



**Plan de negocio para la creación de una consultora enfocada en la inclusión
laboral de personas con discapacidad llamada IQUALCONSULTING**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Marketing**

por:

Andrea del Carmen Ayala Meneses

Jose Manuel Jurado Gomez

Eliana Carolina Rojas Vivanco

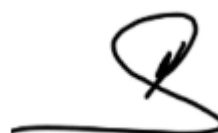
Programa de la Maestría en Marketing 2018-II

Lima, 01 de marzo del 2021

Esta tesis

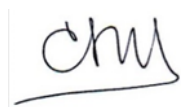
Plan de negocio para la creación de una consultora enfocada en la inclusión laboral de personas con discapacidad llamada IQUALCONSULTING

ha sido aprobada.



.....
Otto Regalado Pezúa (Jurado)

.....
José Luis Wakabayashi Muroya (Jurado)



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)



.....
Gonzalo Guerra-Garcia Picasso (Asesor)

Universidad ESAN

2021

Dedicatorias

A mi abuelito May, allá en el cielo, esta maestría va para ti,
a mis padres, por apoyarme en todas las decisiones que tomo
y por creer en mí,
a mi abuelita Carmen, por ser mi ejemplo y motivación,
a mi hermana y a Uziel, por tenerme paciencia.

A todas las personas que luchan por la inclusión social,
ya que así lograremos un mundo mejor con las mismas oportunidades
para todos.

Andrea del Carmen Ayala Meneses

A mi familia, especialmente a mi esposa Carla y mis hijas Macarena y
Valentina, que me dieron todo su apoyo durante toda la maestría y,
especialmente en esta tesis, a mis amigos y compañeros que me
animaron, y a todas las personas que luchan por la inclusión social y
laboral de las personas con discapacidad, ya que fueron parte de la
inspiración para esta tesis.

Jose Manuel Jurado Gomez

A mis padres, por criarme creyendo que soy capaz de lograr todo lo que
me proponga, a mi hermana Paola, por ser siempre mi orgullo e
inspiración, a los amigos que me tuvieron paciencia en estos últimos dos
años de mucho esfuerzo y poco tiempo libre, a mis compañeros Andrea
y José, y sobre todo a todas aquellas personas con discapacidad que
viven en busca de una oportunidad para demostrar todo lo que pueden
aportar.

Eliana Carolina Rojas Vivanco

Agradecimientos

A nuestros asesores Sergio Cuervo y Gonzalo Guerra, por su ayuda y su tiempo durante todo el desarrollo de la tesis, a los profesores de la maestría que nos dieron los conocimientos claves para realizarla, y a los profesionales que dieron su tiempo y compartieron su experiencia en las entrevistas y encuestas.

ANDREA DEL CARMEN AYALA MENESES

Ingeniera en Industrias Alimentarias con siete años de experiencia en ventas B2B, trabajando de la mano del área de investigación y desarrollo optimizando los resultados en los productos terminados en empresas de los sectores industrial, alimentos y comercio. Habilidad en el manejo de relaciones comerciales con cuentas claves, en consolidar negocios y en elaboración de presupuestos. Capacidad para trabajar en equipo de manera organizada, proactiva con alto sentido de responsabilidad, comprometida en el cumplimiento de los objetivos/metras planteados y tenaz con los nuevos retos imparten.

EXPERIENCIA LABORAL

MANUCHAR PERU S.A.C

Representante Comercial – Línea Food

06/2016 – actualidad

Principales funciones y/o logros

- Captación de clientes nuevos incrementando la cartera en un 60%.
- Recuperación y reactivación de clientes antiguos en un 70%.
- Desarrollo de estrategias para la retención y fidelización de la cartera de clientes.
- Identificación, visita y asesoramiento a clientes estratégicos y potenciales.
- Mantenimiento y aumento de la cobertura de mercado mediante estrategias comerciales.
- Atención y seguimiento en la entrega los pedidos (coordinando con almacén y despacho).
- Identificación y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio (ingreso a nuevos mercados) con un crecimiento de las ventas en USD2.5MM.
- Incremento de la utilidad bruta en un 167%.

ADIPLUS S.A.C

Ejecutivo Comercial

08/2015 – 06/2016

Principales funciones y/o logros

- Manejo y fidelización de la cartera de clientes asignada.
- Identificación, visita y asesoramiento a clientes estratégicos y potenciales.
- Captación de clientes nuevos incrementando la cartera en un 10%.
- Mantenimiento y aumento de la cobertura de mercado mediante estrategias comerciales.
- Atención y seguimiento en la entrega los pedidos (coordinación con almacén)
- Identificación y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.
- Seguimiento a las cobranzas.

L'ONDA BEVERAGE COMPANY S.A.C

Asistente Comercial

10/2014 – 07/2015

Principales funciones y/o logros

- Encargada de contactar semanalmente a los compradores de los diferentes supermercados del país para que generen sus órdenes de acuerdo a la rotación semanal.
- Seguimiento a los pedidos y envío de la información necesaria (RRSS, fichas técnicas, formatos obligatorios).
- Facturación y seguimiento a las cobranzas de los clientes tanto distribuidores como empresas de venta Retail (Supermercados)
- Análisis de las ventas mensuales y las ventas por canal para identificar la cantidad facturada al mes, reportándolo a Gerencia General para la proyección de producción del siguiente mes.
- Coordinación de degustaciones y promociones en las diferentes tiendas Retail.

EXANDAL CORP

Ejecutivo Técnico Comercial

05/2014 – 10/2014

Principales funciones y/o logros

- Encargada de contactar empresas para la venta de aditivos alimenticios, brindando asesoría técnica para mejorar sus productos, estando muy relacionada con el área de Investigación y Desarrollo para tener un mejor análisis de las situaciones.
- Manejo de una cartera de clientes.
- Realización de cotizaciones, estrategias de venta y proyectos para ampliar las ventas mensuales para lograr el objetivo mensual.

