



ISL Asesorías

PARTE I

Alumnos

Augusto Nogueira Yáñez

Profesor Guía

Arturo Toutin Donoso

Santiago de Chile, septiembre 2019

Índice de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	8
2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.....	10
2.1 Industria.....	10
2.2 Competidores.....	13
2.3 Clientes.....	16
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	17
3.1 Modelo de negocio.....	17
3.2 Descripción de la empresa.....	22
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	27
3.4 RSE y sustentabilidad.....	28
4. PLAN DE MARKETING.....	29
4.1 Objetivos de marketing.....	29
4.2 Estrategia de segmentación.....	30
4.3 Estrategia de producto.....	32
4.4 Estrategia de precio.....	35
4.5 Estrategia de distribución.....	37
4.6 Estrategia de comunicación y venta.....	37
4.7 Estrategia de la demanda y proyecciones de crecimiento.....	38
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	39
5. PLAN DE OPERACIONES.....	39
6. EQUIPO DEL PROYECTO.....	40
7. PLAN FINANCIERO.....	40

8.	RIESGOS CRÍTICOS.....	41
9.	PROPUESTA INVERSIONISTA.....	42
10.	CONCLUSIONES.....	43
11	Bibliografía y fuentes.....	44
12.	Anexos.....	46
	Anexo 1. Resultados Encuesta de Mercado.....	46
	Anexo 2. Análisis Mercado Ministerio Desarrollo Social.....	47
	Anexo 3. Matriz de Competidores.....	48
	Anexo 4. Análisis PESTEL.....	50
	Anexo 5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	52
	Anexo 6. Matriz Perfiles Competitivos.....	55
	Anexo 7. CANVAS.....	56
	Anexo 8. Matriz selección por discapacidad.....	57
	Anexo 9. Muestra Informe Adaptabilidad.....	58
	Anexo 10. Análisis FODA.....	59
	Anexo 11. Estrategias FODA.....	61
	Anexo 12. Tabla de Auditoría de Recursos y Capacidades.....	62
	Anexo 13. Matriz VRIO.....	63
	Anexo 14. Matriz RSE.....	64
	Anexo 15. Presupuesto Plan de Marketing.....	65
13.	ÍNDICE DE TABLAS	
	Tabla 1. Análisis PESTEL “Industria Consultoras de RRHH en Chile”.....	11
	Tabla 2. Matriz RSE.....	29
	Tabla 3. Objetivos Plan de Marketing.....	30

Tabla 4. Descripción de consumidor.....	31
Tabla 5. Estimación de demanda y crecimiento anual.....	39
Tabla 6. Cronograma planificación Marketing.....	41
14. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	
Ilustración 1. 5 fuerzas de Porter “Industria Consultora de RRHH en Chile”	13
Ilustración 2. Mapa de Posicionamiento de Consultoras de RRHH en Chile.....	14

Resumen Ejecutivo

El Plan de Negocio a presentar es ISL Asesorías, cuyas siglas significan Inclusión Sin Límites, es una consultora que enmarca sus servicios en los desafíos que la Inclusión y Diversidad han generado en Chile, incluyendo una ley reciente de Inclusión ya con un año de vigencia que implica en instituciones públicas o privadas con más de 100 colaboradores contar con al menos un 1% de personas en situación de discapacidad.

Es en esta necesidad de incorporar personas en situación de discapacidad a las organizaciones que surge la idea de negocio, la cual se basa en 3 servicios integrados: Levantamiento de Perfil Integral, Método de Selección con Reporte de Adaptabilidad y una Asesoría de Gestión del Cambio que asegure el éxito de la inclusión en el largo plazo, permitiendo no sólo cumplir con la ley, sino también incorporar esta práctica como RSE y aportar a una sociedad más justa. Esto irá de la mano con un portal web donde se atraerá a personas situación de discapacidad, mediante charlas informativas, noticias relacionadas y ofertas laborales, donde se irá conformando una base de datos única que permitirá obtener rápidamente candidatos. Todo lo anterior permitirá contar con una ventaja competitiva sostenible y diferenciarse de otros competidores en la industria, que, aunque tiene un atractivo medio-bajo, se cuentan con los medios para generar y capturar valor.

Las principales fuentes de ingreso del negocio provienen de horas de consultoría, donde el producto a destacar es el Programa de Asesoría Completa que incluye todos los puntos antes mencionados. Esto también se complementa con el pago de fees mensuales o anuales por una asesoría continua en inclusión y sus políticas, y también con servicios aislados que conforman la asesoría completa y coaching a personas en situación de discapacidad en búsqueda de empleo que requieran asesoría.

De acuerdo a los análisis y estimaciones realizadas desde el punto de vista financiero, el proyecto de negocio requiere una inversión inicial de \$ 55.308.828, los cuales podrán ser recuperados en 32 meses, con un VAN positivo de \$97.367.684 y una TIR de 50%, considerando una tasa de descuento de 16,13%.

1. Oportunidad de Negocio

En la actualidad las empresas chilenas con nóminas de al menos 100 colaboradores contratados están expuestas a la nueva Ley de Inclusión, la que les exige que al menos el 1 % de su dotación tenga alguna discapacidad (ver anexo 1). En este sentido, la presión que enfrentan las empresas en cumplir con la ley les conlleva por un lado el desafío de adaptar sus políticas y procesos para ser inclusivas y por otro el que también esto les genere valor.

En contraste, en base a una muestra estudiada, el 75% de las empresas han presentado dificultades en el proceso de adaptación de los candidatos a la cultura laboral o a sus funciones profesionales, impactando negativamente en su generación de valor. Estas dificultades abarcan distintas aristas y dimensiones: dificultades de interacción física con el entorno, adaptación social defectuosa, diferencias exageradas en base a las situaciones de discapacidad, escasa duración de trabajadores en situación de discapacidad, reclamos frente a inspección del trabajo por discriminación, puestos y funciones con nula claridad y agregado de valor, y un largo etcétera. Aspectos que también influyen en su determinación a pagar, el 50% de estas empresas estaría dispuesta a contratar el servicio general si se asegurara una adaptación exitosa del colaborador (ver Anexo 1).

Es por este motivo que nace ISL Asesorías, como un servicio de consultoría de inclusión integral a empresas, fundaciones o instituciones públicas, que involucre una comprensión holística de la organización, acompañado de un levantamiento de perfil anclado en competencias y un diagnóstico cultural, lo anterior enmarcado en una asesoría de Gestión del Cambio que permita realmente lograr una adecuación exitosa de personas en situación de discapacidad al mundo laboral, y más importante aún, que las organizaciones actuales se adapten a esta nueva realidad y forma de trabajar.

En términos de tamaño mercado, es posible considerarlo como altamente atractivo, siendo posible evaluarlo en 232.740 UF (\$6.270.015.600), considerando que en Chile existen 7.600 empresas y 158 instituciones públicas con más de 100 trabajadores (mercado más interesado en contratación de personas en situación de discapacidad), y asumiendo que sólo un 20% de las empresas estarían dispuestas a contratar un servicio integral de consultoría de 116 horas (Servicio Nacional de Discapacidad, 2015)

Si se analizan las tendencias asociadas a este tipo de servicios en Chile, la industria de la consultoría enfocada en la asesoría de inclusión laboral (ya sea privado o fundación) se ha centrado en el proceso de reclutamiento y selección de personas con discapacidad, análisis

de puestos de trabajo y acciones relacionada al desarrollo cultural por medio de capacitaciones y desarrollo de políticas corporativas de inclusión laboral pero continuando con métodos de selección tradicionales, sin existir un herramienta innovadora o adhoc a la realidad de las personas en situación de discapacidad y/o las organizaciones que buscan su contratación (ver Anexo 3).

Teniendo en cuenta lo anterior, si se habla de consultoras generales en Recursos Humanos, es posible observar una altísima variedad de servicios de hunting o selección de personal, pero pocas con un foco dedicado o especializado en perfiles asociados a personas en situación de discapacidad (ver Anexo 3). Especificando en consultoría privada, hoy en día en Chile existen sólo 3 consultoras dedicadas a entregar un servicio asociado a la inclusión laboral, las cuales son Tacal Inclusiva Consultores y RH Inclusivo (ver anexo 4). Ambas consultoras entregan servicios asociados a la inclusión, donde se destaca búsqueda y selección de personal, análisis ergonómicos, charlas de integración cultural y auditorías al sistema de gestión y políticas de inclusión. Ninguno considera un foco en gestión del cambio y/o cultura inclusiva, y los métodos de selección son absolutamente tradicionales (ver Anexo 3).

A su vez, existen Fundaciones (organizaciones sin fines de lucro) que captan este mercado de mejor manera que las consultoras privadas. En este ámbito destacan 4 (Tacal, Wazu, Amigos por Siempre y Ronda), que ofrecen servicios de asesoría para potenciar la inclusión y diversidad en las organizaciones, pero donde la aproximación a la problemática tiene más que ver con hunting y políticas, que con un proceso real de transformación cultural y gestión de cambio, donde a su vez la selección es realizada con un mayor foco en la situación en discapacidad, pero sin una metodología probada que asegure el anclaje organizacional, un perfil laboral adecuado y un proceso de acompañamiento.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es posible apreciar que hay escasez en Chile en la oferta de un servicio que asegure de forma transversal y exitosa la selección del candidato, su ingreso a la compañía y la adaptación cultural y funcional del colaborador con la empresa y viceversa. En ese sentido, en la industria no presenta actores que se responsabilicen en un servicio exitoso y de calidad en cada una de las etapas que requiere una empresa al momento de ingresar a un colaborador con alguna discapacidad, generando así que la ley sea percibida como un mero cumplimiento y no como una oportunidad para agregar valor mediante los procesos de inclusión (García, 2018; El Mostrador, 2017; CNN Chile, 2019; Asimet, 2017).

Es en este preciso contexto que se plasma la oportunidad de negocio, donde el foco de la inclusión está orientado al hunting y selección, y mucho menos a la gestión del cambio que esto implica a nivel cultural en la empresa y un análisis profundo de la misma. A su vez, los métodos de selección utilizados por distintas entidades siguen siendo los mismos, con un paradigma organizacional orientado a “adaptar” al sujeto a lo que la organización requiere, dejando de lado la adaptación mutua que la inclusión agrega en el esquema relacional laboral actual, contrario a lo que la literatura relacionada sugiere (Heron & Murray, 2003; Adroher, 2004; Rodríguez et al, 2009; Martínez, 2005)

En cuanto a la capacidad de implementación del negocio, los servicios se enfocarán en reclutar y seleccionar a personas en situación de discapacidad para distinto tipo de organizaciones, con un especial énfasis en el levantamiento del perfil y un método de selección exclusivo que se adapta a cada discapacidad, con un entregable que indique el % de éxito en la adaptación de las siguientes variables: entorno físico, entorno cultural-organizacional, competencias y habilidades del cargo, encuadre equipo de trabajo-jefatura. Este servicio iría acompañado de una asesoría de Gestión del Cambio que analice en profundidad la cultura y los valores arraigados en la organización, para desde ahí facultar la inclusión de personas en situación de discapacidad como una transformación de la forma de trabajar y relacionarse con el mundo. Finalmente, como complemento se considerará un servicio de coaching y orientación profesional para las personas en situación de discapacidad, para así contar con un círculo completo de servicio en torno a la inclusión laboral exitosa en el largo plazo.

2. Análisis de la Industria, Actores y Clientes

2.1. Industria

El negocio propuesto está inserto en la industria de Consultoría de Recursos Humanos con foco en la discapacidad en Chile la cual tiene una variedad de actores. Entre los primeros se destacan consultoras y fundaciones que tienen un foco netamente orientado a la inclusión laboral de discapacitados, como lo son RH Inclusiva, Inclusiva Consultores, Fundación Tacal, Ronda, Wazu y Amigos por Siempre. En un segundo grupo de actores, se encuentran empresas especializadas en la Gestión de Personas y que, sin tener un foco directo en la inclusión laboral, sí han comenzado a incorporarla entre sus servicios. Entre

las principales empresas que componen este último grupo se encuentran SommerGroup, Michael Page, Mando Medio, Randstad y People and Partners.

Los servicios que ofrecen los actores antes mencionados se centran principalmente en la asesoría y ejecución de procesos de Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo Organizacional con foco a la inclusión de personas mayores de 18 años con alguna discapacidad. Entre los soportes que requieren para lograr ofrecer parte de los servicios suelen contar con los servicios externos que de plataformas de Reclutamiento y Selección Trabajando.com, Laborum, Bumeram, LinkedIn e Incluyeme.com

Los clientes de esta industria, como se comentó en la oportunidad de negocio, se estima que está en torno a las 8.000 empresas entre las cuales se encuentran entidades públicas y privadas que se ven sujetas a la ley 21.015 que exige cumplir con una cuota mínima del 1% de discapacitados en empresas con dotación mayor a los 100 trabajadores (Servicio Nacional de Discapacidad, 2016).

2.1.1. Análisis PESTEL

A continuación, se presenta tabla resumen basada en el análisis PESTEL (ver Anexo 4) en el cual está inserta la industria de las consultoras de Recursos Humanos que se focalizan en la inclusión laboral de discapacitados.

Tabla 1.- Análisis PESTEL “Industria Consultoras de RRHH en Chile”

Dimensión	Riesgo	Exigencias	Oportunidad
Político	Reformas previsional y ley de inclusión laboral aumenta costos de plantillas	Generar una legislación laboral inclusiva	Generar igualdad de oportunidades de trabajo
Económico	Aumento del desempleo a 6,9%, cobre en su nivel más bajo desde el 2017	Aumento de la productividad laboral	Empresas más rentables por medio de cultura de inclusión
Social	La inclusión laboral de los discapacitados como sin un valor para la sociedad. Aumento en la tasa de inmigrantes	Discapacitados que agreguen valor laboralmente	Generar una cultura inclusiva en las empresas de Chile
Tecnológico	Sistemas tecnológicos que no faciliten el reclutamiento de discapacitados y su inserción laboral	Sistemas de reclutamiento para las diferentes discapacidades	Sistemas tecnológicos de trabajo que facilitan la inclusión laboral de en las diferentes discapacidades

Ecológico	No visualizan riesgos	No se visualizan exigencias	No se visualizan oportunidades
Legal	Empresas optan por pago de la multa por no cumplir con cuota legal	Lograr el cumplimiento de la cuota legal mínima	Que no existan multas por no cumplimiento de cuota mínima

Fuente: Elaboración propia

En el estudio se refleja que la industria a la que quiere hacer ingreso ISL Asesorías tiene una alta sensibilidad a la estabilidad económica y política del país, factores que tiene un alto impacto en el aumento o disminución del desempleo. De hecho, las reformas que se han ido proponiendo e implementando desde los últimos gobiernos, en conjunto con el aumento de la población de inmigrantes y los factores económicos a nivel nacional y mundial han tendido a impactar en el aumento de la tasa del desempleo en Chile, lo que no es ajeno a la industria de las Consultoras de Recursos Humanos con foco en la inclusión laboral

Sin embargo, hay factores como los políticos, sociales y legislativos que han ido posicionando con fuerza la necesidad por regularizar las condiciones laborales de la población de discapacitados en el país con lo que se busca velar por la igualdad de oportunidades en el campo laboral, lo que entrega en este ámbito un protagonismo sin precedentes.

