAN DE NEGOCIOS PARTE I PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Rodolfo Cortés Menichetti

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, 2019

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	5
I. Descripción de la oportunidad de negocio	6
1.1. Identificar la empresa y definir misión, visión y objetivo	7
1.2. Descripción del servicio y aspectos distintivos	8
1.3. Qué oportunidad o necesidad atiende y/o respalda	9
1.4. Cómo atraerá a los clientes	9
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	10
2.1. Industria	10
2.1.1. Identificación de actores claves de la industria	12
2.1.2. Identificación de macrosegmentos	12
2.1.3. Análisis del entorno de la industria	13
2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria	15
2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Porter)	18
2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad	18
2.2. Competidores	20
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores	20
2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo	22
2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores	23
2.3. Clientes	24
2.3.1. Caracterización de los consumidores	24
2.3.2. Macro y micro segmentos	24
2.3.3. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias	25
2.4. Conclusiones	27

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	28
3.1. Modelo de negocios CANVAS	28
3.2. Descripción de la empresa, Análisis interno	30
3.2.1. Cadena de valor	30
3.2.2. Ventaja competitiva	32
3.2.3. Análisis VRIO	33
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión global	35
3.3.1. Estrategia de entrada	35
3.3.2. Estrategia de crecimiento	36
3.3.3. Estrategia de salida	36
3.4. RSE y sustentabilidad	37
3.4.1. Mapa de Stakeholders	37
3.4.2. Valores éticos del negocio	38
3.4.3. Determinación de impactos social, ambiental y económico	38
IV. Plan de Marketing	38
4.1. Objetivos de marketing	38
4.2. Estrategia de segmentación	39
4.3. Estrategia de producto/ servicio	39
4.4. Estrategia de precio	41
4.5. Estrategia de distribución	42
4.6. Estrategia de comunicación y ventas	43
4.7. Estimación de demanda y proyección crecimiento anual	43
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma	44
4.9. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing	45
V. Plan de Operaciones	45

VI. Equipo del Proyecto	46
VII. Plan Financiero	47
VIII. Riesgos Críticos	48
IX. Conclusiones	48
X. Bibliografía	49
XI. Anexos	50

RESUMEN EJECUTIVO.

Las oportunidades de las personas en situación de discapacidad intelectual han ido en aumento en los últimos años, en especial tras la aprobación de la ley de integración laboral aprobado durante el año 2018. Sin embargo, cuando nos referimos a autonomía y vida independiente, los servicios que permiten apoyar a una persona en situación de discapacidad intelectual, en especial leve y moderada son prácticamente inexistentes, en especial cuando cumplen 26 años que deben egresar de la educación formal y sin posibilidad de iniciar correctamente su vida adulta.

Considerando esta necesidad es que se propone la creación de “Espacio I”, una residencia protegida para adultos con discapacidad intelectual leve y moderada donde puedan vivir de manera autónoma e independiente a través de un servicio que integre su aspecto personal, social y laboral. Así mismo, también resolver la necesidad de padres o tutores de las personas en situación de discapacidad que hoy se ven imposibilitados de desarrollar sus vidas plenamente debido a la constante preocupación que estos implican.

En base a esto se propone un servicio diferenciado, enfocado en las necesidades del usuario y con una red de alianzas con otras organizaciones relacionadas a la discapacidad, potenciando a través de un plan de marketing permanente que posicione la marca y de confianza a los clientes.

La operación funcionará en una casa en el sector oriente de Santiago, dirigida por un psicólogo director de la residencia, y un terapeuta ocupacional junto a cuidadores. Esta residencia albergará a 10 usuarios y se creará una nueva residencia cada 2 años llegando a 4 residencias el año 7. El costo del servicio será pagado directamente por los clientes (tutores de los adultos con discapacidad) o a través de becas donadas por empresas a través de la Fundación Espacio I.

En base al plan financiero y evaluación se concluye que el plan es rentable y sustentable en el largo plazo con un VAN de 10.446.793 un TIR mayor a la tasa de descuento y un Payback de 7 años.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

En Chile, aproximadamente un 20% de la población adulta, posee algún grado de discapacidad, siendo el 11,7% de carácter leve o moderada, en base a datos obtenidos del SENADIS del año 2015 (anexo N°1). En otras palabras, aproximadamente 1.523.949 personas presentan alguna dificultad para llevar a cabo actividades de la vida diaria. Dentro de este universo, existen aproximadamente 101.639 personas con discapacidad intelectual entre 30 y 64 años, según el estudio de SENADIS del año 2014. Lo que implica un número interesante de usuarios que hoy no son atendidos de manera satisfactoria.

Chile ha avanzado significativamente en la integración de personas con discapacidad, siendo uno de los últimos avances más importantes la ley de integración laboral del año 2015. Esto ha provocado que las empresas deben incorporar personas que presenten algún tipo de discapacidad, existiendo entonces un importante espacio de trabajo tanto por parte de las empresas de incorporar personas preparadas para labores específicas, como la enseñanza que se debe realizar a estas personas para entrar en el mundo laboral y que realicen su trabajo de la manera más armónicamente posible.

Sin embargo, la brecha de integración aún es alta, por ejemplo, en el empleo el 39,3% de las personas con discapacidad se encuentran ocupadas, en comparación al 63,9% de las personas sin discapacidad; y el 38,7% de las personas con discapacidad participa de una organización social en comparación al 44,9% de las personas sin discapacidad.

Por lo tanto, la oportunidad consiste en ir un paso más allá y avanzar en crear un espacio dedicado a desarrollar la vida de manera integral para personas que poseen discapacidad intelectual leve o moderada, para que logren alcanzar su máximo potencial y obtengan nuevas aptitudes con el objetivo de que puedan llevar su vida de la manera más completa posible tanto en aspectos personales, sociales y laborales. Para llevar a cabo lo

anterior, adquiere una gran importancia el desarrollo de la vida independiente, pensando no solo en la el diario vivir de las personas, sino que también en su futuro.

De acuerdo a estudios realizados por SENADIS el 51% de las personas que poseen algún tipo de discapacidad, se encuentran en el rango etario entre 30 y 64 años, sin embargo este grupo posee escasos e insuficientes servicios de apoyo dedicados a sus necesidades, lo cual es una de las determinantes principales para la creación del Espacio I, donde las personas que tengan desde 26 años hasta los 60 años de edad tendrán la posibilidad de potenciar sus habilidades de manera integral, para lograr una vida independiente.

1.1. Identificar la empresa y definir misión, visión y objetivo.

Misión: Integrar socio laboralmente a personas con discapacidad leve o moderada, potenciando una mejor calidad de vida a través del desarrollo de su autonomía e iniciativa, en una residencia dedicada donde se promueve la vida independiente y enseñanza de habilidades socio laborales.

Visión: Ser una entidad de referencia nacional en el desarrollo de una vida independiente para las personas en situación de discapacidad, ofreciendo soluciones de manera integrada e involucrando a la sociedad en su conjunto.

Objetivo: Crear un modelo negocio sustentable que permita desarrollar el máximo potencial de las personas en situación de discapacidad leve y moderada para que puedan integrarse socio laboralmente y tener una vida lo más independiente posible, generando valor individual y social para las personas entre 26 y 60 años de edad.

1.2. Descripción del servicio y aspectos distintivos.

Espacio I es un lugar innovador en Chile, el cual se encuentra ubicado estratégicamente dentro de Santiago, estableciéndose en una residencia que se dedica a ofrecer servicios de desarrollo de vida independiente para usuarios que presenten condiciones de discapacidad intelectual leve y moderada. Este lugar cuenta con

instalaciones y condiciones físicas de primer nivel, donde se entregarán servicios adecuados a las necesidades de sus residentes. Para poder cumplir con lo mencionado, se realiza una revisión estricta de los perfiles de los potenciales residentes, cuyos factores a revisar, consideran una evaluación psicológica, psíquica y física que permitan seleccionar a los usuarios con los perfiles adecuados, para posteriormente poder adaptar la residencia y sus servicios respectivos y así trabajar de una manera personalizada la habilitación de dormitorios y contar con los talleres de habilidades y recreación social acordes a cada perfil de sus residentes. Este espacio y sus servicios ofrecidos enfocarán sus esfuerzos para que sus residentes logren manejar sus vidas lo más independiente posible, manteniendo las asistencias necesarias en caso de que las personas puedan necesitar ayuda. Estas asistencias consideran colaboradores profesionales: Terapeuta ocupacional, Psicólogo y Asistentes que velen por el cuidado de sus residentes, las 24 horas del día.

Dentro de la residencia, se espera crear un lugar donde la inclusión socio-laboral y la vida independiente, sean los pilares fundamentales que permiten que las personas de este espacio puedan vivir sin diferencias de ningún tipo. Además, el objetivo es que las enseñanzas entregadas para tener una vida independiente, puedan ser usadas fuera de la residencia y enfrentar sus vidas de una manera autosuficiente.

Los servicios detallados anteriormente, permitirán además que padres y tutores (clientes) tengan la posibilidad de brindar a las personas a su cargo, un espacio donde puedan desarrollar su vida adulta con seguridad y donde se realicen todos los esfuerzos a través de las enseñanzas impartidas que se enfocan a la inclusión socio laboral. De esta manera, los clientes podrán tener una opción para que las personas a su cargo tengan un lugar dedicado al desarrollo especializado de la vida adulta con una residencia permanente.

1.3. Qué oportunidad o necesidad atiende y/o respalda.

En Chile, existen adultos responsables de personas con discapacidad intelectual leve o moderada, que tienen interés en promover en ellos autonomía e independencia, en especial cuando estos jóvenes cumplen 26 años, ya que deben abandonar la educación formal. Frente a esta situación, se presenta la necesidad de buscar espacios protegidos que

promuevan su independencia, y que aseguren en el tiempo un ambiente propicio donde puedan realizar su propia vida.

Esta necesidad es clave, ya que no solo estos adultos con discapacidad desean tener una vida independiente de sus tutores recibiendo herramientas de personal especializado; sino que también los tutores tienen derecho a su propia vida y vejez, sin la responsabilidad del cuidado extenso y constante que supone vivir y cuidar de ellos.

De acuerdo al estudio del SENADIS, el 12,4% de estos potenciales clientes pertenecen a un nivel socioeconómico alto que podrían financiar el pago de un servicio que resuelva esta necesidad, y en caso contrario existen empresas que a través de donaciones podrían financiar la estadía de estas personas. Sin embargo, en la actualidad no existen en Chile ninguna oferta que entregue este tipo de servicio especializado.

“Espacio I” busca ser un lugar donde los adultos con discapacidad, puedan tener su propia casa y a la vez puedan desarrollar habilidades que le permitan enfrentar su vida de manera independiente.