FORMACIÓN PROFESIONAL**Universidad ESAN / ESIC Business & Marketing School**

Maestría en Marketing / Master in Marketing Science

2018-2020

Universidad ESAN

Especialización en Marketing – Dirección de Ventas

2017-2017

Universidad Nacional Agraria La Molina

Especialización en Gestión de Calidad Total y Productividad

2014-2015

Universidad Nacional Agraria La Molina

Facultad de Industrias Alimentarias

Ingeniera en Industrias Alimentarias

2008-2013

JOSE MANUEL JURADO GOMEZ

Ejecutivo Senior especialista en Publicidad y Comunicación con 20 años de experiencia en el sector, formado en diferentes departamentos en agencia de medios, ocupando en los últimos 7, cargos de gerencia y dirección. Orientado a objetivos y con un perfil comercial, he logrado siempre cumplir las metas propuestas en los proyectos asignados para cada una de las funciones y cargos que he desempeñado durante mi carrera profesional.

EXPERIENCIA LABORAL**HAVAS MEDIA GROUP PERU (GRUPO VIVENDI)**

General Manager

03/2017 – actualidad

Principales funciones y/o logros

- Gestión y responsable del P&L de la compañía
- Gestión de la cartera de clientes del grupo, desarrollo comercial y crossselling del portafolio.
- Responsable New Business
- Responsable del posicionamiento de la compañía y marcas del grupo en el mercado.

GROUPM PERU (GRUPO WPP)

Head of Trading

05/2013 – 03/2017

Principales funciones y/o logros

- Gestión y dirección del área de trading de todas las OpCo's del Groupm (Mindshare, Maxus, MEC, Mediacom).
- Definición de directrices.
- Desarrollo de nuevos modelos de negocios.
- Relaciones con las Gerencias Generales y Comerciales de los medios.
- Negociaciones y acuerdos Groupm Trading para todos los medios

MPG (GRUPO HAVAS MEDIA)

Jefe de Negociación

03/2004 – 12/2012

Principales funciones y/o logros

- Consecución de los objetivos durante todos los ejercicios.
- Desarrollo de nuevos procesos de trabajo (coordinación de emplazamientos y materiales).

- Colaboración en la puesta en marcha de las primeras oficinas locales, PROXIMIA (Barcelona, Valencia, Málaga).
- Creación de Circuitos de Exterior Ad-hoc Premium para Sacyr Vallehermoso.
- Activación de clientes en el área de Acciones Especiales y Multimedia.
- Venta de las primeras Acciones 360° del mercado para el cliente Peugeot

I-NETWORK (ACTUALMENTE ANTEVENIO)

Ejecutivo de Cuentas 03/2003 – 03/2004

Principales funciones y/o logros

- Responsable de la comercialización de las exclusivas de publicidad web y BBDD e-mail marketing, CORREO DIRECT, para agencias de medios y clientes directos.

MPG (GRUPO HAVAS MEDIA)

Planificador de Medios y Ejecutivo de Cuentas 05/2000 – 03/2003

Principales funciones y/o logros

- Ejecutivo y Coordinador de Cuentas para el grupo LVMH (Tag Heuer, Zenith, Ebel, Loewe, Louis Vuitton, DKNY).
- Planificador Medios para el Grupo LVMH, TELECINCO / GESTEVISIÓN, Grupo Leche Pascual.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Universidad ESAN / ESIC Business & Marketing School

Maestría en Marketing / Master in Marketing Science 2018-2020

Universidad Pontificia De Comillas (Icade-Icai) –Madrid - España

Instituto San Carlos (Barcelona)

Doble Diplomatura en Gestión Comercial y Marketing TECOM. 1996-1999

ELIANA CAROLINA ROJAS VIVANCO

Profesional con nueve años de experiencia integral en la gestión de productos farmacéuticos, diseño de estrategias comerciales, desarrollo de planes 360°, manejo de estrategia por canal, desarrollo de nuevos productos, manejo de KPIs y entendimiento del consumidor/shopper. Orientada a resultados con alta capacidad de análisis, facilidad para desarrollar relaciones y trabajar bajo presión en entornos de constante cambio.

EXPERIENCIA LABORAL

LABORATORIOS SIEGFRIED S.A

GERENTE DE PRODUCTO

09/2020 – Hasta la fecha

Principales funciones y/o logros

- Diseño de la estrategia y portafolio del área “*Consumer Care*” de la compañía.
- Gestión del presupuesto de marketing asignado a cada marca.
- Análisis del mercado y la competencia donde se desarrolla cada producto para lograr identificar oportunidades.
- Desarrollo, diseño de estrategia y lanzamiento de nuevos productos.

MEDIFARMA S.A

JEFE DE MARCA

01/2018 – 09/2020

Principales funciones y/o logros

- Gestión estratégica de las marcas OTC de la división consumo (20 millones de soles al año)
- Coordinar con el área de planeamiento y producción para asegurar la disponibilidad de cada SKU.
- Gestión del presupuesto de marketing asignado a cada marca.
- Análisis del mercado y la competencia donde se desarrolla cada producto para lograr identificar oportunidades.
- Desarrollo, diseño de estrategia y lanzamiento de nuevos productos.
- Coordinación constante con el área de trade marketing y ventas para coordinar herramientas que permitan mejorar los resultados.
- Analizar los resultados de las campañas y acciones de marketing realizadas para cada marca.