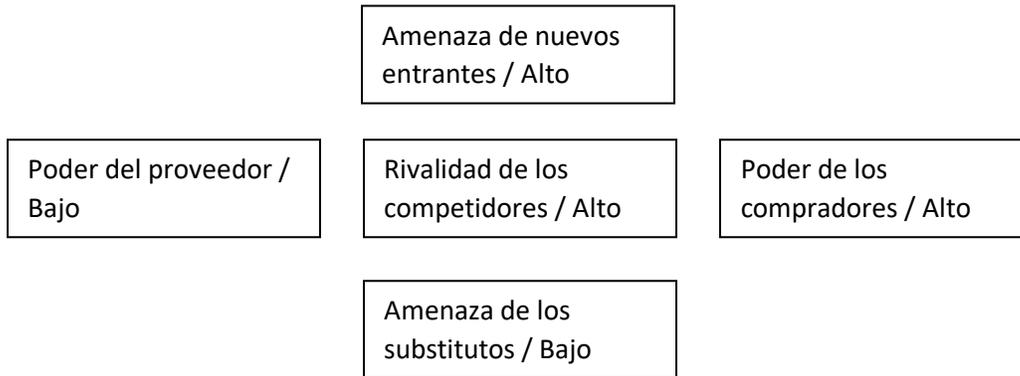
Considerando los puntos anteriores, se concluye que la inclusión laboral de discapacitados aún se encuentra en un proceso de madurez, por lo que el balance entre los riesgos, exigencias y oportunidades construyen un contexto adecuado para ingresar en la industria.

2.1.2. Análisis Industrial de las 5 fuerzas de Porter

Los resultados del análisis de las 5 Fuerzas de Porter (ver Anexo 5) demuestran que el atractivo de la industria de Consultoras de Recursos Humanos con foco en la inclusión de discapacitados es medio bajo. Esto se debe principalmente a que hay un gran número de actores en el mercado que se componen por consultoras de Recursos Humanos y Fundaciones que se enfocan por completo o parcialmente a la inclusión laboral de discapacitados, las cuales no logran un generar una competencia diferenciadora entre sí. Entre los servicios que se tienden a ofrecer y que resaltan la baja diferenciación se encuentran el Reclutamiento y Selección y Talleres de sensibilización para el personal. Los factores antes mencionados también se conjugan al alto poder de los compradores, los

cuales no tienen mayores limitaciones para cambiar de consultores por el bajo riesgo que esto les representa, puntos que en su conjunto potencian un escenario de guerra de precios.

Ilustración 1.- 5 fuerzas de Porter “Industria Consultora de RRHH en Chile”



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, a pesar de que el atractivo no es alto, se concluye que sí es recomendable que la consultora ISL Asesorías ingrese en el mercado. Entre los puntos que se consideran para la recomendación se encuentra en primer lugar los bajos costos de capital que esto implica, lo cual se traduce en bajos riesgos para el entrante. En segundo lugar, el hecho que las empresas tengan un bajo incentivo a interiorizar los servicios asociados a la Gestión de Personas con foco en la inclusión de discapacitados también disminuye la probabilidad de que surjan potenciales sustitutos ya que esto les implicaría un aumento en sus plantillas de personal. Como tercer y último lugar, el factor de la baja diferenciación que hay entre los actores se ve principalmente como una alta oportunidad, lo que sustenta la recomendación a ingresar a la industria ya que es precisamente una estrategia por diferenciación lo que busca ejecutar ISL Asesorías.

2.2. Competidores

Los actores dentro de la industria se pueden clasificar en dos, por un lado, se encuentran las Consultoras o Empresas de RRHH y por otro, las Fundaciones con foco inclusión laboral de discapacitados. Las primeras se caracterizan por su foco en los procesos de RRHH como lo son el Reclutamiento y Selección, procesos de Desarrollo Organizacional y Capacitación, sin hacer necesariamente distinción en el foco en la inclusión laboral de discapacitados. Por otro lado, las fundaciones que se orientan a la inclusión laboral de discapacitados tienden a centrar sus procesos principalmente el Reclutamiento y Selección,

lo que incluye procesos específicos como levantamientos de perfiles, estudios de ergonomía y talleres de sensibilización para facilitar la llegada de los nuevos colaboradores a su lugar de trabajo.

Entre los actores destacados es posible distinguir a los siguientes según sus fortalezas y debilidades de cada uno de los competidores es posible verlo en Anexo 23.

En relación a lo planteado se pueden posicionar a los diferentes actores según el mapa que se presenta a continuación en base a dos ejes.

Ilustración 2.- Mapa de Posicionamiento de Consultoras de RRHH en Chile



Fuente: Elaboración propia

Eje horizontal, representa el grado de experiencia de los actores en función de su experiencia en servicio de Gestión de Personas asociados a la inclusión laboral de discapacitados. En éste se visualiza una alta diferencia entre aquellas que manifiestan un foco único en la inclusión laboral como lo son las consultoras RH Inklusivo e Inklusiva Consultores y las fundaciones Wazu, Tacal, Ronda, Amigos por siempre y Talca. En contraste con el primer grupo hay empresas que no ofrecen abiertamente servicios de inclusión pero que han tenido participación, aquí se encuentran SommerGroup y Mando Medio, finalmente están las empresas que gradualmente han empezado a ofrecer servicio asociados a la inclusión entre las que están Randstad y Michael Page.

Eje vertical, hace mención a la variedad de servicio asociados a la Gestión de Personas. Arriba se encuentran aquellas que ofrecen una variada gama de servicio como lo son

Reclutamiento y Selección, Desarrollo Organizacional y Capacitación dentro de las que se encuentran Fundación Tacal, RH Consultores, Consultora Inclusiva, Mando Medio y SommerGroup.

Posicionados abajo, en el polo extremo, se encuentran Fundación Wazu, Amigos por Siempre, Randstad y Michael Page siendo competidores con especialización en los servicios asociados al Reclutamiento y Selección. Respecto al centro del eje, se encuentran aquellas consultoras que ofrecen más de un servicio como Fundación Ronda que se centra en Capacitación, Reclutamiento y Selección, caso similar al de People and Partners que tiene foco en la asesoría de procesos asociados al ciclo de Desarrollo Organizacional en las empresas.

Considerando el mapa de posicionamiento se posicionan como principales competidores en la industria a Fundación Tacal y la Empresa RH Inclusivo por su especialización experiencia en materia de inclusión laboral como también por su versatilidad en la entrega de servicios asociados a la Gestión de Personas. Lo anterior también es justificado mediante la Matriz de Competidores en la que en función de los factores críticos de éxito esto dos actores son los que sobresalen con Fundación Tacal con una nota de 3,5 y RH Inclusivo con 3,3 (ver Anexo 6).

Fundación Tacal: Tiene más de 30 años de experiencia trabajando en la inserción laboral de personas con discapacidad, lo que les ha permitido desarrollar una metodología de trabajo que les ha permitido consolidarse en la industria. Su foco se enfoca en la formación y colocación de los candidatos en el mercado laboral.

Si bien su alta experiencia en inclusión laboral y su expertiz en los diferentes procesos de gestión de personas los hace posiciona como un actor altamente competitivo, su foco se centra en perfiles de menor preparación educacional y con orientación a tareas menos cualificadas, despriorizando la asesoría a las empresas en cuanto a candidatos de formación técnico profesional.

RH Inclusivo: Empresa con foco en la Gestión de Personas orientada a fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad, entrega asesoría en un ámbito transversal, siendo un aliado estratégico tanto para la empresa por la que ha sido contratada como para los candidatos a los que busca posicionar. Siendo un actor competitivo en la industria, los procesos de gestión están centrados en talleres que buscan sensibilizar a los empleados respecto a la discapacidad laboral, sin embargo, su debilidad se encuentra en las etapas

de acompañamiento y transformación que necesita la organizacional para reflejarlo en la su cultura laboral.

2.3. Clientes

Para determinar a los clientes han sido considerados los datos del estudio de mercado mediante el cual se determinó que en el sector privado hay más de 7.600 empresas que tienen 100 o más trabajadores, lo que en principio permite habilitar más de 25.000 cupos laborales para personas con discapacidad. Aspecto que se complementa a los 2.500 cupos adicionales que se habilitarían a través de las 158 instituciones públicas, puntos que se traducen se traduce en un potencial mercado de 232.740 UF (\$6.270.015.600).

Adicional a ello, las personas mayores de 18 o más años que están en situación de discapacidad son equivalentes a 2.600.000, las cuales tienen un índice de una empleabilidad de un 39,3% (Servicio Nacional de Discapacidad, 2016).

Como complemento para definir a los clientes se toma como referencia la Encuesta de Mercado (ver Anexo 1) en la que el 50% de los encuestados manifiesta alto interés por contratar servicios asociados a procesos de Gestión de Personas que den soporte a la inclusión laboral de discapacitados al interior de las organizaciones, indicador que se refuerza debido a que un 75% manifiesta tener dificultades en parte de estos procesos.

Con los datos antes señalados y considerando el modelo de negocio es que se establecen 3 tipos de clientes:

(i) **Organizaciones públicas o privadas** las cuales cuentan entre sus principales motivaciones seleccionar de forma exitosa personas en situación de discapacidad, ya sea para cumplir con la cuota mínima que exige la ley 21.015, o en su defecto, quieren de igual forma fortalecer o generar una cultura de inclusión laboral en sus organizaciones. En el fondo, clientes que buscan inclusión y el programa completo de levantamiento de perfil, selección y gestión del cambio.

(ii) **Organizaciones públicas o privadas** que están buscando sólo una asesoría en la Gestión del Cambio respecto a la inclusión exitosa y la aceptación de la diversidad en las

organizaciones. Clientes que no requieren seleccionar personas en situación de discapacidad, ya sea por ya haber cumplido la cuota o no requerir hacerlo, pero buscar construir una cultura inclusiva que les permita adaptarse exitosamente a esta nueva forma de trabajar con inclusión, mediante asesorías en gestión del cambio y coaching.

(iii) **Personas mayores de 18 años que están sujetas a algún grado de discapacidad**, este grupo puede ser visto como consumidores ya que tendrían la oportunidad de convertirse en candidatos para los procesos solicitados por las organizaciones, pero a su vez son un cliente potencial para coaching específico a la hora de encontrar trabajo. Es decir, una asesoría integral para orientarlos en su búsqueda laboral con un coaching de acompañamiento los primeros meses.

Finalmente, a los grupos antes mencionados se pueden considerar a los influenciadores. Entre ellos se pueden identificar a los **legisladores** y entes estatales como **Ministerio del Trabajo y de Desarrollo Social** que velan por fomentar la igualdad de condiciones laborales y sociales de las personas sujetas a discapacidades.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocio

Para entender el modelo de negocios propuesto, es posible basarse en el análisis realizado mediante la metodología CANVAS (ver Anexo 7), donde se puede revisar cada uno de sus aspectos:

Segmento de Mercado:

(i) Organizaciones públicas o privadas de la Región Metropolitana y V Región, que buscan reclutar personas en situación de discapacidad (relacionamiento B2B): es el segmento en términos estrictos más interesado en incorporar personas en situación de discapacidad con miras a evitar las multas asociadas impuestas por el gobierno, lo que aunado a las actuales tendencias en RSE y cultura de diversidad, se transforma no sólo en una posible imposición, sino también en una oportunidad de agregar valor.

(ii) Organizaciones públicas o privadas de la Región Metropolitana y V Región de Valparaíso que buscan integrar estratégicamente la inclusión (relacionamiento B2B): es el segmento que básicamente compone gran parte de las organizaciones que están buscando ser parte

de una cultura inclusiva y desarrollar una nueva forma de relacionarse en el mundo laboral con las personas en situación de discapacidad, ya sea por sus valores o estrategia de RSE. Están buscando sólo una asesoría en la Gestión del Cambio respecto a la inclusión exitosa y la aceptación de la diversidad en las organizaciones.

(ii) Personas en situación de discapacidad que estén buscando un puesto de trabajo a lo largo de Chile (relacionamiento B2C): los esfuerzos irían dirigidos a personas en situación de discapacidad, entre 18 a 44 años, que estén en búsqueda de trabajo, que pudieran beneficiarse de ser parte de una gran base de datos a nivel nacional, contar con asesorías laborales y ocupacionales, y sentir que tienen un compañero a la hora de ingresar al mercado laboral. A esto se le agregaría un servicio de coaching profesional, para acompañarlos en el proceso de búsqueda y adaptación exitosa a la organización.

Relaciones con clientes:

(i) Existirá una relación directa con las Gerencias, departamento o áreas de Recursos Humanos, Gestión de Personas o RSE de las organizaciones, o en caso de no existir, con alguna Gerencia General o similar que tenga una visión estratégica respecto al concepto de inclusión. (ii) Existirá un foco de fidelización y atracción hacia las personas en situación de discapacidad, con una constante comunicación, invitaciones y relacionamiento. (iii) Se buscaría estar participando de forma frecuente en seminarios, simposios o encuentros relacionados a la Inclusión, temáticas de Recursos Humanos y Gestión del Cambio, con el fin de ser actores activos de la comunidad y potenciar redes de contacto. (iv) Se complementaría lo anterior con un relacionamiento anclado en la página web para publicidad, comunicación y base de datos, además de uso de redes sociales para reclutar, llegar a las empresas y otras labores propias de Marketing.

Canales:

i) Visita y negociación directa a las dependencias de las organizaciones, con el fin de conocer de primera fuente al cliente y sus dolores respecto a la inclusión. ii) En caso de dificultades de distancia o de carácter geográfico, se utilizaría comunicación virtual como Skype o algún sistema similar, para lograr una reunión de similares características a una física. iii) Existiría una página web propia con algunas características claves: portal de inscripción, base de datos, ofertas laborales para personas en situación de discapacidad, noticias, invitaciones, etc.

Propuesta de valor:

Respondiendo a cada segmento:

i) Organizaciones públicas o privadas de la Región Metropolitana y V Región que buscan reclutar personas en situación de discapacidad: asegurar mediante una herramienta exclusiva de selección integral en 4 ejes y gestión del cambio cumplir con la ley de inclusión logrando y lograr la adaptación exitosa en el largo plazo.

ii) Organizaciones públicas o privadas de la Región Metropolitana y V Región de Valparaíso que buscan integrar estratégicamente la inclusión: generar un cambio cultural asociado a la inclusión y aceptación de la diversidad mediante una asesoría especializada en gestión del cambio que asegure una integración transversal.

iii) Personas en situación de discapacidad que estén buscando un puesto de trabajo a lo largo de Chile: ser parte de la mejor red transversal de inserción laboral para personas en situación de discapacidad complementado con coaching y un acompañamiento durante todas las etapas del proceso.