1.4. Cómo atraerá a los clientes.

Se espera atraer al cliente realizando las siguientes actividades:

- Se desarrolla un plan de Marketing Digital a través de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram dando a conocer este concepto.
- Desarrollo de un Networking donde se vinculan diversas entidades relacionadas al mundo de la discapacidad en Chile.
- Creación de página web con toda la información y fotos de la residencia y detalles de los espacios que cuentan con los equipamientos necesarios para el desarrollo de los servicios ofrecidos.
- Alianzas con entidades relacionadas a la discapacidad y al desarrollo de la inclusión de las personas en condición de discapacidad, como, por ejemplo, universidades que imparten talleres de habilidades laborales.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.

2.1. Industria.

Según la OMS la discapacidad se define como “toda restricción o ausencia debida a una deficiencia, de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen considerado normal para el ser humano”.

Es así como existen 5 tipos de discapacidad:



(Fuente: Fundación Inclúyeme)

Para el caso de este plan, se trabajará exclusivamente con Discapacidad Intelectual, la cual a su vez se divide en 4 rangos:

Rango de discapacidad intelectual	Cociente Intelectual	Descripción
Leve	50-70	85% de los discapacitados intelectuales se sitúan en este nivel. Aunque presentan un retraso cognitivo y afectación del campo sensorio motor, pueden permanecer en el sistema educativo, e incluso actividad profesional, pero su aprendizaje es más lento.
Moderada	35- 50	Requieren una necesidad constante de una supervisión tanto en la educación como el trabajo, pero con terapia pueden tener cierto grado de autonomía.
Grave	20-35	Requieren supervisión continua, ya que en general presenta daños a nivel neurológico. Habilidad reducida o nula de comprensión lectora y numérica. Normalmente se comunican con holofrases, y legalmente se les considera incapaces de tomar sus propias decisiones.
Profundo	<20	Es muy infrecuente. Requiere cuidado permanente y tienen tasa de supervivencia muy baja ya que en general presenta problemas neurológicos. Habilidad motora limitada y capacidad comunicativa baja o inexistente.

(Fuente: Fundación Inclúyeme)

Los primeros dos rangos descritos, son los más aptos a trabajar apoyos a la vida Independiente, por lo tanto, la industria en la cual se inserta el plan de negocios es la Industria de Servicios de Apoyo para adultos con discapacidad intelectual leve y moderada. En este apartado revisaremos las principales características de esta industria.

2.1.1. Identificación de los actores claves.

Dentro de los actores claves de la industria se destacan en la oferta las organizaciones sociales (fundaciones, corporaciones, etc.) a nivel nacional y local que atienden personas con discapacidad y los municipios con sus respectivas oficinas de discapacidad y escuelas especiales.

Además, es relevante considerar a las organizaciones de tutores y el Servicio Nacional de Discapacidad SENADIS que generan políticas públicas, regulan y marcan las tendencias de la industria siendo importantes Influenciadores de los clientes.

Por último, es relevante comprender que los usuarios son los adultos con discapacidad, pero quienes toman las decisiones de compra o uso, son los clientes, que corresponden a los tutores de estos adultos.

2.1.2. Identificación de macrosegmentos de la industria.

Los macrosegmentos que se identifican en la industria de los servicios de apoyo para adultos con discapacidad, diferenciados según el servicio que entregan, son los siguientes:

- **Talleres de recreación y socialización:** principalmente son desarrolladas por las municipalidades a través de centro diurnos, donde les permiten generar relación social y esparcimiento o deporte. La gran parte de esta oferta no realiza un trabajo individual con cada uno de ellos, ni entrega herramientas de desarrollo laboral o de desenvolvimiento social.
- **Capacitaciones de Integración Laboral:** programas que tienen como objetivo generar las capacidades en adultos con discapacidad que les permitan integrarse a algún trabajo, muchos de ellos incluyen un servicio de acompañamiento mientras se encuentran trabajando.
- **Hogares y Residencias:** Son centros protegidos en general por fundaciones o corporaciones de beneficencia para que los adultos con discapacidad pueden alojar y vivir, especialmente enfocados en personas de discapacidad intelectual grave y profunda de escasos recursos, siendo los principales actores el Hogar de Cristo y Coanil. Estos centros ofrecen como principal servicio el cuidado y protección.

2.1.3. Análisis del entorno de la industria

El análisis del entorno se desarrolla mediante un análisis PESTEL:

- **Político:** El nivel político en Chile es bastante estable y en relación a la temática de discapacidad tiene un alto interés y apoyo tanto a nivel ciudadano y político, esto ha permitido que en los últimos años se aprueben variadas leyes que han ido en favor de su inclusión tanto a nivel educacional como laboral. Esto genera alta oportunidades de apoyos, e inclusive de obtener fondos públicos, sin embargo, considera una alta exigencia en el servicio que se entregue ya que se exige un alto estándar y seguridad, con poco espacio para el error.

- **Económico:** Los servicios que se ofrecen, en ningún caso son de primera necesidad, por lo que es un gasto que tiene un alto grado de dependencia del ciclo económico, ya que el usuario no posee ingresos y quien toma la decisión de compra son los tutores. Por lo tanto, uno de los desafíos en términos económicos es asegurar ingresos permanentes mensuales para sustentar los servicios que tienen un alto costo fijo.

- **Social:** A nivel social, los servicios de atención para personas con discapacidad tienen bajo conocimiento siendo una temática de nicho, sin embargo, posee un alto apoyo la temática de discapacidad y toma gran relevancia la imagen reputacional de las organizaciones que ofrecen estos servicios, ya que cualquier hecho específico que afecte la imagen de marca puede dañar fuertemente el negocio.

- **Tecnológico:** Aun cuando no hay exigencias o mínimos de uso de tecnologías, estas pueden generar oportunidades como herramientas que mejoran el servicio y apoyo a los adultos con discapacidad. En ese sentido se debe estar atentos a las nuevas tecnologías y pensar de manera creativa su uso en este servicio.

- **Ecológico:** En esta industria no existe ni exigencia ni alta relación con el ámbito ecológico, sin embargo, por las tendencias de la sociedad podría ser una oportunidad además ser un servicio sustentable.

- **Legal:** A nivel legal se han realizado varios cambios en favor a la discapacidad, tales como la ley de inclusión laboral y los acuerdos internacionales de derechos humanos, sin embargo con respecto a los derechos de las personas con discapacidad para una vida independiente, aún existen muchos vacíos legales en la legislación chilena, por lo mismo existe un alto riesgo que ante cualquier diferencia o problema con los tutores por situaciones específicas existan posibilidades de demandas o incluso acusaciones de abuso. Por esto, se requiere cuidar y proteger muy bien los procedimientos, la contratación de personal, y el actuar del negocio para protegerlo.

	Riesgos	Exigencias	Oportunidades
P	Estable	se exige alto estándar de servicio y seguridad	Discapacidad como temática de moda, con alto interés y apoyo político Ciclo económico
E	Dependencia del ciclo económico Usuario no posee ingresos	Alta inversión y costo fijo (infraestructura y personal)	
S	Imagen reputacional es fundamental, y se puede ver afectada por hechos específicos.	Se exige alto estándar de servicio y seguridad	Las personas están a favor y apoyan acción de inclusión social
T	No hay	No hay	diversas nuevas tecnología e inventos que ayudan y apoyan el proceso de vida independiente, tanto el aspecto social, personal y laboral.
E	No hay	No hay	Sustentabilidad puede ser una ventaja competitiva
L	Riesgo de demanda por parte de los padres o tutores frente a cualquier problema vacíos legales con respecto a la vida de las personas discapacidad	Tener personal idóneo y sin problemas delictuales Contratos claros, definidos y específicos que resguarden a la empresa y las expectativas de servicio	Vacíos legales Ley de inclusión laboral Acuerdo internacionales de DDHH
	Plan de Mitigación: Asegurar Pagos a largo plazo Contar con asesoría legal en el directorio de la organización	Plan de Operaciones: Contar con un área de Apoyo legal tener una capacitación permanente al personal	Plan de marketing: Generar una imagen de marca relacionada a la inclusión y la discapacidad Generar alianza con empresas y organizaciones ligadas a la discapacidad, y estar atento a nuevas metodologías

Como conclusión de este análisis PESTEL podemos deducir que existen condiciones favorables para la instalación de un negocio debido al alto apoyo político y social a temáticas de discapacidad, y con importantes oportunidades por los cambios legales producidos en los

últimos años. Sin embargo, se debe cuidar la generación de ingresos permanentes debido a los altos costos fijos y posibilidades de no pago, se debe contar con asesoría legal para protegerse como organización debido a los vacíos legales existentes, y se debe dar prioridad a cuidar la imagen y reputación.

2.1.4. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria.

Hoy en día la discapacidad se considera una cuestión de derechos humanos. Las personas están discapacitadas por la sociedad, no solo por incapacidades corporales e intelectuales. Estos obstáculos se pueden superar si los gobiernos, las organizaciones no gubernamentales, los profesionales, las mismas personas con discapacidad y sus familias trabajan en colaboración. El Informe mundial sobre discapacidad publicado por la OMS y el Banco Mundial revela que más de mil millones de personas padece algún tipo de discapacidad, representando alrededor del 15% de la población mundial e indica que las tasas de personas con discapacidades están aumentando a causa del envejecimiento de la población y del aumento de enfermedades crónicas a escala mundial. El informe en mención se genera para proporcionar datos destinados a la formulación de políticas y programas innovadores que mejoren las vidas de las personas con discapacidades y faciliten la aplicación de la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que entró en vigor en mayo de 2008. Este histórico tratado internacional refuerza la convicción de que la discapacidad es una prioridad en materia de derechos humanos y de desarrollo, proponiendo medidas para todas las partes interesadas, incluidos los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones de personas con discapacidad, para crear entornos favorables, promover la rehabilitación y los servicios de apoyo, asegurar una adecuada protección social, crear políticas y programas inclusivos, y aplicar normas y legislaciones nuevas o existentes, en beneficio de las personas con discapacidad y la comunidad en general impulsando un mundo inclusivo en el que todos puedan vivir una vida de salud, comodidad y dignidad.

Actualmente, las personas que viven en condición de discapacidad no ven satisfechas sus necesidades de asistencia en relación con las actividades que realizan cotidianamente, incluso en países de ingresos altos como Estados Unidos, el 70% de los

adultos confían en sus amigos y familiares para que les brinden asistencia en sus actividades cotidianas.

En Chile, la tendencia en la industria de apoyo a las personas con discapacidad se enfoca en la búsqueda de generar una inclusión social, es decir, que puedan ser personas que participen de manera normal en la sociedad y son incluidos en ella de una manera activa, pudiendo identificarse en los últimos 20 años diversas nuevas normas, beneficios estatales y leyes de inclusión tales como la entrada en vigencia de la convención de los derechos de las personas con discapacidad en el año 2006, la ley de inclusión social de personas con discapacidad en el año 2010, la ley antidiscriminación del año 2012, la ley de inclusión escolar del año 2015, unido a diversas acciones de discriminación positiva que les permitan a las personas ser parte activa de la sociedad como por ejemplo: estacionamientos reservados, atención prioritaria en filas, asientos reservados, etc.