MEDIFARMA S.A

ANALISTA DE VENTAS

04/2015 – 12/2017

Principales funciones y/o logros

- Gestión comercial (*Sell In* y *Sell Out*) de las cuentas a cargo (Distribuidores Nacionales y Regionales)
- Elaboración de estrategias para el crecimiento de las cuentas a cargo.
- Capacitación a la fuerza de venta de los distribuidores a cargo.
- Cálculo de rebates de los clientes de la división FARMA.
- Cálculo de cuotas y estratégicos mensuales de la fuerza de venta a nivel nacional.
- Preparar presentaciones de resultados para las distribuidoras regionales y nacionales.
- Viajar para presentar las estrategias y resultados del laboratorio a la fuerza de ventas en provincias.
- Elaboración de listas de precios de todos los productos del laboratorio.
- Coordinación constante con supervisores, representantes médicos, vendedores y promotores de todas las sucursales (aproximadamente 200 personas).
- Análisis de ventas a solicitud de la gerencia comercial.

SHERFARMA S.A.C

ASISTENTE SENIOR

07/2014 – 03/2015

Principales funciones y/o logros

- Envío de órdenes de producción
- Distribución de mercadería a los principales clientes.
- Apoyo en el planeamiento de la producción proyectada.
- Gestión del almacenamiento de la mercadería

Boticas y Salud S.A.C

ASISTENTE

12/2012 – 07/2014

Principales funciones y/o logros

- Distribución de productos a los locales de Boticas y Salud.
- Apoyo en el diseño de sistemas automatizados para ser implementados en los almacenes de Boticas y Salud.
- Contacto con proveedores (cotizaciones, órdenes de compra)
- Gestionar el ingreso de nuevos programas de apoyo al paciente de distintos laboratorios.

- Ayudar en el desarrollo de los módulos informáticos usados en el área.
- Capacitar al personal de los locales de Boticas y Salud en los procesos de cada programa de apoyo.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Universidad ESAN / ESIC Business & Marketing School

Maestría en Marketing / Máster in Marketing Science

2018-2020

Universidad de Lima

Facultad de Ingeniería

Bachiller en Ingeniería Industrial –

2009-2014

Índice General

Resumen ejecutivo	xxiv
CAPÍTULO 1. Introducción.....	1
1.1. Motivación	1
1.2. Justificación	1
1.2.1. <i>Legal</i>	1
1.2.2. <i>Económica</i>	2
1.3. Tema de tesis.....	2
1.4. Objetivos de la tesis	2
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	2
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	3
1.5. Alcances y limitaciones	3
1.5.1. <i>Alcances</i>	3
1.5.2. <i>Limitaciones</i>	4
CAPÍTULO 2. Marco conceptual	5
2.1. Introducción	5
2.2. La discapacidad y los tipos de discapacidad.....	5
2.2.1. <i>Discapacidad (dimensión individual)</i>	6
2.2.2. <i>Deficiencia (dimensión orgánica)</i>	7
2.2.3. <i>Minusvalía (dimensión social)</i>	7
2.3. Clasificación según discapacidad, deficiencia o minusvalía	8
2.3.1. <i>Tipos de discapacidad</i>	8
2.3.2. <i>Tipos de deficiencia</i>	8
2.3.3. <i>Tipos de minusvalía</i>	8
2.4. Situación de la discapacidad en el Perú	8
2.4.1. <i>Discapacidad sensorial</i>	8
2.4.2. <i>Discapacidad motriz</i>	9
2.4.3. <i>Discapacidad mental</i>	9
2.5. Inclusión.....	9

2.5.1.	<i>Tipos de inclusión</i>	10
2.5.2.	<i>Tipos de trabajo según discapacidad</i>	13
2.6.	Barreras de accesibilidad en las empresas.....	14
2.6.1.	<i>Barreras de accesibilidad actitudinales</i>	14
2.6.2.	<i>Barreras de accesibilidad físicas</i>	14
2.6.3.	<i>Barreras de accesibilidad tecnológica</i>	15
2.7.	Efectos en el consumo post covid-19.....	16
2.8.	Marketing B2B.....	16
2.8.1.	<i>Email marketing</i>	17
2.8.2.	<i>Posicionamiento SEO</i>	17
2.8.3.	<i>Estrategia SEM</i>	18
2.8.4.	<i>Marketing en redes sociales</i>	19
2.9.	Transformación digital.....	19
2.9.1.	<i>Diferencias entre home office y teletrabajo</i>	19
2.9.2.	<i>Digitalización</i>	20
2.10.	Conclusiones del marco conceptual.....	21
CAPÍTULO 3. Análisis estratégico.....		22
3.1.	Matriz SEPTE.....	22
3.1.1.	<i>Sociocultural</i>	22
3.1.2.	<i>Económico</i>	25
3.1.3.	<i>Político y legal</i>	27
3.1.4.	<i>Tecnológico</i>	28
3.2.	Análisis del entorno externo.....	30
3.2.1.	<i>Oportunidades</i>	30
3.2.2.	<i>Amenazas</i>	31
3.2.3.	<i>Matriz EFE</i>	31
3.3.	Fuerzas de Porter.....	32
3.3.1.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	32
3.3.2.	<i>Poder de negociación de los consumidores</i>	33
3.3.3.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	33
3.3.4.	<i>Entrada potencial de nuevos competidores</i>	33

