



ISL Asesorías

Parte II

Alumno

Benjamín Bezanilla Lastrico

Profesor Guía

Arturo Toutin Donoso

Santiago de Chile, septiembre 2019

Índice de contenidos

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 6 |
| 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 7 |
| 2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES..... | 8 |
| 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR..... | 9 |
| 4. PLAN DE MARKETING..... | 10 |
| 5. PLAN DE OPERACIONES..... | 11 |
| 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones..... | 11 |
| 5.2 Flujo de Operaciones..... | 11 |
| 5.3. Plan de desarrollo e implementación..... | 12 |
| 5.4 Dotación..... | 13 |
| 6. EQUIPO DEL PROYECTO..... | 14 |
| 6.1 Equipo gestor..... | 14 |
| 6.2 Estructura Organizacional..... | 14 |
| 6.3 Incentivos y compensaciones..... | 15 |
| 7. PLAN FINANCIERO..... | 17 |
| 7.1 Supuestos..... | 17 |
| 7.2 Estimación de Ingresos..... | 17 |
| 7.3 Estimación de Costos y Gastos..... | 18 |
| 7.4 Inversión Inicial..... | 19 |
| 7.5 Capital de Trabajo..... | 20 |
| 7.6 Estado de Resultado Proyectado..... | 20 |
| 7.7 Flujo de caja proyectado..... | 20 |
| 7.8 Balance Proyectado..... | 21 |

| | | |
|-----|---|----|
| 7.9 | Evaluación Financiera..... | 22 |
| 8. | RIESGOS CRÍTICOS..... | 25 |
| 9. | PROPUESTA INVERSIONISTA..... | 26 |
| 10. | CONCLUSIONES..... | 26 |
| 11 | Bibliografía y fuentes..... | 28 |
| 12. | Anexos..... | 30 |
| | Anexo 1. Resultados Encuesta de Mercado..... | 30 |
| | Anexo 2. Análisis Mercado Ministerio Desarrollo Social..... | 31 |
| | Anexo 3. Matriz de Competidores..... | 32 |
| | Anexo 4. Análisis PESTEL..... | 34 |
| | Anexo 5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter..... | 36 |
| | Anexo 6. Matriz Perfiles Competitivos..... | 39 |
| | Anexo 7. CANVAS..... | 40 |
| | Anexo 8. Matriz selección por discapacidad..... | 41 |
| | Anexo 9. Muestra Informe Adaptabilidad..... | 42 |
| | Anexo 10. Análisis FODA..... | 43 |
| | Anexo 11. Estrategias FODA..... | 45 |
| | Anexo 12. Tabla de Auditoría de Recursos y Capacidades..... | 46 |
| | Anexo 13. Matriz VRIO..... | 47 |
| | Anexo 14. Matriz RSE..... | 48 |
| | Anexo 15. Presupuesto Plan de Marketing..... | 49 |
| | Anexo 16. Seguimiento de focos operacionales..... | 50 |
| | Anexo 17. Curriculum Vitae Equipo Gestores..... | 51 |
| | Anexo 18. Estimación detallada Horas..... | 55 |

| | |
|---|----|
| Anexo 19. Estimación detallada ingresos..... | 56 |
| Anexo 20. Estimación mensual gastos y costos Año 1..... | 57 |
| Anexo 21. Flujo de Capital Año 1..... | 58 |
| Anexo 22. Logo ISL Asesorías..... | 59 |
| Anexo 23. Fortalezas y Debilidades Consultoras de RRHH en Chile..... | 60 |
| Anexo 24. Actividades de soporte de la Cadena de Valor de Porter..... | 61 |
| 13. ÍNDICE DE TABLAS | |
| Tabla 7. Planeación actividades operacionales..... | 12 |
| Tabla 8. Dotación equipo de trabajo..... | 13 |
| Tabla 9. Equipo gestor..... | 14 |
| Tabla 10. Descripción de cargos..... | 15 |
| Tabla 11. Remuneraciones y beneficios..... | 16 |
| Tabla 12. Supuestos..... | 17 |
| Tabla 13. Estimación de ingresos..... | 18 |
| Tabla 14. Estimación de gastos..... | 18 |
| Tabla 15. Detalles gastos administrativos..... | 18 |
| Tabla 16. Estimación de costos..... | 19 |
| Tabla 17. Inversión inicial..... | 19 |
| Tabla 18. Estado Resultados (\$)..... | 20 |
| Tabla 19. Flujo de Caja Proyectado a 5 años..... | 21 |
| Tabla 20. Flujo de Caja Infinito..... | 21 |
| Tabla 21. Balance Proyectado Anual (\$)..... | 22 |
| Tabla 22. Supuestos y Tasa de Descuento (\$)..... | 22 |
| Tabla 23. Evaluación Financiera..... | 23 |

| | |
|---|----|
| Tabla 24. Ratios Financieros..... | 24 |
| Tabla 25. Disminución 30% ingresos año 2..... | 24 |
| Tabla 26. Aumento 10% ingresos año 2..... | 25 |
| Tabla 27. Riesgos y Mitigación..... | 25 |
| 14. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | |
| Ilustración 3. Flujo Inicio – Fin Programa Integral de Inclusión..... | 12 |
| Ilustración 4. Organigrama..... | 15 |

Resumen Ejecutivo

La idea de negocio que se pretende mostrar es ISL Asesorías, donde las siglas refieren a Inclusión Sin Límites, siendo una consultora que ofrece servicios asociados a la inclusión de personas en situación de discapacidad al mundo laboral en Chile. Esto es potenciado por la ley reciente de Inclusión, que ya lleva un año vigente, donde las organizaciones públicas o privadas que tengan más de 100 colaboradores debe tener al menos un 1% de personas en situación de discapacidad.

En base a este contexto se materializa el plan de negocio, que se estructura en 3 pilares de servicio: Levantamiento de Perfil Integral, Método de Selección con Reporte de Adaptabilidad y una Asesoría de Gestión del Cambio. El foco de estos 3 servicios permitirá un éxito en el largo plazo de un proceso de inclusión, además de cumplir con la nueva normativa. Esto sería acompañado con un portal web para posibles postulantes y una base de datos propia, que, complementado a lo anterior, permitirá tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y lograr diferenciarse del resto, en una industria de un atractivo medio-bajo.

En cuanto a las fuentes de ingreso, éstas proviene de las horas de consultoría y horas de coaching, destacándose el Programa de Asesoría Completa. A su vez existirá la opción de pagos de fee mensuales o anuales, servicios aislados de consultoría, y coaching a personas en situación de discapacidad en búsqueda de empleo.

Desde la mirada financiera, la inversión inicial para el proyecto de negocio es de \$55.308.828, que podrán ser recuperados en 32 meses, estimándose un VAN positivo de \$97.367.684, con una tar de un 50%, teniendo como base una tasa de descuento de un 16.13%.

1. Oportunidad de Negocio

Existe una nueva ley de inclusión que exige a las organizaciones de al menos de 100 colaboradores tener al menos un 1% de su dotación con personas en situación de discapacidad, lo que alude a un contexto sociopolítico orientado a la diversidad y tolerancia de las diferencias.

En base a la investigación de mercado, el 75% de las empresas ha tenido dificultades en el proceso de adaptación de los candidatos a la cultura de la empresa, el 50% estaría dispuesto a contratar el servicio general si asegurara la adaptación exitosa, y el 100% no ha logrado cumplir con la cuota de inclusión. Esto está situado en un tamaño de mercado altamente atractivo, estimándose en 232.740 UF, donde 7600 empresas y 158 instituciones públicas tiene más de 100 trabajadores.

En vista de este contexto nace ISL asesorías, que pretende entregar un servicio de consultoría que implique un levantamiento de perfil completo e integral, acompañado con una asesoría en gestión del cambio para la real adaptación a la organización.

La industria de la consultoría enfocada en la asesoría de inclusión laboral se centra en procesos de reclutamiento, análisis de puestos de trabajo, capacitaciones en cultura y desarrollo de políticas, pero sin renovar los métodos de selección ni darle real importancia a la adaptación exitosa. Analizando a los competidores, se aprecia que hay una baja oferta en Chile que asegura de forma exitosa la selección del candidato y su debida adaptación.

Refiriéndose a la capacidad para implementar el negocio, los servicios se especializarán en reclutar y seleccionar personas en situación de discapacidad, teniendo un énfasis en el levantamiento del perfil y métodos de selección exclusivos, con un entregable que indicará el porcentaje de adaptabilidad en 4 variables complementarias: entorno físico, entorno cultural-organizacional, competencias y habilidades para el cargo, encuadre equipo de trabajo-jefatura. Esto sería complementado con un servicio de coaching para posibles candidatos.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte I de este plan de negocios.

2. Análisis de la Industria, Actores y Clientes

Luego de varios análisis, se define la industria como Consultoría de Recursos Humanos con foco en la discapacidad en Chile, y se considera que el atractivo de la industria es medio bajo. Lo anterior se debería principalmente al gran número de actores en el mercado que se componen por consultoras de Recursos Humanos o Fundaciones sin fines de lucro, los cuáles se enfocan a a la inclusión laboral de discapacitados, no logrando generar una competencia diferenciadora entre sí. Este último factor de la baja diferenciación se ve principalmente como una interesante oportunidad, lo que potencia la decisión de ingresar a la industria.

