



INCLUSIVA

***Profesor***

*Rodrigo Fuentes Díaz*

*Alumna: Emma Fernández*

## Índice General

1

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>I. Oportunidad de Negocio</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Industria</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Clientes</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Usuarios</b>	<b>10</b>
<b>1.4 Competidores</b>	<b>13</b>
<b>III. Descripción de la empresa y propuesta de valor</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Modelo de negocio (CANVAS)</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Descripción de la empresa</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global</b>	<b>21</b>
<b>3.4 RSE y sustentabilidad</b>	<b>22</b>
<b>IV. Plan de Marketing</b>	<b>23</b>
<b>4.1 Objetivos de Marketing</b>	<b>23</b>
<b>4.2 Estrategia de Segmentación:</b>	<b>23</b>
<b>4.3 Estrategia de Producto/Servicio</b>	<b>25</b>
<b>4.4 Estrategia de Precio</b>	<b>26</b>
<b>4.5 Estrategia de Comunicación y Ventas</b>	<b>27</b>
<b>4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual</b>	<b>27</b>
<b>4.7 Presupuesto de Marketing y cronograma</b>	<b>28</b>
<b>V. Plan de Operaciones</b>	<b>29</b>
<b>5.1 Creación de valor:</b>	<b>29</b>
<b>5.2 Flujo de operaciones</b>	<b>29</b>
<b>VI. Equipo del Proyecto</b>	<b>30</b>
<b>6.1 Equipo Gestor</b>	<b>30</b>
<b>6.2 Estructura Organizacional</b>	<b>30</b>
<b>VII. PLAN FINANCIERO</b>	<b>31</b>
<b>7.1 Supuestos y Estimación de Ingresos y Costos</b>	<b>31</b>
<b>7.2 Estimación de Ingresos</b>	<b>31</b>
<b>7.3 Estimación de Costos y Gastos</b>	<b>31</b>
<b>7.4 Plan de Inversiones</b>	<b>31</b>
<b>7.5 Fuentes de Financiamiento</b>	<b>31</b>
<b>7.6 Evaluación Financiera del Proyecto:</b>	<b>31</b>
<b>VIII. Riesgos críticos</b>	<b>32</b>
<b>IX. Propuesta al Inversor:</b>	<b>33</b>
<b>X. CONCLUSIONES</b>	<b>34</b>

### Índice de Tablas

Tabla 1. Categorización empresas chilenas.....	9
Tabla 2. Objetivos de Marketing.....	22
Tabla 3. Macrosegmentación.....	22
Tabla 4. Presupuesto de Marketing (UF).....	27

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Distribución PeSD por edad en Chile.....	10
Ilustración 2. Distribución PeSD por regiones.....	10
Ilustración 3. Condición de actividad de PeSD en Chile.....	11
Ilustración 4. Distribución PeSD Adultos por Nivel Educativo.....	12
Ilustración 5. Análisis Posicional de la Competencia.....	13
Ilustración 6. Análisis 5 fuerzas de Porter.....	14
Ilustración 7. Definición de la Estrategia.....	19
Ilustración 8. Ocupación por rama de actividad económica.....	23
Ilustración 9. Distribución de empresas, ventas UF y trabajadores dependientes por subsector....	24
Ilustración 10. Estructura Organizacional.....	29

## **Resumen Ejecutivo**

El 1 de abril de 2018 entró en vigor la Ley N° 21.015 la que desde esa fecha estipula que todas las empresas que cuenten con una dotación superior a 100 trabajadores deben asignar al menos al 1% de esta dotación a personas que presenten algún tipo de discapacidad.

Considerando este nuevo escenario, las empresas se han visto en la obligación de cumplir con un nuevo requerimiento para el cual la mayoría de ellas no se encuentra preparada. Desde este punto, nace la idea de crear una empresa de consultoría que se especialice en la inclusión de personas con discapacidad, pero diferenciándose de otras consultoras, ya que el foco está en la creación de valor para las empresas, al mismo tiempo que facilita de inclusión para los beneficiarios de la ley y generando efectos positivos en la sociedad chilena. Demostrar el logro de estos objetivos permitirá conseguir la certificación de Empresa B, que implicaría un respaldo importante para la imagen de la compañía frente a los clientes y conseguir beneficios que CORFO busca implementar a este tipo de empresas.

Desde el punto de vista de las empresas que serán clientes se buscarán oportunidades al interior de las compañías para que las personas en situación discapacidad aporten a los equipos de trabajo, mejorando la rentabilidad, disminuyendo la rotación laboral y el ausentismo, entre otras ventajas.

El servicio de consultoría que ofrece INCLUSIVA se inicia en una etapa de diagnóstico pasando por la colocación de personas, apoyando con capacitaciones tanto a las personas discapacitadas como a los equipos de trabajo de los cuales formarán parte; el proceso además incluye un período de acompañamiento que asegura el éxito de la colocación.

Concretar la creación de la consultora requiere una inversión estimada de UF 3.265, la que será financiada con aportes de capital por 3 accionistas en partes iguales.

Las evaluaciones financieras muestran que en el caso base, la inversión logra generar un VAN de UF 11.471 a perpetuidad desde el sexto año, aplicando una tasa de descuento en torno al 14,62%. El repago de la inversión se estima en 5,02 años.

## 1. Oportunidad de Negocio

El 15 de junio del año 2017 fue publicada en el Diario Oficial la Ley No. 21.015 del Ministerio de Desarrollo Social (Anexo N°1), que incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral. En términos concretos, esta ley busca que las empresas con 100 o más trabajadores contraten o mantengan contratadas, al menos el 1% de personas con discapacidad o que sean asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional, en relación al total de sus trabajadores.

La ley entró en vigencia el 01 de abril del año 2018 y plantea un horizonte de tres años para que las empresas cumplan con la cuota de contratación establecida, o en su defecto, paguen donaciones equivalentes a 2 IMM ( Ingresos mínimos mensuales) por cada cupo no cubierto durante este período de tres años, entendiéndose que el cumplimiento de la ley requiere que las empresas realicen estudios o ajustes de sus estructuras organizacionales e infraestructura para que el objetivo de la ley sea cumplido a cabalidad y que les permita asegurar el éxito de las contrataciones y permanencia de las personas con discapacidad dentro de sus organizaciones.

La aplicación de la ley supone un desafío para las empresas que son objeto de cumplimiento, porque no solo existen un desconocimiento generalizado en la sociedad respecto de la realidad de la discapacidad en Chile, también existen brechas respecto de todos los ámbitos que las empresas deben abordar para cumplir el espíritu de la ley.

Como punto de partida las empresas deben:

- Conocer y entender los tipos de discapacidad, sus grados de severidad y la realidad del nivel de formación técnica y profesional de los discapacitados que están en condiciones de ingresar al mundo laboral.
- Realizar un diagnóstico al interior de sus organizaciones de cuál es su propia realidad en esta materia con su personal contratado.
- Evaluar si sus instalaciones están correctamente adecuadas para recibir y contratar personas con discapacidad.
- Adecuar internamente sus procesos de reclutamiento y selección contratar un servicio especializado en el mercado.
- Evaluar el grado de madurez de sus equipos de trabajo en esta materia y considerar la posibilidad de realizar entrenamiento y orientación al interior de su organización para que las contratación e inclusión de personas con discapacidad sea exitoso y no implique problemas para todos los actores involucrados.

Un aspecto importante de esta oportunidad de negocio es la identificación de todos los stakeholders que estarán involucrados en el proyecto, tanto internos como externos y la identificación de los beneficios que ellos esperan percibir. La identificación de éstos es la siguiente:

Ámbito Interno:

- Inversionistas: Socios capitalistas que buscan rentabilizar y ser un real aporte a las empresas que deben cumplir la ley y también a las personas discapacitadas que serán usuarias de los servicios ofrecidos.
- Equipo de trabajo: profesionales de diferentes ámbitos profesionales y que buscan tener una fuente de trabajo que les retribuya desde lo económico hasta lo motivacional.

Ámbito Externo:

- Clientes: Empresas objeto de cumplimiento de la Ley 21.015 y que buscan que la incorporación de personas con discapacidad a sus equipos de trabajo sea un aporte a sus negocios, al mismo tiempo que contribuyen a mejorar la sociedad.
- Usuarios: Personas con discapacidad de diferentes tipos y severidad y con distintos grados de preparación técnica dispuestas a incorporarse al mundo laboral.
- Gobierno, a través del Ministerio de Desarrollo Social y la SENADIS (Servicio Nacional de la Discapacidad), quienes impulsan y controlan el cumplimiento de la ley.
- Entes reguladores: Servicio de Impuestos Internos para la regulación tributaria, Registro Civil para la certificación y correcto registro de personas con discapacidad que serán computadas en el cálculo de la cuota fijada por el Gobierno y la Inspección del trabajo para todos los ámbitos de legislación laboral.
- Comunidad: Impacto en la percepción de la sociedad chilena en general, organizaciones de minorías sociales y las familias directas de personas con discapacidad por el nivel de independencia económica que se espera recibir.
- Proveedores: Centros de rehabilitación y Fundaciones por su trabajo permanente con personas con discapacidad y Universidades e Institutos, por su contribución a la formación técnica-profesional de actuales y futuros postulantes.

Con la aplicación de la metodología Desing Thinking se estructura la oportunidad de negocio (ver Anexo N° 2).|

## Análisis de la Industria:

### 1. Industria

La idea que proponemos se encuentra inserta en la Industria de las Consultorías a empresas, específicamente en el área de reclutamiento de personal.

#### Análisis de la Macro industria: PESTEL

**Políticos:** estos factores impactan positivamente, ya que la tendencia de los últimos gobiernos es incentivar la inclusión de todo tipo de personas que posean alguna diferencia, ya sea en capacidades físicas, cognitivas, preferencias sexuales y de género. A nivel político se aprobó y publicó la ley 21.015 que incentiva la inclusión de personas con discapacidad en el mundo laboral, exigiendo la reserva del 1% de los empleos para personas con discapacidad en empresas públicas y privadas con 100 o más trabajadores.

Esta iniciativa aún está lejos de lo que se ha implementado en otros países de América Latina en donde los porcentajes llegan al 4% de la dotación en las empresas, por lo que este 1% es el pie inicial para aumentar en los próximos años.

Además, a nivel de Gobierno existen instituciones creadas para el apoyo a la discapacidad en todos los ámbitos, tales como el SENADIS, FONADIS entre otros.

Adicionalmente existen programas de asignación de recursos específicos para la capacitación de personas en condición de discapacidad (Anexo N°3) .

**Económicos:** Los factores económicos actuales en Chile y las proyecciones de crecimiento de alrededor de un 3,8% para el 2018 demuestran que la tendencia será a generar un mayor número de empleos beneficiando también la creación de puestos de trabajo para discapacitados.

Por otro lado, las empresas que tienen más de 100 trabajadores son consideradas grandes y en general tienen la capacidad económica para realizar la implementación de esta ley con ayuda de una empresa intermediaria como la que se propone. Los costos asociados a estos servicios son relativamente bajos para el nivel de empresas que debe cumplir con la nueva Ley.