3.3.5. <i>Rivalidad entre empresas competidoras</i>	34
3.4. Conclusiones del marco contextual	34
CAPÍTULO 4. Plan de negocio	35
4.1. Introducción	35
4.2. Modelo de negocio.....	35
4.2.1. <i>Propuesta de valor</i>	35
4.2.2. <i>Modelo Lean Canvas</i>	37
4.3. Conclusiones del plan de negocio.....	40
CAPÍTULO 5. Investigación de mercado	41
5.1. Introducción	41
5.2. Metodología de investigación	41
5.3. Objetivos de la investigación	41
5.3.1. <i>Objetivo general</i>	41
5.3.2. <i>Objetivos secundarios</i>	42
5.4. Mercado potencial y mercado objetivo.....	42
5.4.1. <i>Mercado potencial</i>	42
5.4.2. <i>Mercado meta</i>	42
5.5. Investigación exploratoria.....	42
5.5.1. <i>Entrevistas a profundidad a expertos</i>	43
5.5.2. <i>Conclusiones de la investigación exploratoria</i>	53
5.6. Investigación cuantitativa	54
5.6.1. <i>Encuestas a profesionales</i>	54
5.6.2. <i>Conclusiones de investigación cuantitativa</i>	59
5.7. Conclusiones de la investigación de mercado	60
CAPÍTULO 6. Plan estratégico.....	62
6.1. Introducción	62
6.2. Visión estratégica.....	62
6.2.1. <i>Visión</i>	62
6.2.2. <i>Misión</i>	62
6.3. Formulación y selección de estrategias.....	63

6.3.1.	<i>Estrategias genéricas</i>	64
6.3.2.	<i>Estrategia de crecimiento</i>	65
6.3.3.	<i>Ejes estratégicos</i>	65
6.3.4.	<i>Acciones para ejecutar la estrategia</i>	66
6.4.	Objetivos estratégicos	67
6.4.1.	<i>Objetivo general</i>	67
6.4.2.	<i>Objetivos específicos</i>	67
6.5.	Conclusiones del plan estratégico	68
CAPÍTULO 7. Plan de marketing y ventas		69
7.1.	Introducción	69
7.2.	Plan de marketing	69
7.2.1.	<i>Objetivos del plan de marketing</i>	69
7.2.2.	<i>Grupo objetivo</i>	71
7.2.3.	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	71
7.2.4.	<i>Estrategia de producto o servicio</i>	72
7.2.5.	<i>Estrategia de precio</i>	74
7.2.6.	<i>Estrategia de distribución</i>	76
7.2.7.	<i>Estrategia de comunicación</i>	77
7.2.8.	<i>Estrategia de marketing relacional</i>	82
7.2.9.	<i>Presupuesto de marketing</i>	83
7.3.	Plan de ventas	85
7.3.1.	<i>Objetivos de ventas</i>	85
7.3.2.	<i>Estrategia de ventas</i>	85
7.3.3.	<i>Proyección de ventas</i>	87
7.3.4.	<i>Proceso de ventas</i>	91
7.3.5.	<i>Presupuesto de ventas</i>	93
7.4.	Conclusiones del plan de marketing y ventas	94
CAPÍTULO 8. Plan de operaciones		95
8.1.	Estrategia del plan de operaciones	95
8.2.	Localización	95
8.3.	Cadena de valor	95

8.3.1.	<i>Descripción de las actividades de apoyo</i>	96
8.3.2.	<i>Descripción de las actividades principales</i>	98
8.3.3.	<i>Actividades y asignación de recursos según el macroproceso identificado</i>	106
8.4.	Presupuesto de operaciones	108
8.5.	Indicadores de la gestión operacional	109
8.6.	Conclusiones del plan operativo	109
CAPÍTULO 9. Plan de tecnología de la información		111
9.1.	La tecnología de información como actividad de apoyo	111
9.1.1.	<i>Gestión de la operación</i>	111
9.1.2.	<i>Gestión de contenidos</i>	111
9.1.3.	<i>Gestión de la comunidad</i>	111
9.2.	Tecnología utilizada	112
9.3.	Web inclusiva IQUALCONSULTING	112
9.3.1.	<i>Características del sitio:</i>	113
9.3.2.	<i>Referencias de páginas similares</i>	113
9.3.3.	<i>Metodología de gestión:</i>	114
9.4.	Conectividad para el uso de las redes sociales y web	116
9.5.	Presupuesto de TI	116
9.6.	Conclusiones del plan de TI	117
CAPÍTULO 10. Plan organizacional y de recursos humanos		118
10.1.	Constitución de la empresa	118
10.1.1.	<i>Sociedad anónima cerrada</i>	118
10.1.2.	<i>Régimen laboral</i>	120
10.1.3.	<i>Gastos de constitución</i>	121
10.2.	Diseño organizacional	121
10.3.	Cargos del personal	122
10.3.1.	<i>Cargos permanentes en la empresa</i>	122
10.3.2.	<i>Cargos permanentes desempeñados por personal externo</i>	127

10.3.3.	<i>Cargos para implementar los proyectos, desempeñado por personal externo</i>	128
10.4.	Gestión de recursos humanos	129
10.4.1.	<i>Reclutamiento, selección y contratación</i>	129
10.5.	Compensaciones y jornada laboral	129
10.5.1.	<i>Personal fijo</i>	129
10.5.2.	<i>Personal externo</i>	130
10.5.3.	<i>Personal específico para la implementación del servicio</i>	131
CAPÍTULO 11.	Plan financiero	132
11.1.	Introducción	132
11.2.	Supuestos generales	132
11.3.	Capital de trabajo e inversión	132
11.3.1.	<i>Presupuesto preoperativo</i>	133
11.3.2.	<i>Presupuesto operativo</i>	133
11.3.3.	<i>Gastos salariales</i>	134
11.4.	Activos fijos tangibles e intangibles	135
11.4.1.	<i>Cuadro de inversiones</i>	135
11.5.	Ingresos por ventas	135
11.6.	Análisis económico y financiero	136
11.6.1.	<i>Tasa interna de retorno (TIR) y Valor actual neto (VAN)</i>	136
11.6.2.	<i>Análisis de escenarios</i>	137
11.6.3.	<i>Análisis de riesgos: método Montecarlo</i>	139
11.6.4.	<i>Probabilidad de obtener un VAN positivo</i>	140
11.6.5.	<i>Efecto factores de riesgo</i>	141
11.6.6.	<i>Financiamiento</i>	141
11.7.	Conclusiones Del Plan Financiero	142
CAPÍTULO 12.	Conclusiones y recomendaciones	143
12.1.	Conclusiones	143
12.2.	Recomendaciones	144
Anexos		146