El último cambio significativo se dio por la ley de inclusión laboral del año 2018 que obliga a los organismos públicos y las empresas con 100 o más trabajadores y trabajadoras a contratar al menos el 1% de personas con discapacidad y obliga a respetar la dignidad de las personas con discapacidad mental eliminando la discriminación salarial. Es por esto, que los últimos años se han creado diversas organizaciones y servicios que ofrecen programas de integración laboral, y se han fortalecido las organizaciones que ya prestaban servicios de apoyo a personas con discapacidad potenciando áreas laborales tales como escuelas especiales.

Por otro lado, gran parte de las escuelas públicas y subvencionadas han creado los Programas de Integración Escolar (PIE) que ha permitido una participación actividad de niños con discapacidad junto a otros niños sin esta condición. Estos programas solo funcionan en escuelas regulares y con un máximo de 26 años de edad para aceptar a los beneficiarios.

Junto con esto, los municipios han creado los departamentos de Inclusión dentro de su organismos, y tal como lo hacen las ONGs, tienen la labor de apoyar a las personas con discapacidad de su comuna y han creado talleres de recreación y deportivos donde los

adultos con discapacidad puedan participar. En el caso de comunas de mayor poder adquisitivo, se han creado también centros diurnos donde los adultos pueden estar durante todo el día.

Estas tendencias van acorde no solo debido a un cambio y evolución en el trato a las personas con discapacidad, según el estudio nacional de discapacidad del año 2016, las personas con esta condición representan el 20% de la población adulta sobre 18 años, siendo un número relevante de la población. La Industria de servicios de apoyo ha crecido, debido a que según el estudio el 40,4% de las personas con discapacidad se encuentra en situación de dependencia y requiere servicios de apoyo, que representan a 1.053.193 personas.

Sin embargo, aún la brecha sigue siendo alta en términos de servicios ya que apenas el 39,3 % de las personas con discapacidad se encuentran ocupadas, en comparación al 63,9% de las personas sin discapacidad que se encuentran ocupadas. Así mismo, el 38,7% de las personas con discapacidad participa de una organización social en comparación al 44,9% de las personas sin discapacidad.

En base a este análisis, podemos concluir que la industria a nivel nacional tiene una tendencia al alza de inclusión de personas con discapacidad que podría aumentar exponencialmente por la reciente ley de inclusión laboral, y al mismo tiempo aún existen personas con discapacidad que están siendo desatendidas por la industria al existir una brecha entre la participación de personas con o sin discapacidad.

2.1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector (Porter).

Para entender y realizar un análisis más detallado de la Industria en la cual está inserto el proyecto, se realiza a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter.



(Fuente: Elaboración Propia)

En Anexo 2.1.5 se detallan cada uno de los participantes de las 5 fuerzas de Porter, junto con su conclusión.

2.1.6. Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.

- **Clientes: Padres, tutores y sus familias:** Tienen un rol clave en la industria debido a que son los tomadores de decisiones y/o principales influenciadores. Además, son claves para apoyar un proceso exitoso del usuario en los servicios ofrecidos. En conjunto con esto, la familia puede ser un sustento económico para el tutor o cliente.
- **Usuarios:** Claramente su satisfacción es clave para el éxito del servicio, y para esto se debe considerar sus características individuales y realizar las adecuaciones necesarias.

- **Comunidad:** Los habitantes de los lugares donde se encuentra el centro pueden apoyar o complejizar el trabajo con los usuarios, por lo que se les debe tener en consideración y buscar su apoyo.

- **Profesionales del área:** La opinión general de los profesionales del área de la discapacidad es clave, tanto para la derivación de usuarios como en su rol de influenciadores con los clientes. Dentro de estos se destacan: Educadores diferenciales, Psicólogos, Terapeutas ocupacionales, Psiquiatras y Fonoaudiólogos.

- **Proveedores:** Proveedores cumplen el rol de entregar los insumos a tiempo y adecuados a las necesidades de nuestros clientes.

- **Competencia:** En esta industria existe una fuerte acción colaborativa entre las organizaciones, por lo tanto una opinión y disposición positiva hacia nuestra organización es relevante para permanecer dentro de la industria y aprovechar oportunidades.

- **Colaboradores:** El equipo que trabaje en el centro es importante que esté comprometido con la misión de la empresa y este muy bien capacitado técnicamente.

- **Escuelas Especiales y organizaciones ligadas a la discapacidad:** son un actor clave para la industria debido a que son los que definen la imagen y reputación de las empresas o instituciones, y al mismo tiempo funcionan como medio de captación de clientes.

- **Universidades con programas de habilidades laborales:** Son un Stakeholder relevante debido a que son el inicio en un proceso de integración laboral de los usuarios, y por ende una fuente de usuarios para ser atendidos. A si mismo son un importante influenciador en los clientes cuando los usuarios terminan los programas.

- **Empresas con integración laboral:** Mediante la alianza con estas empresas, aumenta la probabilidad de éxito al mejorar el servicio de integración laboral, por lo que el trabajo en conjunto con ellas es clave.



2.2. Competidores.

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.

En Chile existen 2.789 organizaciones que trabajan con personas con discapacidad, de las cuales 117 de ellas trabajan en Santiago con personas con Discapacidad Intelectual según el catastro de organizaciones del Servicio Nacional de Discapacidad. Sin embargo, ninguna de ellas trabaja oferta de vida independiente, convirtiendo a la propuesta de negocio como la primera en Chile.

De manera de categorizarlos se pueden identificar los siguientes más relevantes:

- **Centro Diurnos:** Centros especializados para adultos con discapacidad intelectual que los reciben durante el día como una especie de colegio, existen privados como públicos, los cuales pueden ser gratuitos o pagados. Esta oferta se encuentra enfocada principalmente en talleres de recreación y socialización, y algunas capacitaciones que les permitan vivir mejor. Sin embargo, solo algunos pocos trabajan autonomía de los adultos con discapacidad, pero ninguno de ellos desarrolla independencia, además no permiten alojar o vivir en estos centros. Los competidores más destacados son Cpuede, Casa Calu, Cosende, Coanil, y

departamento de discapacidad las municipalidades.

- **Residencias:** Hogares especializados para personas con discapacidad intelectual. Se encuentran enfocados en discapacidades severas y con pocas posibilidades de integración laboral y/o social. No se trabaja autonomía ni independencia ya que las capacidades de estos adultos no permiten este nivel de desarrollo. Los competidores más destacados con este servicio son el Hogar de Cristo, Coanil, Mi Otra Casa y Pequeño Cottolengo.

- **Organización de capacitación e Inclusión laboral:** Ofrecen diversas capacitaciones especializadas en personas con discapacidad intelectual leve y moderada, en general enfocadas en discapacidad leve con posibilidades de integración social y perfil laboral. En estos centros, se promueve la autonomía e independencia, y se realiza el servicio de integrar laboralmente a las personas que participan de estos cursos u organizaciones. El servicio es esporádico o por un periodo de tiempo determinado, los cuales pueden ofrecer el servicio gratuito o pagado. Los más destacados son Incluir, Down 21, TAD, Descúbreme, Randstad, Universidad Andrés Bello y Universidad Central.

- **Otra oferta no especializada donde pueden participar:** Existe variada oferta tales como talleres, hogares, cursos u otros no enfocados en personas con discapacidad de los cuales pueden participar. Sin embargo, no desarrollan sus capacidades aunque si logran mayor integración social. Dentro de estos se encuentran talleres municipales, hogares de ancianos y hogares del SENAME.

2.2.2. Mapa de posicionamiento relativo.



De acuerdo al mapa de posicionamiento para los ejes se consideraron los dos aspectos relevantes que lo tutores valoran al seleccionar un servicio de apoyo para el adulto con discapacidad. Uno de ellos, es la confianza que les entrega la organización que se da fuertemente por su reputación organizacional y/o las organizaciones con las que trabaja. Por otro lado, el otro aspecto relevante se relaciona con la cantidad de servicios que ofrecen, ya que mientras más servicios ofrezcan, más valorado es por los tutores al permitir resolver gran parte de las necesidades de los usuarios en un solo lugar. Para este caso, “Espacio I”, sería líder en multiservicio y a través de Alianzas con Incluir, UNAB y Down21 podrá además convertirse en líder en Confianza. Estos ejes se obtuvieron en base a las conclusiones de la Investigación de Mercado realizada a través de entrevistas en profundidad a los principales actores (Detalle en Anexo 2.2.2).

Dentro de los competidores más cercanos al servicio entregado de potenciar la vida independiente son “Mi Otra Casa”, “Cpuede” y Hogar de Cristo, por lo que analizaremos sus fortalezas y debilidades.

2.2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.

	Descripción del Servicio	Fortalezas	Debilidades
Cpuede	Centro diurnos de capacitación de personas con discapacidad.	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocido en la industria por potenciar vida independiente. - Diversos servicios de apoyo a la vida independiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala reputación en expertos. - No tiene servicio de residencia.
Hogar de Cristo	Apoyo para la vida independiente de adultos que tengan sus propias casas.	<ul style="list-style-type: none"> - Alta reconocimiento de Marca - Organización posee diversos servicios de apoyo relacionados entre sí. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja confianza en la marca - Enfocado en personas de escasos recursos - Cada persona debe tener su propia casa.
Hogar de Cristo	Hogares protegidos por personas que supervisan la vida doméstica.	<ul style="list-style-type: none"> - Alta reconocimiento de Marca. - Organización posee diversos servicios de apoyo relacionados entre sí. 	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocado solo en personas de escasos recursos o sin hogar - Baja confianza en la marca - Trabaja con personas sin perfil laboral, que solo están en el hogar.
Mi Otra Casa	Residencia y centro diurno para personas con discapacidad.	Es una residencia especializada en discapacidad intelectual.	<ul style="list-style-type: none"> - Los usuarios no tienen capacidad de vivir de manera independiente ni lo promueve. - No es reconocida en la industria. - Baja infraestructura y profesionalización.

(Fuente: Elaboración propia)

2.3. Clientes.

2.3.1. Caracterización de los consumidores.

La propuesta de los servicios de apoyo está dirigida para usuarios que sean adultos entre 26 y 60 años con discapacidad intelectual. Las personas con discapacidad representan el 20% de la población adulta sobre 18 años, siendo un número relevante de la población. La Industria de servicios de apoyo ha crecido debido a que el 40,4% de las personas con discapacidad se encuentra en situación de dependencia y requiere servicios de apoyo, que representan a 1.053.193 personas.

2.3.2. Macro y micro segmentos.

- Macro- segmentación:

Se establece para los tutores y/o padres de adultos con discapacidad que buscan hogares o residencias para ellos donde puedan alojar, vivir y desarrollarse.