**Sociales:** En general la población chilena tiene mayor conciencia sobre la aceptación y necesidad de inclusión de personas con cualquier tipo de diferencia. Esta situación es especialmente notable en las nuevas generaciones, lo que propiciará la inserción laboral desde un punto de vista social de los trabajadores con discapacidad. Sin embargo, aun considerando esta tendencia, existe muy poca información entre los empleadores y trabajadores sobre los requerimientos específicos para realizar estas contrataciones con éxito, este factor influiría favorablemente la necesidad de contratar especialistas en el tema como "INCLUSIVA" cuya principal línea de negocio es asesorar a las empresas en lo que se refiere a la adaptación de la infraestructura necesaria, capacitación a

los equipos de trabajo y acompañamiento permanente por un período de tiempo relativamente prolongado en el proceso de la integración del trabajador con discapacidad.

**Tecnológicos:** los avances tecnológicos también propician favorablemente el desarrollo de la inclusión de trabajadores con discapacidad. Día a día se cuenta con más y mejores productos tales como prótesis, aplicaciones computacionales de interpretación de señales, sonidos, que permiten a las personas con discapacidad desenvolverse mejor en el sistema general incluyendo el laboral. Sin embargo, en Chile acceder a esta tecnología es aún caro, lo que es una brecha por superar en el mediano plazo.

**Ecológicos:** No se visualiza que factores ecológicos puedan impactar positiva o negativamente el desarrollo del proyecto.

**Legales:** la legislación en Chile favorece el desarrollo de empresas como “INCLUSIVA”, a través de la aprobación y promulgación de la Ley 21.015 obliga a las empresas a cumplir con la contratación de al menos el 1% de su planilla con trabajadores con algún tipo de discapacidad, estableciendo plazos para su implementación y cumplimiento, generando una necesidad por parte de las empresas para asesorarse en el cumplimiento de la Ley.

Conclusión:

Del análisis de la macro industria, se desprende que existen condiciones favorables que propician el desarrollo del proyecto como empresa de servicios de consultoría para el reclutamiento de personas con discapacidad. Desde este punto de vista es una industria atractiva para desarrollarse.

Análisis del Microentorno:

ACTORES RELEVANTES DE LA INDUSTRIA:

Los actores relevantes en esta industria son los siguientes:

- Clientes: empresas que deben cumplir con la nueva Ley.
- Usuarios: Las personas que presentan discapacidad y que desean incorporarse al mundo del trabajo.
- Competidores: Fundaciones y Consultoras.
  - Fundaciones que actualmente se dedican a ayudar a personas con discapacidad a insertarse en el mundo laboral.
  - Consultoras: empresas que se dedican a la asesoría a empresas para realizar el reclutamiento y contratación de trabajadores.



- Reguladores: el Gobierno velará por el cumplimiento de la ley a través de la supervisión directa de las mismas.

## 2. Clientes

son las empresas que requieren el servicio de contratación de personal discapacitado, ya sea para cumplir con el mínimo exigido por la Ley o por voluntad propia buscando beneficios de creación de valor dentro de la empresa.

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.<sup>1</sup> Según información del SII, en Chile hay más de 14.000 empresas que en promedio tienen más de 100 trabajadores.

Tabla 1. Categorización empresas chilenas

TAMAÑO SEGÚN VENTAS Año Tributario 2016					
(Año comercial 2015)					
N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes	Remuneraciones de Trabajadores	Cantidad Promedio de Trabajadores	
SIN VENTAS	156.711	0	613.390	201.239,70	4
MICRO 1	261.164	20.421,40	97.382	22.546,70	0
MICRO 2	187.537	69.513,50	88.979	13.951,00	0
MICRO 3	234.503	295.429,70	378.906	43.545,30	2
PEQUEÑA 1	89.538	311.239,90	426.776	45.699,20	5
PEQUEÑA 2	58.018	408.102,70	537.965	55.114,60	9
PEQUEÑA 3	43.951	684.101,30	835.056	99.770,90	19
MEDIANA 1	17.953	629.325,50	706.990	93.956,60	39
MEDIANA 2	10.493	733.577,00	746.024	113.025,40	71
GRANDE 1	6.138	861.149,60	714.147	108.774,90	116
GRANDE 2	4.870	1.640.219,10	1.065.305	177.868,00	219
GRANDE 3	1.091	839.479,70	477.563	86.969,60	438
GRANDE 4	2.073	14.874.062,20	2.219.971	701.342,60	1.071
<b>Subtotal Grandes Empresas:</b>	<b>14.172</b>	<b>18.214.911</b>	<b>4.476.986</b>	<b>1.074.955</b>	<b>1.844</b>

Fuente : SII Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Gestión Estratégica y Estudios Tributarios del Servicio de Impuestos Internos.

Dada la estrategia del modelo de negocios a implementar, se considera que el dato de número total de empresas que tienen más de 100 trabajadores y que por lo tanto están obligadas a cumplir con la Ley no es relevante, ya que la cantidad de empleos a generar es de alrededor de 25.000 por lo que la cantidad de empresas asesoras y fundaciones no son suficientes para cubrir el total de las plazas requeridas.

Adicionalmente, el estudio realizado por la Fundación Descúbreme obtuvo como información relevante que el 73% de las empresas espera cumplir con la ley a través de la contratación de personas con discapacidad. ( Anexo N°4 Gráfico 1).

El mismo estudio indica que un 62% de las empresas estudiadas ha recibido algún tipo de asesoría respecto del cumplimiento de la ley. (Anexo N°4 Gráfico 2)

<sup>1</sup> Fuente: Estudio SENADIS 2015

Como conclusión se obtiene que existe un mercado de clientes cuya demanda de servicios de asesoría no podrá ser cubierto por las actuales empresas (fundaciones, consultoras); por lo tanto, hay espacio para la incorporación de la empresa que se propone como idea de negocio.

### 3. Usuarios

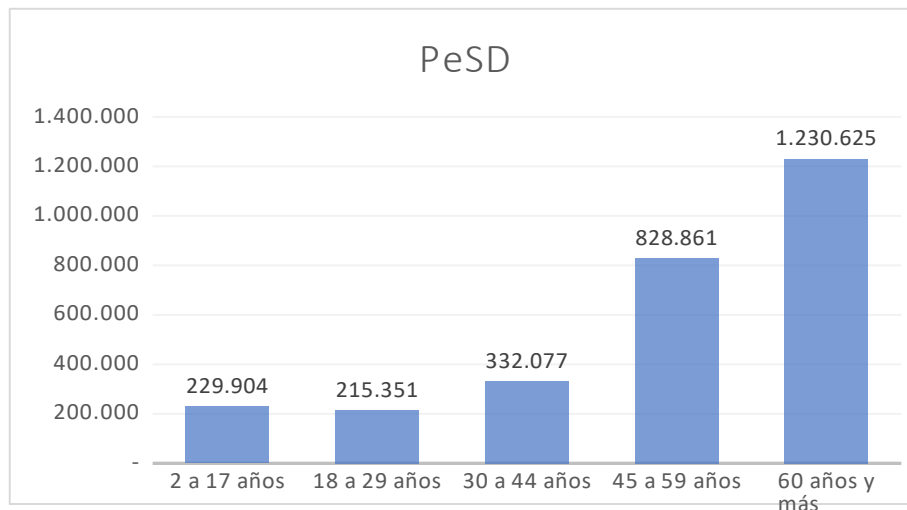
Personas en situación de discapacidad (PeSD):

De acuerdo al art 2 de la Ley 21.015 se entenderá por persona con discapacidad:

*“Aquella que teniendo una o más deficiencias físicas, mentales, sea por causa psíquica o intelectual o sensoriales de carácter temporal o permanente, al interactuar con diversas barreras presentes en el entorno, ve impedida o restringida su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con las demás.”*

Según el último informe sobre discapacidad elaborado por la SENADIS (año 2015); en Chile cerca del 16,7% de la población mayor de 2 años padece algún tipo de discapacidad; esto equivale a un total de 2.836.818 personas en todo el país.

Ilustración 1. Distribución PeSD por edad en Chile

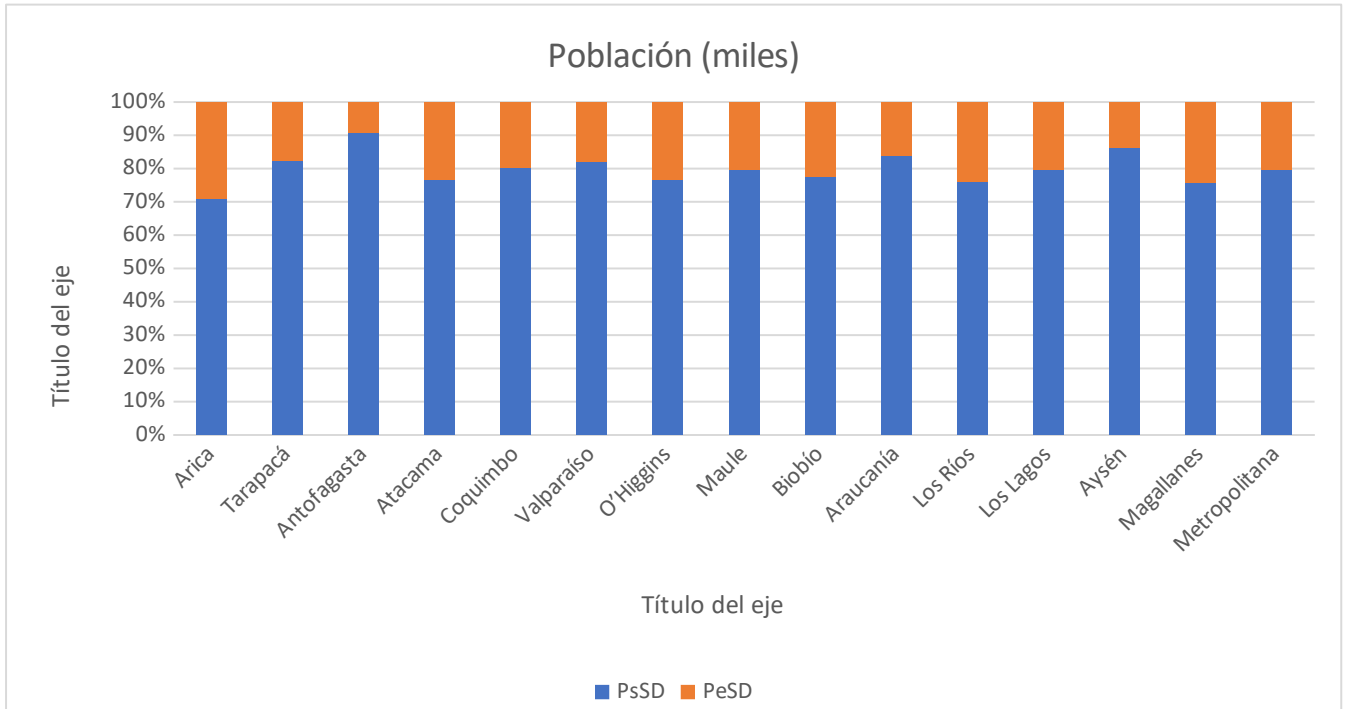


Fuente: Libro de Resultados II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015; SENADIS

Considerando que la fuerza laboral se encuentra entre aquellas personas cuyo rango de edad está entre los 18 y 59 años, se establece que el universo de usuarios a nivel nacional es de 1.376.289.