Anexo 1. Investigación De Mercado - Entrevistas A Expertos	146
Anexo 2. Investigación De Mercado – Preguntas Encuesta	187
Anexo 3. Investigación De Mercados – Tablas De Frecuencia	191
Anexo 4. Investigación De Mercados – Gráficos De Barras	200
Anexo 5. Plan De Marketing – Detalle Plan De Medios	206
Anexo 6. Plan De Ti– Cotización Desarrollo Página Web	208
Anexo 7. Plan Financiero – Estado De Ganancias Y Pérdidas	214
Anexo 8. Plan De Recursos Humanos – Cálculo De Remuneraciones Del Personal De Proyectos	215
Bibliografía	217

Lista De Figuras

Figura 1. Composición del índice de digitalización	20
Figura 2. PERÚ: Ocupaciones más requeridas del personal a contratar bajo la modalidad de teletrabajo (2018)	30
Figura 3. Diagrama utilizado para determinar la propuesta de valor.....	36
Figura 4. Modelo Lean Canvas.....	37
Figura 5. Estrategias genéricas de Porter.....	64
Figura 6. Matriz Ansoff	65
Figura 7. Logo de la empresa.....	72
Figura 8. Pilares de la estrategia de contenidos	81
Figura 9. Evolución de venta en unidades	89
Figura 10. Evolución de venta en soles	90
Figura 11. Cadena de valor del servicio	96
Figura 12. Diagrama de flujo del proceso de marketing y ventas	100
Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de diseño y planificación del servicio.....	102
Figura 14. Diagrama de flujo del proceso de ejecución del servicio.....	104
Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de servicio postventa.....	106
Figura 16. Propuesta de página web	112
Figura 17. Página web con funciones de accesibilidad y mejora visual.....	113
Figura 18. Página web referente como plataforma de comunidades	114
Figura 19. Organigrama.....	122
Figura 20. Análisis de sensibilidad	138
Figura 21. Histograma enfoque Montecarlo	140
Figura 22. Gráfico de ojiva ascendente	140
Figura 23. Gráfico de tornado 1	141
Figura 24. Gráfico de tornado 2.....	141

Lista De Tablas

Tabla 1. Tipos de labores a realizar según tipo de discapacidad	13
Tabla 2. Perú: Personas con alguna discapacidad por sexo 2017	23
Tabla 3. PERÚ: Población con discapacidad por sexo, según tipo de discapacidad, 2017	24
Tabla 4. PERÚ: Población de 14 años y más con y sin discapacidad según condición de actividad y sexo, 2017.....	24
Tabla 5. PERÚ: oferta y demanda global trimestral	26
Tabla 6. Servicios prestados a las empresas: Valor agregado bruto	27
Tabla 7. Matriz EFE.....	32
Tabla 8. Ficha técnica de entrevistas a profundidad	43
Tabla 9. Relación de expertos entrevistados.....	43
Tabla 10. Tabla de preguntas para entrevistas	44
Tabla 11. Malla de degradación.....	46
Tabla 12. <i>Especificaciones de la encuesta</i>	55
Tabla 13. ¿Qué tan seguro estaría de contratar los servicios de IQUALCONSULTING?	58
Tabla 14. Porcentaje de intención de compra o contratación	59
Tabla 15. Paquete 1: Full servicio anual S/ 48.000	75
Tabla 16. Paquete 2: Inclusión anual S/ 18.500.....	76
Tabla 17. Paquete 3: Capacitación anual S/ 12,000.....	76
Tabla 18. Resumen de la estrategia	79
Tabla 19. Presupuesto agrupado por etapas.....	83
Tabla 20. Proyección del presupuesto de marketing	84
Tabla 21. Presupuesto de marketing por rubro y por años	84
Tabla 22. Estimación de suscripciones a los paquetes anuales de IQUALCONSULTING	88
Tabla 23. Estimación del market share y crecimiento de IQUALCONSULTING	88
Tabla 24. <i>Proyección de ventas anuales por tipo de paquete</i>	89
Tabla 25. <i>Proyección de ventas anuales en miles de soles</i>	90
Tabla 26. <i>Presupuesto de ventas</i>	93
Tabla 27. <i>Detalle costo de servicios</i>	96
Tabla 28. <i>Costos alquiler de oficinas</i>	97

Tabla 29. <i>Detalle costo de salarios fijos</i>	97
Tabla 30. <i>Detalle presupuesto de T.I.</i>	98
Tabla 31. <i>Gastos de proceso marketing y ventas</i>	101
Tabla 32. <i>Costo de planificación</i>	103
Tabla 33. <i>Costo ejecución de servicios</i>	105
Tabla 34. <i>Procesos, subprocesos y actividades del servicio</i>	107
Tabla 35. <i>Costo mensual de servicios</i>	108
Tabla 36. <i>Indicadores de operación</i>	109
Tabla 37. <i>Gastos desarrollo de página Web</i>	116
Tabla 38. <i>Gastos por servicios de T.I</i>	117
Tabla 39. <i>Gastos de constitución de empresa</i>	121
Tabla 40. <i>Número de empleados por año</i>	130
Tabla 41. <i>Detalle de remuneraciones del personal interno</i>	130
Tabla 42. <i>Costo servicios de terceros</i>	131
Tabla 43. <i>Remuneraciones del personal de proyectos</i>	131
Tabla 44. <i>Presupuesto preoperativo</i>	133
Tabla 45. <i>Presupuesto operativo</i>	134
Tabla 46. <i>Detalle de gasto en salarios</i>	134
Tabla 47. <i>Cuadro de inversión</i>	135
Tabla 48. <i>Proyección de ingresos por ventas</i>	135
Tabla 49. <i>Flujo de caja económico</i>	137
Tabla 50. <i>Indicadores financieros VAN y TIR</i>	137
Tabla 51. <i>Análisis de punto de equilibrio</i>	137
Tabla 52. <i>Determinación de escenarios</i>	139
Tabla 53. <i>Resultados de análisis de escenarios</i>	139
Tabla 54. <i>Detalle del financiamiento del proyecto</i>	142