- Micro- segmentación:

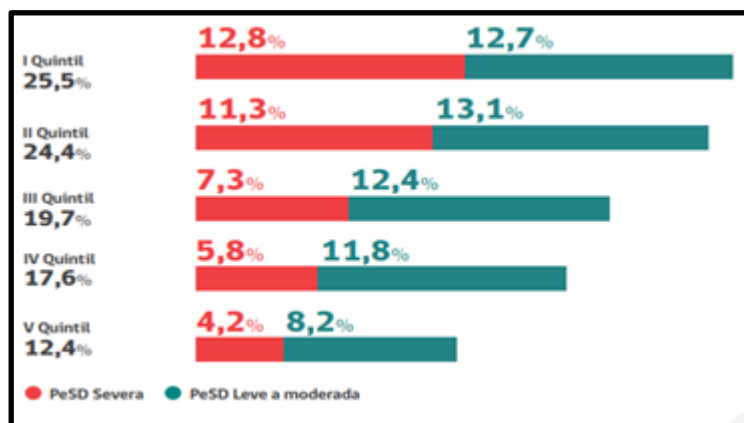
- Segmentación geográfica: padres y/o tutores de adultos con discapacidad de la Región Metropolitana.
- Segmentación demográfica: Padres y/o tutores de adultos con discapacidad entre 26 y 60 años.
- Segmentación socioeconómica: Padres y/o tutores de adultos con discapacidad perteneciente al V quintil socioeconómico.
- Segmentación Psicográfica: Padres y/o tutores de adultos con discapacidad intelectual leve y moderada, idealmente con perfil laboral, que busquen lugares para que ellos puedan vivir y desarrollarse de manera independiente.

Con esto se concluye que el cliente son Padres y/o tutores de adultos con discapacidad intelectual leve y moderada entre 26 y 60 años de la Región Metropolitana, que busquen un lugar para que ellos puedan vivir y desarrollarse de manera independiente.

2.3.3. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

Para determinar el mercado objetivo y sus tendencias se utilizó como fuentes los estudios nacionales I y II de Discapacidad del Ministerio de Desarrollo social.

Del total de personas con discapacidad intelectual que pertenecen al V quintil corresponden al 12,4% del total de las personas con discapacidad, siendo el 8,2% de discapacidad leve o moderada.



De los adultos con discapacidad intelectual entre 30 y 64 años en Chile, según el estudio de la discapacidad del año 2014, representan el 33,7% de las personas con discapacidad intelectual en Chile.

Tipos de deficiencia por tramos de edad. Distribución porcentual. Chile 2004.

	0 a 5 años		6 a 14 años		15 a 29 años		30 a 64 años		65 y más años		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Física	3.953	0,38%	22.490	2,15%	56.099	5,35%	540.142	51,52%	425.663	40,60%	1.048.347
Intelectual	5.089	1,69%	38.121	12,64%	48.856	16,20%	101.639	33,70%	107.886	35,77%	301.591
Visual	1.175	0,19%	19.753	3,11%	60.593	9,54%	327.735	51,62%	225.650	35,54%	634.906
Auditiva	2.871	0,98%	7.490	2,56%	17.836	6,09%	123.401	42,16%	141.122	48,21%	292.720
Psíquica	1.503	0,57%	19.318	7,37%	39.567	15,09%	149.845	57,16%	51.918	19,80%	262.151
Viscerales	10.890	2,33%	21.021	4,51%	32.629	6,99%	228.889	49,06%	173.155	37,11%	466.584
Multidéficit	2.942	0,86%	8.114	2,36%	14.133	4,11%	112.484	32,72%	206.124	59,96%	343.797
Total	28.423	0,85%	136.307	4,07%	269.713	8,05%	1.584.135	47,29%	1.331.518	39,75%	3.350.096

Tipo de deficiencia por regiones del país.

	Física	Intelectual	Visual	Auditiva	Psíquica	Viscerales	Multidéficit	Total
I	26.221	9.167	20.654	9.896	9.016	8.013	7.633	90.6
II	30.356	8.016	12.662	7.257	3.555	16.093	4.528	82.467
III	22.116	7.389	13.957	6.709	5.41	7.047	5.931	68.559
IV	38.739	10.05	28.258	11.52	3.969	4.98	16.798	114.314
V	82.305	14.91	36.445	22.346	17.462	29.895	18.816	222.179
VI	78.116	22.119	53.293	16.68	8.672	18.715	31.877	229.472
VII	97.758	27.824	85.397	28.206	26.458	14.53	55.062	335.235
VIII	141.456	56.72	81.9	36.092	29.71	100.532	53.84	500.25
IX	83.73	21.661	51.19	28.817	26.629	19.656	27.269	258.952
X	68.95	22.759	58.665	23.932	21.862	33.346	36.576	266.09
XI	7.862	1.976	5.68	2.438	2.295	1.559	2.999	24.809
XII	4.601	1.189	2.251	2.395	1.813	1.918	803	14.97
R.M	366.137	97.811	184.554	96.432	105.3	210.3	81.665	1.142.199
Total	1.048.347	301.591	634.906	292.72	262.151	466.584	343.797	3.350.096

De las personas con discapacidad intelectual, hay 97.811 personas que viven en la Región Metropolitana. Asumiendo que el 33,7% pertenece a la edad entre 30 y 64 años, se podrían asumir que existen 32.962 personas entre 30 y 64 años que viven en la región metropolitana.

Si luego concluimos que el 12,4% de ellas pertenecen al V quintil, como público objetivo, se estima una demanda del servicio de 4.087 personas que tienen discapacidad intelectual, tienen entre 30 y 64 años, que viven en la región metropolitana, y pertenecen al V quintil.

2.4. Conclusiones.

Con el análisis de la Industria se puede concluir que existe un mercado aún desatendido y con una tendencia que promueve la inclusión cada día más de las personas con discapacidad. Al mismo tiempo el análisis de competidores demuestra que el servicio de Espacio I sería innovador y esperado por los tutores y usuarios. Es precisamente la característica de innovación la que permite según el análisis de Porter superar las barreras de entrada y aprovechar una industria atractiva para ingresar.

Sin embargo, mediante el análisis de PESTEL se identifican riesgos de índole legal y de financiamiento que deben considerar, pero al mismo tiempo un entorno positivo hacia todas las temáticas de discapacidad.

Por último, con el análisis de público objetivo y al ser un servicio de nicho, existe la suficiente masa crítica para la implementación del plan de negocios dado los volúmenes que se requieren.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.

3.1. Modelo de negocios CANVAS.

El modelo de negocio consiste en primera instancia en la creación de dos organizaciones que se complementan y trabajan unidas.

La Primera es “Operaciones Espacio I”, empresa que entrega el servicio de residencia a los clientes y usuarios, en conjunto a talleres para la vida independiente en sus tres pilares: Social, Personal y Laboral. Esta empresa cobrará por sus servicios a los clientes de manera directa. Sin embargo, existe una buena parte de los clientes y usuarios que no tienen la posibilidad de financiar este servicio, Para ampliar esta posibilidad, la organización se acogerá a la ley de integración laboral, donde las empresas están obligadas a la contratación o entrega de donaciones a una fundación que trabaje temáticas de integración de personas en situación de discapacidad. Para esto, se creará una segunda organización llamada “Fundación Espacio I”, que será la responsable de buscar los fondos o donaciones que permitan becar a usuarios de menores ingresos y al mismo tiempo, obtener fondos públicos que mejoren el servicio. Esta Fundación pagará a “Operaciones Espacio I” por la entrega del servicio.

De manera explicativa, se utiliza el modelo CANVAS. (Detalle de modelo en ANEXO 3.1)

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>1.-Escuelas especiales.</p> <p>2.-Organizaciones que trabajan en inclusión laboral.</p> <p>3.-Municipalidades e instituciones que entreguen beneficios a personas con discapacidad.</p>	<p>1.-Integración de las actividades a realizar para el desarrollo profesional, social y personal.</p> <p>2.-Evaluar y entender las necesidades del usuario y revisar las adecuaciones necesarias.</p> <p>3.-Difundir hacia potenciales clientes los beneficios del servicio</p>	<p>Un servicio integrado de apoyo a las personas con discapacidad que permitan su desarrollo personal, laboral y social para lograr una vida independiente</p>	<p>-Involucrar a las familias y redes de apoyo cercanas a través de actividades en conjunto, manteniendo información permanente de las actividades del usuario.</p> <p>-Mediante redes sociales y reuniones que permita una mayor cercanía.</p>	<p><u>Cientes:</u> Padres y Apoderados de adultos entre 26 y 60 años en situación de discapacidad intelectual leve y moderada y que vivan en la Región Metropolitana.</p> <p><u>Usuarios:</u> Adultos en situación de discapacidad intelectual leve o moderada entre 26 y 60 años que vivan en la Región Metropolitana.</p>
	<p>Recursos claves</p> <p>-Inversión en infraestructura, para una residencia y adecuarla.</p> <p>-Inversión de capital de trabajo para puesta en marcha.</p>		<p>Canales</p> <p>Convenios con escuelas especiales y organizaciones con programas de integración laboral.</p>	
<p>Estructura de costos</p>			<p>Fuentes de Ingreso</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales especializados. - Arriendo de inmueble - Adecuaciones. - Gastos operacionales. - Eventos y Actividades. 			<p>Se cobrará una mensualidad al cliente. En caso de no poseer los ingresos se ofrecerán becas que serán financiadas a través de donaciones de empresas que gestionará Fundación Espacio I</p>	

(Fuente: Elaboración Propia)

3.2. Descripción de la empresa (Análisis interno).

Para realizar un análisis interno se utilizarán los modelos de Cadena de Valor y VRIO, incluyendo las conclusiones ya obtenidas de oportunidades y amenazas en el análisis de la Industria.

3.2.1. Cadena de valor.

Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa: Residencia con Instalaciones adecuadas a las necesidades de los usuarios.
	Recursos Humanos: Personal capacitado e idóneo que puedan realizar un servicio adecuada a las necesidades del usuario. Idealmente con baja rotación.
	Abastecimiento y compras: Manejo de inventario adecuado de manera de asegurar stock de servicios básicos y materiales para talleres.
	Desarrollo Tecnológico: Seguridad vía tecnología de los usuarios, además redes sociales con publicaciones periódicas.