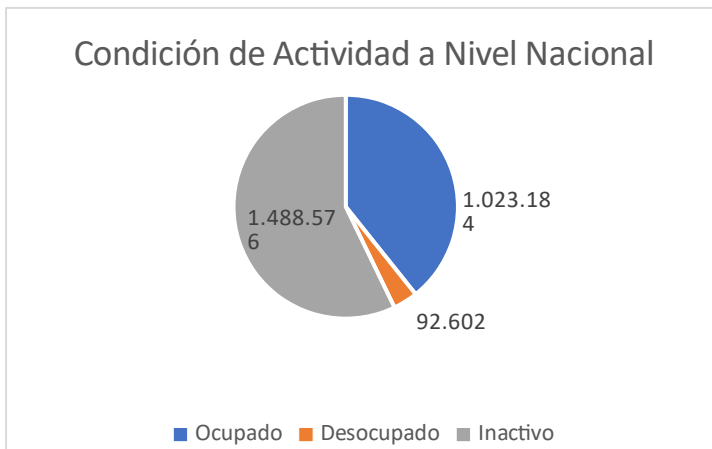
En la RM hay un total de 1.081.097 PeSD; de las cuales un 32,9% corresponden a personas entre 18 y 59 años (355.681 personas)

Ilustración 2. Distribución PeSD por regiones



Fuente: Libro de Resultados II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015; SENADIS

Ilustración 3. Condición de actividad de PeSD en Chile



*Inactivo:*

Personas que no participan del mercado laboral, no trabajan ni buscan trabajo.

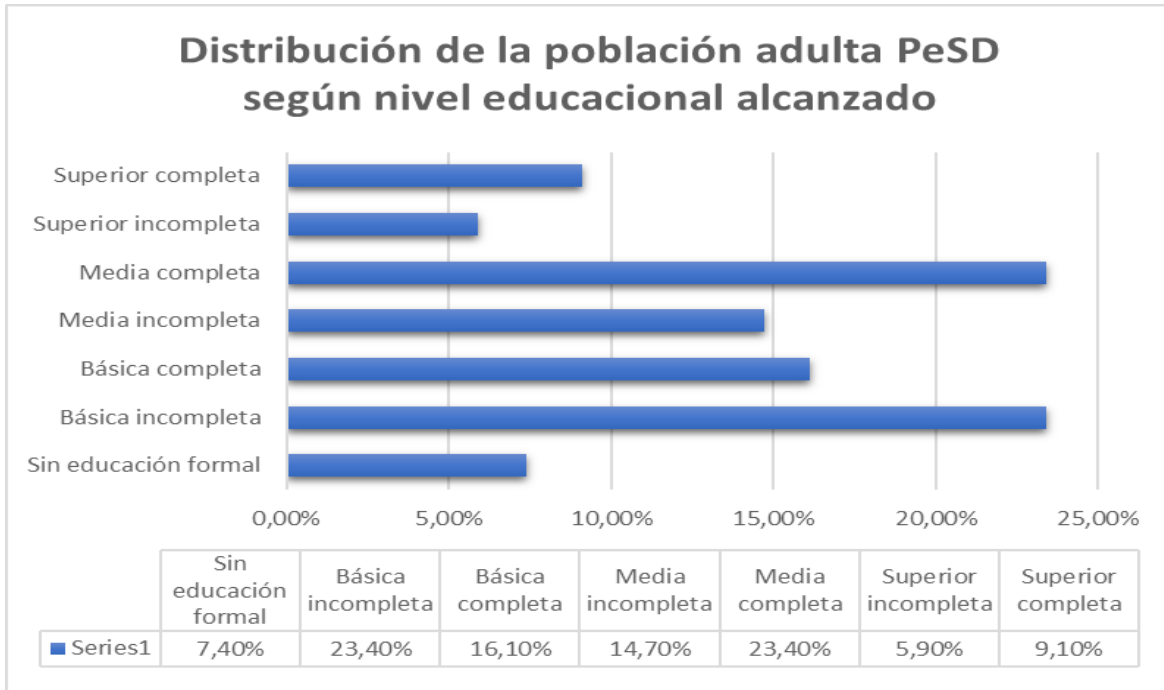
Fuente: Libro de Resultados II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015; SENADIS

Nivel de Educación de los Usuarios:

Según el Libro de Resultados II Estudio Nacional de la Discapacidad 2015 realizado por la SENADIS, el promedio de años de estudio para las personas que están en situación de discapacidad es de 8,6 años. Sin embargo, las personas que tienen una discapacidad leve a moderada tienen en promedio 9,6 años de estudio.

La cantidad de años de estudio también está influenciada por el nivel de ingresos de la familia. Aquellas PeSD que pertenecen al quintil V estudian en promedio 13,1 años cuando tienen una discapacidad leve a moderada.

Ilustración 4. Distribución PeSD Adultos por Nivel Educativo



#### 4. Competidores

La competencia está compuesta principalmente por fundaciones y consultoras especializadas en la colocación de trabajadores con discapacidad; y en menor medida por consultoras genéricas que no han adaptado sus procesos para atender esta oportunidad de mercado y que se limitan sólo a hacer ofertas laborales para personas con discapacidad, sin un diagnóstico previo y acompañamiento del proceso.

Adicionalmente, están las mismas empresas que deben cumplir la ley y que han decidido realizar el proceso internamente, con sus propios recursos.

Las fundaciones se caracterizan por ser instituciones sin fines de lucro cuyo objeto social es principalmente ayudar a personas con capacidades diferentes para que puedan desarrollar su vida de la manera más normal posible, otorgando apoyo para su inserción social y laboral, generando alianzas con instituciones de educación, centros de rehabilitación, entre otros.

Se financian a través de donaciones, por lo que deben cumplir con los siguientes requisitos para poder recibirlos:

- Se debe estar inscrito en el Registro de Donatarios del Ministerio de Desarrollo Social.
- Las asociaciones, corporaciones o fundaciones que por primera vez soliciten ser incorporadas al Registro de Donatarios y deseen acogerse a las donaciones contempladas en la Ley 21.015 deben establecer en sus estatutos que su objeto social será:  
*La capacitación, rehabilitación, promoción y fomento para la creación de empleos, contratación o inserción laboral de las personas con discapacidad, acreditando su funcionamiento y cumplimiento de sus fines estatutarios, ininterrumpidamente al menos durante el año inmediatamente anterior a la presentación de la solicitud.*
- Para ser fundación es trascendental tener un Patrimonio inicial que aporte el fundador.

La principal característica identificada en las fundaciones es que su foco no está únicamente en la inserción laboral, sino que abarcan otros ámbitos como es la inserción social, apoyo a las familias y rehabilitación de discapacitados, pero también abarcan un nicho más amplio de inclusión como diversidad sexual, migrantes, pueblos originarios, personas mayores, etc.

El tamaño de las fundaciones es dispar, y las hay desde las que llevan décadas de funcionamiento hasta las que tienen pocos años en el mercado. Ver Anexo N°2 Comparativo entre Fundaciones

Para las empresas que desean contratar el servicio de asesoría para la incorporación de personas con discapacidad a sus empresas, se considera que las principales variables a evaluar corresponden a la Experiencia de las empresas otorgando el servicio y el foco o capacidad de éstas para que a través de la asesoría e incorporación de PeSD ayuden a las empresas a crear valor dentro de las mismas.

Por lo tanto, analizando estos factores, el mapa de posicionamiento de las distintas empresas que conforman esta industria queda como sigue:

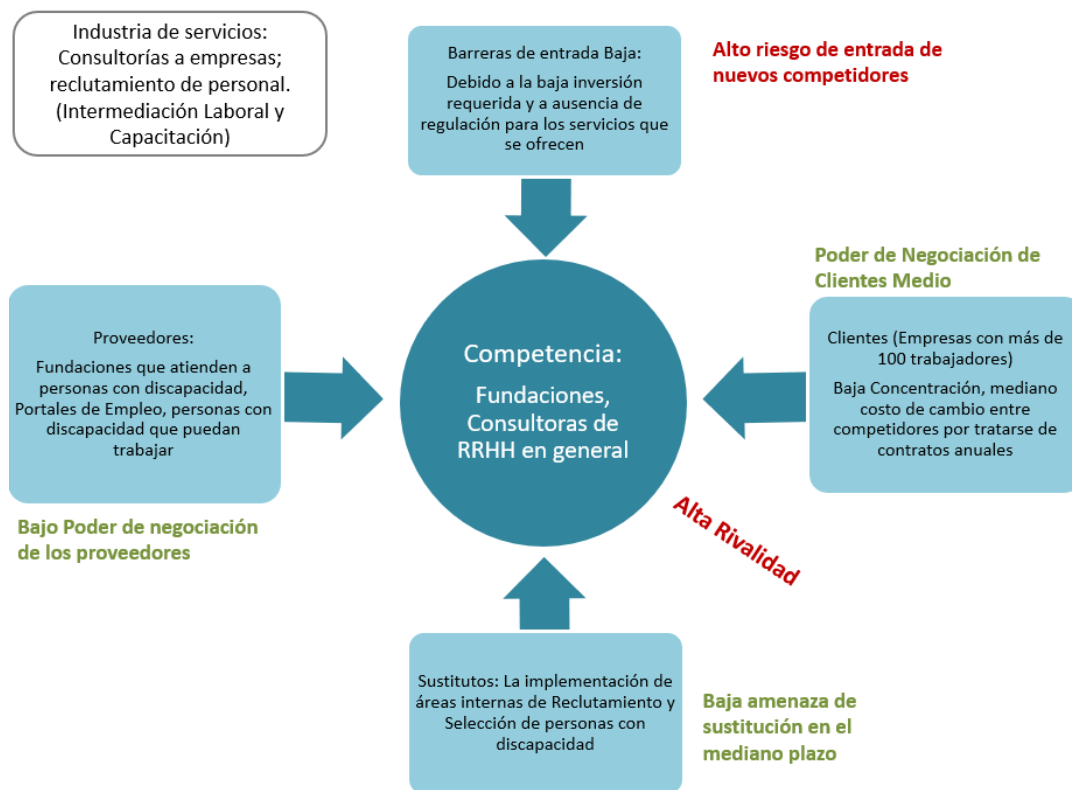
Ilustración 5. Análisis Posicional de la Competencia



Como conclusión del análisis de microentorno se obtiene que es una industria en la cual existen muchas empresas ( fundaciones) de larga trayectoria , pero que el foco lo han puesto en la ayuda a PeSD y sus familias a través de la inclusión laboral, más que en propiciar y explotar la generación de valor que estas personas aportan en las empresas, de manera tal, que los directores deseen tener PeSD en sus dotaciones debido a que éstas les generan valor a través de la diversidad de sus trabajadores. Por lo tanto, hay un espacio importante para cubrir haciendo que la industria sea atractiva para INCLUSIVA, desde el punto de vista del microentorno.

### Análisis de la Industria: Metodología Porter

Ilustración 6. Análisis 5 fuerzas de Porter



De la información analizada se concluye que la industria se encuentra poco explotada desde el punto de vista de la inclusión laboral de PeSD como un aporte en la creación de valor de las empresas. El foco se encuentra principalmente en la ayuda a PeSD más que en hacer ver a las empresas que a través de las PeSD pueden mejorar los indicadores de productividad y rentabilidad de las compañías que dirigen.

La principal dificultad que se presenta en esta industria es el bajo nivel de educación de las PeSD.

La tendencia a nivel nacional es incentivar la inclusión de PeSD no sólo al mundo laboral, si no que también al educacional, social, etc. Estas condiciones propician el desarrollo de esta industria en el mediano plazo.