En cuanto a los competidores, se dividen en 2 grandes grupos: Consultoras de RRHH y Fundaciones con foco en inclusión laboral para personas en situación de discapacidad. Fundación Tacal y la Empresa RH Inclusivo destacan como competidores principales, tomando en cuenta el mapa de posicionamiento, por su especialización y experiencia en materia de inclusión laboral como también por su versatilidad en la entrega de servicios asociados a Recursos Humanos. Esto es complementado con la Matriz de Competidores, donde en función factores críticos de éxito astas 2 organizaciones sobresalen con con una nota de 3,5 y 3,3 respectivamente.

En cuanto a los clientes, se considerado varias fuentes de datos, estimándose más de 25.000 cupos laborales para personas en situación de discapacidad, además de 2.500 cupos en instituciones públicas. Esto se complementa con la existencia de 2.600.000 personas de 18 años o más que están en situación de discapacidad. Adicional a lo anterior, se tomó como referencia la Investigación de Mercado, donde el 50% manifiestan interés en contratar servicios que aseguren una inclusión laboral exitosa, y un 75% ha declarado haber tenido dificultades en la adaptación de estos procesos.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte I de este plan de negocios.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo de negocio está explicado a cabalidad en la Parte I, pero en este apartado podemos destacar que las actividades claves principales serán el levantamiento de perfil integral en 4 ejes, la asesoría en Gestión del Cambio y el coaching especializado a personas en situación de discapacidad, y los recursos claves principales serán el método de selección integral patentado, personal senior experto y la base de datos propia.

Lo anterior permite definir 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: es una combinación de recursos y actividades claves, lo que no sólo permite evaluar candidatos de distintas discapacidades, sino también dar un entregable exclusivo actualmente en el mercado, correspondiente al informe de adaptabilidad en 4 ejes, previamente explicado.

II) Asesoría Gestión del Cambio para lograr Inclusión de largo plazo: es un eslabón fundamental para el proceso de inclusión ya que asegura su sostenibilidad y éxito en el largo plazo.

La empresa tendrá como misión ser una solución ágil e integral para las organizaciones en su búsqueda de incluir personas en situación de discapacidad, contando como principales valores el compromiso social, excelencia, honestidad e integridad.

La estrategia competitiva será de enfoque con diferenciación, ya que se focalizará en la Región Metropolitana y V región inicialmente, y a su vez, entrega un servicio diferenciado con atributos únicos.

La Política de Responsabilidad y Sustentabilidad Empresarial de ISL Asesorías tiene como foco 6 ejes de gestión: Equipo de Trabajo, Sociedad, Comunidad, Proveedores, Clientes Empresa y Clientes Candidatos.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte I de este plan de negocios.

4. Plan de Marketing

Los objetivos del plan de marketing tendrán como foco construir una red de alianzas estratégicas, contar con una base de datos actualizada, ventas en el corto plazo y objetivos de penetración de mercado.

Respecto a la segmentación, se diferencia entre organizaciones públicas o privadas de la RM y V Región que buscan reclutar personas en situación de discapacidad, organizaciones públicas o privadas de la RM y V Región que buscan integrar estratégicamente la inclusión, y un cliente consumidor definido como hombres y mujeres de entre 18 y 44 años, que presentan algún grado de discapacidad de leve a moderado.

El marketing mix incluye 4 productos distintos por parte de ISL Asesorías: Programa Integral de Inclusión, Venta de Servicios por Separado, Programa Asesoría Continua, y Coaching y Orientación Profesional.

La estructura de precios, el primer año, fijará el valor en 2 UF la hora por el programa completo, 2,5 la hora por servicios aislados, 40 UF mensuales por programa de asesoría continua y 2,5 horas por hora de coaching. Esto sólo será por el primer año, luego el precio subirá acorde al servicio diferenciado que se ofrece.

Habrán 4 focos para la estrategia de comunicación y ventas, donde estará la comunicación directa con el cliente, la comunicación directa con los consumidores, medios digitales con foco en redes sociales, y la imagen corporativa.

La demanda considerará que los 4 primeros meses no hay ingresos mientras se fortalece la marca, donde en los últimos 4 meses serán las más altas ventas por el foco de la empresa a usar fondos disponibles para este tipo de actividades.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte I de este plan de negocios.

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia por parte de operaciones tendrá como foco dar soporte a las diferentes actividades de asesoría a las que se enfocará ISL Asesorías como también a buscar espacio de mejora continua de cara a futuros negocios. Por tanto, los focos serán (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. Para desarrollar la estrategia se toman como sustento las actividades operativas clave de la ISL Asesorías los cuales se detallan en el Anexo 16.

El alcance de operaciones se determina en base a la Cadena de Valor de Porter la cual permite visualizar el campo en donde dicha área presenta su foco y que guiará al equipo en la priorización de las diferentes actividades, las cuales se presentan en el Anexo 24.

Considerando lo anteriormente mencionado y las proyecciones de crecimiento basada en los objetivos especificados en capítulos anteriores por parte de la consultora es 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.

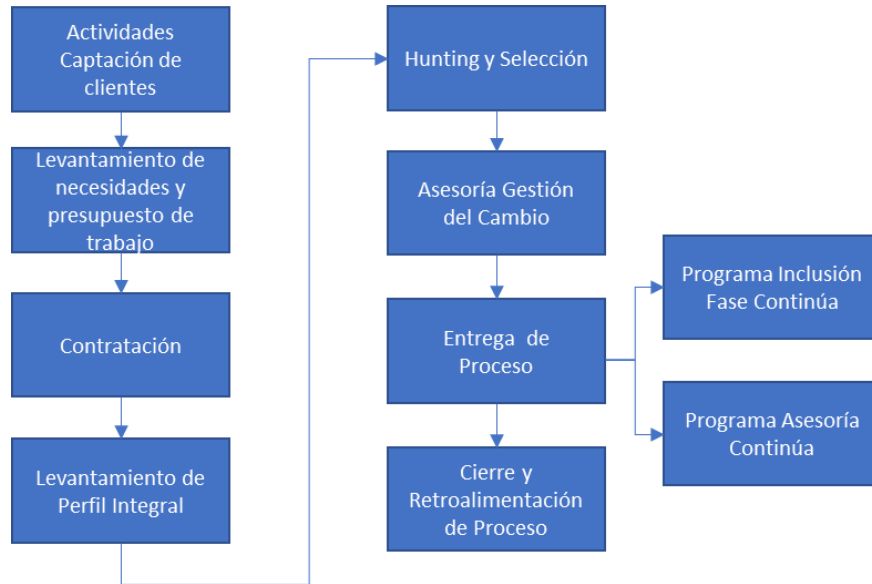
En términos de costos directos de operación, se hablará de servicios a terceros por proyecto (tercerización de horas consultor), asumiendo por cada proyecto de programa integral y programa aislado la mitad de las horas serán ejecutadas por terceros, a un valor hora de 1,5 UF.

5.2. Flujo de Operaciones

Los servicios de asesoría por parte de la consultora tienen un flujo de operaciones que se estructura a nivel general desde el inicio de la captación de clientes hasta el proceso de cierre del programa en donde el cliente tendrá la alternativa de elegir si dará por finalizado el proceso de inclusión ya desarrollado u optar por dos modalidades de acompañamiento en el que se mantendrá un vínculo de asesoría de corto y mediano plazo.

A continuación, se presenta el flujo el cual considera las diferentes fases de implementación durante el proceso del Programa Integral de Inclusión.

Ilustración 3.- Flujo Inicio – Fin Programa Integral de Inclusión



Fuente: Elaboración propia

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Considerando los procesos y actividades descritos en el punto 5.1. se priorizaron aquellos que son fundamentales para dar inicio a las actividades de consultoría. En el Tabla de a continuación se presentan la planeación que considera los aspectos legales como también aspectos clave como lo son el inicio del desarrollo de la plataforma, la formación del equipo de trabajo, espacio laboral, como las bases para hacer gestión de clientes.

Tabla 7.- Planeación actividades operacionales

| Proceso | Actividad | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|---------------------------------------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Planificación Infraestructura | Constitución de la empresa | | | | | | |
| | Inicio de actividades ante Sistema de Impuesto Internos | | | | | | |
| Planificación Desarrollo y Tecnología | Levantamiento y contratación de proveedores de plataformas | | | | | | |
| | Diseño, desarrollo e implementación de página web y BBDD | | | | | | |
| Planificación Adquisición | Búsqueda y arriendo de oficinas | | | | | | |
| | Búsqueda y compra de implementos ergonómicos | | | | | | |
| Planificación Recursos Humanos | Reclutamiento y contratación de empleados internos y terceros | | | | | | |
| | Inducción y capacitación de empleados | | | | | | |
| Planificación Marketing y Operaciones | Planificación actividades captación de clientes | | | | | | |
| | Planificación y ejecución medios digitales | | | | | | |
| | Desarrollo e implementación de KPIs | | | | | | |
| | Diseño, desarrollo e implementación de manuales, políticas programas | | | | | | |
| | Levantamiento e implementación mejora continua | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

5.4. Dotación

El foco para el primer periodo considera una plantilla de dos Directores de Cuenta con contrato Full Time que serán los Socios y tres Consultores Part Time los cuales tendrán como foco dar sostenibilidad operacional y a la búsqueda de oportunidades de negocio que permitan la rentabilidad en el corto y mediano plazo. A continuación, se detallan las posiciones, funciones y competencias que aplican considerando que todos tendrán en común un rol comercial.