Actividades Clave:

(i) Gestión de cliente final: se tendrá un foco en la atracción y captación de personas en situación de discapacidad, mediante asesorías laborales, acompañamiento, seminarios y charlas de orientación, a fin de alimentar un recurso clave como la base de datos. Esto irá de la mano con alianzas claves con corporaciones, asociaciones, organismos el gobierno o cualquier entidad relacionada con la inclusión o situación de discapacidad. Esto irá de la mano con reconocer cada discapacidad y el trato correcto hacia ella.

ii) Gestión de cliente empresa: se tendrá un foco especial en la captación de organizaciones públicas o privadas de la Región Metropolitana y V Región de Valparaíso que estén buscando inclusión, ya sea para cumplir con la cuota mínima, reclutar personas con situación de discapacidad o lograr adaptaciones exitosas en torno a la diversidad, mediante un seguimiento focalizado, contacto recurrente y exposición de los servicios, tanto uno a uno como en ferias y exposiciones relacionadas.

iii) Levantamiento de perfil: este proceso será distintivo y clave, ya que será realizado de forma integral considerando 4 ejes complementarios:

- a) **Entorno físico:** condiciones de trabajo e instalaciones, ergonomía y adecuamiento de los accesos al tipo de discapacidad, tales como baños, accesos y rampas. Eje inicial clave a la hora de pensar en un proceso exitoso de inclusión.

- b) **Competencias y habilidades de la posición:** qué competencias y skills son necesarios para la posición, incluyendo habilidades blandas y técnicas.
- c) **Análisis cultural-organizacional:** comprensión de las variables culturales y valóricas de la organización y el nivel bajo el cual la ésta es capaz de sostener un proceso de inclusión exitoso. Incluye focus group, encuestas y entrevistas a personajes claves.
- d) **Enquadre con el equipo de trabajo y jefatura:** análisis más específico del equipo de trabajo que recibirá a la persona y su jefatura, desde su visión de la inclusión, valores arraigados, dinámicas de grupo y nivel de compañerismo.

Este proceso completo permitirá tener un diagnóstico certero respecto a la posibilidad o no de incorporar a personas en situación de discapacidad en algún puesto de trabajo, y las recomendaciones o acciones para asegurar el éxito en el largo plazo.

iv) Gestión del Cambio: otro elemento diferenciador tiene que ver con un proceso de intervención de Gestión del Cambio en la organización, como el componente clave a la hora de asegurar en el largo plazo las condiciones para que cualquier intento de inclusión, o incorporación de diversidad, tenga éxito en el largo plazo. Esto incluye 4 etapas:

- Sesión de levantamiento e introducción.
- 4 talleres de intervención.
- Sesión de cierre.
- Análisis, informe y reporting.

Esto no sólo busca la intervención global, sino también incluye asesoramiento y coaching de acompañamiento tanto para la persona que ingresa como al jefe, dentro de los talleres de intervención.

v) Uso de redes sociales: como Instagram, Twitter, LinkedIn y Facebook, para potenciar el reclutamiento y el valor agregado de los servicios. Esto irá de la mano con la página web propia y un plan de marketing 2.0, buscando optimizar los recursos tecnológicos actuales para ir consolidando el posicionamiento de la consultora.

vi) Coaching especializado a personas en situación en discapacidad para su búsqueda profesional: adicional al reclutamiento e invitaciones de personas en situación de discapacidad para sr incorporados en la base de datos, se contará con un servicio de coaching especializado que se focalizará en la búsqueda laboral, sino también en su incorporación y adaptación a la organización.

Recursos Clave:

(i) Método de Selección Integral: la evaluación y selección de las personas en situación de discapacidad para las posiciones tendrá un componente exclusivo en términos de, por un lado adaptarse a cada discapacidad, incluyendo sordera u otros impedimentos que hoy en día afectan una entrevista normal por competencias (ver Anexo 8). Esto irá de la mano con un informe de adaptabilidad por los 4 ejes levantados en el perfil, donde no será se verá el calce, sino también recomendaciones para compensar el déficit (ver Anexo 9).

ii) Personal senior experto: se contará con un equipo con un alto expertise en arquitectura, ergonomía y accesos, acompañado con un know how avanzado en gestión del cambio y procesos de hunting. Esto integrado a los otros recursos permitirá entregar un servicio diferenciador y con un impacto real.

iii) Base de datos: será de origen propio, y contará con información de personas en situación de discapacidad que estén buscando emplearse o tengan el potencial realizarlo. Esta será alimentada desde la página web, redes sociales, asociaciones claves con fundaciones o entidades relacionadas.

iv) Red de trabajo con fundaciones y asociaciones: se potenciará una red que permita conectividad y agilidad a la hora de ver casos críticos y apoyar la inserción laboral, mediante una búsqueda constante de nuevos aliados y asociaciones para fortalecer este recurso.

Asociaciones Claves:

(i) Fundaciones de inclusión y discapacidad, instituciones de salud, municipalidades y entes gubernamental que permitan alimentar la base de datos y permita estar en contacto con la realidad de la inclusión. ii) Se externalizarán todas las áreas de soporte que no tengan que ver con el core del negocio, incluyendo contabilidad, seguridad y aseo. iii) Se buscará un financiamiento inicial con algún Banco, institución financiera o inversionistas privados. iv) Se buscarán asociaciones gubernamentales con el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio del Trabajo para potenciar la base de datos, contar con estadísticas actualizadas y convertirse en actores activos de la inclusión en el país. v) Para finalizar, se generarán alianzas con gremios, foros, asociaciones y grupos relacionados con la situación en discapacidad.

Estructura de costos:

i) Costos Fijos: se estiman en aproximadamente \$5.085.000 mensuales, pensando en un arriendo de oficina de 50m² (arriendo de referencia \$650.000 mensuales); gastos comunes de \$400.000 (electricidad, agua y limpieza); personal part time compuesto por 1 Psicólogo, 1 Ingeniero en Prevención y 1 Terapeuta Ocupacional, \$3.750.000 costo empresa (\$1.250.000 cada uno), 2 Directores de cuenta, \$4.000.000 (\$2.000.000 cada uno); externalización de servicios contables, \$200.000; internet, \$35.000; hosting y dominio página web, \$50.000.

ii) Costos Variables: gastos de traslado a clientes; horas de especialistas externos por proyecto en base a demanda (arquitectos, consultores).

Ingresos:

i) Horas de consultoría Programa Completo: considera 116 horas de consultoría incluyendo servicios de levantamiento de perfil integral (entorno físico, cultura, fit equipo y posición), hunting y proceso de selección, y gestión del cambio.

ii) Programas especializados de forma aislada: considera los mismos servicios del Programa Completo, pero como servicios aislados (cuando sea posible). En términos generales se intentará siempre al menos realizar el levantamiento de perfil integral, que permite tener una base sólida para lo demás.

iii) Plan de asesoría continua: considera un fee mensual a perpetuidad o en base a un tiempo limitado, donde dependiendo del tiempo y magnitud consideraría horas de consultoría, charlas, hunting y levantamiento de perfiles.

iv) Coaching en búsqueda laboral: considera programas adecuados para cada caso, donde se analizará la situación de la discapacidad, perfil del candidato y tipo de organizaciones buscadas. El ingreso será en base a horas de coaching y duración del programa.

3.2. Descripción de la empresa

i) Misión, Visión y Valores

Misión: ser una solución ágil, expedita e integral para las organizaciones en su búsqueda de incluir personas en situación de discapacidad en el largo plazo, adaptarse a una cultura de trabajo diversa y contribuir a una sociedad más inclusiva.

Visión: ser la mejor solución para las organizaciones en cuanto a procesos de inclusión y gestión del cambio hacia la diversidad, agregando valor en el proceso.

Valores: compromiso social, excelencia, honestidad e integridad.

ii) Objetivos del negocio

a) Objetivos a corto plazo (primer año de funcionamiento):

(i) Formar alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio del Trabajo, 10 corporaciones de discapacidad, 20 municipalidades y 5 fundaciones asociadas, todo localizado en la Región Metropolitana. ii) Obtener 10.000 suscriptores en portal web de personas en situación de discapacidad. iii) Vender al menos 30 programas completos de consultoría (116 horas). iv) Ingresar en al menos 50 empresas con uno o más servicios v) Generar 40 planes de asesoría continua con fee mensual.

b) Objetivos a largo plazo (2do hasta el 4to año):

(i) Duplicar el número de alianzas estratégicas. (ii) Aumentar la tasa de crecimiento: un 40% de aumento de suscriptores, un crecimiento de 15% anual en ventas. (iii) Expansión a regiones con mayor fuerza, logran contar con al menos 5 servicios en cada región.

iii) Análisis Interno

I) Análisis FODA

El análisis FODA es posible revisarlo en el Anexo 10, con los respectivos análisis por concepto.

En conclusión, luego de todo este análisis, es posible concluir que a pesar de que el mercado es incipiente y no hay una gran cantidad de competidores acaparando la totalidad de los potenciales clientes, sí es un rubro donde las barreras de entrada no se perciben como altas. Es en este marco donde el foco se orientará a maximizar las fortalezas, como la metodología exclusiva y la asesoría integral, para aumentar al máximo la diferenciación, aprovechar las altas oportunidades que trae el contexto social y minimizar las debilidades. Lo anterior se exponer en una serie de estrategias FO, DO, FA y DA (ver Anexo 11 para mayores detalles).

II) Análisis de los recursos y actividades claves.

Recursos claves:

(i) Método de Selección Integral: la evaluación y selección de las personas en situación de discapacidad para las posiciones tendrá un componente exclusivo en términos de, por un

lado, adaptarse a cada discapacidad, incluyendo sordera u otros impedimentos que hoy en día afectan una entrevista normal por competencias (ver anexo 8). Esto irá de la mano con un informe final que entregará un porcentaje de adaptabilidad a la posición buscada en base a los 4 ejes claves del levantamiento el perfil: entorno físico, entorno cultural, cargo y encuadre equipo-jefatura. Esto no sólo permitirá seleccionar mejores candidatos, sino a su vez dar recomendaciones a la organización para mejorar la inclusión de posibles candidatos para futuros procesos, siendo a la vez un servicio de hunting y de consultoría en inclusión (ver anexo 9).

ii) Personal senior experto: el personal con el que se contará busca reunir las disciplinas necesarias para hacer frente a los múltiples desafíos de la inclusión en las organizaciones, incluyendo arquitectura, accesos, consultoría en gestión del cambio e integración de la inclusión.

iii) Base de datos: esta herramienta será elemental a la hora de contar con la data de personas en situación de discapacidad en búsqueda de trabajo, y por lo tanto, una base para los procesos de reclutamiento. El origen de estos datos vendrá desde las inscripciones en la página web, fundaciones, redes sociales, asociaciones y clientes del coaching.

iv) Red de trabajo con fundaciones y asociaciones: será el conjunto de asociaciones claves y aliados los que conformarán esta red de trabajo unificada, que permitirá resolver casos de mayor complejidad o poder posicionar a algún candidato en uno de los clientes empresa.

Actividades claves:

(i) Gestión de cliente final: la página web y base de datos serán la fuente donde llegarán todos los datos de personas en situación de discapacidad, donde se buscará atraer y captar mediante asesorías, acompañamiento y charlas, lo que en conjunto con asociaciones claves permitirán tener mayor acceso a ese espectro. Esto será complementado con un reconocimiento y trato específico de cada discapacidad, para asegurar un óptima incorporación y tratamiento adhoc.

ii) Gestión de cliente empresa: el enfoque de esfuerzos el primer año serán las organizaciones públicas o privadas de la Región Metropolitana y V Región de Valparaíso que cumplan con el perfil buscado (busquen incluir personas en situación de discapacidad o necesiten Gestión del Cambio para hacer frente a este desafío), para lo cual se hará una base de datos de clientes para prospectar, participación en instancias de inclusión y diversidad, y los medios de marketing mismos.

iii) Levantamiento de perfil: uno de los ejes claves del modelo de negocio, el levantamiento de perfil es un proceso integral que toma en cuenta 4 ejes complementarios, que serán indagados mediante visitas en terreno, entrevistas y focus. Es posible esbozar los detalles por eje a continuación:

a) **Entorno físico:**

- Accesos e infraestructura.
- Pasillos, rampas, pisos y elevaciones.
- Puesto de trabajo y ergonomía.
- Servicios: baños, cocina, insumos, casino.

b) **Competencias y habilidades de la posición:**

- Competencias técnicas.
- Competencias conductuales.
- Valores.
- Conocimientos específicos.
- Formación (si aplica).

c) **Análisis cultural-organizacional:**

- Valores Organizacionales.
- Cultura: artefactos, mecanismos de control y creencias.
- Dinámicas Organizacionales.
- Liderazgo, Jerarquía, Relaciones de Poder y Verticalidad/Horizontalidad.
- Nivel de madurez de equipos de trabajo.
- Empresa familiar / profesionalizada / adhocracia.
- Visión de la inclusión (social, laboral y de valor agregado a la organización).

d) **Encuadre con el equipo de trabajo y jefatura:**

- Perfil líder del equipo
- Valores intragrupales.
- Dinámica de trabajo.
- Visión de inclusión, discapacidad y diversidad.
- Trabajo en equipo

iv) Gestión del Cambio: este proceso de intervención es otro eje clave de la sostenibilidad en el largo plazo de cualquier proceso de inclusión, ya que genera las instancias para readecuar creencias base, comportamientos y actitudes para realmente consolidar una cultura inclusiva. Esto se realiza mediante sesiones de levantamiento, talleres de

intervención, sesiones de cierre y un informe de devolución, con sesiones de coaching y acompañamiento para nuevos ingresos en situación de discapacidad y sus jefaturas, en caso aplique.

v) Uso de redes sociales: se buscará utilizar de la forma más eficiente y óptima posible las herramientas actuales de redes sociales (Instagram, Twitter, LinkedIn y Facebook), además de apoyo con Google Adwords y publicidad asociada. Complementado con la página web propia se buscará ampliar el espectro tanto para atraer clientes empresa como clientes usuarios y candidatos para los procesos.

vi) Coaching especializado a personas en situación en discapacidad para su búsqueda profesional: servicio orientado a acompañar en la búsqueda profesional a personas en situación de discapacidad en búsqueda de trabajo. Esto no sólo iría en línea con postulaciones o asesoría, sino también en un acompañamiento posterior durante su integración a la organización y reuniones con su jefatura (en caso sea posible).

III) Ventaja competitiva.

Luego de analizar con mayor profundidad los recursos y actividades claves, es posible complementar lo anterior con una Auditoría de Recursos (ver Anexo 12) y el análisis de la Matriz VRIO (ver Anexo 13), donde es posible formular la Ventaja Competitiva en 2 componentes claves:

I) Metodología de levantamiento de perfil y selección integral en base a 4 ejes con entregable de adaptación: este recurso y actividad clave tiene un componente estratégico clave, ya que no sólo permite evaluar candidatos de distintas discapacidades, sino también dar un entregable único actualmente en el mercado (informe de adaptabilidad en 4 ejes, previamente explicado).