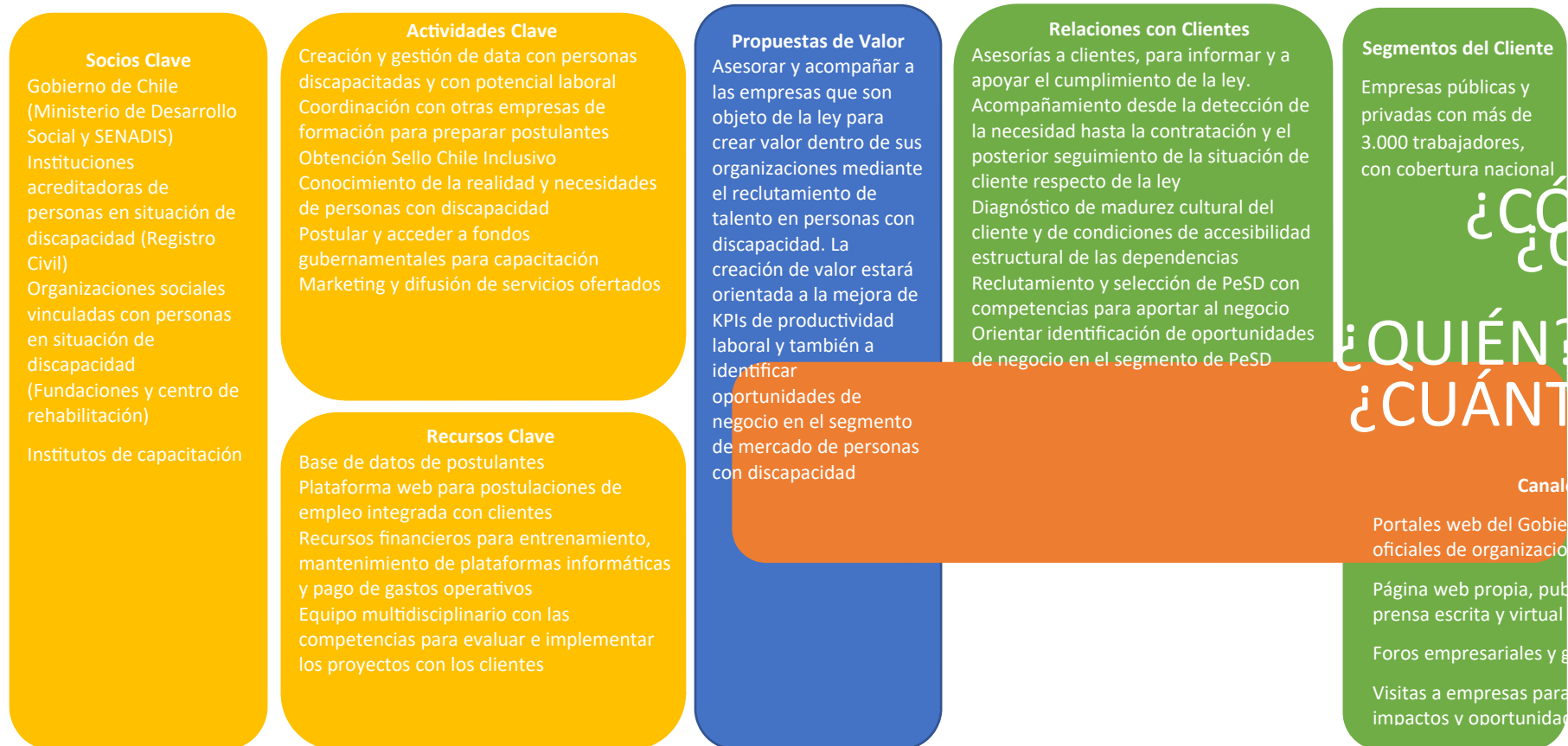
Existe un mercado importante de empresas de gran tamaño que cuentan con los recursos económicos y la voluntad para incorporar proactivamente a PeSD a su fuerza laboral. Esto lo hacen a través de la declaración de valores.

### **Conclusión del Análisis Porter:**

Considerando los factores mencionados, se estima que la industria está en etapa de crecimiento, con alto potencial de desarrollo en el corto y mediano plazo, por lo cual es una industria atractiva para desarrollarse como empresa de servicios de reclutamiento.

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

#### III.1 Modelo de negocio (CANVAS)





INCLUSIVA no pretende dedicarse solo a la colocación de postulantes con discapacidad. La idea es acompañarlos en el proceso, eso implica realizar contratos de al menos 2 años, pudiendo ser renovados, más aún si la ley aumenta el % de PeSD que se deben contratar durante los próximos años. La dedicación exclusiva a este tema será una ayuda potente a las gerencias de Recursos Humanos, que no cuentan con el personal con la experiencia requerida para que se pueda dedicar a desarrollar esta función.

## **III.2 Descripción de la empresa**

### **Capacidades para llevar a cabo el proyecto:**

- Capacidades técnicas: Administración financiera y de equipos de trabajo, legislación laboral.
- Habilidades interpersonales para influenciar y concretar ideas de negocio
- Capacidad económica para iniciar el emprendimiento
- Redes de contacto en empresas de diferentes industrias
- Integrante del equipo de trabajo con discapacidad y conocedor de la realidad y necesidades de este grupo de personas.

El negocio a desarrollar consiste en prestar el servicio de consultoría a empresas públicas y privadas que son objetos de la nueva ley de inclusión laboral. La meta es posicionarse como un actor referente del mercado en la generación de valor para los objetivos de negocio de los clientes, capturando talento en el segmento de personas con discapacidad y orientados a ser sustentables en el tiempo, participando y colaborando en el desarrollo de las capacidades técnicas necesarias para que los beneficiarios de la ley pueden incorporarse exitosamente al mundo laboral.

### **La declaración de misión, visión y objetivos son los siguientes:**

Misión: Contribuir al desarrollo de las personas con diferentes capacidades, contribuyendo a mejorar su calidad de vida con la incorporación al mundo laboral

Visión: Queremos ser reconocidos como una compañía de consultores en Chile, centrada en la asesoría de creación de valor para nuestros clientes y para la sociedad chilena, que destaca por su integridad, por su búsqueda permanente de resultados innovadores, alta rentabilidad y como un socio preferido de las empresas que deben cumplir la ley de inclusión laboral.

Objetivos: Nuestra meta es generar valor para nuestros inversionistas y grupos de interés con el objetivo de que nuestro negocio sea sustentable en el tiempo.

Integramos aspectos sociales y técnicos en nuestra gestión y mantenemos relaciones que fomentan el beneficio mutuo con diferentes stakeholders incluyendo clientes, empleados, socios, proveedores, comunidades, sociedad civil y autoridades.

**La declaración de valores es la siguiente:**

Respeto: Respetamos a las personas y su diversidad, nos importa su opinión, confiamos en ellas y tenemos un interés genuino por su bienestar y desarrollo. Fomentamos un ambiente laboral que valora y promueve la diversidad e inclusión.

Seguridad y Salud: Somos responsables de nuestra seguridad y salud, así como la de los demás. Identificamos y controlamos conscientemente nuestros riesgos.

Sustentabilidad: Operamos de manera responsable y eficiente con una visión de largo plazo. Aportamos al desarrollo social y maximizamos el desarrollo de los potenciales de cada persona.

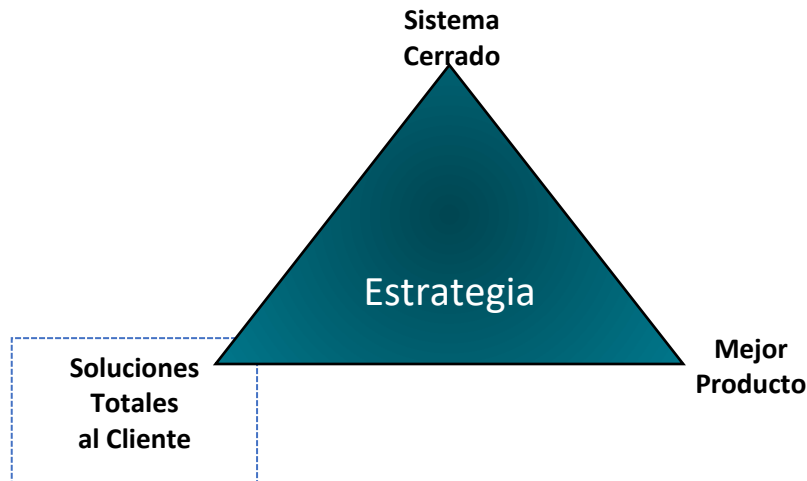
Excelencia: Nos esforzamos para mejorar constantemente en nuestros procesos y alcanzar siempre mejores resultados para nosotros y para nuestros clientes. Cuidamos nuestros recursos, somos eficientes, austeros e íntegros.

Somos Visionarios: Nuestra estrategia de negocio busca generar valor con una mirada de largo plazo, tanto para el inversionista, nuestros clientes y todos los grupos de interés de nuestro entorno. Tenemos la flexibilidad y coraje para enfrentar cambios desafiantes.

## **Estrategia:**

Definimos la estrategia de la empresa a partir del análisis del Modelo Delta, es decir ubicando a la compañía en una de las tres alternativas estratégicas que plantea. Estas son:

Ilustración 7. Definición de la Estrategia



Dada la naturaleza del servicio a ofrecer y descartando las estrategias de Sistema Cerrado y Mejor Producto, la estrategia de la empresa estará centrada en las *Soluciones Totales al Cliente*, buscando el posicionamiento competitivo a través de los siguientes ámbitos:

- **Enfoque Estratégico de la Corporación:** Nuestros clientes, sus propios clientes y sus Proveedores, contribuyendo al mejor posicionamiento e imagen pública.
- **La propuesta de valor para Cliente:** Centrada en la creación de valor a partir las oportunidades que la ley de inclusión laboral puede ofrecer como beneficios a los equipos de trabajo y al impacto positivo en los procesos y actividades
- **Oferta de productos y servicios:** Composición personalizada, desde el diagnóstico de la madurez de la empresa en materias de inclusión y hasta el acompañamiento permanente y asesorías.
- **Impacto sobre las marcas:** Asesoramiento experto para obtener sellos inclusivos valiosos para la imagen pública del cliente
- **Grado de vinculación con Clientes:** Potencialmente alto, reforzado por la personalización y aprendizajes mutuos.

### **Ventaja Competitiva:**

La ventaja competitiva es la capacidad de crear valor al cliente en sus líneas de negocios y al interior de sus equipos de trabajo, a partir del cumplimiento de la ley de Inclusión laboral. Las bases para sustentar esta ventaja competitiva son:

- Acabado conocimiento de la ley de inclusión laboral y de las normas que rigen para su aplicación
- Participación activa de un asesor experto en la realidad de la discapacidad en Chile y que al mismo tiempo es una persona vive con una condición de discapacidad severa.
- Entendimiento de las necesidades de negocio y estratégicas de los clientes, por el grado de MBA de sus directores.
- Foco en las empresas, entendiendo cómo funcionan desde dentro, para lograr ofrecer soluciones únicas que se adapten a su negocio, permitiéndoles mejorar sus indicadores de rentabilidad a través de la contratación de talentos de personas en situación de discapacidad y que puedan ser diseminados en el resto de la organización.