Tabla 8.- Dotación equipo de trabajo

| Cargo | N° | Competencias |
|--|----|---|
| Director de Cuentas | 2 | - Liderazgo - Influencia - Capacidad de Gestión del cambio - Capacidad Comercial |
| Consultor (1): Psicólogo Laboral Part Time | 1 | - Autonomía - Flexibilidad - Influencia - Capacidad Comercial |
| Consultor (2): Terapeuta Ocupacional Part Time | 1 | - Autonomía - Asertividad - Pensamiento crítico - Capacidad Comercial |
| Consultor (3): Prevencionista de Riesgos Part Time | 1 | - Autonomía - Asertividad - Detallista - Capacidad Comercial |

Fuente: Elaboración propia

El reclutamiento que será liderado por los Socio Consultores se realizará a través de la publicación de los puestos de trabajo en portales de trabajo junto con una búsqueda activa mediante referidos y plataformas como LinkedIn, desde aquí los candidatos mejor perfilados avanzarán a una entrevista por competencia mediante la cual se definirá a los seleccionados.

Los miembros del equipo, como se indica en el punto 5.3, se espera que el equipo de trabajo ya se encuentre constituido en su totalidad a contar del cuarto mes, aunque antes de iniciar sus actividades de cara a los clientes, pasarán por un proceso de inducción mediante el cual se buscará traspasar la cultura de la consultora como también alinearlos en cuanto a las expectativas y metas comunes como individuales.

6. Equipo de Trabajo

6.1 Equipo Gestor

Se tiene por objetivo que el equipo gestor ejecute la estrategia de la consultora velando por que se cumpla el ajuste a cada una de las actividades previamente comprometidas para así asegurar el éxito del negocio. Será conformado por los dos socios y se distribuirán las responsabilidades de los procesos en función de la experiencia laboral de cada uno (Anexo 17), en la tabla de a continuación se detalla la distribución.

Tabla 9.- Equipo gestor

| Socio | Formación / Experiencia Profesional | Responsabilidades |
|--------------------|--|---|
| Benjamín Bezanilla | Psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Chile, MBA de la Universidad de Chile. Experiencia profesional de 9 años liderando áreas de RRHH en empresas nacionales y multinacionales | Procesos de Recursos Humanos |
| Augusto Nogueira | Psicólogo de la Universidad del Desarrollo, MBA de la Universidad de Chile. Experiencia profesional de 9 años liderando áreas de RRHH en empresas multinacionales y con experiencia en emprendimiento en industria de transporte eléctrico | Procesos de Administración Marketing, Desarrollo y Tecnología y Operaciones |

Fuente: Elaboración propia

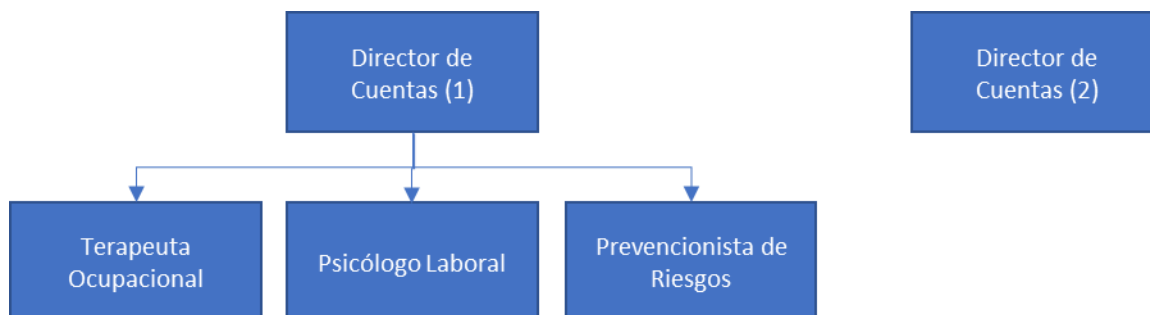
6.2. Estructura Organizacional

Como se indica en capítulos anteriores, la naturaleza del negocio implica que todos los miembros del equipo deban complementar el rol comercial, de asesoría en sus funciones y participar de diferentes procesos en simultaneo. Lo anterior requiere de una estructura ágil pero que permita el control y seguimiento de los objetivos individuales y del equipo.

Según lo representado en la ilustración de a continuación, se centralizará al equipo de consultores bajo el Director de Cuentas (1) a modo de centralizar las gestiones de cada uno

de ellos mientras que el Director de Cuentas (2), tendrá como foco la gestión ser responsable de la supervisión de los procesos administrativos, marketing y operaciones.

Ilustración 4.- Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.- Descripción de cargos

| Cargo | Perfil | Funciones | Competencias |
|---------------------|---------------------------|--|---|
| Director de Cuentas | Psicólogo Laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Captar Clientes y nuevos negocios - Administrar Carteras de Clientes y liderar los proyectos que están en marcha - Diagnosticar, diseñar e implementar proyectos de inclusión laboral - Realizar Coaching profesional a clientes - Supervisar y gestionar equipo de Consultores | <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Influencia - Capacidad de Gestión del cambio - Capacidad Comercial |
| Director de Cuentas | Psicólogo Laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Captar Clientes y nuevos negocios - Administrar Carteras de Clientes y liderar los proyectos que están en marcha - Diagnosticar, diseñar e implementar proyectos de inclusión laboral - Realizar Coaching profesional a clientes - Gestionar los procesos de Administración, Marketing y Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Influencia - Capacidad de Gestión del cambio - Capacidad Comercial |
| Consultor (1) | Psicólogo Laboral | <ul style="list-style-type: none"> - Captar Clientes y nuevos negocios - Analizar y apoyar en el diseño de proyectos de inclusión y participar en su implementación - Reclutar y seleccionar candidatos para los procesos - Relatar talleres de inclusión | <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Flexibilidad - Influencia - Capacidad Comercial |
| Consultor (2) | Terapeuta Ocupacional | <ul style="list-style-type: none"> - Captar Clientes y nuevos negocios - Realizar levantamiento de grados de discapacidad de candidatos y/o empleados - Planificar y facilitar planes de inclusión laboral para candidatos y/o empleados | <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Asertividad - Pensamiento crítico - Capacidad Comercial |
| Consultor (3) | Prevencionista de Riesgos | <ul style="list-style-type: none"> - Captar Clientes y nuevos negocios - Realizar análisis ergonómico de los espacios laborales y ejecutar los ajustes necesarios - Planificar y facilitar planes de inclusión laboral para candidatos y/o empleados | <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía - Asertividad - Detallista - Capacidad Comercial |

Fuente: Elaboración propia

6.3. Incentivos y Compensaciones

Los empleados de ISL Asesorías además de su rol de asesores también tienen funciones comerciales, es por ello que adicional a la renta bruta también se ofrecerá la alternativa de obtener un bono por cumplimiento de metas.

Tabla 11.- Remuneraciones y beneficios

| Cargo | Perfil | Remuneración Bruta Mensual | Bono Desempeño |
|---------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Director de Cuentas | Psicólogo | \$2.000.000 | \$0.- (Participación en Sociedad) |
| Consultor (1) | Psicólogo Laboral | \$1.250.000 / Jornada Part Time | \$300.000 |
| Consultor (2) | Terapeuta Ocupacional | \$1.250.000 / Jornada Part Time | \$300.000 |
| Consultor (3) | Prevencionista de Riesgos | \$1.250.000 / Jornada Part Time | \$300.000 |

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente tendrán los siguientes beneficios:

- 1 día administrativo por semestre
- 1 día libre para el cumpleaños
- 1 día libre para el cumpleaños del hijo
- 5 días libres por luna de miel
- Flexibilidad horaria y teletrabajo

7. Plan Financiero

El plan de negocio tiene para ofrecer un programa de asesoría integral para la inclusión, contando a su vez con servicios diferenciados y coaching para posibles candidatos. Para cada una de estas líneas se han construido los ingresos y estimado los costos de operación, todo por un periodo de 5 años.

7.1. Supuestos

A continuación, es posible revisar los supuestos de negocio, donde se estima que toda la inversión inicial será aportada por los accionistas:

Tabla 12.- Supuestos

| Concepto | Descripción | Observaciones |
|------------------------------|-------------------------------------|---|
| Moneda | Peso Chileno | |
| Tipo Proyección | Nominal | |
| Períodos de Proyección | 5 años | |
| IPC | 3% | Estimación 2019 Banco Central |
| Tipo de aporte: | | |
| Socios y accionistas | 100% del total | |
| Crecimiento Anual en Ventas: | | |
| Programa Integral | 80% año 2, 10% años 3 y 4, 8% año 4 | |
| Servicios Aislados | 80% año 2, 10% años 3 y 4, 8% año 4 | |
| Fee Mensual | 10% por año | |
| Coaching | 40% año 2, 20% años 4, 10% año 4 | |
| Días considerados en un mes | 30 días | |
| Depreciación | | Según Tabla SII |
| IVA | 19% | Ley sobre impuesto a las ventas y servicios |
| Impuesto a la Renta | 25% | Ley de impuesto a la Renta |

Fuente: Elaboración propia

Respecto al Impuesto a la Renta, se utiliza un 25% al acogerse al régimen de Renta Atribuida, debido al tamaño de la operación y perfil de socios.