Listado de abreviaturas

APP	Aplicativo
B2B	Business to business
BBDD	Bases de datos
CM	Community manager, traducido como administrador de la comunidad.
CMS	Content management system, traducido como Sistema de gestión de contenidos.
CEO	Chief executive officer, traducido como director ejecutivo
ONG	Organismo no gubernamental
MM	Millones
PPU	PPU legal, estudio de abogados ubicado en el distrito de Miraflores.
RRHH	Recursos humanos
RSE	Responsabilidad social empresarial
SEM	Search engine marketing, traducido como marketing de herramientas de búsqueda
SEO	Search engine optimization traducido como optimización para mecanismos de búsqueda
SSL	Secure sockets layer, traducido como capa de conexión segura.
UIT	Unidad impositiva tributaria
TIC	Tecnologías de información y comunicaciones
TI	Tecnología de información

Resumen ejecutivo

La igualdad laboral y el trabajo digno son un derecho de todos los peruanos, y las personas con discapacidad no pueden estar excluidas de este derecho, donde la sociedad y quienes la conforman son los principales responsables de que la inclusión ocurra; es aquí donde las empresas tienen la oportunidad de ser agentes de cambio, ya que son un reflejo de ella.

El encontrar una solución a esta problemática de inclusión laboral, así como la exigencia legal dispuesta en el numeral 13.2 del artículo 13° de las “Normas Complementarias para la aplicación y fiscalización del cumplimiento de la cuota de empleo para personas con discapacidad”, la cual es aplicable a los empleadores privados, señalando que no debiera ser inferior al 3% del total de los empleados; es lo que inspira este proyecto, donde el equipo de trabajo presenta la propuesta de una consultoría en inclusión laboral para empresas que, tanto por desconocimiento específico de la ley o como oportunidad alineada a los valores de las empresas, necesiten incluir a colaboradores con discapacidad en sus equipos de trabajo.

Se propone desarrollar el servicio de asesoría, más no de reclutamiento, con el objetivo de ayudar a las empresas peruanas en este difícil camino de la inclusión laboral de personas con discapacidad a través de servicios como la adecuación de puestos de trabajo e infraestructura, talleres de sensibilización e inducción en el desarrollo de políticas de inclusión. Para ello se plantea determinar la viabilidad económica de un plan de negocio que consiste en una consultora enfocada en la inclusión laboral de personas con discapacidad, “IQUALCONSULTING”; donde la oportunidad se encuentra en una estrategia genérica de diferenciación y se determina la demanda potencial, a través de un estudio de mercado basado en una investigación cualitativa y cuantitativa, involucrando a reconocidos profesionales en áreas de recursos humanos y gerencias de varias de las principales empresas que funcionan en Perú.

Esta investigación no solo muestra el impacto positivo que la inclusión tiene en las empresas donde se implementa, sino que evidencia la necesidad e intención de contratar dichos servicios a empresas especializadas en inclusión laboral de personas con discapacidad, a través de un servicio personalizado, planificado e implementado de la mano

de las áreas de gestión humana de las empresas de Lima Metropolitana y donde el factor principal de la propuesta de valor está soportado por un equipo de profesionales especialistas en temas de inclusión.

De acuerdo con los requerimientos y proyecciones presupuestales, se estima una inversión inicial de S/ 555,006 con una inversión de los socios accionistas de 33.33% cada uno, lo que asciende a S/ 185,002 cada uno. Se plantea un periodo de análisis de cinco años, para los cuales se obtiene un VAN de S/ 231,860 y un indicador TIR de 25.59%. Al considerar un escenario OPTIMISTA el VAN asciende a S/ 1,111,327 y la TIR a 52.69% y para un escenario PESIMISTA el VAN desciende a - S/ 352,216 y la TIR a 6.02%; con lo cual se puede concluir del análisis financiero que el negocio es viable siempre y cuando no se den cambios en el mercado que obliguen a bajar los precios o aumentar los salarios del personal que son los factores determinantes del negocio.

CAPÍTULO 1. Introducción

1.1. Motivación

El Perú es un verdadero país de oportunidades, de oportunidades de crecimiento, emprendimiento y desarrollo personal. Sin embargo, estas oportunidades no son para todos, hoy más de un millón y medio de peruanos no las tiene; viven en una sociedad que piensa que no son capaces de emprender, de desarrollarse, de inspirar.

Hoy las empresas tienen la oportunidad de ser agentes de cambio y lograr que esto no suceda más, de hacer que las personas con discapacidad no sean solo calificadas como incapaces, cuando sí son capaces.

IQUALCONSULTING busca asesorar y acompañar a las empresas para que logren crear ambientes de trabajo adecuados, e integrar en sus filas a personas con discapacidades diversas para así contribuir en la búsqueda igualitaria de oportunidades.

1.2. Justificación

La oportunidad es la consultoría en inclusión laboral para empresas que, tanto por ley como por desconocimiento específico, necesiten de un servicio más especializado en cuanto a temas de discapacidad e inclusión.