### **Factores Críticos de Éxito (ejemplos):**

- Captación de clientes claves, principalmente grandes empresas con dotaciones superiores a 3.000 personas
- RRHH involucrados en la realidad de discapacidad en Chile
- Participación de mercado sostenida y adecuada
- Fidelidad de clientes, alta retención de clientes
- Capacidad para cubrir todas las regiones en calidad de asesores, con coordinación central desde Santiago

La empresa se desarrollará en un mercado nuevo y con potencial de crecimiento durante los próximos años. La mayoría de los competidores tiene su foco en la colocación de postulantes con discapacidad, dejando de lado la creación de valor para la compañía. Por lo tanto, existe una oportunidad cierta de lograr las metas de mediano y largo plazo, siempre que se logre anclar el concepto diferenciador.

## **III.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global**

Las operaciones iniciales y la estrategia de entrada tendrán foco en la colocación de postulantes con discapacidad en el mundo laboral, pero buscando evidenciar el aporte concreto a la creación de valor en productividad, ambiente laboral, trabajo en equipo y la valorización de la diversidad como motor de cambio. Sin embargo, visualizamos que a largo plazo el Gobierno impulsará una nueva etapa de la ley, ampliando la cuota de personas con discapacidad a contratar por las empresas, buscando alcanzar estándares actuales de países más desarrollados.

Esta situación hará evidente la brecha entre la demanda y la oferta de personas con discapacidad preparados y formados para ingresar al mundo laboral. Bajo este eventual escenario, INCLUSIVA buscará ampliar sus operaciones integrándose directa o indirectamente con la formación técnica profesional de PeSD, estableciéndose como un centro de formación de competencias laborales valoradas en el mercado o mediante alianzas con institutos y centros de formación.

### **III.4 RSE y sustentabilidad**

INCLUSIVA aspira a ser reconocida como una Empresa B, es decir, como una empresa de triple impacto, capaz de generar ganancias económicas, efectos positivos en la sociedad y consiente del medioambiente. Obtener la certificación de “Empresa con Propósito” permitirá no solo ser reconocidos en el mercado, sino que también acceder a las beneficios que CORFO busca implementar para incentivar la aparición de este tipo de compañías.

Se considera la sustentabilidad parte integral de la toma de decisiones del negocio. Por tal motivo se implementarán controles para identificar y mitigar riesgos, se definirán políticas y sistemas de gestión. Se establecen compromisos claros con nuestros trabajadores, inversionistas, sociedad y proveedores, abordando temáticas transversales como la transparencia y el cuidado del medio ambiente.

Desarrollar una nueva forma de relacionamiento, con una visión de desarrollo de largo plazo, plasmada en un trabajo conjunto con sus beneficiarios de la ley, sociedad en general, entidades de gobierno y nuestros clientes, visualizando relaciones que contribuyan al logro de las exceptivas actuales y futuras en materia inclusión laboral real.

INCLUSIVA pretende ser un generador de cambio en Chile, basándose en los siguientes pilares:

- 1. Generar cambios positivos en la vida de nuestros beneficiarios, trabajadores, colaboradores y de la sociedad chilena en general.**
- 2. Buscar crecimiento continuo y, de esta forma, multiplicar nuestra contribución a la creación de valor para nuestros clientes.**

### 3. Conciencia medioambiental y políticas internas alineadas con la no generación de efectos adversos en el medio ambiente.

## IV. Plan de Marketing

### IV.1 Objetivos de Marketing

El primer objetivo será dar a conocer la empresa utilizando herramientas de B2B; para esto en una primera etapa se buscará dentro de los contactos de los socios a aquellas empresas que tienen más de 1000 trabajadores, fijando los siguientes objetivos y plazos:

Tabla 2. Objetivos de Marketing

Objetivo/Plazo	1 mes	2 meses	3 meses	6 meses	9 meses	1 año
Concretar Entrevistas	10-10	10-20	5-25	15-40	15-55	15-70
Envío de cotizaciones	3-3	3-6	2-8	3-11	3-14	6-20
Cierre de Contratos	0-0	0-0	1-1	0-1	0-1	0-1

### IV.2 Estrategia de Segmentación:

#### Macro-segmentación:

El mercado que se desea atender es de nicho, correspondiendo a las industrias y empresas de tamaño medio y grande según número de trabajadores utilizando para su medición la Ley 20.416.

Tabla 3. Macrosegmentación

Estratificación por tamaño de empresa en Chile		
Tamaño Empresa	Clasificación por Ventas	Clasificación por Empleo
Micro	0UF - 2.400UF	0-9
Pequeña	2.401UF - 25.000UF	10-49
Mediana	25.001UF - 100.000UF	50-199
Grande	100.000UF y más	200 y más

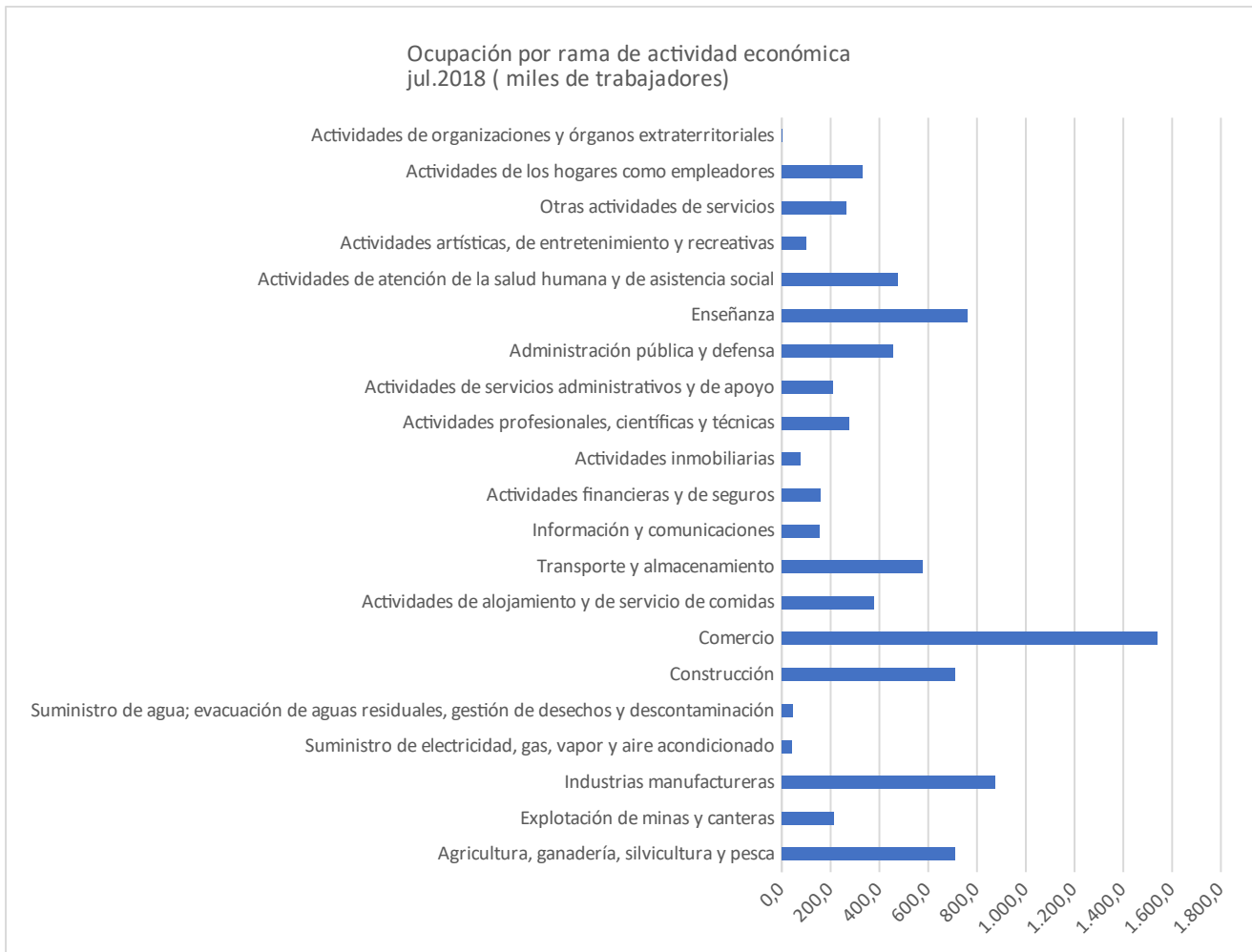
Ley: 20.416

#### Microsegmentación de Mercado:

En una primera etapa se ha escogido como segmento objetivo aquellas empresas que tienen más de 1.000 trabajadores.

Para realizar esta segmentación, se ha analizado la distribución del mercado laboral por tipo de industria, según información publicada por el Banco Central a julio de 2018

Ilustración 8. Ocupación por rama de actividad económica



Fuente: Banco Central de Chile

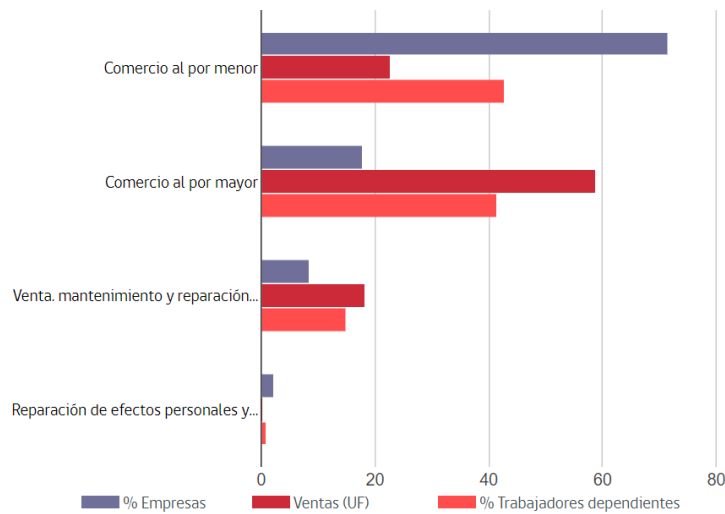
La industria que concentra mayor número de trabajadores es el comercio; y dentro del comercio las ventas al por menor son las que mayor concentración de trabajadores tienen (Retail).

**Microsegmentación de clientes:**

Dentro de las empresas del retail, las que concentran mayor N° de trabajadores son las que realizan comercio por menor y mayor.

Ilustración 9. Distribución de empresas, ventas UF y trabajadores dependientes por subsector

Distribución de empresas, ventas (UF) y trabajadores dependientes informados por subsector (%), 2015.



Fuente: Observatorio Laboral Chile. Ministerio del Trabajo y previsión Social. Informe año 2015

El objeto de buscar empresas que cuenten con más de 1.000 trabajadores es que en éstas la Ley los obligará a colocar al menos 10 trabajadores en SdD, otorgando a la INCLUSIVA la posibilidad de generar en 1 contrato los ingresos necesarios para seguir desarrollándose en el corto y mediano plazo.

Las industrias seleccionadas obedecen a que son empresas que en general tienen en su declaración de valores la inclusión, por lo que para éstas, el tema no es algo nuevo que haya que vender, por lo tanto, los esfuerzos se centrarán en vender la oferta de valor de INCLUSIVA en la prestación de los servicios de reclutamiento y acompañamiento.