7.2. Estimación de Ingresos

El crecimiento en ventas se basa en un aumento en las horas de consultoría de cada línea (indicado en supuestos) y aumento de precio en un 3% anual acorde a la inflación de largo plazo estimada para el país. A su vez habrá un aumento progresivo en la tarifa de UF por año según la categoría, indicado en detalle en el capítulo 4, sección 4.

Los detalles de esta proyección, especificando horas y valores, es posible encontrarlo en el Anexo 18 y Anexo 19.

Tabla 13.- Estimación de ingresos

| Total Ingresos | | | | | | |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Anual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Programa Integral Inclusión | \$ 45.314.959 | \$ 126.020.902 | \$ 166.578.628 | \$ 215.695.527 | \$ 239.939.704 | |
| Venta Servicios por Separado | \$ 23.857.322 | \$ 61.924.064 | \$ 80.182.816 | \$ 102.203.022 | \$ 113.690.642 | |
| Programa Asesoría Continua | \$ 11.161.320 | \$ 12.645.776 | \$ 14.327.664 | \$ 16.233.243 | \$ 18.392.264 | |
| Coaching y Orientación Profesional | \$ 10.045.188 | \$ 14.485.161 | \$ 25.065.123 | \$ 36.512.722 | \$ 45.965.461 | |
| Total Ingresos | \$ 90.378.789 | \$ 215.075.902 | \$ 286.154.231 | \$ 370.644.514 | \$ 417.988.071 | |

Fuente: Elaboración Propia

7.3. Estimación de Costos y Gastos

Se considera una inflación de largo plazo de 3% para todos los gastos. La estimación de costos directo se establece como servicios a terceros por proyecto (tercerización de horas consultor), asumiendo por cada proyecto de programa integral y programa aislado la mitad de las horas serán ejecutadas por terceros, a un valor hora de 1,5 UF. Para mayor detalle mensual del año ver Anexo 20.

Tabla 14.- Estimación de gastos

| Total Gastos | | | | | | |
|------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Anual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Remuneraciones | \$ 70.650.000 | \$ 97.026.000 | \$ 99.936.780 | \$ 102.934.883 | \$ 106.022.930 | |
| Gastos Administrativos | \$ 15.240.000 | \$ 16.933.200 | \$ 17.441.196 | \$ 17.964.432 | \$ 18.503.365 | |
| Publicidad y Marketing | \$ 8.879.600 | \$ 9.145.988 | \$ 9.420.368 | \$ 9.702.979 | \$ 9.994.068 | |
| Gastos Varios | \$ 4.000.000 | \$ 4.120.000 | \$ 4.243.600 | \$ 4.370.908 | \$ 4.502.035 | |
| Total Gastos | \$ 98.769.600 | \$ 127.225.188 | \$ 131.041.944 | \$ 134.973.202 | \$ 139.022.398 | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15.- Detalles gastos administrativos

| Gastos Administración | |
|-------------------------------------|----------------|
| Anual | Costo Unitario |
| Arriendo | \$ 650.000 |
| Gastos Comunes | \$ 400.000 |
| Externalización Servicios Contables | \$ 200.000 |
| Hosting y dominio | \$ 50.000 |
| Internet | \$ 35.000 |

| | |
|---------------------|---------------------|
| Total Gastos | \$ 1.335.000 |
|---------------------|---------------------|

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16.- Estimación de costos

| Total Costos | | | | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--|
| Anual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | |
| Servicios Terceros por Proyecto | \$ 27.373.137 | \$ 50.092.841 | \$ 56.604.911 | \$ 63.963.549 | \$ 70.999.539 | |
| Total Gastos | \$ 27.373.137 | \$ 50.092.841 | \$ 56.604.911 | \$ 63.963.549 | \$ 70.999.539 | |

Fuente: Elaboración Propia

7.4. Inversión Inicial

Para comenzar este proyecto de negocio es necesaria una inversión inicial que asegure la operación, la página web y los equipos y bienes esenciales, además de una remodelación a la oficina para que tenga acceso universal a personas en situación de discapacidad. A esto se le adiciona un fondo de imprevistos para compras menores o contingencias de carácter operacional.

Tabla 17.- Inversión inicial

| Descripción | Valor (\$) |
|-------------------------------------|----------------------|
| Inicio Actividades | \$ 255.000 |
| Escritura | \$ 55.000 |
| Notario y administración | \$ 120.000 |
| Inscripción Cámara Comercio | \$ 15.000 |
| Publicación Diario Oficial | \$ 65.000 |
| Bienes y Equipos | \$ 5.040.000 |
| 3 Notebooks | \$ 2.700.000 |
| Mobiliario | \$ 1.500.000 |
| Software | \$ 840.000 |
| Página Web y base de datos | \$ 1.000.000 |
| Remodelación accesos oficina | \$ 2.000.000 |
| Subtotal | \$ 8.295.000 |
| Imprevistos | \$ 2.000.000 |
| Inversión Inicial | \$ 10.295.000 |

Fuente: Elaboración propia

7.5. Capital de Trabajo

En base a la proyección de ingresos y egresos mensuales del primer año se determinó el déficit acumulado máximo, correspondiente a \$45.013.828. El detalle puede ser revisado en el Anexo 21.

7.6. Estado de Resultado Proyectado

Se muestra el estado proyectado anual del proyecto, considerando 5 años de funcionamiento.

Tabla 18.- Estado Resultados (\$)

| | DATOS PROYECTADOS | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | | |
| Ventas Netas | \$ 90.378.789 | \$ 215.075.902 | \$ 286.154.231 | \$ 370.644.514 | \$ 417.988.071 |
| Costos de Venta | \$ -27.373.137 | \$ -50.092.841 | \$ -56.604.911 | \$ -63.963.549 | \$ -70.999.539 |
| Margen de Contribución | \$ 63.005.651 | \$ 164.983.061 | \$ 229.549.320 | \$ 306.680.965 | \$ 346.988.531 |
| Publicidad y Marketing | \$ -8.879.600 | \$ -9.145.988 | \$ -9.420.368 | \$ -9.702.979 | \$ -9.994.068 |
| Gastos administrativos | \$ -89.890.000 | \$ -118.079.200 | \$ -121.621.576 | \$ -125.270.223 | \$ -129.028.330 |
| EBITDA | \$ -35.763.949 | \$ 37.757.873 | \$ 98.507.377 | \$ 171.707.763 | \$ 207.966.133 |
| Depreciación | \$ -920.342 | \$ -1.120.045 | \$ -1.233.333 | \$ -1.109.862 | \$ -1.109.862 |
| Amortización | | | | | |
| EBIT | \$ -36.684.291 | \$ 36.637.828 | \$ 97.274.044 | \$ 170.597.901 | \$ 206.856.271 |
| Otros gastos no operacionales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Otros ingresos no operacionales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad antes de Impuesto | \$ -36.684.291 | \$ 36.637.828 | \$ 97.274.044 | \$ 170.597.901 | \$ 206.856.271 |
| Impuesto a la renta | \$ - | \$ -9.159.457 | \$ -24.318.511 | \$ -42.649.475 | \$ -51.714.068 |
| Beneficio tributario PEA | \$ - | \$ 9.159.457 | \$ 11.616 | \$ - | \$ - |
| UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO | \$ -36.684.291 | \$ 36.637.828 | \$ 72.967.149 | \$ 127.948.426 | \$ 155.142.203 |

Fuente: Elaboración Propia

7.7. Flujo de caja proyectado

A continuación, se presenta flujo de caja proyectado en un horizonte de tiempo de 5 años, considerando al término del 5to año la liquidación de la empresa.

Tabla 19.- Flujo de Caja Proyectado a 5 años

| | AÑO 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Cierre de la empresa | | | | | | |
| Utilidad/pérdida después de impuesto | | \$ -36.684.291 | \$ 36.637.828 | \$ 72.967.149 | \$ 127.948.426 | \$ 155.142.203 |
| + Depreciación | | \$ 920.342 | \$ 1.120.045 | \$ 1.233.333 | \$ 1.109.862 | \$ 1.109.862 |
| +Amortización | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| - Inversión en activo fijo | \$ 10.295.000 | | | | | |
| - Inversión en Capital de Trabajo | \$ 45.013.828 | | | | | |
| + Recuperación del Capital de Trabajo | | | | | | \$ -45.013.828 |
| + Valor Desecho Activos | | | | | | \$ 366.871 |
| Flujo neto puro de los activos | \$ -55.308.828 | \$ -35.763.949 | \$ 37.757.873 | \$ 74.200.482 | \$ 129.058.288 | \$ 111.605.109 |

Fuente: Elaboración Propia

A su vez se complementa con un flujo proyectado de caja infinito.