II) Asesoría Gestión del Cambio para lograr Inclusión de largo plazo: esta actividad clave será una pieza esencial del proceso de inclusión y su éxito en el largo plazo. Este elemento, combinado con la Ventaja Competitiva 1, permitirán generar un servicio difícil de replicar en una primera instancia, ya que será una consultoría integral, con un entregable innovador y con una intervención que asegure se sostenga en el tiempo.

Lo anterior, en conjunto con el equipo experto, capacidades directivas, asesoría integral de gestión del cambio, alianzas claves y gestión de clientes permitirá contar con una red competitiva difícil de superar.

IV) Formulación de estrategias

Estrategia corporativa: la estrategia corporativa de ISL Asesorías refiere al plan de actuación de la compañía en relación al mercado global, bajo lo cual se identifican los siguientes focos: a) Ser agentes activos de la inclusión a nivel país, lo que involucra fortalecer constantemente las alianzas estratégicas y ser parte del debate nacional acerca de cómo la inclusión y la diversidad son ejes claves hacia el futuro. b) Ver Latinoamérica como un posible mercado a abordar, siempre y cuando el negocio local esté consolidado y los países cuenten con las condiciones sociopolíticas para trabajar la inclusión, ya sea a nivel público o privado.

Estrategia competitiva: será de Enfoque con Diferenciación, ya que por un lado, no abarca todo el mercado de organizaciones en busca de inclusión, sino busca focalizarse en un comienzo en la Región Metropolitana y V Región de Valparaíso, además de los clientes vistos como personas en situación de discapacidad en búsqueda de trabajo; y por otro lado, busca entregar un servicio diferenciado con atributos argumentados en secciones anteriores, pero que pueden resumirse en: a) Mejor metodología de levantamiento de perfil y selección que permite evaluar distintas a personas con distintas discapacidades; b) Mejor entregable, con porcentaje de adaptabilidad en 4 niveles que no sólo evalúa el candidato, sino también entrega una asesoría de cada punto; c) Mejores resultados de largo plazo, con una asesoría integral de Gestión del Cambio, que acompaña el proceso anterior para sostener la inclusión en el tiempo. d) Mejores tiempos de evaluación y gestión, debido a una base de datos propias con una gestión prioritaria para mantenerla activa.

3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento. Visión Global.

El rubro de la consultoría, en términos generales, puede ser más o menos escalable según la tasa de crecimiento y necesidades de horas hombre dedicadas. En términos concretos, el negocio propuesto es escalable en la medida que los costos no crecen directamente proporcional a los ingresos, ya que los costos fijos se mantienen, los costos variables pueden ser compensados con horas hombre de los socios y es posible abarcar un volumen mayor de empresas sin necesariamente aumentar la dotación o el número de consultores fijos, especialmente contextualizando el área de trabajo a la Región Metropolitana.

Seguido a lo anterior, es posible esbozar 2 estrategias de crecimientos para ISL Asesorías, en base a la temporalidad:

(i) Estrategia de Crecimiento Actual: tiene como foco introducirse en los mercados por medio de la diferenciación y valor agregado en el servicio propuesto, tanto para las organizaciones como posibles candidatos. Esto dependerá de las estrategias de marketing y cobertura comercial respecto al servicio diferenciado, alimentación veloz de la base de datos y generación de alianzas estratégicas.

(ii) Estrategia de Crecimiento Futura: tiene como foco la apertura de nuevas líneas de negocios (escalabilidad horizontal), en base a las mismas ventajas competitivas, además de un mayor foco en las regiones IV, VI, VII y VIII del país. En esta línea destaca un servicio de capacitación laboral y orientación laboral a personas en situación de discapacitados, demandado por municipales y entidades similares. Esto iría de la mano con una consolidación de una red de expertos a lo largo de Chile, para abarcar sin problemas la demanda regional y expandir los ingresos.

En conclusión, es posible establecer que el negocio tiene posibilidades de escalabilidad horizontales (en términos de incorporar nuevas líneas de negocios) y verticales (al poder concentrar mayores esfuerzos en las regiones a lo largo del país). En ese sentido, este servicio diferenciado, al lograr contar con un modelo sostenido en el país, es factible verlo introducido en distintos países en Latinoamérica, en especial donde el tema de la inclusión esté incipiente, o donde se pueda valorar el servicio diferenciado, pudiendo incluso pensarse, en un futuro más distante, en reclutamiento internacional con foco en la inclusión, como otra posible línea de negocio.

3.4. RSE y sustentabilidad

La Política de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresarial de ISL Asesorías está detalladamente explicada en la siguiente matriz, la cual también puede ser analizada con una mejor visibilidad en el Anexo 14.

Tabla 2.- Matriz RSE

Categoría	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles ALTO IMPACTO	Acciones Posibles BAJO IMPACTO	Estrategias
Equipo de Trabajo	Incrementar ingresos en un x%	Muy Alto	Muy Alta	Compromiso organizacional, desarrollo profesional, sentido social.	Falta de motivación, no se captan clientes, no se asesora de forma integral.	Estrategia de compensación un 10% sobre el mercado, trabajo de cultura incorporando el sentido social que entrega la organización.
Sociedad	Aportar a una sociedad más inclusiva y diversa desde el mundo laboral	Muy Alto	Media	Activa participación en foros, seminarios, gobierno y entidades relacionadas.	Ser un ente aislado en el mundo de la inclusión.	Realizar alianzas estratégicas con las distintas entidades, y ampliar el espectro a actores de diversidad de género, etnia, etc.
Proveedores	Respetar todas las condiciones para un pago justo y a tiempo para los terceros con los que se trabaje.	Alto	Muy Alta	Pagos en un máximo de 30 días, 20 días para los primeros 3 servicios.	No cumplir con plazos de pago a los proveedores.	La política máxima de pago será de 30 días, y al comienzo de la relación se dará foco en 20 días, una vez terminados los servicios.
Clientes Empresa	Hacerlos parte de un cambio social hacia la inclusión y diversidad.	Muy Alto	Muy Alta	Cumplir con los objetivos de crecimiento el primer año.	No lograr mostrar el producto como un servicio diferenciador que agrega valor.	Incorporar dentro de la estrategia de marketing no sólo el servicio diferenciado que recibirán, sino también el aporte a la sociedad que están construyendo.
Clientes Candidatos	Ayudarlos a encontrar un espacio en un mundo laboral más inclusivo	Muy Alto	Muy Alta	Cumplir con los objetivos de registros de datos el primer año.	No atraer a personas en situación de discapacidad a nuestro portal.	Hacer parte a potenciales candidatos del cambio social en Chile, a cómo su participación activa puede lograr el cambio social.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, es posible entender que un Plan Estratégico en esta línea tiene como foco 6 ejes de gestión: Equipo de Trabajo, Sociedad, Comunidad, Proveedores, Clientes Empresa y Clientes Candidatos. De esto se desprenden hábitos de sustentabilidad que no sólo serán herramientas estratégicas para desarrollarse como negocio, sino también para contribuir a los intereses de la sociedad, especialmente a la comunidad en situación de discapacidad.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de marketing

En vías de lograr alcanzar los objetivos del negocio, es posible definir los objetivos de Marketing de forma clara y concreta, que ayuda a alcanzar la meta del negocio utilizando el método SMART.

Tabla 3.- Objetivos Plan de Marketing

Metas del Negocio	Objetivos de Marketing (SMART)	Métricas
Construir una red de alianzas estratégicas como posicionamiento de marca	Formar alianzas estratégicas con el Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio del Trabajo, 10 corporaciones de discapacidad, 20 municipalidades, 5 fundaciones asociadas y 12 seminarios, todo localizado en la Región Metropolitana.	N° alianzas/año; N° seminarios/año;
Contar con una base de datos actualizada de candidatos como fuente de ventaja competitiva	Obtener 10.000 suscriptores en portal web de personas en situación de discapacidad.	Número y tiempo medio por visitante del portal web; número de links entrantes externos que llevan al portal web
Ventas a corto Plazo	Vender al menos 30 programas completos de consultoría (116 horas).	horas venta consultoría/mes; n° programas completos/año; ingresos/mes
Objetivo de penetración de mercado	Ingresar en al menos 50 empresas con uno o más servicios y visitar al menos 15 empresas mensuales.	n° nuevas empresas/año; n° servicios/mes; n° visitas empresa/mes

Fuente: Elaboración propia

4.2. Estrategia de segmentación

Las estrategias de venta y marketing tienen distintos focos, según el segmento cliente empresa a considerar (B2B) y el cliente consumidor (B2C). En esa línea, es posible identificar las siguientes variables de Macro y Micro segmentación.

i) Macrosegmentación

De acuerdo a la revisión y análisis de distintas fuentes de información, en términos de segmentación para la venta del servicio de consultoría, es decir, relacionamiento B2B, es posible segmentar en 2 tipos de mercados:

- a) **Organizaciones públicas o privadas de la Región Metropolitana y V Región que buscan reclutar personas en situación de discapacidad:** hace referencia a aquellas empresas que presentan como su principal motivación el seleccionar e incorporar personas que presentan algún tipo de discapacidad para cumplir con las imposiciones de la nueva Ley de Inclusión Laboral. Adicional a la a la resolución de la problemática de cumplimiento legal que busca evitar el pago de multas, estas empresas ven también la oportunidad de obtener un valor agregado mediante una transformación cultural que permite sostener la adaptación de personas con discapacidad a largo plazo potenciando a la vez las políticas de RSE.

- b) **Organizaciones públicas o privadas de la Región Metropolitana y V Región que buscan integrar estratégicamente la inclusión:** corresponde a un segmento de organizaciones que, sin necesidad u obligación legal asociada, tiene interés en incorporar personas en situación de discapacidad en su dotación o servicios de terceros, en general asociado a una intención de aporte social, política de RSE o certificación como Empresa B. Ellas buscan el apoyo en materia de Gestión del Cambio que permita el éxito en la transformación a una cultura de inclusión laboral.

ii) Microsegmentación

Para definir la microsegmentación es posible basarse en una serie de patrones, los cuales están fundamentados en el Estudios Nacional de la Discapacidad (2015) y el objetivo de cliente consumidor que se busca captar.

Tabla 4.- Descripción de consumidor

Patrón Demográfico	
Genero	Hombres y mujeres
Etario	18 a 44 años
Ocupación	Inactivos, Ocupados y Desocupados
Grado de discapacidad	Leve y moderado
Patrón Geográfico	
País	Chile
Región	Metropolitana y V Región (1er año), IV, VI, VII y VIII (2do año)
Comunas	Todas
Patrón de Conducta	
Uso de servicio	Reinserción laboral o posibilidad de encontrar nuevas opciones de trabajo
Frecuencia de compra	Frecuencia moderada, búsqueda de apoyo en inserción laboral en instancias de cesantía o búsqueda de nuevos desafíos profesionales

Estatus de fidelidad	Lealtad y cercanía a entidades con redes de contacto con empresas y con especialización en inclusión laboral
Patrón Sociocultural	
Actividades	Búsqueda activa de trabajo a través de portales laborales, ferias laborales, seminarios y talleres formativos
Intereses	Personas con interés por insertarse en el mundo laboral o buscar nuevas oportunidades

Fuente: Elaboración propia

En base a la microsegmentación, el cliente consumidor foco se define como hombres y mujeres de entre 18 y 44 años, que presentan algún grado de discapacidad de leve a moderado. Estas personas residen Santiago de Chile y dado su interés por emplearse tienen la aspiración de demostrar sus conocimientos y competencias a través de un trabajo formal. Para ello tienden a buscar oportunidades laborales a través de instancias como las ferias laborales entregadas por las municipalidades, talleres, seminarios, y también a través de búsqueda activa en medios digitales como las páginas de empleo. Al momento de relacionarse con los proveedores tienden a dar preferencia aquellas empresas que tienen posicionamiento en términos de inclusión de discapacidad.

4.3. Estrategia de producto / servicio

ISL Asesorías cuenta con dos líneas de producto que están dirigidos al B2B y B2C, con lo que busca abarcar el mercado de forma transversal. Estas líneas de producto son las siguientes:

- (i) Proceso de Gestión de Personas orientado a la asesoría en el trayecto de ajuste a la inclusión cultural. Se consideran los procesos iniciales de diagnóstico organizacional con lo que se busca definir el estado actual de la compañía y el estado deseado al que se quiere llegar, para lo cual se ofrecen los servicios de levantamientos de perfiles de cargo junto al hunting y selección que permitirá contar con los candidatos idóneos en base a un proceso que se enfoca en medir el calce cultural de la compañía en conjunto con las competencias y conocimientos de los candidatos. A la vez que mediante un proceso de acompañamiento bajo la metodología de Gestión del Cambio permitirá la sustentabilidad del ajuste candidato - empresa por medio de la compañía de

asesores expertos que asegurarán la adaptación desde aspectos ergonómicos hasta los culturales.

- (ii) Captación y atracción de personas en situación de discapacidad que estén buscando ingresar en el mundo laboral, lo que implicará contar con un portal web atractivo y con inversión en marketing digital asociado para atraer a estos potenciales candidatos. Esto sería complementado con información atingente, invitaciones a charlas y orientaciones vocacionales, además de un servicio de coaching y orientación profesional que será de cobro.

En términos específicos, son 4 productos:

Programa Integral Inclusión Inicial

Asesoría completa de 116 horas, segmentado de la siguiente forma:

- 1) Levantamiento de Perfil Integral (32 horas, por cargo inicial):
 - Análisis Físico y Ergonómico (4 horas)
 - Análisis Cultural Organizacional (16 horas)
 - Análisis Competencias y Habilidades (4 horas)
 - Análisis Líder-Equipo de Trabajo (8 horas)
- 2) Hunting y Selección con informe de Adaptabilidad (24 horas, por cargo):
 - Reclutamiento y análisis base de datos (6 horas)
 - Entrevista integral 4 ejes (14 horas)
 - Informe integral de adaptabilidad 4 ejes (4 horas)
- 3) Asesoría Gestión del Cambio (60 horas, por programa)
 - Sesión de levantamiento e introducción (8 horas)
 - 4 talleres de intervención (32 horas)
 - Sesión de cierre (8 horas)
 - Análisis, informe y reporting (12 horas)

Lo anterior responde a un programa integral, donde luego de aplicarlo, las siguientes búsquedas se enmarcarán en menos horas y una forma de cobro distinto según el tipo de cargo.