### IV.3 Estrategia de Producto/Servicio

El servicio que otorgará INCLUSIVA se diferencia de la competencia, ya que es un servicio orientado a las empresas, asesorándolas de manera que la inclusión de PeSD permitan la creación de valor al interior de las compañías. Para esto la consultora se encargará de derribar mitos y prejuicios existentes en torno a la discapacidad, cambiar paradigmas, visibilizar la discapacidad, capacitar sobre diversidad e inclusión procurando cambiar la mirada desde la asistencia a PeSD a verlas como sujetos de derecho.



#### **IV.4 Estrategia de Precio**

La estrategia de precio se basa en el cobro de un fee mensual por el plazo que dura el contrato ( 2 años) que incluye los siguientes servicios:

1. Diagnóstico institucional: determinar la situación actual de las compañías, identificando áreas que se pueden beneficiar de la contratación de PeSD.
2. Inclusión Laboral: Según las necesidades detectadas en el diagnóstico se efectuarán dos tipos de reclutamiento

Reclutamiento masivo: posterior a la revisión de descriptores de cargos, reuniones con agentes claves, y análisis de puestos de trabajo para definir el perfil del candidato según las necesidades de la organización, se impulsa el reclutamiento y selección de colaboradores para ejercer oficios. En este caso la modalidad de acompañamiento será: Empleo con apoyo.

Cargos técnicos y profesionales: consiste en la búsqueda específica de técnicos y profesionales para cubrir cargos previamente determinados. En este caso la modalidad de acompañamiento es de coaching al trabajador para acelerar el proceso de adaptación a la nueva organización.

3. Accesibilidad universal: consiste en un servicio de análisis, asesoría y capacitación para que las empresas eliminen las brechas de accesibilidad que puedan existir, para que las organizaciones estén dentro de lo requerido por la ley vigente y teniendo en cuenta las consideraciones que les pueden permitir acceder al Sello Inclusivo.
4. Asesoría y capacitación: consiste en la asesoría permanente sobre normativa legal vigente sobre Inclusión y Universalidad; gestión de clima organizacional, atención a la diversidad.

Los servicios indicados tendrán un precio de UF 200 mensuales.

Este precio incluirá los servicios indicados anteriormente con un reclutamiento de hasta 15 colaboradores por año. Cada reclutamiento adicional tendrá un costo de 1,5 rentas brutas.

Los contratos tendrán una duración mínima de 2 años, pudiendo ser prorrogables anualmente.

Luego del contrato de consultoría inicial, las empresas podrán optar a contratar un servicio de mantención que les permita rellenar plazas vacantes que se vayan generando en el tiempo, continuar el acompañamiento a los equipos de trabajo y las PeSD que hayan sido contratadas. El precio del contrato de mantención será de UF33 mensuales.

## **IV.5 Estrategia de Comunicación y Ventas**

La estrategia de comunicación y ventas tendrá como objetivo dar a conocer la consultora a los actores relevantes en la toma de decisión de contratación de servicios de asesoría. Para ello se identifican como actores relevantes a gerentes de recursos humanos, gerentes de finanzas, gerentes generales, entre otros. Por lo tanto, los medios a utilizar serán los siguientes:

- Publicaciones en diarios de especialidad tales como Diario Financiero, Estrategia, Cuerpo B de El Mercurio.
- Se realizarán publicaciones periódicas en redes sociales, específicamente LinkedIn
- Se participará de foros especializados, organizados principalmente por la SENADIS u otras organizaciones gubernamentales.
- Se publicarán avisos en revistas específicas por rubros e industrias, por ejemplo, Revista Minería, entre otras.
- Se creará una página WEB

Como parte de la estrategia de comunicación y ventas se contratará los servicios de un asesor de comunicaciones que será el encargado de preparar las publicaciones mensuales, los avisos en LinkedIn, construir página WEB, diseñar el logo, entre otros.

El foco de la comunicación estará centrado en la creación de valor que pueden obtener las empresas que contratan los servicios de INCLUSIVA, ya que la consultora no sólo se dedica al reclutamiento de personas, sino que a mejorar los procesos al interior de las empresas, en los equipos de trabajo, mostrando la diversidad como una variable que aporta a nivel de productividad, experiencia y clima laboral.

## **IV.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

La estimación de la demanda se basa principalmente en el cumplimiento de la ley por parte de las empresas que tienen una dotación superior a 100 trabajadores.

De acuerdo con estudios realizados por la SENADIS, la entrada en vigor de esta ley permitirá la creación de 25.000 puestos de trabajo en el sector privado y alrededor de 2.500 cupos en el sector público.

Sin embargo, se debe considerar que esta ley es la primera iniciativa lanzada por el Estado que fomenta la creación de empleos para PeSD, por lo que se espera que a futuro la ley incremente en forma progresiva el porcentaje de PeSD que deben ser contratadas por las empresas.

Según el informe preparado por la SENADIS referida a la intervención que realiza el Director Nacional de la Comisión de Trabajo y Previsión social del Senado de fecha diciembre de 2014, versa sobre cómo se ha tratado el sistema de reservas legales de empleo en distintos países de la OCDE.

Países como Alemania, Bélgica, EE.UU, España, Francia , Irlanda , Israel, Italia, Japón, Portugal y México han fijado cuotas de reserva de empleos para PeSD tanto en empresas públicas como privadas, oscilando entre el 1,9% en el caso de Japón y el 7% en el caso de Italia, encontrándose en la mayoría de los casos cuotas entre un 3% y 7% de la fuerza laboral.

Estos antecedentes permiten vaticinar que Chile en el mediano plazo debiera incrementar esta cuota para encontrarse dentro de las cuotas establecidas por los países de la OCDE, organización a la cual Chile pertenece desde el año 2010.

#### IV.7 Presupuesto de Marketing y cronograma

Para el presupuesto de marketing se han identificado qué actividades son necesarias y su frecuencia. Los costos se han estimado en base a cotizaciones recibidas, investigación con conocidos que han realizado estas actividades en sus propias empresas.

Tabla 4. Presupuesto de Marketing (UF)

Descripción Actividad	Frecuencia	Inversión Inicial	Total Mensual permanente	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
Contratación de asesor de comunicaciones	mensual	11	11	131	135	139	143	148
Creación del logo	una vez	0	0	0	0	0	0	0
Compra de NIC	anual	1	0	0	0	0	0	0
Creación de Página WEB	una vez	22	0	0	0	0	0	0
Servicio de Social Media LinkedIn Advertising	mensual	0	2	18	19	19	20	21
Servicio Google Adwords	mensual	0	1	13	14	14	14	15
Publicaciones en Diarios y Revistas	mensual	0	22	262	270	278	287	295
Participaciones en foros	bimensual	0	5	33	34	35	36	37
Confección de trípticos de la empresa	una vez	9	0	9	9	10	10	10
Gastos varios	mensual	5	5	57	59	60	62	64
<b>Total</b>		<b>48</b>	<b>46</b>	<b>524</b>	<b>539</b>	<b>556</b>	<b>572</b>	<b>589</b>

## **V. Plan de Operaciones**

### **V.1 Creación de valor:**

La logística de entrada es una de las actividades que más impactan el negocio de la consultora, ya que se centra en la búsqueda y captación de las personas idóneas para ocupar los cargos disponibles.

La postventa es otra de las actividades importantes ya que tiene que ver con la diferenciación de la consultora en relación al servicio integral, el acompañamiento y relacionamiento con los clientes y sus equipos de trabajo.

Ambas actividades son críticas para garantizar la creación de valor a los stakeholders involucrados.

### **V.2 Flujo de operaciones**

#### **Flujo de Operaciones Orientado al Cliente:**

Este flujo de operaciones estará dividido en las siguientes 3 fases:

1. Primera reunión con cliente y preparación de la propuesta comercial.
2. Preparación del programa y carta Gantt incluyendo las reuniones con los equipos de trabajo. evaluación y diagnóstico de la empresa respecto de la accesibilidad universal para trabajadores o clientes con discapacidad.
3. Proceso de Reclutamiento y Selección de los candidatos y acompañamiento permanente a la empresa, los equipos de trabajo y la persona con discapacidad contratada.

Mayores antecedentes sobre este capítulo se encuentran en la Parte II de este documento

## **VI. Equipo del Proyecto**

### **VI.1 Equipo Gestor**

El equipo gestor está compuesto por quienes además son sus tres socios. Este equipo cuenta con amplios conocimientos de administración de empresas, manejo de equipos y contactos con gerentes y directores de empresas gran tamaño.

Emma Fernández es Ingeniero Comercial, Egresado MBA de la Universidad de Chile, con gran experiencia en gestión financiera en la banca, industria minera y de energía. También posee amplios conocimientos en evaluación y control de proyectos.

Carlos Robles es Ingeniero Civil Industrial, Egresado MBA de la Universidad de Chile, con vasta experiencia en gestión de recursos humanos y procesos de administración de personal y cambios culturales asociados al alto desempeño.

Mario Palacios es Psicólogo Laboral y Administrador de Empresas, es un profesional con 80% de discapacidad certificada, con experiencia en administración de beneficios en cajas de compensación y vinculado con numerosas instituciones que apoyan a personas con discapacidad.

### **VI.2 Estructura Organizacional**

Mayores antecedentes sobre remuneraciones, bases de compensaciones y responsabilidades se muestran en la Parte II de este documento.

## **VII. PLAN FINANCIERO**

### **VII.1 Supuestos y Estimación de Ingresos y Costos**

Todos los flujos están denominados en UF y la tasa de impuesto proyectada es de 27% para el período de evaluación (5 años).

### **VII.2 Estimación de Ingresos**

Los ingresos provienen de los contratos, para los cuales se ha usado como base que todos son a 2 años, adicionalmente se consideran los contratos de mantención del servicio una vez que finaliza el contrato de asesoría inicial

### **VII.3 Estimación de Costos y Gastos**

Los costos directos estimados corresponden a remuneraciones y los gastos a los habituales de una empresa en operación, siendo el más importante el gasto en marketing.

### **VII.4 Plan de Inversiones**

El Plan de Inversiones sólo contempla una inversión inicial para los períodos evaluados, no se requiere reinversiones; el monto total asciende a UF 3.265 de los cuales UF 2.552 corresponde a la mayor necesidad de capital de trabajo en el período analizado.

### **VII.5 Fuentes de Financiamiento**

La propuesta de financiamiento de este capital es aporte de los socios en partes iguales. En las etapas analizadas no se planean requerimientos de préstamos.

### **VII.6 Evaluación Financiera del Proyecto:**

Para evaluar el proyecto se ha utilizado una tasa de descuento de 11,12% con lo cual el VAN proyectado es de UF 11.472 con TIR de 32% por lo que el proyecto es viable.

Para mayor abundamiento sobre los flujos proyectados, cálculo de tasa de descuento y análisis de sensibilidad, referirse a la parte II del documento.

### **VIII. Riesgos críticos**

Los principales riesgos identificados para la ejecución del proyecto y sus respectivas medidas de mitigación son los siguientes:

Nivel de ventas inferior al esperado:

- Generar mayor número de contactos y reuniones con potenciales clientes.
- Reforzar el plan de marketing, mayor participación en foros, entre otros.

Ausencia de un socio con discapacidad en el equipo gestor:

- Integrar rápidamente a un relator que haya vivido su propia experiencia exitosa de superación para que participe de manera activa en las intervenciones con clientes.

Entrada de otros competidores

- Potenciar el plan de marketing para demostrar de mejor manera la ventaja competitiva de INCLUSIVA; que es la creación de valor para las empresas clientes.