Tabla 20.- Flujo de Caja Infinito

| | AÑO 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------|-----------------|
| Infinito | | | | | | |
| Utilidad/pérdida después de impuesto | \$ - | \$ -36.684.291 | \$ 36.637.828 | \$ 72.967.149 | \$ 127.948.426 | \$ 155.142.203 |
| + Depreciación | \$ - | \$ 920.342 | \$ 1.120.045 | \$ 1.233.333 | \$ 1.109.862 | \$ 1.109.862 |
| +Amortización | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| - Inversión en activo fijo | \$ 10.295.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| - Inversión en Capital de Trabajo | \$ 45.013.828 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| + Valor Presente Flujos Futuros | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$976.313.472 |
| Flujo neto puro de los activos | \$ -55.308.828 | \$ -35.763.949 | \$ 37.757.873 | \$ 74.200.482 | \$ 129.058.288 | \$1.132.565.538 |

Fuente: Elaboración Propia

7.8. Balance Proyectado

Es posible revisar el balance proyectado de activos y pasivos del plan de negocios en la siguiente tabla:

Tabla 21.- Balance Proyectado Anual (\$)

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Activos Corrientes | | | | | |
| Banco | \$ 14.504.879 | \$ 52.262.752 | \$ 102.156.338 | \$ 212.872.046 | \$ 360.059.519 |
| Total Activos Corrientes | \$ 14.504.879 | \$ 52.262.752 | \$ 102.156.338 | \$ 212.872.046 | \$ 360.059.519 |
| Activos No Corrientes | | | | | |
| Sistemas y equipos | \$ 5.040.000 | \$ 5.040.000 | \$ 5.040.000 | \$ 5.040.000 | \$ 5.040.000 |
| Depreciación acumulada | \$ -920.342 | \$ -2.040.387 | \$ -3.273.720 | \$ -4.383.582 | \$ -5.493.444 |
| Total Activos No Corrientes | \$ 4.119.658 | \$ 2.999.613 | \$ 1.766.280 | \$ 656.418 | \$ -453.444 |
| Total Activos | \$ 18.624.537 | \$ 55.262.365 | \$ 103.922.618 | \$ 213.528.464 | \$ 359.606.075 |
| Pasivos | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Impuestos por pagar | \$ - | \$ - | \$ -24.306.895 | \$ -42.649.475 | \$ -51.714.068 |
| Total Pasivos | \$ - | \$ - | \$ -24.306.895 | \$ -42.649.475 | \$ -51.714.068 |
| Patrimonio | | | | | |
| Capital | \$ 55.308.828 | \$ 55.308.828 | \$ 55.308.828 | \$ 55.308.828 | \$ 55.308.828 |
| Utilidades acumuladas | \$ - | \$ -36.684.291 | \$ -46.463 | \$ 72.920.686 | \$ 200.869.112 |
| Resultado del ejercicio | \$ -36.684.291 | \$ 36.637.828 | \$ 72.967.149 | \$ 127.948.426 | \$ 155.142.203 |
| Total Patrimonio | \$ 18.624.537 | \$ 55.262.365 | \$ 128.229.513 | \$ 256.177.939 | \$ 411.320.143 |
| Total Pasivo + Patrimonio | \$ 18.624.537 | \$ 55.262.365 | \$ 103.922.618 | \$ 213.528.464 | \$ 359.606.075 |

Fuente: Elaboración Propia

7.9. Evaluación Financiera

i) Cálculo Tasa de Descuento

En base al modelo CAPM se estimó la tasa de descuento a aplicar, considerando los siguientes supuestos:

Tabla 22.- Supuestos y Tasa de Descuento (\$)

| Concepto | Fuente | Valor |
|--------------------------------------|----------------------|--------|
| Tasa Libre de Riesgo BCP (5 años) | Banco Central | 3,12% |
| Tasa Libre de Riesgo BCU (30 años) | Banco Central | 1,21% |
| Beta sin deuda Servicios Información | Damodoran | 1,01 |
| Premio por Riesgo de Mercado | Damodoran | 6,94% |
| Premio por liquidez | Universidad de Chile | 3% |
| Premio Startup | Universidad de Chile | 3% |
| Inflación Anual Estimada | Banco Central | 3% |
| Tasa de descuento (5 años) | Cálculo | 16,13% |
| Tasas de descuento (perpetuidad) | Cálculo | 17,22% |

Fuente: Elaboración propia

i) VAN, TIR, PAYBACK, Punto de Equilibrio

Respecto a indicadores financieros, es posible presentar estimaciones de flujos futuros teniendo como inversión inicial el año 0, información que permitirá evaluar que tan viable y rentable es este proyecto.

Tabla 23.- Evaluación Financiera

| VAN Puro | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|--|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Flujo Neto Puro Activos | \$ -55.308.828 | \$ -35.763.949 | \$ 37.757.873 | \$ 74.200.482 | \$ 129.058.288 | \$ 111.605.109 |
| Flujo Acumulado | \$ -55.308.828 | \$ -91.072.776 | \$ -53.314.904 | \$ 20.885.578 | \$ 149.943.866 | \$ 261.548.975 |
| VAN | \$97.367.684 | | | | | |
| TIR | 50% | | | | | |
| PAYBACK | 2,7 32,62 meses | | | | | |
| Punto Equilibrio | \$ 9.623.706 172 horas consultoría integral | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Lo primero que se identifica es un VAN positivo del proyecto, que permite vislumbrar que es posible recuperar la inversión, obteniéndose el retorno esperado, generándose excedentes de \$97.367.684. Esto es complementado con una TIR del proyecto correspondiente a 50%, lo que junto a un PAYBACK estimado de 2,7 años hace este proyecto muy atractivo en comparación a otras alternativas de inversión.

Respecto al punto de equilibrio, este se logra en el mes 7 de puesta en marcha, en particular cuando se logren vender 172 horas de consultoría a 2 UF durante el mes, que permita sustentar los costos, esto tomando en cuenta el producto principal, el Programa Integral de Asesoría de Inclusión.

ii) Ratios Financieros

Con el fin de complementar el análisis previamente realizado, es posible mostrar ciertos ratios financieros que permitan contar con una claridad mayor respecto a la viabilidad y rentabilidad del proyecto:

Tabla 24.- Ratios Financieros

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|-------|---------|--------|--------|--------|
| ROA | -1,97 | 0,66 | 0,70 | 0,60 | 0,43 |
| ROE | -1,97 | 0,66 | 0,57 | 0,50 | 0,38 |
| ROI | -2,85 | 0,85 | 2,68 | 5,45 | 6,82 |
| Margen Utilidad Neta | -0,41 | 0,17 | 0,25 | 0,35 | 0,37 |
| Crecimiento Ingresos | | 137,97% | 33,05% | 29,53% | 12,77% |

Fuente: Elaboración Propia

iii) Fuentes de Financiamiento

Como la inversión inicial buscada será aportada tanto por los socios como con participaciones de accionistas, no se requerirá financiamiento bancario.

iv) Análisis de Sensibilidad

Se intenta sensibilizar en este apartado supuestos que tienen mayor incidencia en el proyecto, considerando una disminución de un 30% en el crecimiento de ingresos al segundo año, así como también un escenario que considera un aumento de ingresos en un 10%. Luego se mostrará el impacto de estos cambios en los principales indicadores financieros, donde es posible apreciar que no se ve mermada su sostenibilidad ni fiabilidad.

Tabla 25.- Disminución 30% ingresos año 2

| VAN Puro | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------|---------------|----------------|
| Flujo Neto Puro Activos | \$ -55.308.828 | \$ -35.763.949 | \$ 10.644.236 | \$ 53.923.273 | \$ 94.014.192 | \$ 72.084.724 |
| Flujo Acumulado | \$ -55.308.828 | \$ -91.072.776 | \$ -80.428.540 | \$ -26.505.267 | \$ 67.508.925 | \$ 139.593.648 |
| VAN | \$36.201.146 | | | | | |
| TIR | 30% | | | | | |
| PAYBACK | 3,3 | 39,38 | meses | | | |
| Punto Equilibrio | \$ 9.623.706 | 172 | horas consultoría integral | | | |

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26.- Aumento 10% ingresos año 2

| VAN Puro | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Flujo Neto Puro Activos | \$ -55.308.828 | \$ -35.763.949 | \$ 44.547.898 | \$ 83.207.405 | \$ 140.739.653 | \$ 124.778.570 |
| Flujo Acumulado | \$ -55.308.828 | \$ -91.072.776 | \$ -46.524.879 | \$ 36.682.526 | \$ 177.422.179 | \$ 302.200.750 |
| VAN | \$117.557.179 | | | | | |
| TIR | 56% | | | | | |
| PAYBACK | 2,6 | | 30,71 meses | | | |
| Punto Equilibrio | \$ 9.623.706 | | 172 horas consultoría integral | | | |

Fuente: Elaboración Propia

8. Riesgos Críticos

Para clarificar la información de los riesgos críticos que son una amenaza para el proyecto durante sus distintas etapas, se ha preparado una tabla donde es posible revisar la información.