Programa Integral Inclusión Fase Continua

- 1) Levantamiento de Perfil Integral (12 horas por cargo posterior):
 - Análisis Físico y Ergonómico (4 horas)
 - Análisis Competencias y Habilidades (4 horas)
 - Análisis Líder-Equipo de Trabajo (4 horas)
- 2) Hunting y Selección con informe de Adaptabilidad (24 horas por cargo):
 - Reclutamiento y análisis base de datos (6 horas)
 - Entrevista integral 4 ejes (14 horas)
 - Informe integral de adaptabilidad 4 ejes (4 horas)

Costo Diferenciado:

- a) Cargos masivos y administrativos: 1 Renta Bruta.
- b) Mandos Medios, Profesionales y Jefaturas: 2 Rentas Brutas.
- c) Subgerentes y Gerentes: 4 Rentas Brutas.

Venta de servicios por separado

En caso algún cliente requiera uno de los servicios de forma aislada, sin contratar el programa completo:

- Análisis Físico y Ergonómico: 4 horas.
- Análisis Cultural Organizacional: 16 horas.
- Análisis Competencias y Habilidades: 4 horas.
- Análisis Líder-Equipo de Trabajo: 8 horas.
- Asesoría Gestión del Cambio: 60 horas.

El servicio de reclutamiento y selección, incluyendo su informe de adaptabilidad, no es posible venderlo por separado, ya que requiere necesariamente el levantamiento de perfil integral para medir cada eje en su correcta dimensión.

Programa Asesoría Continua

Este programa consistirá en un acompañamiento continuo a las organizaciones en su proceso de inclusión y consolidación en el largo plazo, que incluirá los siguientes servicios en base a un fee mensual:

- a) Revisión de material, políticas y proyectos asociados a inclusión y diversidad.
- b) Trabajar en conjunto posibles campañas tanto internas como externas donde la organización busque integrar inclusión y diversidad.
- c) Entregar capacitación y sensibilización en proyectos definidos previamente con la organización, asociados a Inclusión y Diversidad. Cada capacitación se realizará en un lugar a definir, considerando al menos 1 capacitación para público interno, 1 capacitación para empresas colaboradoras y 1 capacitación para clientes (internos/externos).
- d) Revisar en conjunto el levantamiento Accesibilidad Universal de proveedores, definir etapas prioritarias. Propuesta de comunicación interna y externa.
- e) Visar en conjunto etapas de reinserción laboral de personas en situación de discapacidad. Apoyar en la creación de un protocolo y plan de sensibilización y minimización de expectativas del proceso.
- f) Levantamientos de perfiles y proceso de reclutamiento y selección (en planes de 12 o más meses).
- h) Asesoramiento continuo en gestión de cambio, recomendaciones y coordinación de instancias.

Coaching y orientación profesional

El servicio incluye al menos 6 sesiones de una hora cada una:

- Promover el autodescubrimiento
- Analizar capacidades e intereses.
- Ampliar y fortalecer su capacidad de aprendizaje
- Gestionar las relaciones Interpersonales
- Búsqueda laboral y encuadre profesional.
- Práctica, simulaciones y acompañamiento.

4.4. Estrategia de Precio

Programa Integral Inclusión Inicial

La estructura de precios será fija en términos valor hora 2 UF, y tal tarifa se ha fijado en base a los siguientes supuestos:

- Valor hora convencional asesoría de consultor senior experimentado: entre 3 UF a 6 UF.
- Valor hora consultora con marca reconocida y/o trayectoria: entre 2,5 UF a 4 UF.
- Valor hora consultoría estándar: entre 1UF a 3UF.
- Al estar comenzando y fomentar como foco la venta del programa integral, se buscará un valor competitivo de 2 UF la hora por el programa completo, con variaciones por servicios por separado, pero sólo por el primer año con el objetivo de penetrar más fácilmente el mercado. El segundo año se propone un aumento a 3 UF la hora, el tercer año 3,5 UF la hora y a partir del cuarto año 4 UF la hora. Estos precios sólo serán válidos en el programa de asesoría completa.

Costo final: 150 UF (primer año, considerando valor 2 UF la hora).

Lo anterior responde a un programa integral, donde luego de aplicarlo, las siguientes búsquedas se enmarcarán en menos horas y una forma de cobro distinto según el tipo de cargo.

Venta de servicios por separado

En caso algún cliente requiera uno de los servicios de forma aislada, sin contratar el programa completo, se cobrará el número de horas dedicadas con un valor de 2,5 UF la hora el primer año, donde se aumenta 0,5 UF el valor hora debido a la separación de los servicios en vez del programa completo. Los siguientes años siempre costará 0,5 UF más que el valor hora del programa integral completo:

- Análisis Físico y Ergonómico: 4 horas, 10 UF.
- Análisis Cultural Organizacional: 16 horas, 40 UF.
- Análisis Competencias y Habilidades: 4 horas, 10 UF.
- Análisis Líder-Equipo de Trabajo: 8 horas, 20 UF.
- Asesoría Gestión del Cambio: 60 horas, 150 UF.

Programa Asesoría Continua

Consistirá en una serie de servicios por 40 UF mensuales, sin variación por los años siguientes, con el fin de consolidar un flujo estable en el tiempo.

Coaching y orientación profesional

Para clientes identificados como personas en situación de discapacidad en búsqueda de trabajo, se cobrará el número de horas dedicadas con un valor de 2,5 UF la hora, tarifa basada en un costo estándar el primer año, con el objetivo de ampliar el pool de candidatos y contar con mayores opciones a la hora de completar las vacantes solicitadas. Al ser un servicio especializado, que considere cada discapacidad y el correcto trato hacia los coachees, el valor aumentará a 3,5 UF la hora el segundo año, 4,5 UF la hora el tercer año y 5 UF la hora a partir del cuarto año.

4.5. Estrategia de Distribución

Los canales de distribución a los que se enfocará ISL Asesorías tienen la finalidad de llegar a sus Clientes y Consumidores foco, dando prioridad al contacto directo y digital.

Contacto 1: visitas personalizadas a empresas públicas y privadas para dar a conocer al equipo y los servicios que se ofrecen en relación con la inclusión de personal.

Contacto 2: las empresas a través de sus departamentos de Gestión de Personas buscan mantenerse actualizados en términos de políticas y mejores prácticas a través seminarios y simposios por lo que ISL Asesorías participará de estas instancias para llegar al a sus clientes.

Contacto 4: Consumidores podrán ser derivados y contar con los servicios de asesoría desde las fundaciones e instituciones con las cuales se realizarán alianzas estratégicas.

Contacto 3: Clientes contarán con una plataforma digital web mediante la cual podrán contratar los servicios de la consultora o en el caso de los consumidores, podrán postular a las ofertas laborales.

Contacto 4: Clientes y consumidores finales conocer y contratar los servicios de asesoría directamente en las oficinas en las que se encontrará ubicado ISL Asesorías

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas

Dada la naturaleza de servicios ofrecidos por la consultora, los canales comunicacionales y comerciales deben focalizarse en atraer empresas dispuestas a contar con servicios orientados a la inclusión laboral y por otro lado a contar con candidatos con discapacidad para así tener un flujo que permita brindar servicios de calidad.

- **Comunicación directa con clientes:** entre las actividades en la que está definida su participación en seminarios, simposios o charlas organizadas por universidades públicas y privadas además de charlas organizadas por la propia consultora en la que se invitará o potenciales clientes. La consultora contará con un stand con el objetivo de entregar toda la información asociada a los servicios y precios que se tienen disponibles.
- **Comunicación directa con consumidores:** la consultora estará participando de ferias laborales organizadas por las municipalidades de la Región Metropolitana y Quinta Región como también ferias de inserción laboral impartidas por Laborum y Trabajando.com en las cuales participan potenciales candidatos para los procesos de selección, en ella contará con un puesto para atraer a las personas con la finalidad de responder a dudas y también recolectar información para alimentar las bases de datos.
- **Medios digitales:** ISL Asesorías tiene planificado abrir perfiles en redes sociales y página web con el fin de mantener una comunicación bidireccional constante con clientes y consumidores, el objetivo también es posicionarse en los buscadores de Google por lo que es prioritario una actualización constante de contenidos. Creará una cuenta en LinkedIn con la que dará a conocer noticias del ámbito de la inclusión laboral además de ofrecer las oportunidades laborales, ésta cuenta también permite abrir campos de conversación para fortalecer los lazos comunicacionales. Creará una página web en donde se ofrecerán los servicios profesionales junto a los precios que conllevan, se darán a conocer las alianzas profesionales, experiencias de clientes y también consumidores, también se darán a conocer los puestos de trabajo disponibles y se contará con un mail de contacto directo.
- **Imagen corporativa:** el nombre de la consultora ISL Asesorías hace referencia a Inclusión Sin Límites, más allá de las limitaciones o dificultades físicas y/o cognitivas que pueden tener las personas, presentan potencial para agregar valor diferenciador a las empresas que tienen la apertura para generar una cultura de inclusión de alto desempeño. La representación del logo (ver Anexo 22) contiene 3 figuras entrelazadas con formas curvilíneas y con diferentes colores, lo que ésta busca representar es el trabajo y compromiso mutuo que hay entre los clientes, los empleados y la misma consultora por iniciar un proceso de transformación e inclusión cultural, en donde se requiere la colaboración de todos para la consecución del éxito.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación se ha realizado en base a los siguientes supuestos:

- El proyecto comienza en el mes 1 año 1, donde en los primeros 4 meses no habrá ingresos mientras se construye la marca y se adquiere posicionamiento.

- Los últimos 4 meses se proyectan como los más altos en ventas, entendiéndose que las organizaciones buscar utilizar sus presupuestos en este tipo de intervenciones o formaciones.

- El año 2 se buscará un mayor foco en regiones luego de haber consolidado el modelo en la Región Metropolitana, lo que supone un incremento de 75% de los ingresos. Al ser el cobro en UF el precio ya contendrá un incremento de un 3% en inflación anual de largo plazo para el país.

- El año 3 se estima un crecimiento de un 10,8%, el año 4 un 10% y el año 5 un 8,2%, pensando en ya habrá cobertura en regiones, pero proyectando crecimientos más orgánicos y paulatinos. Al ser el cobro en UF el precio ya contendrá un incremento de un 3% en inflación anual de largo plazo para el país, además de las variaciones explicadas en el punto 4.4.

Tabla 5.- Estimación de demanda y crecimiento anual

1er Semestre Año 2020						
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas en \$	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 837.099	\$ 7.310.665

2do Semestre Año 2020						
Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas en \$	\$ 11.286.885	\$ 12.403.017	\$ 14.356.248	\$ 15.472.380	\$ 15.472.380	\$ 13.240.116

Estimación Anual					
Año	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas en \$	\$ 90.378.789	\$ 215.075.902	\$ 286.154.231	\$ 370.644.514	\$ 417.988.071

Fuente: Elaboración Propia

Fuente: Elaboración propia

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Con el objetivo de generar marca de cara a clientes y consumidores, se establece presupuesto enfocado a las actividades presenciales y al posicionamiento digital en base a los siguientes puntos:

- Marketing presencial: de cara a ferias, seminarios y simposios para los que se presupuestan \$200.000 mensuales por concepto de inscripción, para ello se desarrollará un Stand Publicitario que tiene un costo fijo anual de \$70.000 junto a al diseño e impresión de 60.000 folletos informativos con un costo fijo anual de \$600.000 que se esperan utilizar durante el primer, además de merchandising corporativo por un costo fijo anual de \$500.000.
- Marketing digital: tiene por objetivo posicionar la marca en la web, para ello se considera un costo fijo anual de \$500.000 por el desarrollo y construcción de la página web autoadministrable más un fijo mensual de \$24.000 por concepto de Hosting, acompañado por una mensualidad de \$200.000 en Google Adwords para posicionar la marca en horarios específicos. En cuanto a las redes sociales, el foco será en la red social Linked In que considera US260 en costo mensual, para lo cual se pagará mensualmente US20 para función de reclutamiento y US240 para publicitar la marca de la consultora.

En base a la tabla de presupuesto (ver Anexo 15) se estima costo total anual por concepto de Marketing de \$8.870.000, que considera una mensualidad de \$600.800, excluyendo el primer mes en el que se deben hacer mayores inversiones para lo cual el costo mensual sería de \$2.270.000.-

Considerando las actividades y presupuesto designado para ISL Asesorías, se propone calendarizar el plan de marketing en base al siguiente cuadro. Se tiene como objetivo participar activamente en instancias de Ferias Laborales, Seminarios y visitas a instituciones educacionales con orientación a discapacitados, dichas instancias se distribuyen en los meses de mayor actividad que van de marzo a diciembre. En lo que respecta al marketing digital, el posicionamiento web implica una actualización y publicación constante de los contenidos por lo que se debe concentrar en todos los meses del año.

Tabla 6.- Cronograma planificación Marketing

Cronograma Plan de Marketing												
Items	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ferías Laborales			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Seminarios			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Visita instituciones educacionales			x	x	x	x		x		x	x	
Publicaciones Linked In	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Publicaciones Página Web	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

5. Plan de Operaciones

El plan de operaciones diseñado por ISL Asesorías tiene por objetivo principal el dar soporte a los servicios que se brindarán a los clientes y además tener una visión a largo plazo mediante un programa de mejora continua. Los focos que éste contempla y que se basan en la Cadena de Valor de Porter son principalmente 3, i) dar visibilidad y sostenibilidad a los procesos de búsqueda de oportunidades de negocio, (ii) dar visibilidad del status actual y sostener los procesos que están en marcha y (iii) medir la satisfacción del cliente en los proyectos ya ejecutados como foco de retroalimentación.

Las proyecciones de crecimiento para ISL Asesorías indica que se puede hacer una estimación de la capacidad operacional basada en Horas Consultoría diferenciada en 2 etapas: (i) etapa de inicio fin primer año: 1308 horas y (ii) etapa de consolidación la cual implicará 2290 horas.

Respecto al flujo operacional, su diseño se estructura con la finalidad de dar un servicio integral de los servicios desde el primer contacto con el cliente hasta a finalización del proyecto, teniendo el cliente la oportunidad de optar por dos modalidades de acompañamiento que aseguren la asesoría de corto y mediano plazo

El plan de desarrollo e implementación de las operaciones nace a partir de los siguientes 5 procesos: Planificación de infraestructura; Planificación desarrollo y tecnología; Planificación de adquisición; Planificación de Recursos Humanos; Planificación de marketing y operaciones. Cada uno de estos procesos está subdividido en diferentes actividades que se encuentran en la parte II de este capítulo.

La dotación para ejecutar las operaciones considera a dos Directores de Cuenta con diferentes funciones y tres Consultores especialistas que tendrán un contrato a tiempo parcial que apoyarán en diferentes proyectos.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

6. Equipo de Trabajo

La estrategia de ISL Asesorías será ejecutada por el equipo gestor compuesto por los dos socios Consultores, los cuales también tendrán como objetivo velar por el cumplimiento de cada una de las actividades y así asegurar estabilidad del negocio.

Cada socio tendrán diferentes responsabilidades, de esta manera, uno de ellos se enfocará en los procesos de Recursos Humanos, mientras que el segundo de ellos liderará los procesos de Administración, Marketing, Desarrollo y Tecnología y Operaciones. Lo anterior se subdivide en base a la experiencia y conocimiento de cada uno de los miembros del equipo de gestores.