Para mayor información sobre este capítulo, referirse a la Parte II del documento.

## **IX. Propuesta al Inversionista:**

De acuerdo a los escenarios analizados incluyendo los análisis de sensibilidad que pueden ser revisados en mayor profundidad en la Parte II del documento, el proyecto es viable desde el punto de vista económico.

El VAN estimado a perpetuidad es de UF 11,471 con TIR de 32%, considerando una tasa de descuento exigente desde el punto de vista de los premios por liquidez requeridos para una empresa que se encuentra en etapa de start up.

Considerando esto, la propuesta que se hace al inversionista es la obtención de dividendos a contar del 4to año.

Respecto del socio que presenta un grado de discapacidad, el objetivo de invitarlo a ser parte del proyecto es que tiene la experiencia de la discapacidad, ya que la vive día a día, siendo éste su gran aporte además de los recursos financieros invertidos al inicio del proyecto.

Respecto de los otros dos socios, estos aportan con el Know how que tienen sobre administración y gestión de negocios, amplia red de contactos y el aporte de financiamiento de la inversión inicial.

Durante los primeros tres años los tres socios recibirán una remuneración mensual de CLP 500mil, relacionados con las funciones que cada uno ejercerá dentro del proyecto, A contra del 4To año recibirán dividendos de acuerdo a la política de dividendos establecida al inicio.

Para mayor abundamiento sobre las conclusiones del proyecto, referirse a la parte II de este documento.



## **X. CONCLUSIONES**

Actualmente existe una necesidad de mercado sin satisfacer, generada a raíz de un cambio en la legislación y dado a que es un cambio reciente existen grandes posibilidades de rápido crecimiento.

El principal desafío para la concreción exitosa de este caso radica en las posibilidades de generar los contactos comerciales, y acceder a los candidatos adecuados. Este último punto es el que presenta mayor dificultad, ya que, según los estudios y análisis realizados, la población con discapacidad en Chile cuenta con bajo nivel de formación académica, siendo ésta una brecha a superar en el mediano plazo.

Por otro lado, respecto a los clientes, los estudios muestran que un 73% de las empresas desea cumplir con esta ley a través de la contratación de PeSD y no a través del pago de multas y que por lo tanto están dispuestos a contratar empresas expertas que los asesoren en el proceso de selección, reclutamiento e intervención de los equipos de trabajo para lograr la creación de valor que es el fin que en realidad moviliza a las empresas a realizar este tipo de contrataciones.

Respecto al análisis financiero, éste muestra que el negocio es viable, ni requiere de grandes inversiones ni reinversiones en el mediano plazo: Lo fundamental para INCLUSIVA es contar con un equipo de trabajo comprometido y con los conocimientos necesarios para desarrollar una empresa de estas características.



**Anexo N°1. Ley 21.015 Inclusión al mundo laboral de personas discapacitadas**

# DIARIO OFICIAL

DE LA REPUBLICA DE CHILE  
Ministerio del Interior y Seguridad Pública

**I**  
SECCIÓN

---

**LEYES, REGLAMENTOS, DECRETOS Y RESOLUCIONES DE ORDEN GENERAL**

---

Núm. 41.784

Jueves 15 de Junio de 2017

Página 1 de 5

---

**Normas Generales**

---

**CVE 1228427**

---

**MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL**

LEY NÚM. 21.015

**INCENTIVA LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD  
AL MUNDO LABORAL**

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente proyecto de ley originado en Mociones refundidas de los H. Diputados señores Gustavo Hasbún Selume, Patricio Melero Abaroa, Jorge Sabag Villalobos, Fidel Espinoza Sandoval, Carlos Abel Jarpa Wevar, Víctor Torres Jeldes, Fuad Chahin Valenzuela, y Felipe Ward Edwards y señoras Claudia Nogueira Fernández, Marisol Turres Figueroa, Andrea Molina Oliva, y de los ex Diputados señores Gonzalo Uriarte Herrera, Enrique Accorsi Opazo, Miodrag Marinovic Solo de Zaldívar y señoras Mónica Zalaquett Said, María Angélica Cristi Marfil, María Antonieta Saa Díaz,

Proyecto de ley:

“**Artículo 1.-** Modifícase la ley N° 20.422, que Establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad, en los siguientes términos:

1. Reemplázase la denominación del párrafo 3° del título IV por la siguiente:

“De la inclusión laboral y de la capacitación”.

2. Sustitúyese el artículo 45 por el que sigue:

“Artículo 45.- En los procesos de selección de personal, los órganos de la Administración del Estado señalados en el artículo 1 de la ley N° 18.575, orgánica constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el decreto con fuerza de ley N° 1/19.653, de 2000, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, el Congreso Nacional, el Poder Judicial, el Ministerio Público, el Tribunal Constitucional, el Servicio Electoral, la Justicia Electoral y demás tribunales especiales creados por ley, seleccionarán preferentemente, en igualdad de condiciones de mérito, a personas con discapacidad.

En las instituciones a que se refiere el inciso anterior, que tengan una dotación anual de 100 o más funcionarios o trabajadores, a lo menos el 1% de la dotación anual deberán ser personas con discapacidad o asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional. Las personas con discapacidad deberán contar con la calificación y certificación que establece esta ley.

En el caso de las Fuerzas Armadas, de las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública y de Gendarmería de Chile, la obligación establecida en el inciso anterior considerará sólo a su personal civil.

El jefe superior o jefatura máxima del órgano, servicio o institución correspondiente deberá adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de la obligación a que se refiere el inciso segundo. En caso que no sea posible su cumplimiento total o parcial, las entidades antes señaladas deberán remitir un informe fundado a la Dirección Nacional del Servicio Civil y al Servicio Nacional de la Discapacidad, explicando las razones para ello. Sólo se considerarán razones fundadas aquellas relativas a la naturaleza de las funciones que desarrolla el órgano, servicio o institución, no contar con cupos disponibles en la dotación de personal y la falta de postulantes que cumplan con los requisitos respectivos.

---

**CVE 1228427**

Director: Carlos Orellana Céspedes  
Sitio Web: [www.diarioficial.cl](http://www.diarioficial.cl)

Mesa Central: +562 2486 3600 Email: [consultas@diarioficial.cl](mailto:consultas@diarioficial.cl)  
Dirección: Dr. Torres Boonen N°511, Providencia, Santiago, Chile.

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la ley N°19.799 e incluye sellado de tiempo y firma electrónica avanzada. Para verificar la autenticidad de una representación impresa del mismo, ingrese este código en el sitio web [www.diarioficial.cl](http://www.diarioficial.cl)

---

Un reglamento dictado por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social y suscrito por los ministros de Hacienda y de Desarrollo Social, establecerá para los órganos de la Administración del Estado indicados en el inciso primero, los parámetros, procedimientos y demás elementos necesarios para dar cumplimiento a las obligaciones consignadas en este artículo o para justificar su excusa.

En el caso del Congreso Nacional, el Poder Judicial, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, el Banco Central, el Tribunal Constitucional, las Fuerzas Armadas, las Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, el Servicio Electoral, la Justicia Electoral y demás tribunales especiales creados por ley, serán sus propios órganos quienes deberán dictar las normas necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones de este artículo. En estas instituciones, cuando la dotación máxima de personal se consulte en la Ley de Presupuestos del Sector Público o en alguna otra norma en particular, se estará a la dotación máxima fijada en ella.”.

3. Reemplázase, en el artículo 47, la expresión “sin limitación de edad” por “hasta los 26 años de edad”.

**Artículo 2.-** Sustitúyese el inciso tercero del artículo 17 de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el decreto con fuerza de ley N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, por el siguiente:

“Prohíbese todo acto de discriminación arbitraria que se traduzca en exclusiones o restricciones, tales como aquellas basadas en motivos de raza o etnia, situación socioeconómica, idioma, ideología u opinión política, discapacidad, religión o creencia, sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, sexo, orientación sexual, identidad de género, estado civil, edad, filiación, apariencia personal o enfermedad, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o trato en el empleo.”.

**Artículo 3.-** Modifícase el título III del libro I del Código del Trabajo, de la siguiente manera:

1. Reemplázase su denominación por la siguiente: “Del Reglamento Interno y la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad”.

2. Intercálase, a continuación del epígrafe antes señalado, lo siguiente:

“Capítulo I  
Del Reglamento Interno”

3. Incorpóranse, a continuación del artículo 157, el siguiente capítulo II y los artículos 157 bis y 157 ter que lo componen:

“Capítulo II  
De la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad

Artículo 157 bis.- Las empresas de 100 o más trabajadores deberán contratar o mantener contratados, según corresponda, al menos el 1% de personas con discapacidad o que sean asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional, en relación al total de sus trabajadores.

Las personas con discapacidad deberán contar con la calificación y certificación señaladas en el artículo 13 de la ley N° 20.422.

El empleador deberá registrar los contratos de trabajo celebrados con personas con discapacidad o asignatarios de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional, así como sus modificaciones o términos, dentro de los quince días siguientes a su celebración a través del sitio electrónico de la Dirección del Trabajo, la que llevará un registro actualizado de lo anterior, debiendo mantener reserva de dicha información.

La fiscalización de lo dispuesto en este capítulo corresponderá a la Dirección del Trabajo, salvo lo dispuesto en el inciso cuarto del artículo siguiente, en lo relativo a la reglamentación de la letra b) de ese mismo artículo.

Un reglamento dictado por el Ministerio del Trabajo y Previsión Social y suscrito por los ministros de Hacienda y de Desarrollo Social, establecerá los parámetros, procedimientos y demás elementos necesarios para dar cumplimiento a lo establecido en este capítulo.

Artículo 157 ter.- Las empresas que, por razones fundadas, no puedan cumplir total o parcialmente la obligación establecida en el inciso primero del artículo anterior, deberán darle cumplimiento en forma alternativa, ejecutando alguna de las siguientes medidas:

- a) Celebrar contratos de prestación de servicios con empresas que tengan contratadas personas con discapacidad.
- b) Efectuar donaciones en dinero a proyectos o programas de asociaciones, corporaciones o fundaciones a las que se refiere el artículo 2 de la ley N° 19.885.

Sólo se considerarán razones fundadas aquellas derivadas de la naturaleza de las funciones que desarrolla la empresa o la falta de personas interesadas en las ofertas de trabajo que se hayan formulado.

El monto anual de los contratos celebrados de conformidad a la letra a) de este artículo no podrá ser inferior al equivalente a veinticuatro ingresos mínimos mensuales respecto de cada trabajador que debía ser contratado por la empresa.

Las donaciones establecidas en la letra b) de este artículo deberán sujetarse a lo dispuesto en la ley N° 19.885, en lo que resulte aplicable, y con las excepciones que se señalan a continuación:

1.- Estas donaciones no darán derecho a los créditos y beneficios tributarios establecidos en los artículos 1 y 1 bis. Sin embargo, para efectos de lo establecido en la Ley sobre Impuesto a la Renta, contenida en el artículo 1 del decreto ley N° 824, de 1974, tendrán la calidad de gasto necesario para producir la renta de acuerdo a lo establecido en el artículo 31 del referido cuerpo legal.

2.- Las donaciones deberán dirigirse a proyectos o programas de asociaciones, corporaciones o fundaciones cuyo objeto social incluya la capacitación, rehabilitación, promoción y fomento para la creación de empleos, contratación o inserción laboral de las personas con discapacidad.