<p>Actividades Principales</p>	<p>Logística interna:</p> <p>Se coordinará al equipo de colaboradores tanto para el manejo y mantención de la residencia y de acuerdo a las características individuales de los usuarios.</p>	<p>Operaciones:</p> <p>Actividades enfocadas al equilibrio y sinergias de los tres pilares de desarrollo de la vida independiente:</p> <p>1.- Personal 2.- Social 3.- Laboral.</p>	<p>Logística externa:</p> <p>Alianzas con escuelas especiales y programas de habilidades laborales que permitan sinergias.</p>	<p>Marketing y ventas:</p> <p>Difundir vía redes sociales, eventos relacionados y en asociaciones de padres los beneficios del servicio, para lograr posicionamiento de marca.</p>	<p>Servicio post ventas:</p> <p>Generar una comunicación constante y transparente, tanto con los clientes como en redes sociales para generar relaciones de confianza.</p> <p>Enfocarse en dar una atención de calidad hacia los usuarios y clientes y levantar problemas que se pueden generar en el tiempo para tomar medidas de mejoramiento continuo y superar eventuales obstáculos.</p>
---------------------------------------	--	---	---	---	--

(Fuente: Elaboración Propia)

- Actividades Principales:

Dentro de estas actividades se tiene:

- Logística Interna: Involucra la coordinación de las funciones de los colaboradores con el objetivo de dar un óptimo funcionamiento de la residencia, Es condición indispensable contar con personas capacitadas para la atención de sus residentes considerando los aspectos idóneos dadas las condiciones de discapacidad de sus residentes.
- Operaciones: Optimizar las actividades que se desarrollarán en la residencia enfocándose en los tres pilares fundamentales que promueven la inclusión y desarrollo de habilidades para una vida independiente. Estas actividades deben promover el desarrollo personal, social y laboral con resultados positivos en búsqueda de que el programa sea sustentable en el tiempo.
- Logística Externa: Se busca generar alianzas con instituciones que imparten talleres de habilidades laborales y diversas entidades relacionadas a la discapacidad en Chile. También involucra la implementación de un Networking con entidades del mundo de la discapacidad,

donde se pueda tener comunicación directa para poder compartir conocimientos y esfuerzos en función del bienestar de las personas en condición de discapacidad, tener acceso de red de egresados y beneficiarios, y al mismo tiempo complementar servicios tales como la inclusión laboral.

- Servicio Post Venta: Es muy relevante, ya que la comunicación sobre el desarrollo de las actividades de la residencia hacia los padres y tutores debe ser lo más completa posible, generando las confianzas que son vitales para la residencia, la que debe demostrar responsabilidad sobre los usuarios respecto a su estadía y desarrollo de los programas de desarrollo de vida independiente. Dentro de esta comunicación se deben atender eventuales problemas y requerimientos, logrando así, que el equipo pueda crear una agenda para gestionar medidas óptimas para mejoras continuas, que permita asegurar una alta satisfacción tanto en clientes como en usuarios.

Actividades de Apoyo:

Consideran la residencia, la cual debe tener la infraestructura y el equipamiento adecuado para su funcionalidad, los colaboradores idóneos para crear y potenciar la cultura de la organización, contar con los equipos y stock de materiales para el perfecto funcionamiento de la residencia y sus actividades, y por último contar con el equipo tecnológico adecuado para mantener actualizada las plataformas sociales y sitio web.

3.2.2. Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva de “Espacio I” se encuentra en entregar un servicio integral y a la vez enfocado al desarrollo de la vida independiente de las personas en condición de discapacidad, siendo un servicio innovador para padres y tutores que necesitan apoyo con el desarrollo de la vida adulta de las personas a su cargo. Para esto se crea una residencia dedicada y adaptada a las necesidades de sus usuarios que en comunicación permanente y a través de un trabajo en red con otras organizaciones, entrega un servicio apto para apoyar el desarrollo de habilidades personales y la inclusión sociolaboral, para que puedan vivir lo más independiente posible.

3.2.3. Análisis VRIO.

A través del siguiente esquema de análisis VRIO podremos determinar si mediante la combinación de los recursos y capacidades se podrá crear y desarrollar sus competencias centrales como base de su ventaja competitiva y que esta sea sostenible:

V R I O	Valioso	Valorado por clientes y usuarios al ser servicio personalizado, confiable, que genera desarrollo de una vida independiente y es único en Chile.
	Raro	Concepto único que impulsa la vida independiente con una programación integral que considera residencia permanente.
	Inimitable	Al ser innovadores en ofrecer el servicio, se aumentan las barreras de entrada ya que el segmento es limitado, la reputación de marca es fuerte para el innovador, y la generación de redes se hace más compleja.
	Organizacional	Modelo de gestión basado en el trabajo en red y personalizado en los usuarios, con fuerte foco en una comunicación y difusión permanente. Integrando el desarrollo personal, social y laboral del usuario.

- Valioso:

“Espacio I” cuenta con una residencia, con el equipo y colaboradores adecuados para trabajar sobre el desarrollo de la vida independiente sobre personas adultas en condición de discapacidad. Esto permite entregar un servicio que promueve el desarrollo de la autonomía y la independencia de los usuarios, siendo altamente valorado por los clientes. El personal que trabaja en “Espacio I” tiene a su cargo poco usuarios, por los que entrega el servicio de forma personalizada con los usuarios, entendiendo sus requerimientos y necesidades.

Así mismo al incorporar cuidadores y considerar una vivienda protegida, lo hace un espacio confiable y seguro donde los clientes pueden descansar en la protección de los adultos con discapacidad.

Por último, este es un servicio innovador y único en Chile, pero con referentes en España que demuestran su éxito, que permiten ser atractivos y valiosos para sus potenciales clientes y usuarios.

- Raro:

Existen algunas entidades en Santiago que son sustitutos ya que prestan servicios de residencia o talleres de habilidades sociolaborales para personas adultas con discapacidad intelectual leve o moderada, sin embargo, no existe una residencia que entregue un modelo integral donde se promueva la vida independiente en las dimensiones que ofrece Espacio I con el impulso de los 3 pilares: Personal, Laboral y Social.

- Inimitable:

Al ser los innovadores en ofrecer el servicio, aumentan las siguientes barreras de entrada:

- Segmento limitado: Existe un universo limitado de usuarios que poseen una discapacidad leve o moderada, esto implica que una vez que ingresa un servicio especializado, queda poco mercado para la participación de un segundo actor.
- Reputación de marca es fuerte para el innovador: Al ser los innovadores en ofrecer el servicio se logra una rápida difusión del posicionamiento fidelizando a los clientes, aumentando la barrera de entrada para nuevos competidores.
- La generación de redes se hace más compleja: Una vez posicionada la marca de “Espacio I” dentro de las redes del mundo de la discapacidad en Chile se logrará tener fuerte posicionamiento, fidelizando las alianzas, lo que permite blindar a “Espacio I” frente a la entrada de competencia que ofrezca el mismo servicio.

- Organizacional:

La organización considera un modelo de gestión que no solo asegura la ventaja competitiva, sino que también la potencia a través de las siguientes actividades:

- Servicio personalizado: Se consideran pocos usuarios, de manera de asegurar un servicio personalizado con evaluaciones que miden su satisfacción y la de sus clientes de manera permanente.
- Trabajo en red: Se considera un trabajo permanente con organizaciones ligadas a la discapacidad en su cadena de valor, tanto para la obtención de clientes, para la entrega de servicios complementarios, como también para su difusión.
- Comunicación y Difusión permanente: Se considera un modelo de gestión donde la comunicación es clave dentro de cada proceso, potenciando la difusión de la marca en los públicos objetivos mediante las alianzas y de uso redes sociales, como también con los clientes a través de comunicación directa y actividades de difusión sobre avances de los usuarios.
- Integrando el desarrollo personal, social y laboral del usuario: El modelo de gestión considera el avance de los usuarios en los tres pilares de desarrollo (personal, social y laboral), por lo que realiza actividades integradas y vinculadas entre los tres pilares mencionados.

Tras el análisis VRIO podemos concluir que se posee una ventaja competitiva y sostenible, que permitirá al negocio ser exitoso. Frente a esto es clave asegurar mantener estas ventajas y potenciarlas en la organización, definiendo también claramente las estrategias de entrada, crecimiento y salida que tendremos frente a la industria.

3.3. Estrategia de Crecimiento o escalamiento. Visión global.

3.3.1. Estrategia de entrada mercado.

Para ingresar al mercado se entrará bajo una estrategia de diferenciación de nicho gracias a la integración de servicios y promoción de la vida independiente.

La base de la estrategia se basa en ser innovadores en Chile que genera una imagen reputacional rápidamente y al mismo tiempo una red de alianzas que den confiabilidad al

servicio, de esta manera levantar aún más las barreras de entrada e impidan el ingreso de nuevos entrantes que copien el servicio. Para esto se realizará lo siguiente:

- Generación de imagen: Posicionarse rápidamente como referente de promotor de la vida independiente de personas con discapacidad. Para esto se organizará y participará en actividades y/o eventos relacionados a la discapacidad, se utilizará medios de prensa, se realizarán capacitaciones a profesionales o estudiantes del área.
- Alianzas: con escuelas especiales, programas de habilidades laborales, organizaciones de padres que promuevan el uso del servicio, e incluso alianzas de trabajo conjunto en integración laboral u otros.

3.3.2. Estrategia de crecimiento.

El plan de crecimiento se basa en poder aumentar el número de clientes, pero para esto se requiere de nuevas inversiones en infraestructura, ya que el volumen de atención es acotado y con un máximo. Por lo tanto, para crecer se establecen dos vías:

- Aumento de clientes: En la medida que existan listas de espera o demanda insatisfecha se irán creando nuevos espacios, idealmente unidos al anterior de manera de generar economías de escala.
- Expansión geográfica: Los clientes buscan estar cerca de los usuarios, por lo tanto, es clave la ubicación. Por lo que se propone expansión a capitales regionales, (V y VII región) dando la cantidad de población y nivel socioeconómico. Luego de esto se puede expandir a otros países de Latinoamérica.

3.3.3. Estrategia de salida.

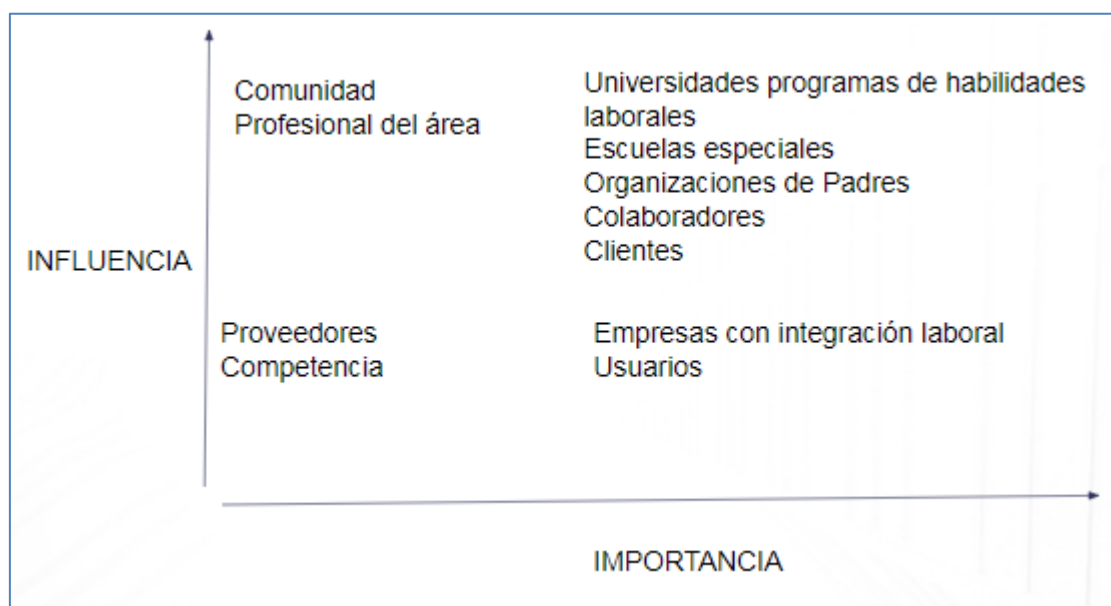
Como buen negocio innovador, es relevante tener una estrategia de salida en caso que el negocio no alcance los objetivos y para el caso de esta industria es bastante simple, debido a las bajas barreras de salida, ya que el negocio posee activos fijos de fácil

liquidación o recuperación.