Esta propuesta tiene dos justificaciones, con base en la oportunidad de cumplimiento de ley (legal), y la oportunidad de negocio por ser un servicio muy específico.

1.2.1. Legal

El factor legal que justifica este negocio es claro, de las 5,449 empresas con más de 50 empleados en Lima Metropolitana que están obligadas a contratar a personas con discapacidad, únicamente 73 empresas del sector privado de dicho listado han registrado su cumplimiento según el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2019). Como lo manifiesta la Dirección General de Promoción del Empleo; ello en relación con lo dispuesto en el numeral 13.2 del artículo 13° de las “Normas Complementarias para la aplicación y fiscalización del cumplimiento de la cuota de empleo para personas con discapacidad”, esto aplica a los empleadores privados, en la contratación de personal con discapacidad no inferior a 3% del total de los empleados.

1.2.2. Económica

El 57% de las empresas más representativas del Perú invirtió en el 2017 un promedio anual de USD 100,000 en sus áreas de Recursos Humanos (RRHH), donde “las principales iniciativas de Recursos Humanos que más tiempo e inversión requirieron en el 2016 fueron la medición o gestión del clima laboral y el desarrollo de programas de capacitación; las iniciativas relacionadas con la gestión del desempeño; y la optimización de estructuras organizacionales y perfiles de puesto” (Gestión, 2017). El presente negocio está muy relacionado con este nuevo foco de RRHH más que en la parte de contrataciones como tal, ya que tiene mucho vínculo con temas de clima y RSE los cuales son los nuevos retos del área de RRHH, hoy, esto significa que, si se optara por el 20% de esos presupuestos, estimando los paquetes de consultoría entre 15,000 a 45,000 soles, del total de las posibles 497 empresas objetivo ubicadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, se calcula un tamaño de mercado promedio de casi 15 millones de soles. La estimación a grandes rasgos es llegar a tomar el 2,5% de ese mercado por año en facturación, se espera llegar a estos niveles de facturación en los tres primeros años desde la puesta en marcha del proyecto.

En conclusión, no solo existe una oportunidad muy amplia de mercado para el desarrollo del proyecto y además una necesidad por ley, sino que la entrega de un servicio donde el valor esté en ayudar a las empresas a prepararse para cumplir con la tarea de desarrollar políticas de inclusión, y a la vez, les ayude a sensibilizar a sus colaboradores lo cual mejora claramente el sentimiento de pertenencia y por ende la productividad justifica el negocio también a nivel de responsabilidad social.

1.3. Tema de tesis

IQUALCONSULTING, consultora enfocada en asesorar a empresas en la inclusión laboral de personas con discapacidad a través de servicios de asesoramiento y acompañamiento en el proceso.

1.4. Objetivos de la tesis

1.4.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica de un plan de negocio para la creación de una consultora enfocada en la inclusión laboral de personas con discapacidad, “IQUALCONSULTING”.

1.4.2. Objetivos específicos

- Llevar a efecto la investigación de mercado para identificar el mercado meta donde la empresa se desarrollará, así como conocer las necesidades y comportamiento de los potenciales clientes (empresas de Lima Metropolitana con más de 50 trabajadores).
- Desarrollar un plan estratégico para determinar la misión, visión y objetivo de posicionamiento del negocio dentro del mercado de consultoras para empresas especializadas en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Esquematizar un plan de marketing y ventas B2B que defina las estrategias que la empresa empleará para ingresar en el mercado objetivo, así como desarrollar el posicionamiento y la proyección de ventas del negocio.
- Diseñar el plan de operaciones que incluirá la entrega del servicio de asesoría según lo requerido por los clientes (empresas), la ejecución del proyecto que necesitará cada empresa y el proceso post venta para determinar la calidad del servicio.
- Diseñar el plan de tecnologías de la información a través de estrategias digitales para la captación de clientes (empresas) que incluirá la evaluación del desarrollo de una web para la empresa, el uso de las redes sociales y el uso de una base de datos de profesionales del área como recursos humanos.
- Definir el plan organizacional en el que se planteará la estructura organizacional y la constitución de la empresa, con la finalidad de tener una adecuada asignación del capital humano contemplando los perfiles adecuados para cada puesto y la descripción del proceso de reclutamiento.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

- **Demográfico:** La tesis se enfocará en las empresas privadas con más de 50 trabajadores, esto debido a que la ley indica que son estas las empresas en las que se debe aplicar la cuota de 3% de contratación de personas con discapacidad.
- **Geográfico:** Abarca el área geográfica de Lima Metropolitana, con especial foco' en las áreas empresariales ubicadas en las zonas 6 y 7 que comprenden los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, esto debido a que estos dos sectores cuentan con una mayor cantidad de empresas con las características que se necesitan para que se desarrolle el negocio.

- **Temporal:** La tesis se enfocará en el determinar la viabilidad del plan de negocio, propuesta de valor y análisis del mercado y consumidor durante cinco años. No responderá a los procesos de implementación y puesta en marcha de la consultora.

1.5.2. Limitaciones

- Este plan de negocio al ser un negocio nuevo y único en el mercado se basa en oportunidades y amenazas del mercado.
- Por otro lado, este plan de negocio sólo se formulará y no se implementará.

CAPÍTULO 2. Marco conceptual

2.1. Introducción

En este capítulo se detallan los conceptos, términos y principales temas relacionados al plan de negocios propuesto en la presente tesis.

Primero se presentan la relación y definición de los conceptos discapacidad, deficiencia y minusvalía, estos conceptos están diferenciados y relacionados entre sí y con las diferentes tipologías. Luego, se explicará el relacionamiento entre las tipologías y sus niveles en función de las tareas y trabajos que estos colaboradores pueden desarrollar. A su vez se presentan conceptos relacionados con la inclusión social e inclusión laboral, y dentro de estos, los elementos necesarios para la adaptación de las instalaciones entendiendo cuáles son las barreras actitudinales, físicas y tecnológicas para entender las particularidades, necesidades y oportunidades que la especialización del negocio ofrece.