3.- Las donaciones no podrán efectuarse a instituciones en cuyo directorio participe el donante, su cónyuge, su conviviente civil o sus parientes ascendientes o descendientes hasta el tercer grado de consanguinidad. En caso que el donante sea una persona jurídica, no podrá efectuar donaciones a instituciones en cuyo directorio participen sus socios o directores o los accionistas que posean el 10% o más del capital social, o los cónyuges, convivientes civiles o parientes ascendientes o descendientes hasta el tercer grado de consanguinidad de dichos socios, directores o accionistas.

4.- El monto anual de las donaciones efectuadas no podrá ser inferior al equivalente a veinticuatro ingresos mínimos mensuales ni superior a doce veces el límite máximo imponible establecido en el artículo 16 del decreto ley N° 3.500, de 1980, respecto de cada trabajador que debía ser contratado por la empresa.

5.- No se aplicará a las donaciones a que se refiere esta ley el límite global absoluto establecido en el artículo 10.

Las empresas que ejecuten alguna de las medidas señaladas en las letras a) y b) de este artículo deberán remitir una comunicación electrónica a la Dirección del Trabajo, con copia a la Subsecretaría de Evaluación Social del Ministerio de Desarrollo Social, al Servicio Nacional de la Discapacidad y al Servicio de Impuestos Internos. La empresa deberá indicar en esta comunicación la razón invocada y la medida adoptada. Esta comunicación deberá ser efectuada durante el mes de enero de cada año y tendrá una vigencia de doce meses.”.

**Artículo 4.-** Los ministerios del Trabajo y Previsión Social y de Desarrollo Social deberán evaluar conjuntamente los resultados de la implementación de esta ley cada cuatro años, y deberán informar de ello a la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado y a la Comisión de Desarrollo Social, Superación de la Pobreza y Planificación de la Cámara de Diputados.

**Artículo 5.-** Derógase el artículo 16 de la ley N° 18.600.

**Artículo 6.-** Modifícase la letra g) del artículo 2 de la ley N° 16.395, que fija el texto refundido de la ley de organización y atribuciones de la Superintendencia de Seguridad Social, del modo que sigue:

## 1. Intercálase el siguiente párrafo tercero:

“Asimismo, el Sistema incorporará la información respecto de las personas que sean asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional, que los organismos previsionales y de seguridad social deberán remitir mensualmente, en la forma que la Superintendencia determine.”.

## 2. Agréganse a continuación del actual párrafo tercero, que ha pasado a ser cuarto, los siguientes párrafos quinto y sexto:

“Las subsecretarías del Trabajo y de Previsión Social tendrán acceso a dicho Sistema y a la información que fuere necesaria sólo para el ejercicio de sus funciones. En tal caso, el tratamiento y uso de los datos personales que efectúen las subsecretarías quedará dentro del ámbito de su competencia.

Dichas subsecretarías y su personal deberán guardar absoluta reserva y secreto de la información de que tomen conocimiento y abstenerse de usar dicha información en beneficio propio o de terceros. Para efectos de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 125 de la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado fue fijado por el decreto con fuerza de ley N° 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda, se estimará que los hechos que configuren infracciones a esta disposición vulneran gravemente el principio de probidad administrativa, sin perjuicio de las demás sanciones y responsabilidades que procedan.”.

## DISPOSICIONES TRANSITORIAS

**Artículo primero.-** La presente ley entrará en vigencia el primer día del mes subsiguiente a la publicación en el Diario Oficial de los reglamentos señalados en sus artículos 1 y 3.

**Artículo segundo.-** Dentro de los seis meses siguientes a la fecha de la publicación de esta ley deberán dictarse los reglamentos referidos en los artículos 1 y 3, así como las normas necesarias de las instituciones singularizadas en su artículo 1.

**Artículo tercero.-** Para dar cumplimiento a la obligación establecida en el número 3 del artículo 3 de esta ley, los empleadores deberán registrar en el sitio electrónico de la Dirección del Trabajo y durante el plazo de seis meses posteriores a su entrada en vigencia, los contratos de trabajo vigentes de las personas con discapacidad o que sean asignatarios de pensión de invalidez de cualquier régimen previsional.

**Artículo cuarto.-** Durante el tercer año contado desde la entrada en vigencia de la presente ley, los Ministerios del Trabajo y Previsión Social, de Desarrollo Social y de Hacienda deberán evaluar conjuntamente la implementación y aplicación de la reserva legal de contratación de personas con discapacidad y asignatarias de una pensión de invalidez de cualquier régimen previsional, en el sector público y privado, establecidas en los artículos 1 y 3 de esta ley, respectivamente. Este informe deberá considerar el impacto de la reserva legal vigente y formular una propuesta sobre la mantención o aumento de ella, en caso que los antecedentes así lo justifiquen. Asimismo, deberá evaluar los efectos en las empresas sujetas a esta obligación según tamaño, tipo de actividad productiva y ubicación geográfica. Del mismo modo, deberá revisar la aplicación y los resultados de las medidas alternativas de cumplimiento, formulando propuestas de mejora, en caso de estimarse necesario. El informe será remitido a la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado y a las Comisiones de Trabajo y Seguridad Social y de Desarrollo Social, Superación de la Pobreza y Planificación de la Cámara de Diputados, y será publicado en el sitio web de esos ministerios.

**Artículo quinto.-** Las empresas de 100 y hasta 199 trabajadores estarán sujetas a la obligación establecida en el inciso primero del artículo 157 bis del Código del Trabajo, introducido por el artículo 3 de esta ley, a partir del término del primer año contado desde la entrada en vigencia de la presente ley.

**Artículo sexto.-** Durante los dos primeros años contados desde la entrada en vigencia de la presente ley, las empresas podrán optar por cumplir la obligación establecida en el inciso primero del artículo 157 bis del Código del Trabajo, introducido por el artículo 3 de esta ley, a través de

## Anexo N° 2. Dising Thinking aplicado a INCLUSIVA

Empatizar	Necesidad	Idear	Prototipar	Testar	Implementar
<p>Entendimiento de los alcances de la ley para las empresas que están afectas a su cumplimiento y de las brechas particulares que éstas puedan tener.</p>	<p>Desconocimiento de la ley y de la realidad de la discapacidad en Chile. Carecen de diagnóstico propio y requiere adecuación en sus procesos de reclutamiento y selección, Adicionalmente necesitan orientación y entrenamiento en sus equipos de trabajo</p>	<p>a) Servicios de diagnóstico de madurez de los equipos y condiciones de infraestructura. b) Servicios de Intermediación laboral para reclutamiento y selección. c) Capacitación y formación técnica para que personas con discapacidad se integren al mundo laboral. d) Orientación y acompañamiento a los equipos de trabajo de las empresas</p>	<p>Modelo de servicio de consultoría para las empresas para intermediación laboral y asesorías en temas de inclusión. Alianzas con fundaciones e institutos para facilitar la formación técnica de personas con discapacidad. Organización calificada para recibir fondos estatales destinados a capacitación de personas discapacitadas.</p>	<p>Entrevistas con las organizaciones gubernamentales que coordinan y fomentan la inclusión laboral. Entrevistas con representantes de una muestra de empresas reales que son objeto de esta ley. Reuniones de coordinación con fundaciones que reciben y trabajan con personas discapacitadas. Talleres y jornadas laborales con personas con discapacidad con intenciones de incorporarse al mundo laboral.</p>	<p>Poner en operación el diseño de esta idea de negocios en clientes objetos de la ley y de alto potencial, ajustan la propuesta a la realidad de cada empresa.</p>



### Anexo N°3. SENADIS – Financiamiento a la educación de PeSD



3. Las Bases del Concurso Público convocatoria 2018, denominado "Concurso Nacional de Apoyo a Instituciones Educativas para la Inclusión de Estudiantes en Situación de Discapacidad 2018", presentadas por el Jefe del Departamento de Proyectos, al Director Nacional y conocidas por éste.

**RESUELVO:**

1. **APRUEBANSE** las Bases Administrativas y Técnicas del Concurso Público, Convocatoria año 2018, denominado "Concurso Nacional de Apoyo a Instituciones Educativas para la Inclusión de Estudiantes en Situación de Discapacidad 2018", cuyo texto se adjunta y forma parte integrante de la presente resolución.
2. **PRACTÍQUENSE** las publicaciones correspondientes e impútese al presupuesto vigente.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE



**DISTRIBUCIÓN:**

- Departamento de Administración y Finanzas
- Departamento de Proyectos
- Departamento de Políticas y Coordinación Intersectorial

### Anexo N° 4. Estudio Fundación Descúbreme

Un estudio realizado en el primer semestre de 2018 por la Fundación Descúbreme, arrojó el siguiente resultado al consultar a las empresas más grandes como piensan dar cumplimiento a la Ley 21.015

Gráfico 1:

*Fuente: Investigación Fundación Descúbreme publicada en el cuerpo B de El Mercurio el 03 de julio de 2018*

Gráfico 2:

*Fuente: Investigación Fundación Descúbreme publicada en el cuerpo B de El Mercurio el 03 de julio de 2018.*

## Anexo N° 5. Análisis de la competencia

Organizaciones	Tipo	Focos	Formas de Discapacidad con que trabaja	Años de Experiencia realizando inserción laboral	Alcance Territorial	Período de Seguimiento luego de contratación	Precio por P&SD incluida
BEST BUDDIES	Fundación	Inclusión Social Inclusión Laboral Programa Embajadores	Discapacidad Cognitiva	4 años en Chile	Sigo, Concepción, Los Andes, San Felipe	Hasta desvinculación del trabajador de la empresa	UF 3,7 mensuales
EUGE INCLUIR (COMU)	Fundación	Programas de Educación Programas de Protección Programas Laborales Capacitación OTEC	Toda forma de discapacidad	40 años	Arica a Castro	6 meses de seguimiento	UF 145
CONTRABAJO	Fundación	Apoyo a personas con discapacidad Apoyo a las familias Inclusión Laboral	Discapacidad Cognitiva	7 años	Santiago	3 meses de seguimiento	UF 164
DESAFIO	Fundación	Inclusión Laboral	Discapacidad Cognitiva	17 años	Santiago	Indeterminado	UF 7,4 mensuales
DESCUBRIRME	Fundación	Inclusión Social Inclusión Laboral Estudios	Discapacidad Cognitiva	8 años	Santiago y Antofagasta ( Escondida)	1 año	UF 39
FUNDACIÓN CHILENA PARA LA DISCAPACIDAD	Fundación	Inclusión laboral Educación inclusiva Servicio de innovación e infraestructura Investigación Capacitación en lengua de señas Coordinación de ayudas técnicas para discapacitados	Toda forma de discapacidad	4 años	Santiago y Valparaíso	6 meses	UF 40
RONDA	Fundación	Inclusión Laboral Aseorías Capacitaciones	Toda forma de discapacidad	4 años	Santiago	1 año	UF 100 mensuales
TACAL	Fundación	Inclusión Laboral Formación Laboral	Toda forma de discapacidad	33 años	Santiago	3 meses	UF30 sólo si personas no se capacitan en total
ATREVE	Consultora	Aseoría a Empresas sobre inclusión Laboral	Toda forma de discapacidad	2 años	Todo Chile	1 año	2,1/2 sueldos + beneficios