Los pagos de los clientes serán planes anuales y contratos de arriendo, lo que permite planificar la salida y cierre de contratos con los distintos Stakeholders. Por lo mismo se considerará en todos los contratos condiciones favorables de término de estos.

3.4 RSE y sustentabilidad.

3.4.1. Mapa de Stakeholders.



(Fuente: Elaboración propia)

Según el mapa realizado es clave los Stakeholder con los que puede trabajar en conjunto y generar alianzas, ya que ellos pueden otorgar confianza a la marca que es clave en un mercado como este. Por lo mismo, igual es relevante considerar no sólo la influencia que estos pueden tener sino también la importancia para la organización. Por otro lado aun cuando en la posición actual no son de tanta importancia o influencia los proveedores o la competencia, no pueden descuidarse de manera de asegurar el futuro y sustentabilidad.

3.4.2 Valores éticos del negocio

Una parte clave en el proyecto son los valores éticos tanto de la organización en su conjunto como de los colaboradores, debido a que se trabaja con usuarios vulnerables y donde la imagen reputacional como labor social bien realizada, es clave. Para esto se establecen estrictas normas de funcionamiento y comportamiento, un cuidado especial con nuestros usuarios y una cultura enfocada en la misión de apoyar la vida independiente de las personas con discapacidad.

3.4.3. Determinación de Impactos sociales, ambientales y económicos.

Espacio I, es una organización con un fuerte enfoque social que generará impactos positivos en la sociedad. A nivel medioambiental casi no genera impactos relevantes, pero a nivel social produce un fuerte impacto positivo al apoyar el proceso de inclusión de personas con discapacidad que hoy se encuentran discriminadas ayudando a ser una sociedad más tolerante e inclusiva, y a su vez impactos económicos en sus usuarios apoyando la obtención de un trabajo formal y mejor remunerado al otorgar mejoras en las oportunidades y un mejor desarrollo personal y autoestima de las personas con discapacidad.

IV. PLAN DE MARKETING.

4.1 Objetivos de marketing.

Dentro de los objetivos de “Espacio I” es posicionarse en la mente de los clientes como una propuesta única, donde se promueva la vida independiente desde todas las posibilidades, para las personas adultas en condición de discapacidad en la Región Metropolitana. La propuesta Integral incluye una residencia donde las personas en condición de discapacidad aprendan a vivir independientes entregando las enseñanzas para poder hacerlo de manera personalizada.

Los objetivos propuestos son:

- Obtener un mínimo de 10 residentes fijos en un período de 12 meses y mantener nivel de ocupación.
- Lograr satisfacción del cliente del 90% mínimo en las encuestas “experiencia primera residencia” y “experiencia usuario”.
- Crear una red de alianzas con al menos 10 organizaciones ligadas a la discapacidad mediante un Networking.

4.2 Estrategia de segmentación.

La estrategia de segmentación es diferenciada enfocada a padres que poseen adultos con discapacidad intelectual leve o moderada a su cargo, entre los 26 y 60 años de edad, con un nivel socioeconómico alto. Por ello la estrategia es enfocarse en las familias del sector oriente de Santiago los cuales cumplen con esta condición.

Como segundo público objetivo se definen grandes empresas que requieran cumplir con la Ley de Inclusión laboral y por ende estén dispuestas a apoyar este proyecto a través de donaciones que se transforman en becas a usuarios de menores ingresos.

4.3 Estrategia de producto/servicio.

La estrategia de la organización se compone de entregar un servicio diferenciado para clientes que desean que personas con discapacidad intelectual leve o moderada, puedan vivir de manera independientes contando con todo el equipamiento e infraestructura necesaria para poder acoger y promover la autonomía de una manera segura.

Servicio de promoción de vida independiente: El servicio consiste en la realización de manera integrada de talleres de socialización, integración laboral y una residencia protegida donde en cada una de estas actividades promueva la autonomía y la vida independiente.

Para poder ofrecer el servicio se debe contar con una casa que cumpla condiciones especiales:

- **Ubicación:** El lugar debe estar estratégicamente ubicado dentro de la ciudad de Santiago, idealmente debe estar cercana a puntos concentrados de grandes empresas que se encuentren en búsqueda de incluir en la fuerza laboral a personas en condición de discapacidad, que se encuentren próximos a los clientes objetivos y bien conectada. El objetivo de esta condición es pensando en facilitar el movimiento dentro de la ciudad en el diario vivir de las personas, de acuerdo a esto y al público objetivo se establece como lugar la comuna de Las Condes.
- **Espacio:** La residencia debe contar con los espacios adecuados tanto en los dormitorios como espacios comunes. Esta condición es indispensable para que los usuarios puedan realizar su vida de manera cómoda y donde se puedan desarrollar las asistencias necesarias para apoyar la vida independiente como se desea promover y ejecutar.
- **Equipamiento:** Una condición indispensable es contar con el equipo necesario para asistir la estadía en la residencia de las personas, considerando el equipamiento que debe tener el hogar dentro de los dormitorios, baños, cocina y el espacio común donde se realizan los talleres socio laborales y de vida independiente. Los colaboradores deben contar con las herramientas necesarias para poder supervisar, controlar y asistir a sus residentes, como equipos de seguridad con cámaras de vigilancia y equipamiento médico para asistencia de primeros auxilios.
- **Profesionales y monitores:** Se requiere un equipo multidisciplinario que trabaje las necesidades individuales de cada usuario y supervisen su cotidianidad, incentivando la vida independiente a través de los talleres de socialización, realizando actividades para la vida diaria (AVD), y apoyando procesos de integración laboral con organizaciones aliadas.

4.4 Estrategia de Precio.

Dada la inexistencia de un servicio de residencia que gestione la vida independiente a personas en condición de discapacidad se hace complejo establecer un precio determinado. De acuerdo a las encuestas realizadas a las diversas entidades que se encuentran vinculadas al mundo de la discapacidad en Chile, existe una clara necesidad desatendida para personas adultas sobre 26 años de edad en condición de discapacidad.

En base la Investigación de Mercado (Anexo N°2.2.2), se identifica que la disposición a pagar por el servicio, varía fuertemente según el nivel socioeconómico. Mientras los niveles socioeconómicos más altos están dispuestos a pagar importantes sumas de dineros si cumple lo que esperan, los niveles más bajos no asignan presupuesto a estos servicios y esperan gratuidad.

La mayoría de los que están dispuestos a pagar, sería al menos el costo que tiene un centro diurno u otro en que la persona esté participando actualmente. En promedio estos cuestan \$500.000 mensuales.

Por otra parte, se otorgará un programa de subsidio a personas que califiquen especialmente a la residencia. Estos subsidios se financiarán con donaciones de empresas que no contratan personas con discapacidad y que deben cumplir con la ley de inclusión laboral N°21.015 donde las empresas e instituciones públicas con 100 colaboradores tiene la opción de entregar donaciones en dinero a proyectos o programas de asociaciones, corporaciones o fundaciones cuyo objeto social sea la capacitación, rehabilitación, promoción y fomento para la creación de empleos, contratación o inserción laboral de las personas con discapacidad. (Fuente: Ministerio de Desarrollo Social). Las donaciones por la Ley de inclusión, corresponde a 24 sueldos mínimos anuales, por lo que corresponde a un monto de \$602.000 mensuales.

Al mismo tiempo, las personas integradas laboralmente reciben un Ingreso promedio según estudios de la Fundación Descúbreme de \$400.000 pesos líquidos mensuales.

En conclusión, si sumamos la disposición a pagar o el monto de donación (en caso que tenga beca), más \$300.000 de ingresos laborales de las personas con discapacidad, se considera un monto de \$950.000 brutos mensuales como precio razonable del servicio considerado que cubre gran parte de las necesidades del usuario tales como vivienda, alimentación, talleres, etc, lo que dejará a un usuario \$52.000 a libre disposición. El precio aun cuando será cobrado de forma mensual, se debe garantizar el pago anual, el cual considera un reajuste de un 5% cada año.

4.5 Estrategia de Distribución.

Una de las características del segmento, es que los clientes poseen mucha información sobre el mundo de la discapacidad, el “boca en boca” es relevante, por lo que el contacto directo con los padres, tutores y entidades vinculadas a la discapacidad en Chile debe ser lo más efectiva posible respecto a promover el servicio, uno de los canales de comunicación al cual se debe enfocar, son las instituciones de educación dedicadas a la discapacidad, aprovechando este vínculo con tal de contactar a padres y tutores para poder dar a conocer la residencia y dar a entender que se trata de un programa de continuidad que permitirá desarrollar la vida independiente. Actualmente ya hemos logrado un acuerdo con el programa de Habilidades Laborales de la Universidad Andrés Bello para difundir nuestro programa.

Para saber si este canal está siendo efectivo, se deberán realizar encuestas de satisfacción al cliente, analizar los resultados y ejecutar un plan de mejora.

Otro canal relevante son las plataformas digitales sociales como Twitter, Facebook e Instagram, junto a una página web que permita dar a conocer la residencia en detalle para poder difundir los servicios a través de internet potenciando a los clientes empresa que podrían ser donadores.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.

Para lograr comunicar y atraer a los clientes es relevante dar a conocer rápidamente la imagen de marca, para lo cual se desarrollarán las siguientes actividades como promoción:

- Aplicar Marketing Digital a través de redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram dando a conocer el concepto de la residencia y el apoyo a la vida independiente, compartiendo enlaces como estrategia comunicacional. Dadas las características de este medio, permite difundir a bajo costo y de manera masiva. Este sistema se realizará desde el inicio de la empresa, con el objetivo de generar reconocimiento rápidamente como uno de los referentes del mundo de la discapacidad en Chile.
- La creación de una página web, que detalle toda la información respecto a la residencia dedicada y cómo se desarrollan y enlazan entre sí los tres pilares fundamentales: Desarrollo social, individual y laboral en función de lograr una vida independiente.
- Creación de un Networking con las entidades relacionadas al mundo de la discapacidad, buscando colaboración para crear sinergias de trabajo. Al mismo tiempo, ocupar esta red de referentes en discapacidad para difundir de manera directa al público objetivo el servicio a ofrecer.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Como se mencionó anteriormente, para estimar la demanda y las proyecciones de crecimiento anual se utilizó información del estudio de discapacidad en Chile del año 2014 y 2015 del SENADIS. En este estudio se cuantifica a las personas con discapacidad en el país, donde se determina que existe un total de 97.811 personas con discapacidad intelectual leve o moderada en la Región Metropolitana. El estudio además menciona que un 33,7% posee entre 30 y 64 años de edad, es decir, existen 32.962 personas entre 30 y 64 años viviendo en la región metropolitana. Dentro de este grupo, el estudio revela que un

12,4% de las personas pertenecen al V quintil, es decir, que se estima una demanda para nuestro servicio de 4.087 personas que tienen discapacidad intelectual entre 30 y 64 años, que viven en la región metropolitana y que pertenecen al V quintil.