Tabla 27.- Riesgos y Mitigación

| Tipo Riesgo | Descripción del Riesgo | Mitigación |
|----------------------------------|--|--|
| Servicio | El estándar de servicio hacia las organizaciones es de vital importancia, tanto en contenido como forma, y al tercerizar parte de los proyectos se podría ver comprometida la calidad. | Se implementará un protocolo de servicio, además de un proceso de inducción y evaluación de cada consultor tercerizado para los proyectos. Se cuadrará con un perfil orientado al servicio y habilidades comunicacionales, además de contar con un manual de implementación. |
| Operacional y Tecnológico | Continuidad operacional de la página web es esencial para incrementar la base de datos y sostener el número de posibles candidatos. | Existirá una revisión y mantención constante de la continuidad operacional de la página web, donde se trabajará con dominios debidamente reconocidos por su estabilidad. |
| Competencia | Riesgo de que se intensifique la respuesta de potenciales competidores, buscando aprovechar el nicho de situación en discapacidad con posibles imitaciones de metodología o gestión del cambio. | La ventaja competitiva actual es compleja de igualar en el corto plazo, lo que implica actuar de forma ágil en la captación de clientes y diferenciarse con el servicio especializado que recibirán. El comentario de buen servicio y sostenibilidad de la inclusión en el largo plazo serán el mayor diferenciador de calidad respecto a otros. |
| Legal y normativo | Riesgos inherentes de entrevistar y orientar personas en situación de discapacidad, donde el marco de acción es limitado y se debe tener una sensibilidad especial a la hora de generar un trabajo conjunto. | Se contará con un estricto protocolo de atención, trato y orientación a las personas en situación de discapacidad, no sólo en términos de cuidados legales, sino también respecto a sus condiciones y necesidades particulares. |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| Legal y normativo | Cambios en la legislación o normas gubernamentales que pudieran entorpecer o modificar las reglas del juego en el ámbito laboral de las personas en situación de discapacidad. | Participación activa en foros, seminarios y encuentros asociados a la inclusión, para estar actualizados en cualquier posible modificación normativa y contar con una sólida antelación frente a posibles escenarios de cambio. |
|--------------------------|--|---|

Fuente: Elaboración propia

9. Propuesta al Inversionista

La idea de negocio es un servicio de consultoría que busca asegurar el éxito de la inclusión en el largo plazo, permitiendo no sólo cumplir con las leyes o normativas que apliquen, sino también incorporar esta práctica como RSE y aportar a una sociedad más justa y equitativa, contribuyendo a la diversidad con una metodología de trabajo diferenciadora y un foco en la gestión del cambio como no se ha visto en el país hasta la fecha.

Es por lo anterior que se sustenta el beneficio de invertir en el proyecto de negocio, ya que existe un retorno financiero ofrecido que es atractivo, sumándose a que se habla de una inversión inicial moderada y un costo de salida bajos al no requerir activos especializados o una gran infraestructura.

El proyecto de negocio requiere un capital de \$55.308.828, lo que está compuesto por una inversión inicial de \$10.295.000 y un capital de trabajo de \$45.013.828.

Se ha calculado un VAN positivo, proyectado en \$97.367.684, aplicando una tasa de descuento de 16,13%, con una TIR de un 50%, siendo un proyecto altamente atractivo en contraposición a otras alternativas de inversión. Esto se complementa con un payback de 2,7 años, lo que disminuye el tiempo de retorno al inversionista respecto a otras opciones.

A partir del segundo año se consolidará la marca y el plan de negocios, proyectándose un crecimiento de un 80% aproximado en las ventas, donde todos los indicadores financieros utilizados se vislumbran como positivos hacia adelante.

10. Conclusiones

ISL Asesorías es una consultora de Recursos Humanos con foco en la inclusión laboral de discapacitados, nace a partir de la detección de una oportunidad de negocio que surge desde el establecimiento de la ley de inclusión laboral la cual exige a las empresas públicas y privadas con más 100 empleados, contar con al menos un 1% de su dotación con

discapacidad, lo que ha dado pie a un fenómeno de inclusión, aceptación de la diversidad y tolerancia en el mundo del trabajo como nunca antes se había visto en el país.

En una industria con un alto número de competidores y con una baja diferenciación en la oferta de servicios, es que ISL Asesorías ha tomado la decisión de comenzar sus actividades en Chile, específicamente en Valparaíso y la Región Metropolitana a través de un modelo de negocio innovador que le permitirá ser un socio estratégico con aquellas compañías que busquen cumplir con la ley o que estén interesadas en comenzar una transformación hacia una cultura de inclusión. Lo anterior será posible mediante una exclusiva metodología compuesta por los servicios de Levantamiento de Perfil Integral, Método de Selección con Reporte de Adaptabilidad y una Asesoría de Gestión del Cambio que en su conjunto permitirán a las empresas asegurar no solo el cumplimiento legal, sino que también vivir una real transformación cultural y de inclusión laboral.

Desde el punto de vista financiero, es menester considerar que se proyecta un VAN positivo de \$97.367.684, con una TIR de 50% y un payback en sólo 2,7 años. Con utilidades acumuladas al quinto año de \$ \$200.869.112 y un potencial mercado a nivel nacional, es posible identificar un proyecto atractivo, viable y sostenible.

En conclusión, y tomando en cuenta todos los puntos anteriormente mencionados, es evaluar a ISL Asesorías como un proyecto atractivo, viable y sostenible.

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-suba-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 "Pegas 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

Anexo 5. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

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 | | |

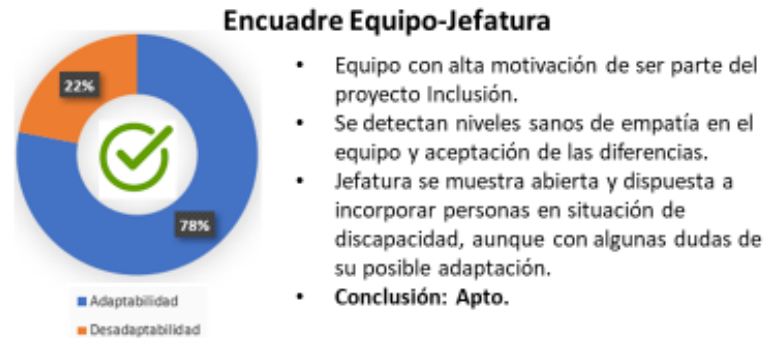
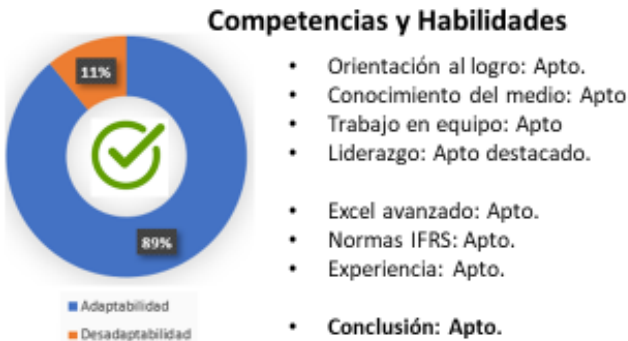
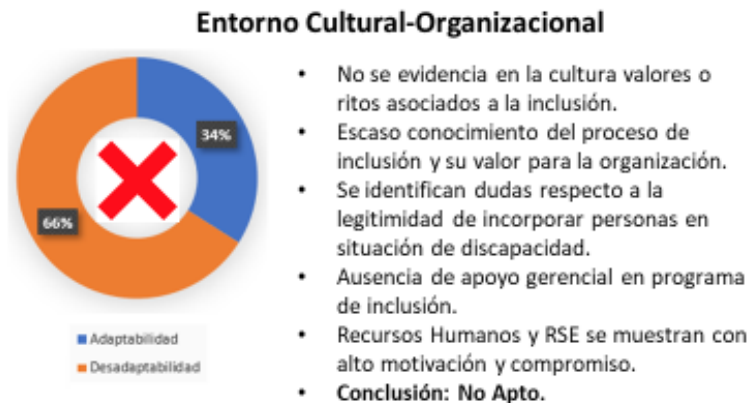
Fuente: Elaboración Propia

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 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$600.800 | \$8.879.600 |

*US

680

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 16. Seguimiento de focos operacionales

| Etapa | KPI | Sistema Operativo |
|---------------------------|--|---|
| Levantamiento de negocios | KPI: Medición de avance de reuniones con potenciales clientes y participación en seminarios y simposios | Planificación mensual y semestral de reuniones y participación de actividades captación de clientes |
| Negocios en marcha | KPI: Medición de avance en Gantt de proyectos en marchas en base a las fases de los programas contratados KPI: Medición de posicionamiento de Portal Web en los buscadores KPI: Medición cumplimiento de suscriptores en Base de Datos | Planificación y seguimiento de Cartas Gantt para su gestión |
| Cierre de negocios | KPI: Medición de satisfacción de proyectos ejecutados | NPS (Net Promoter Score) |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 17. Curriculum Vitae Equipo Gestores

BENJAMIN BEZANILLA LASTRICO

Gerente Recursos Humanos

PERFIL

Profesional ejecutivo de Recursos Humanos, más de 10 años de experiencia liderando áreas de RRHH, incluyendo Desarrollo Organizacional, Relaciones Laborales, Remuneraciones, Compensaciones, Capacitación, Prevención de Riesgos, Servicios Generales y Change Management.

EXPERIENCIA

❖ **Subgerente Corporativo Gestión Personas, Principal Financial** sep 2018 – Presente Group Santiago

A cargo de la Subgerencia Corporativa de Gestión Personas, prestando servicios a todas las empresas del grupo (1850 aproximado), incluyendo AFP Cuprum. Lidera un equipo de 14 personas, incluyendo 3 jefes de departamento, 10 profesionales y 1 administrativo. A cargo de las siguientes áreas:

- Remuneraciones: gestión de nómina e ingresos de todo el grupo, incluyendo la administración particular del Rol Privado, considerando variables, matrices de pago y control contable.
- Gestión Personas y Beneficios: contrataciones, finiquitos, prevención de riesgos, beneficios, eventos internos, juicios, relaciones laborales.
- Compensaciones y HR Data: control y administración de compensaciones con Metodología HAY, incluyendo proceso de bono y mérito, gestión de estructura y control presupuestario de remuneraciones; reportes de la Gerencia al resto de la compañía, gestión de KPI, Chatbot de HR, consolidado de data en Power BI.