En complemento con las tareas que cada uno de los gestores tiene y que debe desarrollarse en conjunto con el rol comercial y la asesoría a los diferentes clientes, es que se propone también una estructura organizacional que busque asegurar un servicio ágil pero que a modo de control de las funciones de los 3 consultores especialistas (Terapeuta Ocupacional, Psicólogo Laboral y Prevencionista de Riesgo) es que decide dejar como jefe directo al Director de Cuentas encargado de llevar los procesos de Recursos Humanos mientras que el segundo Director de Cuentas llevará la gestión de los procesos administrativos, marketing y operaciones.

En cuanto a los incentivos y compensaciones del equipo, se propone que cada Director de Cuenta tenga una remuneración bruta mensual de M\$2.000 sin bono de desempeño, mientras que los tres consultores especialistas tendrán una renta bruta mensual con jornada parcial de M\$1.250 adicional a un bono anual de desempeño de M\$300.-

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

7. Plan Financiero

Para el plan financiero se consideran los diferentes servicios que se ofrecen, entre los cuales destacan la asesoría integral para la inclusión laboral, los servicios diferenciados

que estos los componen adicional al coaching, todo ello considerando las estimaciones a 5 años de ingresos como la estimación de los costos operacionales.

Para la estimación de ingresos se considera que las horas de consultoría asociados a cada uno de los tres servicios anteriormente señalados se les aplicará un aumento anual de 3%, a los cuales también se les aplicará un ajuste según la UF correspondiente.

Para la estimación de Costos y Gastos se toma como supuesto una inflación a largo plazo de 3% mientras que para los servicios tercerizados el valor a pagar por hora se estima en 1,5 UF.

Para asegurar el inicio de actividades operacionales, página web, funcionamiento de equipos como otros también infraestructura se estima una inversión inicial necesaria de M\$10.295 , a los que también se consideran M\$25.855 como Capital de Trabajo en función de las proyecciones de ingresos y egresos mensuales.

En cuanto a los indicadores financieros es posible señalar que el proyecto tiene un VAN positivo, recuperando la inversión con excedentes de \$97.367.684, indicador que se acompaña por una TIR de 50% con una estimación de payback de 2,7 años.

Los aspectos anteriores permiten determinar que el proyecto tiene alto atractivo para invertir, el detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

8. Riesgos Críticos

Los riesgos críticos para el proyecto de ISL Asesorías son cinco tipos con sus respectivas medidas de mitigación:

- Servicio, hace referencia al estándar general de servicio que se entrega a las diferentes organizaciones. Para ello se busca establecer un protocolo en conjunto con una debida inducción con una inducción a cada consultor para asegurar el mejor de los servicios.
- Operacional y Tecnológico, para lograr la mayor cantidad de atracción de candidatos a la base de datos es esencial el buen funcionamiento de la pagina web por lo que la actualización y revisión contante de ésta se hace fundamental.
- Competencia, tiene relación con el ingreso de potenciales competidores a la industria, por lo que como medida mitigatoria se encuentra la agilidad en la captación de clientes y la diferenciación en el servicio que cada uno de ellos recibirá, con lo

que se hace preponderante la consistencia en la calidad de servicio como también la sostenibilidad de la inclusión a largo plazo como factores diferenciadores.

- Legal y normativo, entre sus principales riesgos se encuentra la posibilidad de algún cambio legal o normativa gubernamental que pueda generar nuevas reglas en la industria por lo que es esencial el tomar un rol activo en foros, seminarios y encuentros relacionados con la inclusión laboral y así ser capaz de adelantarse a potenciales cambios.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

9. Propuesta al Inversionista

ISL Asesorías es una idea de negocio basado en un servicio de consultoría enfocado en asegurar el éxito de la inclusión de discapacitados a largo plazo en las diferentes organizaciones, ésta no sólo busca cumplir con la ley de inclusión laboral, es más, incluye prácticas de RSE y también busca ser una aporte para la sociedad a través de una metodología totalmente diferenciadora.

La inversión de capital que requiere es de \$55.308.828 que se transforma en una excelente oportunidad considerando el VAN proyectado de \$97.367.684, una TIR de 50% junto a un payback de 2,7 años. Complementado a lo ya señalado, se espera que a contar del segundo año se tenga un 80% de crecimiento de las ventas para así consolidar la marca.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de negocios.

10. Conclusiones

La idea de negocio de ISL Asesorías corresponde a una consultora de Recursos Humanos enfocada en la inclusión laboral de discapacitados, la cual surge a contar de la nueva ley de inclusión laboral que exige Chile a las empresas con más de 100 empleados contar con un porcentaje mínimo de discapacitados en sus plantillas.

Si bien la industria tiene un atractivo de ingreso medio bajo, de todos modos se sugiere ingresar en la industria debido a la diferenciación que ofrecen los servicios de ISL Asesorías con respecto a los potenciales competidores. Aspecto para el cual se hace fundamental un ajuste consistente y coherente tanto al plan de marketing que tiene como objetivo posicionar la marca en el corto plazo como también fortalecerla y potenciarla en el mediano y largo

plazo mediante un plan de operaciones robusto que busca hacer compañía desde el inicio de las actividades hasta todo el acompañamiento de los servicios a los clientes que contraten las asesorías.

En cuanto al ítem financiero, se recomienda la inversión dado el atractivo de los indicadores correspondientes al VAN de \$97.367.684, junta a una TIR de 50% y el payback señalado de 2,7 años, los cuales en su conjunto generan una atractiva oportunidad de inversión.

11. Bibliografía y fuentes

- La Tercera, *Reforma previsional sube cotizaciones, eleva pensiones básicas y crea subsidio a clase media*. (12 de junio de 2019). Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/reforma-previsional-sube-cotizaciones-eleva-pensiones-basicas-crea-subsidio-clase-media/380014/>
- El Mercurio, *Indicadores comerciales* (01 de junio de 2019). Recuperado de <https://digital.elmercurio.com/2019/06/01/C>
- Banco Central, *Indicadores Banco Central*, (25 de junio de 2019). Recuperado de <https://si3.bcentral.cl/indicadoresiete/secure/indicadoresdiarios.aspx>
- La Tercera, *Los inmigrantes están cambiando la economía*, (19 de junio de 2019). Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/los-inmigrantes-estan-cambiando-la-economia-chile/695357/>
- Dirección del Trabajo, *ORD. N°1613/24*, (29 de marzo de 2018). Recuperado de <https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3-article-114800.html>
- Ministerio Secretaría General de Gobierno, *Ley de Inclusión: 12 mil personas con discapacidad se han incorporado al mercado laboral en el último año*, (2 de abril de 2019). Recuperado de <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/>
- García, A. (2018). *Automatización y su impacto en el empleo*, La Tercera. Recuperado de <https://www.latercera.com/opinion/noticia/automatizacion-impacto-empleo/438029/>
- Servicio Nacional de Discapacidad (2015), *Estudio Nacional de la Discapacidad*. Recuperado de https://www.senadis.gob.cl/pag/355/1197/ii_estudio_nacional_de_discapacidad
- Servicio Nacional de Discapacidad (2016), *Más de 2 millones de personas mayores de 18 años se encuentran en situación de discapacidad en Chile*. Recuperado de https://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/5637/mas-de-dos-millones-de-personas-mayores-de-18-anos-se-encuentran-en-situacion-de-discapacidad-en-chile
- Servicio Nacional de Discapacidad (2018), *Contraloría aprueba reglamentos de la ley 21.015 sobre inclusión laboral para personas con discapacidad*. Recuperado de https://www.senadis.gob.cl/sala_prensa/d/noticias/7116/contraloria-aprueba-reglamentos-de-la-ley-n-21015-sobre-inclusion-laboral-para-personas-con-discapacidad

- Heron, R. y Murray, B. (2003). *Cómo ayudar a las personas discapacitadas a encontrar un empleo*. Uruguay: Organización Internacional del Trabajo.
- Rodríguez, G., García, C. y Toharia, L. (2009). *Evaluación de las políticas públicas para personas con discapacidad y formulación coste económico de nuevas propuestas de integración laboral*. Madrid: Cinca S.A.
- Adroher, S. (2004). *Discapacidad e integración: familia, trabajo y sociedad*. Madrid: Alcobendas.
- Martínez, J. (2005). *Exclusión social y discapacidad*. Madrid: Promi.
- Pérez, C. (2018) *El lado B de la inclusión laboral del que nadie habla*, *Diario Uchile* (15 de agosto de 2019). Recuperado de <https://radio.uchile.cl/2018/09/04/el-lado-b-de-la-inclusion-laboral-del-que-nadie-habla/>
- CNN Chile, *Ley de Inclusión Laboral: 12.910 personas con discapacidad se encuentran trabajando en Chile*, (15 de agosto de 2019). Recuperado de https://www.cnnchile.com/economia/ley-de-inclusion-laboral-12-910-personas-con-discapacidad-se-encuentran-trabajando-en-chile_20190621/
- El Mostrador, *Ley de inclusión laboral: el desafío está en su implementación*, (15 de agosto de 2019). Recuperado de <https://m.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2017/07/19/ley-de-inclusion-laboral-el-desafio-esta-en-su-implementacion/>
- ASIMET, *Ley de inclusión laboral para discapacitados*, (15 de agosto de 2019). Recuperado de https://www.asimet.cl/wp-content/uploads/2019/01/revista_metalindustria_110.pdf

12. Anexos

Anexo 1. Resultados Encuesta de Mercado

Pregunta	Alternativa	%	Alternativa	%	Alternativa	%	Alternativa	%	Alternativa	%	Alternativa	%
Su empresa cumple con la cuota mínima que exige la Ley de Inclusión?	Sí	0,00%	No	100,00%								
Actualmente su empresa cómo cubre o intenta cubrir la cuota mínima de discapacitados?	Dpto de Selección	25,00%	Fundación	50,00%	Consultora externa	12,50%	No aplica	12,50%				
Cómo evalúa el servicio de hunting de discapacitados?	Muy deficiente	0,00%	Deficiente	37,50%	Ni deficiente ni eficiente	50,00%	Eficiente	12,50%	Muy eficiente			
Cómo evalúa el nivel de adaptación de los colaboradores con algún nivel de discapacidad ingresados en los últimos 2 años?	Muy deficiente	12,50%	Deficiente	62,50%	Ni deficiente ni eficiente	25,00%	Eficiente	0,00%	Muy eficiente			
Que tanto cree que la inclusión y aceptación de la diversidad potencian el pensamiento creativo?	Muy en desacuerdo	0,00%	En desacuerdo	12,50%	Indiferente	12,50%	De acuerdo	50,00%	Muy de acuerdo	25,00%		
Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de hunting inclusivo	0,5 rentas brutas	25,00%	1 renta bruta	62,50%	1,5 rentas brutas	12,50%	2 rentas brutas	0,00%	Sobre 2,5 rentas brutas		Nada	
Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de on boarding asociado a la inclusión (40 horas mensuales)	entre 20 y 30 uf por mes	37,50%	entre 30 y 40 uf por mes	50,00%	entre 40 y 50 uf por mes	12,50%	entre 50 y 60 uf por mes	0,00%	Sobre 60 uf por mes		Nada	
Cuánto estaría dispuesto a pagar por un taller que combine inclusión, diversidad y creatividad (8 horas de taller)	entre 20 y 30 uf por taller	50,00%	entre 30 y 40 uf por taller	37,50%	entre 40 y 50 uf por taller	12,50%	entre 50 y 60 uf por taller	0,00%	Sobre 60 uf por taller		Nada	
Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio completo (Hunting inclusivo, servicio de on boarding y taller) considerando 116 horas de consultoría	entre 100 y 125 uf	25,00%	entre 125 y 150 uf	62,50%	entre 150 y 175 uf	12,50%	entre 175 y 200 uf	0,00%	Sobre 200 uf		Nada	
Qué tan interesado estarías en contratar un un servicio de hunting y on boarding inclusivo, combinado con potenciamiento de pensamiento creativo en base a la diversidad e inclusión	Muy poco interesado	0,00%	Poco interesado	25,00%	Indiferente	25,00%	Interesado	37,50%	Muy interesado	12,50%		
Considerando su disposición a pagar, usted qué tipo de servicio contrataría?	Solo hunting	12,50%	Sólo On Boarding	12,50%	Hunting y On Boarding	50,00%	Hunting, On boarding y talleres de creatividad	25,00%	Ninguno			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2. Análisis Mercado Ministerio Desarrollo Social

La ley entrará en vigencia a partir del 1 de abril de 2018, y será evaluada al tercer año para medir el real impacto de la cuota en el empleo para personas con discapacidad y la eventual mantención o aumento del 1 %.

Posteriormente, será obligación permanente de los ministerios del Trabajo y de Desarrollo Social evaluar ley cada 4 años, considerando la naturaleza cambiante del mercado laboral, y la necesidad de ir adecuando el sistema de inclusión. Ambos ministerios deberán emitir un informe al Congreso para evaluar si el porcentaje se mantiene o se eleva, o si cambia el tamaño de las empresas que deben acogerse a la norma.

La normativa suprime la discriminación salarial que existía respecto de los trabajadores y trabajadoras con discapacidad mental, derogando el artículo 16 de la Ley N° 18.600 que establecía una remuneración inferior al sueldo mínimo.

Actualmente en el sector privado hay más de 7.600 empresas que tienen 100 o más trabajadores. Se podrán habilitar más de 25.000 cupos laborales para personas con discapacidad. En el sector público hay 158 instituciones (sin contemplar municipalidades ni personal administrativo de Fuerzas Armadas), las cuales deberían habilitar alrededor de 2.500 cupos laborales para personas con discapacidad.

De acuerdo al Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, un 20% de las personas de 18 años o más del país está en situación de discapacidad; es decir, más de dos millones seiscientas mil personas. Sólo el 39,3% tiene empleo.