De acuerdo a la definición anterior, se estima que existe una demanda suficiente para poder atender con el servicio ofrecido, esperando que luego de 12 meses de operación, se logre alcanzar un mínimo de 8 personas matriculadas con residencia permanente (0,2% de la demanda potencial), alcanzando el 100% de la capacidad. También se estima que con los esfuerzos del Plan de Marketing, se podrá mantener el mismo nivel de ocupación, considerando posibles rotaciones en caso de eventuales vacantes.

Según un informe de la Dirección del Trabajo de Febrero del año 2019, se establece que en Chile hay 2.996 empresas que deben cumplir la Ley de Inclusión laboral, de las cuales solo el 83% se encuentra en régimen. Es decir, un 17 % de ellas, requieren personas con discapacidad para integrar laboralmente o proyectos como el nuestro a los cuales poder donar.

Dado el potencial de personas que sugiere la demanda, resulta ser de gran relevancia la efectividad de la estrategia de comunicación y distribución para el plan de crecimiento futuro.

Luego del año 3 de operación, se ampliará a una segunda residencia dentro de la misma zona designada, duplicando la capacidad.

4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.

El presupuesto de marketing se desglosa en los siguientes ítems:

Publicidad	Costo total	Cronograma
Encargado de Marketing	6.000.000	Todo el año
Redes sociales	1.000.000	Todo el año
Eventos internos	2.000.000	2 eventos al año
Desarrollo de Networking	1.000.000	Todo el año
Total	10.000.000	

El presupuesto anual de Marketing equivale al 8,9% de los ingresos anuales del segundo año de operación. El programa se sustenta principalmente con el manejo de tecnologías, lo que permite reducir los costos del plan de marketing, esto se explica principalmente a que los esfuerzos se deben dirigir a un nicho muy selecto de clientes.

4.9. Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing.

Para tener control y eficiencia de los recursos que se invierten en el presupuesto de marketing es necesario medir a través de métricas que sean representativas. Para este caso se optó por los siguientes indicadores:

- N° de alianzas nuevas: N° de convenios o alianzas con organizaciones/N° de organizaciones visitadas
- Satisfacción del cliente: N° de clientes satisfechos/ N° total de Clientes
- Ocupación: N° de usuarios residentes/ N° de espacios disponibles para residentes

V. PLAN DE OPERACIONES.

La organización basa su estrategia en la diferenciación de su servicio, entregándolo de manera personalizado y conectado con alianzas estratégicas, de manera de generar en los usuarios el desarrollo de una vida independiente ofreciendo servicio integrados.

La organización funcionará a través de dos instituciones por un lado Operaciones Espacio y por otra Fundación Espacio I que funcionarán potenciando entre si, a través de un flujo operacional que contiene procesos de promoción y capacitación; relación con proveedores; adecuación, talleres y monitoreo del usuario; relación con clientes y usuarios; evaluación de satisfacción del cliente

Espació I considera la contratación de un Psicólogo como Director de la residencia, un terapeuta ocupacional, 3 cuidadores, un administrativo y un encargado de marketing. Se considera un sueldo 10% superior al mercado de manera de asegurar la calidad del servicio.

Se considera además el uso de una casa arrendada en la comuna de Las Condes que contenga los espacios necesarios para la correcta entrega del servicio.

Todo el detalle de este plan operacional se encuentra descrito en la parte II de este plan de negocios.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO.

La sociedad estará compuesta por los dos socios fundadores, Rodolfo Cortés y Benjamín Valenzuela. Además el directorio lo compondrá Maria Paz Oyanedel y Ricardo Cortés, Educadora diferencial y abogado respectivamente.

La organización tendrá una estructura simple y funcional, en que el personal será contratado en jornada completa con aumento anual de su sueldo en base al IPC.

La operación será dirigida por el director de la residencia, quien dirigirá al encargado de marketing, administrativo y terapeuta ocupacional. Por su lado el terapeuta ocupacional dirigirá el servicio entregado a los usuarios a través de los cuidadores y también realizando talleres para ellos.

Todo el detalle sobre el equipo del proyecto se encuentra descrito en la parte II de este plan de negocios.

VII. PLAN FINANCIERO.

Para establecer el plan financiero se establece una evaluación a 7 años, definiendo como supuesto un reajuste de 3% anual por variación de IPC, una política de precio de un aumento del 5% anual. Los activos se deprecian linealmente a 7 años.

En conjunto con esto se define una inversión inicial de \$6.000.000 y monto de puesta en marcha de \$14.500.000. Para financiar la organización los fundadores aportarán \$30.000.000 cada uno, para comenzar con un patrimonio de \$60.000.000

Se estiman una demanda 10 usuarios al segundo año y creándose una nueva residencia el tercer año, quinto año y séptimo año, llegando al finalizar el 7 año a 40 usuarios. En base a esto supuestos se espera un ingreso de \$71.250.000 el primer año y de \$611.083.612 para el año 7, generando como utilidad -\$32.717.227 y \$97.668.908 respectivamente.

De manera de realizar la evaluación financiera se obtiene una tasa de descuento del 18,01% utilizando el modelo CAPM, derivando en los siguientes resultados:

VAN: \$10.446.793

TIR: 25%

Payback: 7 años

De manera de generar un mejor análisis, se analiza un escenario pesimista que da como resultado un VAN. -73.957.749, TIR: -2%, y Payback de 11 años. Por otro el escenario optimista da como resultado un VAN \$84.908.284, TIR 58%, y Payback de 5 años.

En base a esto se concluye que es un proyecto rentable pero altamente sensible a la demanda. Todo el detalle sobre el plan financiero y análisis se encuentra descrito en la parte II de este plan de negocios.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS.

A nivel de riesgos podemos identificar segmentar en los internos al negocio como los externos.

En los riesgos internos se consideran como más relevantes las acciones y labor de los colaboradores, los riesgos de trabajar con personas con discapacidad, la sensibilidad y fragilidad que tendrá la reputación de la marca, y el que los usuarios no tengan poder de compra y por ende no son tomadores de decisiones.

Por otro lado en los riesgos externos se encuentra la dependencia del ciclo económico y los cambios permanentes que ha tenido y tendrá la regulación y políticas públicas con respecto a la discapacidad

IX. CONCLUSIONES.

Basado en el análisis efectuado en este informe, se establece que Espacio I, es un servicio necesario y acorde a las necesidades actuales según lo establecido en la investigación de mercado.

Se establece también que es una industria de nicho, pero altamente atractiva, debiendo tener como foco el manejo de la reputación y la generación de alianzas con distintos actores relacionados de la Industria.

Con respecto al ámbito financiero, los cambios introducidos por la nueva ley de Inclusión Laboral, permitirían financiar y rentabilizar el servicio generando las ganancias necesarias para su operación entendiendo el momento actual como una oportunidad, sin embargo, se requiere de una cantidad mínima de usuarios a través de las cuatro residencias planificadas, que por la estimación de demanda debieran ser alcanzables. El proyecto considera dos primeros años de inversión y sin ganancias, sin embargo, a partir del tercer año es capaz de ser sustentable y generar ganancias a lo largo del tiempo lo que aseguraría su futuro.

X. BIBLIOGRAFÍA.

Servicio nacional de la Discapacidad SENADIS www.senadis.cl

Informe Mundial sobre discapacidad 2011, Organización Mundial de la Salud

Primer estudio nacional de Discapacidad

Segundo estudio nacional de Discapacidad

Apuntes Plan de Negocios, profesor Arturo Toutin

Finanzas Corporativas Teoría y práctica, Carlos Maquieira Villanueva

Banco Central de Chile, <http://www.bcentral.cl>

Estimación del Beta Damodaran, <http://www.stern.nyu.edu/~adamorar/pc/datasets/betas.xls>

Premio Liquidez y Startup, Universidad de Chile.

XI. ANEXOS

- Anexo 2.1.5:

Detalle de participantes de las 5 fuerzas de Porter.

Amenazas de Nuevos Participantes: Para analizar la entrada de nuevos participantes se debe revisar las barreras de entrada de la industria. Las barreras de entrada en este caso son bajas, principalmente explicado por una baja inversión inicial y la existencia de un gran tamaño de mercado donde pueden entrar nuevos actores fácilmente. Además, los actores que actualmente participan con servicios de asistencia en la industria, podrían integrar las actividades de residencia permanente y promoción de vida independiente y entrar a competir directamente.

Una manera de poder neutralizar esta potencial amenaza es con el desarrollo de una rápida una imagen reputacional con el objetivo de ser reconocidos positivamente en el grupo de potenciales clientes, los que se caracterizan por ser muy exigentes en términos del conocimiento que deben tener los oferentes sobre el mundo de la discapacidad. En resumen, las barreras de entrada, aunque no son altas en términos de infraestructura, inversión inicial y tamaño de mercado, se podrían doblegar creando una barrera de “imagen reputacional” dentro de las redes de contacto, esta es una industria que valora la innovación, permitiendo que organizaciones que ofrecen servicios distintivos y de calidad puedan ser reconocidos rápidamente debido a la efectividad de la red de discapacidad en Chile.

Poder Negociador de los Clientes: El poder de los clientes para esta industria es alto debido a que los clientes son los tutores de los adultos con discapacidad, es decir, son distinto a los usuarios del servicio. Esto implica que para los clientes no se considera un servicio de primera necesidad, sino que prácticamente se considera un servicio de lujo, que los hace ser muy exigentes y propensos al cambio frente a cualquier error ya que se trata de un tema sensible para ellos como es la vida de sus hijos o familiares con discapacidad. Al mismo tiempo los usuarios prácticamente no tienen poder de decisión. Es importante también destacar en este caso, que los influenciadores son claves en las decisiones de los tutores, y entre estos se encuentran, amigos o familiares, redes sociales y redes de apoyo.

Amenazas de Servicios Sustitutos: Es alta ya que existen diversos servicios de distinta calidad y precio, que podrían intentar sustituir la necesidad. Sin embargo, la mayoría de ellos no está adecuado al nicho o solo ofrece parte del servicio, tales como hogares de ancianos o talleres recreativos.

Poder Negociador de los Proveedores: Es bajo ya que existen múltiples proveedores y con una variada oferta sobre la cual elegir, por lo que no tiene prácticamente ningún poder de negociación.

Rivalidad entre los Competidores: Es baja, debido que, aunque existe una alta variedad de competidores esta es una industria fragmentada que no alcanza a cubrir la demanda, quedando demanda insatisfecha que se refleja a través de lista de espera u otros. Además de esto, las barreras de salida son muy bajas, por lo que frente a bajas en las ventas las

empresas o instituciones fácilmente cierran. Esto genera una industria donde la rivalidad es baja, incluso llegando a darse algunos casos de cooperación entre la competencia.