❖ **Gerente Recursos Humanos, Verallia Chile S.A.** may 2016 – ago 2018 Rancagua

A cargo de la gestión de Recursos Humanos del negocio en Chile, reportando al Gerente General y matricialmente al Director de RRHH LATAM en Brasil. A cargo de las áreas de Gestión Personas, Desarrollo Organizacional, Prevención de Riesgos, y Servicios Generales (8 personas en total). Principales logros:

- Revisión de estructura organizacional y programa de control horas extras, generando un ahorro de la masa salarial de un 5% anual aproximado.
- Proceso de Negociación Colectiva exitoso con la Reforma Laboral recién puesta en marcha, logrando cumplir expectativas nacionales y corporativas, aumentando sólo un 1,7% el costo de la planilla sobre IPC.
- Renovación completa del área Desarrollo Organizacional, creando un nuevo sistema de capacitación, mejorando beneficios, internalizando funciones de reclutamiento y selección con ahorro de costos, evaluación 360°, plan de desarrollo liderazgo, medición engagement y planes de acción.
- Sobrecumplimiento de objetivos corporativos de seguridad en 2017, teniendo 0 accidentes con tiempo perdido, recibiendo reconocimiento de la matriz.

❖ **Subgerente Gestión Personas, Agrofoods Central Valley S.A.** abr 2014 – may 2016 Rancagua

A cargo de la Gestión de Recursos Humanos de una población de 1200 personas en peak de temporada, reportando al Gerente General, liderando los departamentos de Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional, Prevención de Riesgos y Servicios Generales (35 personas en total). Principales logros:

- Creación de la estrategia de Recursos Humanos de la compañía, en base a más de 20 KPI de gestión, asegurando que cada proyecto o iniciativa apoye la estrategia general de la compañía.
- Creación del Panel Calidad de Vida en Recursos Humanos, con indicadores asociados al cuidado de las personas como valor estratégico.
- Creación de toda el área de Desarrollo Organizacional, generando un nuevo modelo de competencias que alimenta todos los subsistemas (selección, desempeño, potencial, capacitación).
- Generación de más de \$US 1.000.000 anuales en ahorros para la organización, basado en eficiencias de estructura organizacional, control de horas extras y desarrollo liderazgo.

- Liderar las relaciones con el Sindicato con programa de colaborativo.

❖ **Jefe Recursos Humanos, Lan Airlines S.A.** jun 2012 – mar 2014
Santiago

Función de HR Business Partner, atendiendo a la Dirección de Red Mantenimiento Línea nivel holding (750 personas). Gestión de temas como: Contratos y Finiquitos, Control de Dotación, Compensaciones, Remuneraciones, Desarrollo Organizacional, Clima, Capacitación, Gestión de Talento y Profesionales Jóvenes, relaciones con Sindicatos.

❖ **Analista Desarrollo Organizacional, Lan Airlines S.A.** sep 2011 – may 2012
Santiago

❖ **Analista Reclutamiento y Selección, Lan Airlines S.A.** jun 2019 – ago 2019
Santiago

EDUCACIÓN

❖ **Universidad de Chile** may 2017 – dic 2018
MBA Santiago

❖ **Universitat de Barcelona** ene 2019 – mar 2019
Master en Dirección de Personas Santiago

Nota de egreso 8,39 (en escala 1 a 10), categoría "Notable".

❖ **Universidad Adolfo Ibañez** mar 2019 – oct 2019
Diplomado Administración de Empresas y Negociación Santiago

❖ **Pontificia Universidad Católica de Chile** mar 2004 – dic 2009
Psicología Santiago

Graduado 2 votos de distinción, promedio 6.0, primer cuartil ranking de egreso.

❖ **Colegio San Benito** ene 1992 – dic 2009
Enseñanza básica y media Santiago

Premio Mejor Alumno Humanista Colegio San Benito (2003-2004).

COMPETENCIAS

Excel *Experimentado/a* Office *Experimentado/a*
Payroll Softwares (ADP, Winper) *Experimentado/a* Success Factor, SAP HR *Cualificado/a*

IDIOMAS

Inglés *Alta competencia*

ACTIVIDADES EXTRA CURRICULARES

❖ **Director Fundador** ene 2008 – dic 2015
Fundación Por Una Carrera Santiago

❖ **Pionero y Coordinador Grupo Scout** may 2006 – may 2008
Colegio San Benito Santiago

HOBBIES

Música; lectura; cine; viajes; acción social; tecnología; vida social.

CURRICULUM VITAE
Augusto Andrés Nogueira Yáñez

FORMACIÓN

2017 - A la fecha **Universidad de Chile**, MBA

2004 - 2010 **Universidad del Desarrollo**, Psicología

1993 - 2003 **Colegio Cumbres**, Enseñanza Básica y Media

EXPERIENCIA LABORAL

Noviembre 2016 – Abril 2018

Liberty Seguros - Gerencia RRHH Chile.

Cargo: Generalista RRHH

- Asesoría y acompañamiento a clientes internos durante ciclo de gestión de personas.
- A cargo de diseño, planificación y ejecución de procesos de Desarrollo Organizacional y Talento, entre los que se destaca Ciclo de Desempeño, Malla de Capacitación y Planes de Retención.
- Gestión de personal administrativo encargado de ejecución de temas logísticos de las actividades de capacitación.
- Encargado del control y mejora continua de los procesos de Reclutamiento y Selección, como también del relacionamiento con proveedores externos.

Mayo 2014 – Noviembre 2016

LATAM Airlines - Gerencia Personas Marketing.

Cargo: Jefe Personas

- Función de HR Business Partner, atendiendo áreas correspondientes a las Direcciones de Marketing y TI.
- A cargo de apoyar y asesorar a clientes internos en materia de Reclutamiento y Selección, Gestión de Talento, Desarrollo Organizacional, Planes de Clima, Capacitación, Contratos y Finiquitos, Relaciones Laborales, Control de Dotación, Compensaciones.
- Control y seguimiento de KPIs de Personas.

Julio 2012 – Mayo 2014

LAN Airlines - Gerencia Proyecto LEAN.

Cargo: Analista Desarrollo Organizacional LEAN

- Trabajo en conjunto con la Gerencia de Proyectos LEAN apoyando y asesorando en materia de Gestión del Cambio a áreas transformadas.
- Líder de proyecto Skill Matrix para mundos operacionales y de servicio en Chile y Perú, orientado a medir y desarrollar habilidades críticas del personal.
- Desarrollo de habilidades y gestión del talento al interior de la organización, generando planes de desarrollo para puestos clave.
- Gestión de procesos mediante KPIs de proyectos.

Abril 2010 – Julio 2012

LAN Airlines - Gerencia Reclutamiento y Selección Corporativa

Cargo: Analista Selección

- Reclutamiento y selección de personal para cargos Administrativos, Analistas y Jefaturas, desde el levantamiento de perfil con el cliente interno hasta el cierre de la vacante.

- A cargo de apoyar a la Gerencia de Operaciones Vuelo en el proceso de selección de Pilotos, lo cual implica la gestión, coordinación y supervisión de las diferentes etapas del proceso de selección como también de evaluadores externos.
- Participación en comisiones de servicio a Uruguay, México y España.
- Intervención en proyectos de Pilotos en Formación y Escuelas de Vuelo.

Enero 2007 – Diciembre 2007

Emprendimiento Personal

Cargo: Importación Motores Mosquitos

- Emprendimiento personal en el cual se puso en contacto con proveedores extranjeros para la posterior importación y venta de Motores Mosquitos.

IDIOMAS

- Inglés oral y escrito, nivel intermedio avanzado

MANEJO DE SOFTWARE

- Excel, Word, Power Point

INTERESES

- Fútbol, running, actividades outdoors, lectura
- Finalista Maratón 42k Viña del Mar 2014 / Finalista Ultra Maratón 50k Endurance Challenge 2016 / Finalista Maratón 42k Santiago 2017