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social (2018)

Anexo 3. Matriz de Competidores

Competidores	Descripción	Fortalezas	Debilidad
Fundación Amigos por siempre	Fundación con foco en la colocación laboral de candidatos con discapacidad cognitiva leve	Especialización en la selección de candidatos con discapacidad cognitiva leve. Su diferenciador se encuentra en la compañía de un terapeuta ocupacional en el proceso de la inserción del candidato.	Foco acompañamiento del candidato, dejan de lado el trabajo cultural con la empresa para asegurar una integración mutua
Fundación Wazu	Fundación con foco en la inclusión laboral de discapacitados física motora y/o sensorial con formación técnico profesional	Foco en incorporación inclusiva por medio de Diseño y Desarrollo de Descripciones de Cargo Inclusivas, Reclutamiento y Selección Inclusiva. Su factor diferenciador son sus directores que tienen algún grado de discapacidad por lo que saben la experiencia de los candidatos	Procesos de sensibilización hacia las empresas se basan en actividades puntuales como talleres.
Fundación Ronda	Fundación con foco en la inserción laboral de personas con algún grado de discapacidad	Alta experiencia en la búsqueda de candidatos, en el estudio y diseño de puestos de trabajo, colocación y seguimiento	Su experiencia se basa en la asignación del candidato sin embargo no hay un seguimiento y apoyo continuo al candidato y a la empresa en la adaptación mutua.
Inclusiva Consultores	Consultora con foco en la inclusión y diversidad para empresas publico privadas	Foco en búsqueda y reclutamiento de personas con discapacidad talentosas en alianza con otras instituciones como "Pegamos con Sentido"	La sensibilización de la inclusión al interior de las empresas se da más por la comunicación más que un proceso transversal que asegure el cambio cultural
RH Inclusivo	Empresa de RRHH con foco en la inclusión de la discapacidad laboral	Experiencia en el ciclo de gestión de personas con orientación a la inserción laboral de discapacitados	La orientación se centraliza en los candidatos y en asegurar su inserción laboral teniendo como espacio de mejora el ajuste de la organización a las necesidades del candidato
Fundación Tacal	Fundación con el objetivo de promover la inserción laboral de personas con discapacidad	Proceso transversal en el ciclo de desarrollo de personas en capacidad de discapacidad al interior de la empresa, van desde la formación del candidato hasta el seguimiento de su adaptación	Su foco se orienta en aquellos candidatos con algún grado de discapacidad que buscan emplearse en cargos de menor exigencia calificada, despriorizando perfiles con perfil técnico profesional

Randstad	Empresa multinacional dedicada en Chile al Reclutamiento y Selección	Especialización en procesos de Reclutamiento y Selección sustentado en especialistas con experiencia en diversos rubros	Servicio se enfoca en la velocidad del reclutamiento con el riesgo de descuidar la calidad de los candidatos
Mando Medio	Consultora de RRHH con más de 15 años de experiencia y con presencia a nivel nacional	Experiencia en procesos transversales de gestión de personas, como Desarrollo Organizacional, Coaching, Reclutamiento y Selección pero con énfasis en estos últimos procesos	Su posicionamiento en el mercado es reconocido principalmente como un prestador de servicio de reclutamiento y selección pero sin especialización y experiencia concreta en la inclusión de discapacitados
Sommergroup	Empresa con más de 20 años de experiencia en la asesoría de diferentes procesos de RRHH	Experiencia y reconocimiento en la ejecución y asesoría de procesos de reclutamiento y selección, desarrollo organizacional y Onboarding	Su experiencia en los diversos procesos de gestión de personas no tienen una especialización en la inclusión de discapacitados
Michael Page	Empresa multinacional con foco en el Reclutamiento y Selección con posicionamiento Chile	Amplias bases de datos que permiten generar redes de contacto y ofrecer candidatos en tiempos rápidos	Bajo foco cultural entre el candidato y la empresa que puede generar baja adaptación
People and Partners	Consultora de RRHH con foco en los procesos de gestión de personas	Se centra principalmente en la asesoría y desarrollo del liderazgo y la gestión del talento	No entrega servicios de reclutamiento y selección como tampoco tiene especialización en procesos de inclusión de perfiles con discapacidad

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4. Análisis PESTEL

Político: En términos políticos, los últimos 2 gobiernos han presentado y aprobado reformas que han impactado en las condiciones laborales con las que las empresas hoy deben relacionarse con sus empleados, entre ellos se encuentran la reforma laboral que fortalece las relaciones laborales, la asignación de una cuota mínima de discapacitados y el aumento de la cotización previsional (La Tercera, 2019).

Económico: Si bien el país ha mantenido una tendencia de crecimiento económico que se refleja en la proyección del aumento del IPC a un 3,3%, no ocurre lo mismo con los niveles de empleabilidad del país que han visto que el desempleo aumente al 6,9% a nivel nacional (El Mercurio, 2019). Cabe señalar que el precio del cobre se encuentra U\$ 2,6, su menor nivel en los últimos dos años y que el Banco Central ha bajado la tasa de interés a 2,5%, valor por debajo de las expectativas del mercado (Banco Central, 2019).

Social: En términos sociales se visualiza entre los riesgos el aumento simultáneo que tienen los índices de desempleo junto con el crecimiento de los inmigrantes que han sobrepasado 1.200.000 de personas en Chile (La Tercera, 2019), también se encuentra el riesgo que los cupos laborales para discapacitados sean percibidos como un mero cumplimiento, ya que los costos generados por las multas debido al no cumplimiento de la ley pueden ser incluso un 54% más económicas que el contratar a una persona con discapacidad (Dirección del Trabajo, 2018). Como dato adicional, de momento se han contratado 12.000 personas aproximadamente bajo esta ley (Servicio Nacional de Discapacidad, 2018). De todos modos, esto representa una oportunidad ya que fomentar una mayor cultura de inclusión tanto a nivel laboral como social en el país.

Tecnología: Los avances en la automatización han generado un impacto en el campo laboral, reduciendo puestos de trabajo tradicionales, factor que exige a las personas a prepararse y capacitarse en las nuevas tecnologías para adaptarse a nuevos puestos de trabajo, de hecho, se estima que para el 2030 serán 20 millones los empleos utilizados por los robots (García, 2018). Con ello se ve la oportunidad de que surjan tecnologías que permitan facilitar la inclusión junto a los nuevos puestos de trabajo que se han ido fomentando

Ecología: Esta dimensión no presenta impacto significativo en la industria estudiada.

Legal: Las empresas tienen la alternativa de pagar multas ante la posibilidad de no conseguir incorporar la cuota mínima que exige la ley de inclusión laboral de discapacitados, lo que pone en cuestionamiento el real valor que se quiere conseguir al fomentar la inclusión en el campo laboral (Servicio Nacional de Discapacidad, 2016). Por lo anterior, las exigencias y las oportunidades se encuentran vinculadas respecto a lograr que las empresas logren asignar al menos el 1% de sus puestos de trabajo a los discapacitados y que a su vez sean puestos que den un valor agregado, más allá de lo que dicta la legislación

Amenaza de nuevos entrantes: se consideran las ventajas que tienen los actores establecidos en relación a los que entran, en este sentido se puede señalar que son amenazas medio – alto debido a los siguientes puntos.

Las economías de escala favorecen a aquellas consultoras que logran realizar procesos masivos de selección o procesos de intervención cultural con mayor frecuencia, esto debido a que tienen la posibilidad de ejecutar en simultaneo diversos procesos de reclutamiento y selección enfocados en diferentes tipos de perfiles, como lo pueden ser mandos medios o ejecutivos. Entre estos actores se encuentran por ejemplo las empresas de gestión de personas y fundaciones con foco en la inclusión laboral. Por otro lado, los beneficios de escala por el lado de la demanda son altos ya que los clientes tienden a contratar a los consultores de recursos humanos en base a la experiencia y confianza comprobada que tienen en los diversos procesos.

Uno de los puntos que aumenta la posibilidad de ingresar nuevos actores son los costos para el cliente por cambiar de proveedor, en la industria se observa que las inversiones por contratar a los consultores no son altas. Entre las razones se encuentra bajos costos de inversión en infraestructura o tecnología por lo que probar servicios con nuevos consultores no implica un mayor riesgo. Este punto se resalta al considerar los requisitos de capital por parte de los nuevos entrantes, los cuales se concentran principalmente en el financiamiento de la remuneración de los empleados, la certificación de tests de selección para aquellos que se concentran en el reclutamiento o hunting y el arriendo de oficinas que puedan ajustarse a las necesidades de candidatos discapacitados.

Por último, se puede señalar que las políticas gubernamentales en Chile no generan grandes barreras e incluso hay puntos que pueden fomentar el ingreso de nuevos actores al mercado con políticas como el de la cuota mínima de discapacitados en las nóminas de empresas con más de 100 empleados.

Poder del proveedor: Los proveedores en la industria se compone principalmente por aquellos que apoyan los procesos de reclutamiento y selección, ellos son las plataformas tecnológicas como LinkedIn, Laborum, Incluyeme.com o Trabajando.com y los representantes de las patentes de los tests psicolaborales.

Al hacer un análisis de ellos se observa un poder medio bajo, por una parte por la baja concentración del mercado que tiene cada uno de los proveedores y la baja diferenciación que tienen entre ellos en cuanto a los servicios que ofrecen. Además, la industria se ve compuesta por muchos actores, en la cual no se ve ningún con una participación de mercado dominante, aspecto que reduce una mayor disposición a pagar por una plataforma que no necesariamente se diferencia de la competencia. Sin embargo, las consultoras que cuentan con servicios de hunting o selección sí deben trabajar con al menos una de ellas ya que aquí se concentran las bases de candidatos, punto esencial para ejecutar los procesos.

Caso similar ocurre con los tests psicolaborales, si bien existe una alta oferta, las consultoras de selección que ofrezcan servicios más allá de las entrevistas por competencia debe pagar por las patentes de las pruebas.

Poder de los compradores: El alto poder se centra principalmente la alta cantidad de ofertantes los cuales no necesariamente tienen un alto grado de diferenciación entre ellos, característica que también le genera pocos riesgos al comprador de cambiar de proveedor. Además, en caso de que las empresas contratantes no vean sus necesidades resueltas, también son capaces de integrarse hacia atrás formando sus propios equipos de Gestión del Cambio, Capacitación o Selección.

La amenaza de los sustitutos: Los principales sustitutos que se pueden identificar son la posibilidad de que las mismas empresas decidan llevar sus propios procesos de Gestión de Personas como procesos de Reclutamiento, Selección y Gestión del Cambio por ejemplo. En este sentido el costo de internalizarlo puede ser altos si se considera que deberá internalizar salarios e indemnización que antes la empresa no debía considerar, también puede tener un costo alto si se considera que la demanda de los procesos de reclutamiento y selección pueden variar según la estacionalidad o el estado financiero. Si se toma en cuenta los procesos de Gestión del Cambio, también implica aumentar la plantilla laboral para un proceso que puede ser finito.

A la vez, existe la alternativa que las empresas decidan no cumplir con la cuota mínima de discapacidad y pagar las multas definidas por la ley, lo que conlleva que tampoco quieran realizar un proceso de Gestión del Cambio.

Dado lo anteriormente mencionado se puede concluir que las amenazas de los sustitutos son una amenaza baja.

La rivalidad entre los competidores existentes: tiene un nivel alto, esto se debe a que hay una alta cantidad de actores en la industria los cuales ofrecen servicios relativamente similares respecto a los procesos que involucran la Gestión de Personas, característica del mercado que podría llegar a generar el riesgo de una guerra de precios entre los competidores que además presentan similar tamaño. Además, el capital requerido, como ya se mencionó, es bajo y al igual que el impacto que uno de los actores se retire del mercado por lo cual barreras de salida son bajas.

Como conclusión al analizar las 5 Fuerzas de Porter, se puede apreciar que la industria cuenta con un atractivo medio bajo, por un lado por el alto poder que poseen los clientes y por otro lado por la gran cantidad de consultoras que ofrecen servicios similares exponiéndose de esta forma a una guerra de precios. Sin embargo, el hecho que el poder de los sustitutos sean bajos y que no exista una diferenciación determinante entre los actuales actores representa una buena oportunidad de ingresar a la industria si es que se logra posicionar una empresa de Gestión de Persona que logré tener un factor diferenciador ante su competencia.

Anexo 6. Matriz Perfiles Competitivos

Factores críticos para el éxito	Peso	Fundación Amigos por		Fundación Wazu		Fundación Ronda		Inclusiva Consultores		RH Inclusivo		Fundación Tacal		Randstad		Mando Medio		Sommergroup		Michael Page		People and Partners	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Experiencia inclusión laboral	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Experiencia y conocimiento Reclutamiento y Selección	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Experiencia y conocimiento Organizacional	10%	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Bases de datos	10%	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2
Experiencia y conocimiento adaptación física	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Asesoría y personalización de los procesos	20%	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Alianzas estratégicas	20%	2	0,4	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Total			2,9		2,9		3		3,2		3,3		3,5		2,3		2,5		2,6		2,3		2,5

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 7. CANVAS

ASc (Asociaciones Clave)	AC (Actividades Clave)	PV (Propuesta de Valor)	RCI (Relaciones con Clientes)	SM (Segmento de Mercado y Cliente)
<ul style="list-style-type: none"> - Asociación con fundaciones, instituciones de salud y municipalidades que puedan facilitar la interacción con personas en situación de discapacidad. - Externalización de áreas de soporte para que el negocio se pueda concentrar en su foco (contabilidad, seguridad, aseo). - Financiamiento inicial con Banco o inversionistas privados - Gobierno y ministerios asociados (Trabajo, Desarrollo Social) - Gremios, foros, asociaciones y grupos relacionados con la discapacidad y su inclusión en la sociedad (Teletón, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de clientes: Captación de personas en situación de discapacidad para alimentar base de datos de potenciales candidatos a lo largo del país, en base a cada discapacidad y el trato específico a cada una. - Gestión de clientes empresa: captación de organizaciones públicas o privadas como clientes que requieran nuestros servicios de inclusión. - Levantamiento de perfil integral en la organización, que considera análisis cultural-organizacional, entorno físico, competencias y habilidades del cargo, y encuadre equipo de trabajo-jefatura. - Acompañamiento del proceso con una intervención en Gestión del Cambio como eje clave de sostenibilidad en el largo plazo de cualquier intento de inclusión. - Uso de redes sociales como Instagram, Twitter, LinkedIn y Facebook, para potenciar el reclutamiento y el valor agregado de los servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cumplir obligación de inclusión laboral asegurando una adaptación exitosa en las largo plazo de las nuevas contrataciones mediante metodologías exclusivas que aseguren el calce cultural, laboral y una correcta gestión del cambio. 2) Proceso de intervención alineado a la estrategia de la compañía con una metodología exclusiva que genere un cambio cultural y organizacional para integrar la inclusión como parte de la forma de relacionarse con las personas en situación de discapacidad. 3) Ser parte de una red transversal de personas en situación de discapacidad a lo largo del país que no sólo los conecte con oportunidades laborales, sino también con un servicio de coaching y acompañamiento durante su proceso de integración a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relación directa con Dpto. de RRHH o, en caso de no existir, con Gerencia General para ofrecer los servicios. - Fidelización y atracción mediante comunicación constante con personas en situación de discapacidad. - Participación en seminarios relacionados a Inclusión, RRHH y Gestión del Cambio. - Redes sociales y página web. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) B2B: Organizaciones públicas o privadas que buscan seleccionar de forma exitosa personas en situación de discapacidad, ya sea para cumplir con la cuota mínima que exige la ley 21.015, o en su defecto, quieren de igual forma fortalecer o generar una cultura de inclusión laboral en sus organizaciones. 2) B2B: Organizaciones públicas o privadas que están buscando sólo una asesoría en la Gestión del Cambio respecto a la inclusión exitosa y la aceptación de la diversidad en las organizaciones. Clientes que no requieren seleccionar personas en situación de discapacidad, pero buscar construir una cultura inclusiva que les permita adaptarse exitosamente a esta nueva forma de trabajar con inclusión. 3) B2C: personas en situación de discapacidad que estén buscando un puesto de trabajo a lo largo de Chile, y necesiten coaching y acompañamiento en el proceso.
	<p style="text-align: center;">RC (Recursos Clave)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Método de Selección Exclusivo, adaptado a cada discapacidad, que entrega un % de adaptabilidad en ejes clave: entorno físico, entorno cultural, cargo y encuadre equipo-jefatura. - Personal senior experto en temáticas asociadas (arquitectura de accesibilidad, ergonomía, gestión del cambio y reclutamiento y selección) - Base de datos propia con personas en situación de discapacidad que buscan emplearse, alimentada con página web, asociaciones con fundaciones e interacción con entes gubernamentales. - Red de trabajo con fundaciones y asociaciones que permitan conectividad y agilidad a la hora de 		<p style="text-align: center;">C (Canales)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visita directa a las instalaciones de nuestros clientes. - Comunicación virtual (Skype, Telefónica u otros) con clientes regionales. - Página web con portal de inscripción para personas en situación de discapacidad en busca de trabajo. 	
	<p style="text-align: center;">EC (Estructura de Costes)</p> <p>COSTO FIJO: Arriendo de oficina de 50m2 (arriendo de referencia \$650.000 mensual); Electricidad, agua y limpieza \$400.000 mensuales; Personal: 1 Arquitecto, 1 Psicólogo, 1 Ingeniero en Prevención, \$1.250.000 mensual cada uno; Externalización: Contador \$200.000; Hosting y Dominio: \$50.000 mensuales; Internet: \$35.000 mensuales. COSTO VARIABLE: gastos de traslado a clientes; horas de especialistas externos por proyecto en base a demanda (arquitectos, consultores).</p>		<p style="text-align: center;">FI (Fuentes de Ingresos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horas de consultoría integrando la totalidad del programa. - Programas especializados por separado (ergonomía y accesos, hunting, evaluación puestos y cultura) - Plan anual de asesoría continua 	