Podemos concluir de este análisis que es una industria interesante para ingresar, debido a que tiene una baja rivalidad y bajo poder de los proveedores que permiten generar menores costos al negociar los insumos y poder tener un buen margen al no competir en precios con los competidores. Sin embargo, para ser exitoso se debe lograr generar redes e imagen reputacional en el corto tiempo, que podría lograrse a través de un servicio innovador y de nicho como el propuesto, que hoy no está siendo atendido de manera integral.

- **Anexo 2.2.2.**

Investigación de Mercado:

Para conocer el mercado y sus tendencias, y ante la imposibilidad de entrevistar a los usuarios ya que no toman decisiones, ni a los tutores ya que no están abiertos a hablar de la discapacidad de manera pública siendo además un grupo reducido, decidimos enfocarnos en entrevistas en profundidad de los distintos actores de la industria.

Entrevistados:

- María Theresa Von Furstenberg-Universidad Andrés Bello
- María Jesús Albornoz-Casa Calú
- Javiera Tapia- Descúbreme
- Irma Iglesias-Down 21
- Daniela Cienfuegos-Banco BCI
- María Paz Oyanedel. Educadora diferencial
- Andrea Muñoz-Programa Tránsito a la Vida Independiente SENADIS

Durante las entrevistas se realizaron las siguientes preguntas que derivan en las respectivas conclusiones.

1.- ¿Qué mecanismo existe para que las empresas y el estado puedan entregar fondos a iniciativas de discapacidad?

-Ley de inclusión laboral: obliga a las empresas a contratar al 1% de su personal con discapacidad y si no, debe donar 24 sueldos mínimos anualmente a fundación de discapacidad.

-Existen subsidios y fondos públicos sociales concursables, donde la discapacidad aumenta los puntajes y opciones de éxito.

2.- ¿Las empresas prefieren contratar a personas con discapacidad cognitiva que estén apoyados por organización o no tiene relevancia en la selección?

-Las empresas siempre prefieren personas que estén apoyados por organizaciones debido a que resuelven las problemáticas de adaptación e integración de la persona.

3.- ¿Cuál es la oferta de servicio de apoyo a adultos con discapacidad? ¿Cuáles son los principales hoy en día?

- Las ofertas de servicio de apoyo son variadas, pero de bajo alcance y no están muy conectadas entre sí.

-La mayoría está enfocado en discapacidad severa.

-Los últimos años existe una tendencia a la trabaja con personas con discapacidad leve o moderada y perfil laboral debido a las opciones de integración que existen.

- Las principales son los Municipios y sus centros o departamentos de discapacidad, Coanil y el Hogar de Cristo.

-Además con respecto al concepto de Vida Independiente, las más reconocidas son el Hogar de Cristo, Cpuede y Mi otra casa

4.- ¿Qué es lo que más les importa a los tutores cuales eligen un servicio de apoyo?

Los tutores son temerosos a dejar a otras personas a cargo, por lo que el elemento más fuerte es la confianza que les produce la organización o servicio.

Para esto la confianza podría subdividirse en Infraestructura, es decir limpieza, espacio, ubicación, implementación, seguridad, etc. Por otro lado, en base a las recomendaciones y organizaciones con las que trabajen que le den respaldo.

Otro elemento relevante es la cantidad de servicios que ofrecen. Los tutores esperan que un solo servicio pueda resolver la mayor cantidad de necesidad de las personas con discapacidad, de manera de tratarlo de la manera más integral posible, y los tutores no requieran ir a varios lugares para poder recibir los apoyos.

5.- ¿Existe y cuáles son las opciones de residencia de personas adultas con discapacidad?

La mayoría de los adultos con discapacidad viven con sus tutores o familiares, o viven en residencias de adultos mayores comunes.

Las residencias para adultos con discapacidad que existen son para discapacidades severas o moderadas, la mayoría de ellos psiquiátrica, y además sin cupos.

Y la otra opción posible que existe es que el adulto con discapacidad tenga su propia casa, y existen organizaciones como el Hogar de Cristo que envían monitores esporádicamente a apoyarles, sin embargo, eso requiere adultos con discapacidad muy leve y con alta preparación de independencia. Es un número muy menor en Chile.

6.- ¿Existen impedimentos legales para que un adulto con discapacidad pueda vivir en una residencia protegida?

No, de ningún tipo. Sin embargo, es relevante conseguir el apoyo de los tutores para que el servicio se pueda entregar bien.

7.- ¿Cree que un tutor dejaría a un adulto con discapacidad a su cuidado ir a vivir a una residencia especializada en este grupo? ¿Pagaría por ella? ¿Cuánto cree que estaría dispuesto a pagar?

Los tutores son reacios a dejar a los adultos con discapacidad al cuidado de otros, sin embargo, en la medida que los padres del adulto empiezan a superar los 70 años, comienza la inquietud familiar sobre qué hacer con la persona con discapacidad. Al mismo tiempo, en la medida que estos adultos crecen y superan los 30 años cada vez presionan más por una vida independiente. Por lo tanto, en la medida que aumenta la edad, aumenta la disposición.

Por otro lado, esto es una nueva corriente, ya que hace 10 años atrás las personas con discapacidad morían jóvenes, pero actualmente viven muchos años más, llegando la mayoría a superar los 60 años. Esto ha generado una tendencia a potenciar la vida independiente, que en España que esta lidera en estas temáticas, existen hace varios años los hogares protegidos de vida independiente. En la medida que los tutores conocen esta experiencia aumenta su disposición, y todos los expertos y actores que trabajan con personas con discapacidad lo recomiendan.

Otro punto relevante, pero en ningún caso decisivo, es la disposición a pagar por el servicio, que varía fuertemente según el nivel socioeconómico. Mientras los niveles socioeconómicos más altos están dispuestos a pagar importantes sumas de dinero si cumple lo que esperan, los niveles más bajo no asigna presupuesto a estos servicios y esperan gratuidad.

La mayoría de los que están dispuestos a pagar, pagarían el costo que tiene un centro diurno u otro en que la persona está participando actualmente. En promedio estos cuestan \$500.000 mensual.

8.- ¿Cuánto gasta un tutor mensualmente en un adulto con discapacidad cognitiva leve y moderada?

\$500.000 mensual promedio en centros diurnos o escuelas, más gastos de alimentación, vestuario, salud, ocio, y otros. El gasto cotidiano depende mucho del estándar de vida del tutor.

9.- ¿Existe alguna residencia, que además entregue un servicio de apoyo en integración laboral, desarrollo social y personal a personas con discapacidad? ¿Cuál?

No existe. Y es una necesidad sentida de las personas con discapacidad y de las personas que trabajan con ellos y de sus tutores. Muchas de ellas incluso tienen planes de y estudio, e incluso han visitado España buscando referentes. Sin embargo, no logrado financiarlo, pero con la nueva ley de inclusión esto podría ser una solución.

- **ANEXO 3.1**

Detalle de modelo Canvas:

Segmentos de Clientes.

Está orientado a Padres y Apoderados de adultos entre 26 y 60 años que poseen discapacidad intelectual leve y moderada, y que vivan en la región metropolitana. Cabe señalar que existe una diferencia entre usuario y cliente. Usuario se considera a las personas en condición de discapacidad, pero que, al ser dependiente de sus padres y apoderados, no tomarán la decisión de compra. Es decir, los clientes serán los padres y apoderados de los usuarios.

Propuesta de valor.

Entregar un servicio integrado de apoyo a personas en condición de discapacidad intelectual leve o moderada que permita tener su propio espacio donde puedan desarrollar habilidades personales, laborales y sociales para lograr una vida independiente.

Canales de distribución.

Convenios y alianzas con escuelas especiales y organizaciones con programas de integración laboral. De modo de poder difundir enfocadamente a clientes que requieran este servicio. Las alianzas a realizar consideran a diversas entidades que se encuentran participando activamente en el mundo de la discapacidad. También se considera la difusión a través de una página web y manejo de redes sociales.

Relaciones con los clientes.

Involucrar a las familias y redes de apoyo cercanas a través de actividades en conjunto, manteniendo información permanente de las actividades del usuario. También se busca lograr nuevos nexos a través de la difusión mediante redes sociales y reuniones que permitan difundir las actividades y trabajos realizados que permita una mayor cercanía.

Fuentes de ingresos.

Se cobrará una mensualidad al cliente por permitir a los usuarios utilizar el servicio, y en caso de no poseer los ingresos se ofrecerán becas que serán financiadas a través de donaciones de empresas.

Recursos claves

Dentro de los recursos claves están:

1.- Inversión en infraestructura para habilitar una casa que permita tener los espacios adecuados para personas con discapacidad intelectual, y poder ofrecer los servicios necesarios que permitan ser una residencia dedicada a promover la vida independiente. Esta residencia debe estar estratégicamente ubicada en Santiago en un sector de alta

conectividad, que permita ser de fácil acceso para el usuario objetivo y los clientes (padres y apoderados). La inversión también considera el equipamiento de la casa: habilitación de dormitorios, ambientes comunes como baños cocina, comedor, living y equipos que sean necesarios para los talleres.

2- Inversión en capital de trabajo, la cual es necesaria para la puesta en marcha de la residencia como servicios básicos contratación de colaboradores profesionales y equipo multidisciplinario necesarios para el funcionamiento y asistencia de sus residentes.

Contar con el equipo necesario para manejo de contactos a través de redes sociales, alianzas y Networking relacional.

Actividades claves

1.- Establecer los procedimientos que se deben implementar en la casa de modo que sus residentes puedan desarrollar su vida independiente de una manera segura, junto a esto se debe realizar la implementación de talleres y actividades que permitan a sus residentes potenciar sus habilidades sociales, laborales y personales. Para llevar a cabo esto, se debe evaluar y entender las necesidades de cada usuario y así contar con las adecuaciones necesarias.

2.- Para llevar a cabo lo anterior, es relevante que los colaboradores también tengan una descripción clara de sus funciones para poder mantener la residencia y asistir a sus residentes de la forma personalizada con el fin de que la estancia sea lo más segura posible y apoye su desarrollo.

3.- Se debe contar con una constante promoción direccionada a padres y tutores de modo de difundir y dar a conocer este espacio dedicado a promover la vida independiente de las personas en condición de discapacidad.

Asociaciones claves

Para dar a conocer la residencia y los servicios ofrecidos se hace relevante poder contar con una red de contactos con entidades relacionadas al mundo de la discapacidad, se deben crear redes dedicadas, como entidades educacionales que cuenten con talleres de habilidades y lugares relacionados al mundo de la discapacidad en Chile como escuelas especiales, organizaciones que trabajan en inclusión laboral, y Municipalidades e instituciones que entreguen beneficios a personas con discapacidad.

Estructura de costos

Entre los Costos más relevantes se encuentra el arriendo de una casa, gastos básicos (luz, agua, internet), gastos de personal especializado (sueldos), gastos promoción y los costos variables se encuentra la mantención de la residencia.