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 18. Estimación detallada Horas

| Servicio | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Programa Integral Inclusión | | | | | |
| Horas consultoría Programa | 812 | 1462 | 1608 | 1769 | 1910 |
| % Crecimiento | | 80% | 10% | 10% | 8% |
| Venta Servicios por Separado | | | | | |
| Horas Análisis Físico y Ergonómico | 24 | 43 | 48 | 52 | 56 |
| Horas Análisis Cultural-Organizacional | 96 | 173 | 190 | 209 | 226 |
| Horas Análisis Competencias y Habilidades | 24 | 43 | 48 | 52 | 56 |
| Horas Análisis Líder-Equipo Trabajo | 48 | 86 | 95 | 105 | 113 |
| Horas Asesoría Gestión del Cambio | 150 | 270 | 297 | 327 | 353 |
| % Crecimiento | | 80% | 10% | 10% | 8% |
| Programa Asesoría Continua | | | | | |
| N° Fee Mensual | 10 | 11 | 12 | 13 | 15 |
| % Crecimiento | | 10% | 10% | 10% | 10% |
| Coaching y Orientación Profesional | | | | | |
| Horas Coaching | 144 | 202 | 242 | 266 | 293 |
| % Crecimiento | | 40% | 20% | 10% | 10% |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19. Estimación detallada ingresos

| Servicio | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Programa Integral Inclusión | | | | | |
| Horas consultoría Programa | \$ 45.314.959 | \$ 126.020.902 | \$ 166.578.628 | \$ 215.695.527 | \$ 239.939.704 |
| Venta Servicios por Separado | | | | | |
| Horas Análisis Físico y Ergonómico | \$ 1.674.198 | \$ 4.345.548 | \$ 5.626.864 | \$ 7.172.142 | \$ 7.978.291 |
| Horas Análisis Cultural-Organizacional | \$ 6.696.792 | \$ 17.382.193 | \$ 22.507.457 | \$ 28.688.568 | \$ 31.913.163 |
| Horas Análisis Competencias y Habilidades | \$ 1.674.198 | \$ 4.345.548 | \$ 5.626.864 | \$ 7.172.142 | \$ 7.978.291 |
| Horas Análisis Líder-Equipo Trabajo | \$ 3.348.396 | \$ 8.691.097 | \$ 11.253.729 | \$ 14.344.284 | \$ 15.956.581 |
| Horas Asesoría Gestión del Cambio | \$ 10.463.738 | \$ 27.159.677 | \$ 35.167.902 | \$ 44.825.887 | \$ 49.864.317 |
| Programa Asesoría Continua | | | | | |
| N° Fee Mensual | \$ 11.161.320 | \$ 12.645.776 | \$ 14.327.664 | \$ 16.233.243 | \$ 18.392.264 |
| Coaching y Orientación Profesional | | | | | |
| Horas Coaching | \$ 10.045.188 | \$ 14.485.161 | \$ 25.065.123 | \$ 36.512.722 | \$ 45.965.461 |
| Total | \$ 90.378.789 | \$ 215.075.902 | \$ 286.154.231 | \$ 370.644.514 | \$ 417.988.071 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 20. Estimación mensual gastos y costos Año 1

| Costos y Gastos | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Arriendo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 650.000 | \$ 650.000 | \$ 650.000 | \$ 650.000 | \$ 650.000 | \$ 650.000 | \$ 650.000 | \$ 650.000 | \$ 650.000 |
| Gastos Comunes | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 400.000 | \$ 400.000 | \$ 400.000 | \$ 400.000 | \$ 400.000 | \$ 400.000 | \$ 400.000 | \$ 400.000 | \$ 400.000 |
| Externalización Servicios Contables | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 |
| Hosting y dominio | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 | \$ 50.000 |
| Office 360 | \$ - | \$ - | \$ 840.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Marketing | \$ 2.270.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 | \$ 600.800 |
| Servicios Terceros Proyecto | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.910.448 | \$ 3.910.448 | \$ 3.910.448 | \$ 3.910.448 | \$ 3.910.448 | \$ 3.910.448 | \$ 3.910.448 |
| Viajes, traslados, varios | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 | \$ 333.333 |
| Garantía del Arriendo | \$ - | \$ - | \$ 1.950.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Subtotal | \$ 2.854.133 | \$ 1.184.133 | \$ 3.974.133 | \$ 2.234.133 | \$ 2.234.133 | \$ 6.144.582 | \$ 6.144.582 | \$ 6.144.582 | \$ 6.144.582 | \$ 6.144.582 | \$ 6.144.582 | \$ 6.144.582 |
| Ingeniero en Prevención Part Time | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.400.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.400.000 |
| Psicólogos Part Time | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.400.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.400.000 |
| Terapeuta Ocupacional Part Time | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.400.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.250.000 | \$ 1.400.000 |
| Directores de cuenta | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 |
| Subtotal | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7.750.000 | \$ 7.750.000 | \$ 7.750.000 | \$ 7.750.000 | \$ 7.750.000 | \$ 8.200.000 | \$ 7.750.000 | \$ 7.750.000 | \$ 8.200.000 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 21. Flujo de Capital Año 1

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Programa Integral Inclusión | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 7.703.543 | \$ 7.703.543 | \$ 7.703.543 | \$ 7.703.543 | \$ 7.703.543 | \$ 7.703.543 | \$ 7.703.543 |
| Venta Servicios por Separado | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 4.731.702 | \$ 4.731.702 | \$ 4.731.702 | \$ 4.731.702 | \$ 4.731.702 | \$ 4.731.702 |
| Programa Asesoría Continua | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.328.197 | \$ 2.656.394 | \$ 3.984.591 | \$ 3.984.591 | \$ 1.328.197 |
| Coaching y Orientación Profesional | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 996.148 | \$ 996.148 | \$ 996.148 | \$ 996.148 | \$ 1.992.296 | \$ 1.992.296 | \$ 1.992.296 | \$ 1.992.296 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| Arriendo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -773.500 | \$ -773.500 | \$ -773.500 | \$ -773.500 | \$ -773.500 | \$ -773.500 | \$ -773.500 | \$ -773.500 | \$ -773.500 |
| Gastos Comunes | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -476.000 | \$ -476.000 | \$ -476.000 | \$ -476.000 | \$ -476.000 | \$ -476.000 | \$ -476.000 | \$ -476.000 | \$ -476.000 |
| Externalización Servicios Contables | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 | \$ -238.000 |
| Hosting y dominio | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 | \$ -59.500 |
| Office 360 | \$ - | \$ - | \$ -999.600 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Gastos Marketing | \$ -2.702.252 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 | \$ -714.952 |
| Servicios Terceros Proyecto | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -4.653.433 | \$ -4.653.433 | \$ -4.653.433 | \$ -4.653.433 | \$ -4.653.433 | \$ -4.653.433 | \$ -4.653.433 |
| Viajes, traslados, varios | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 | \$ -396.667 |
| Garantía del Arriendo | \$ - | \$ - | \$ -2.320.500 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Ingeniero en Prevención Part Time | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.666.000 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.666.000 |
| Psicólogos Part Time | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.666.000 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.666.000 |
| Terapeuta Ocupacional Part Time | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.666.000 | \$ -1.487.500 | \$ -1.487.500 | \$ -1.666.000 |
| Directores de cuenta | \$ - | \$ - | \$ - | \$ -4.760.000 | \$ -4.760.000 | \$ -4.760.000 | \$ -4.760.000 | \$ -4.760.000 | \$ -4.760.000 | \$ -4.760.000 | \$ -4.760.000 | \$ -4.760.000 |
| TOTAL | \$ -3.396.419 | \$ -1.409.119 | \$ -4.729.219 | \$ -11.881.119 | \$ -10.884.971 | \$ -7.834.861 | \$ -3.103.159 | \$ -1.774.962 | \$ 13.883 | \$ 1.877.580 | \$ 1.877.580 | \$ -1.314.314 |
| ACUMULADO | \$ -3.396.419 | \$ -4.805.537 | \$ -9.534.756 | \$ -21.415.875 | \$ -32.300.846 | \$ -40.135.707 | \$ -43.238.866 | \$ -45.013.828 | \$ -44.999.945 | \$ -43.122.365 | \$ -41.244.785 | \$ -42.559.099 |

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 22. Logo ISL Asesorías



ISL Asesorías

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 23. Fortalezas y Debilidades en Competidores de Consultoras de RRHH en Chile

| 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 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 público privadas | Foco en búsqueda y reclutamiento de personas con discapacidad talentosas en alianza con otras instituciones como "Pegas 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 24. Actividades de soporte de la Cadena de Valor de Porter

| | | Descripción de la actividad | Proceso Operacional |
|--|-------------------------|---|---|
| Actividades de Soporte en la cadena de valor | Infraestructura | Gestión financiera, administración y legal necesaria para el funcionamiento de la consultora | 1. Constitución de la empresa 2. Inicio de actividades ante Sistema de Impuesto Internos |
| | Recursos Humanos | Reclutamiento, selección y capacitación de colaboradores internos, además de la gestión de colaboradores externos | 1. Reclutamiento y selección de empleados internos y externos 2. Capacitación e inducción de empleados |
| | Desarrollo y Tecnología | Gestión de plataformas y programas tecnológicos necesarios para la operación | 1. Levantamiento y contratación de proveedores de plataformas tecnológicas que apoyen los procesos de asesoría 2. Diseño, desarrollo e implementación de página web y base de datos |
| | Adquisición | Gestionar productos necesarios para la sustentación del negocio | 1. Búsqueda y arriendo de oficina 2. Búsqueda y compra de implementos ergonómicos que permita recibir a personas con diferentes niveles de discapacidad |
| Actividades de Operaciones en la cadena de valor | Logística interna | Gestión de clientes desde la captación al cierre de negocio | 1. Investigación y desarrollo de mejores prácticas en términos de inclusión 2. Levantamiento de instituciones ligadas a la rehabilitación y tratamiento de discapacitados para generar alianzas |
| | Operaciones | Gestión del flujo de actividades que permite el soporte a las actividades de asesoría | 1. Desarrollo e implementación de KPIs que permitan la gestión del negocio 2. Levantamiento e implementación de actividades de mejora continua de los diferentes procesos 3. Diseño, actualización e implementación de manuales, programas y políticas relacionadas a mejoras prácticas en la industria |
| | Marketing | Gestión de la captación de clientes | 1. Desarrollo y planificación de actividades anuales con clientes y potenciales clientes 2. Diseño, desarrollo e implementación de los medios digitales |

Fuente: Elaboración propia