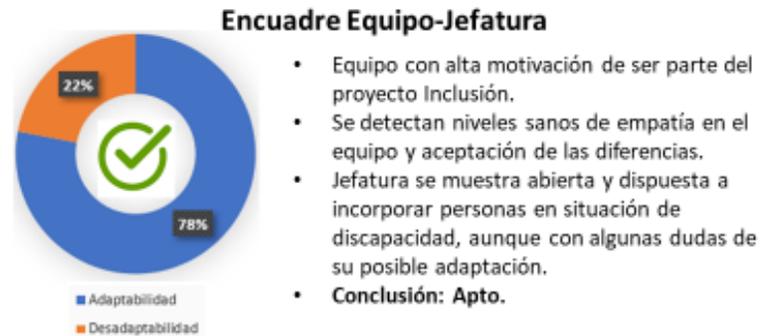
Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8. Matriz selección por discapacidad

Tipo Discapacidad	Descripción	Grado Discapacidad aceptado	Tipo posiciones a considerar	Métodos Disponibles de Entrevista
Discapacidad Física	Condición que impide a la persona moverse con la plena funcionalidad de su sistema motriz.	Bajo, Medio, Alto	Operativos, Administrativos, Responsabilidad	Entrevista por competencias, acceso para candidatos
Discapacidad Sensorial	Suele dividirse en visual (aquella que afecta al sentido de la vista) o auditiva (déficit total o parcial de la audición).	Bajo, Medio, Alto	Operativos, Administrativos, Responsabilidad	Entrevista escrita o hablada según cada caso, lenguaje de señas si aplica
Discapacidad Psíquica	Es aquella provocada por patologías mentales de carácter recurrente como la esquizofrenia o el trastorno bipolar, entre otros.	Bajo	Operativos	Entrevista descriptiva de categoría funcional
Discapacidad Intelectual	Condición que obstaculiza el funcionamiento cognitivo. Suele ir acompañada de dificultades de comprensión y lenguaje.	Bajo	Operativos	Entrevista descriptiva de categoría funcional
Discapacidad Orgánica	Aquella que afecta a los órganos internos. Por ejemplo, una cardiopatía congénita.	Bajo, Medio	Operativos, Administrativos, Responsabilidad	Entrevista por competencias, acceso para candidatos
Pluridiscapacidad	Condición de origen neurológico que se manifiesta a través de un retraso del desarrollo psicomotriz, que va acompañado frecuentemente de déficits sensoriales, entre otros.	Varía	Varía	Varía

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9. Muestra Informe Adaptabilidad



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10. Análisis FODA

Esquema. Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
<p>a) Habilidades de dirección y equipo de trabajo con alto expertise especializado.</p> <p>B) Metodología de levantamiento de perfil y selección con un entregable exclusivo de alto valor.</p> <p>C) Servicio de consultoría integral que aborda la problemática de inclusión tanto en el corto como el largo plazo.</p> <p>d) Bajo costo de capital inicial, no se requieren grandes activos o inversiones para comenzar la operación.</p> <p>e) Portal web con captación de potenciales candidatos, para ir armando una base de datos de alto valor.</p>	<p>a) Falta de una sólida red de alianzas previo a la operación.</p> <p>B) Falta de personas en situación de discapacidad en el equipo de trabajo.</p> <p>C) Falta de experiencia marketing digital o físico para atraer nuevos suscriptores.</p> <p>D) Falta de red de expertos para trabajos en región, en caso la demanda sea alta inicialmente.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>a) Ley de Inclusión en fase inicial, siendo esperable la cobertura o leyes de inclusión aumenten en el tiempo.</p> <p>B) Industria emergente sin gran cantidad de competidores y que se está viendo favorecida por la nueva legislación laboral.</p> <p>C) Corrientes sociales de apertura y diversidad permiten apalancar la inclusión en categorías más allá que personas en situación de discapacidad.</p> <p>d) Factibilidad de abrir una segunda de línea de negocio asociado a entrenamiento de personas en situación de discapacidad.</p>	<p>A) Las barreras de entrada son relativamente bajas, no se requiere de mayor capital para ingresar en el mercado.</p> <p>B) Los procesos ofrecidos no presentan un alto grado de inversión tecnológica.</p> <p>C) Existencia de sustitutos para los servicios prestados, que aunque no cuentan con el exacto método y entregable, buscan un objetivo común.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Fortalezas: al analizar los factores internos, se puede considerar como una de sus principales fortalezas el capital humano, entendido como personas con habilidades de dirección y expertos especializados en su campo. Esto es seguido con el hecho de contar

con una metodología integral de levantamiento de perfiles para inclusión, donde la selección y el informe tipo a entregar (con foco en los 4 ejes) entrega un delivery de alto valor. Lo anterior va de la mano con un servicio de consultoría integral que busca asegurar la inclusión en el largo plazo, que permite diferenciar el entregable. Lo anterior se potencia un portal web que permita captar potenciales candidatos, consolidando una gran base de datos que será un recurso clave para las siguientes fases del negocio.

Debilidades: las principales debilidades que se identifican a nivel interno tienen que ver con condiciones que son previas a la operación, pero dificultan la gestión. La falta de una sólida red de alianzas y el hecho de no contar con personas en situación de discapacidad en el equipo de trabajo dificultará el despegue inicial del negocio. Esto se ve complementado con falta de conocimientos formales o experiencia en marketing digital o físico a la hora de atraer nuevos suscriptores al portal web, o incluso vender la asesoría, aunque esto último sería posible compensarlo con ayuda externa o vías creativas. A su vez, si la demanda por regiones es muy alta inicialmente, no se cuenta con una base de expertos que den a vasto a todas las regiones.

Oportunidades: si se consideran los factores externos, existen grandes oportunidades que el contexto sociohistórico entrega. Por un lado, la ley de inclusión está en su fase inicial en el país, y es esperable abarque cada vez más espectros, o en su defecto, de mayores imposiciones de cuotas de inclusión. Esto va acompañado de una corriente social actual muy potente que busca ampliar la inclusión no sólo a personas en discapacidad, sino también ampliando a la diversidad en sí misma (raza, orientación sexual, etnia, capacidades, etc), lo que da un potencial mercado futuro asociado, lo que es más marcado si a esto se le agrega que la industria está emergente, sin una gran cantidad de competidores. Como último punto, también destaca la oportunidad de incorporar como segunda línea de negocio servicios de capacitación de empleabilidad o temas asociados a personas en situación de discapacidad, lo que no sólo potenciaría la base de datos, sino también podría venderse como servicio a municipalidades o entidades similares.

Amenazas: si se analizan las amenazas externas, gran parte tienen que ver con las bajas barreras de entrada y la inexistencia de grandes necesidades de inversión, tecnología o algún activo especializado para ingresar al mercado. Relacionado a lo anterior, hoy en día existen sustitutos al servicio de hunting e inclusión, que, aunque no ofrecen el mismo nivel de entregable, apuntan al mismo objetivo y comienzan a proliferar en el mercado.

Anexo 11. Estrategias FODA

Esquema. Estrategias FODA	
Estrategias FO	Estrategias DO
<p>a) Utilizar la metodología de levantamiento de perfil integral en términos de marketing para abarcar cada vez más segmentos y oportunidades.</p> <p>B) Aprovechar mercado incipiente para obtener un alto know how y forma sólidas alianzas estratégicas.</p> <p>C) Evaluar utilizar portal web y metodología integral para incorporar todo tipo de diversidad, y no sólo situación de discapacidad.</p>	<p>a) Aprovechar contexto incipiente de inclusión y diversidad para armar un plan de consolidación de alianzas estratégicas.</p> <p>B) Contar con una política de reclutamiento interno para incorporar personas en situación de discapacidad o con aporte a la diversidad.</p> <p>C) Ofrecer entrenamientos y asesoría laboral a municipalidades para personas en situación de discapacidad.</p> <p>D) Comenzar con una base de datos de profesionales expertos asociados al rubro en todo Chile, a modo de contar con soporte en caso de solicitudes regionales.</p>
Estrategias FA	Estrategias DA
<p>a) Generar una estrategia de marketing que incorpore la metodología integral de perfil y la búsqueda de éxito en el largo plazo, para así potenciar la atracción de nuevos suscriptores.</p> <p>B) En base a lo anterior, armar una estrategia comunicacional para distintas entidades, destacando los puntos fuertes, para lograr nuevas alianzas.</p> <p>c) Utilizar el Portal Web como plataforma que también reclute asesores y expertos en inclusión de discapacidad a lo largo del país.</p>	<p>a) Evaluar la factibilidad de patentar la metodología de levantamiento integral de perfil con un el informe de adaptabilidad en 4 ejes.</p> <p>B) Gestionar la obtención de calificación empresa tipo B, a fin de ir obteniendo mayor diferenciación en el mediano plazo.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 12. Tabla de Auditoría de Recursos y Capacidades

Recursos Físicos	Recursos Financieros	Recursos Humanos	Recursos Organizativos
1. Acceso a personas en situación de discapacidad en instalaciones		1. Equipo experto en su rubro.	1. Metodología de levantamiento de perfil y selección integral en base a 4 ejes con entregable de adaptación
		2. Capacidad directiva de los fundadores.	2. Asesoría Gestión del Cambio para lograr Inclusión de largo plazo
			3. Base de datos
			4. Gestión de clientes
			5. Proyecto de alianzas claves
			6. Coaching

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13. Matriz VRIO

Recursos	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Implicación Estratégica
1. Acceso a personas en situación de discapacidad en instalaciones	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
1. Equipo experto en su rubro.	SI	SI	NO	SI	Paridad competitiva
2. Capacidad directiva de los fundadores.	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
1. Metodología de levantamiento de perfil y selección integral en base a 4 ejes con entregable de adaptación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida. Evaluar opciones de patentar, utilizar como fundamento de marketing tanto para candidatos como empresas.
2. Asesoría Gestión del Cambio para lograr Inclusión de largo plazo	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida, ya que no se evidencia en el mercado esta asesoría integral anclado a un proceso exitoso de inclusión. Debe ser usado como captación inmediata y evaluado para lograr sostenerlo inimitable.
3. Base de datos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
4. Gestión de clientes	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
5. Proyecto de alianzas claves	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
6. Coaching	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporal, aunque no es común en el mundo de la inclusión, algunas fundaciones ofrecen servicios similares sin costo.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14. Matriz RSE

Categoría	Objetivo o Resultado	Nivel de Interés	Nivel de Influencia	Acciones Posibles ALTO IMPACTO	Acciones Posibles BAJO IMPACTO	Estrategias
Equipo de Trabajo	Incrementar ingresos en un x%	Muy Alto	Muy Alta	Compromiso organizacional, desarrollo profesional, sentido social.	Falta de motivación, no se captan clientes, no se asesora de forma integral.	Estrategia de compensación un 10% sobre el mercado, trabajo de cultura incorporando el sentido social que entrega la organización.
Sociedad	Aportar a una sociedad más inclusiva y diversa desde el mundo laboral	Muy Alto	Media	Activa participación en foros, seminarios, gobierno y entidades relacionadas.	Ser un ente aislado en el mundo de la inclusión.	Realizar alianzas estratégicas con las distintas entidades, y ampliar el espectro a actores de diversidad de género, etnia, etc.
Proveedores	Respetar todas las condiciones para un pago justo y a tiempo para los terceros con los que se trabaje.	Alto	Muy Alta	Pagos en un máximo de 30 días, 20 días para los primeros 3 servicios.	No cumplir con los plazos de pago a los proveedores.	La política máxima de pago será de 30 días, y al comienzo de la relación se dará foco en 20 días, una vez terminados los servicios.
Clientes Empresa	Hacerlos parte de un cambio social hacia la inclusión y diversidad.	Muy Alto	Muy Alta	Cumplir con los objetivos de crecimiento el primer año.	No lograr mostrar el producto como un servicio diferenciador que agrega valor.	Incorporar dentro de la estrategia de marketing no sólo el servicio diferenciado que recibirán, sino también el aporte a la sociedad que están construyendo.
Clientes Candidatos	Ayudarlos a encontrar un espacio en un mundo laboral más inclusivo	Muy Alto	Muy Alta	Cumplir con los objetivos de registros de datos el primer año.	No atraer a personas en situación de discapacidad a nuestro portal.	Hacer parte a potenciales candidatos del cambio social en Chile, a cómo su participación activa puede lograr el cambio social.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15. Presupuesto Plan de Marketing

Items	Mes												Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Folletos	\$600.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$600.000
Stand Publicitarios	\$70.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$70.000
Merchandising	\$500.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$500.000
Página Web	\$524.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$24.000	\$788.000
Google Adwords	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
Linked In*	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$176.800	\$2.121.600
Ferias Laborales y Seminarios	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
Total	\$2.270.800	\$600.800	\$8.879.600											

*US

680

Fuente: Elaboración Propia