Por otra parte, es importante entender quién es el decisor dentro del negocio B2B y especialmente cuáles deben ser las estrategias de marketing para llegar de la manera más eficiente a ellos.

2.2. La discapacidad y los tipos de discapacidad

El concepto de discapacidad ha ido evolucionando a lo largo de la historia, en la mayoría de los casos desde un punto de vista discriminatorio como ocurría en el siglo XV cuando eran conocidos como “manicomiales”. La manera que la sociedad ha ido denominando a las personas con discapacidad siempre ha tenido un tinte discriminatorio etiquetándolo siempre con personas diferentes o no normales donde conceptos como anormal, minusválido, discapacitado o personas con habilidades diferentes alejaban de un modo u otro a estas personas de la verdadera inclusión social. Hoy las leyes y las nomenclaturas han evolucionado hasta un concepto mucho más inclusivo y acorde con las políticas y los esfuerzos sociales por la inclusión, donde hoy se les denomina personas con discapacidad (Conde, 2014).

Por otro lado, la OMS indica que la discapacidad es compleja, dinámica, multidimensional y objeto de discrepancia (OMS, 2011). En las últimas décadas, el movimiento de las personas con discapacidad, junto con numerosos investigadores de las ciencias sociales y de la salud, han identificado la función de las barreras sociales y físicas presentes en la discapacidad. La transición que implicó pasar de una perspectiva individual y médica a una perspectiva estructural y social ha sido descrita como el viraje desde un “modelo médico” a un “modelo

social”, en el cual las personas son consideradas discapacitadas por la sociedad más que por sus cuerpos.

Según (Leonardi, 2006) el término genérico “discapacidad” abarca todas las deficiencias, las limitaciones para realizar actividades y las restricciones de participación, y se refiere a los aspectos negativos de la interacción entre una persona (que tiene una condición de salud) y los factores contextuales de esa persona (factores ambientales y personales).

2.2.1. Discapacidad (dimensión individual)

La discapacidad “es toda restricción o ausencia (debida a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para cualquier ser humano. Se caracteriza por insuficiencias o excesos en el desempeño y comportamiento en una actividad rutinaria, que pueden ser temporales o permanentes, reversibles o irreversibles y progresivos o regresivos” (Cáceres, 2004).

Según la (OMS, 2011) en el preámbulo de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, se reconoce que la discapacidad es un “concepto que evoluciona”, pero también destaca que la discapacidad “resulta de la interacción entre las personas con deficiencias y las barreras debidas a la actitud y el entorno que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con los demás”. Si se define la discapacidad como una interacción, ello significa que la “discapacidad” no es un atributo de la persona.

Según la (CIDDM-2, 1999), la raíz de la palabra “discapacidad” es “capacidad”, es decir una aptitud o habilidad. Antes tenía una clasificación no de habilidades sino de “actividades” tal como son realizadas por los individuos en su vida. Por esta razón, se pensó que la utilización del término “limitación en la actividad” era más apropiada que la utilización del término “discapacidad”. Sin embargo, como el término “discapacidad” ya ha sido adoptado en política social, leyes y otras áreas importantes en todo el mundo, se ha visto la necesidad de seguir utilizándolo. Por lo tanto, ahora el término se utiliza como término genérico para todas las dimensiones – deficiencias, limitaciones en la actividad y restricciones en la participación.

2.2.2. Deficiencia (dimensión orgánica)

Se define como toda pérdida o anormalidad de una estructura o función psicológica, fisiológica o anatómica. Puede ser temporal o permanente y en principio solo afecta al órgano.” (Cáceres, 2004)

Según (CIDDM-2, 1999) una deficiencia indica una pérdida o anormalidad de una parte del cuerpo (ej. estructura) o función corporal (ej. una función fisiológica). Las funciones fisiológicas incluyen las funciones mentales. La anormalidad aquí se utiliza estrictamente como referencia a una variación significativa de las normas estadísticas establecidas y debería ser usada sólo en este sentido (ej. como una desviación de la media de la población dentro de las normas).

2.2.3. Minusvalía (dimensión social).

Toda situación desventajosa para una persona concreta, producto de una deficiencia o de una discapacidad, que supone una limitación o un impedimento en el desempeño de un determinado rol en función de su edad, sexo y factores sociales y culturales. Se caracteriza por la discordancia entre el rendimiento o estatus de la persona en relación con sus propias expectativas o las del grupo al que pertenece, representa la socialización de una deficiencia o discapacidad. La desventaja surge del fracaso o incapacidad para satisfacer las expectativas del universo del individuo. (Cáceres, 2004)

(CIDDM-2, 1999) indica que la OMS reconoce que los términos utilizados en la clasificación pueden resultar estigmatizantes, a pesar de todos los esfuerzos realizados, y tomó la decisión al inicio del proceso de revisión de abandonar totalmente el término “minusvalía” debido a su connotación peyorativa en inglés y de no utilizar el término “discapacidad” como título de la segunda dimensión, sino como término genérico global.

Es por eso que ahora minusvalía significa restricciones en la participación que hace referencia a que, para una persona con deficiencias o discapacidades, se trata de una desventaja creada o empeorada por las características de los factores contextuales tanto personales como ambientales. Esta desventaja puede tomar muchas formas: la creación de discapacidad adicional (una deficiencia mental, tal como el dolor, la angustia o la enfermedad mental o una discapacidad física o mental), así como alguna disminución en el grado o extensión de la participación que se espera de un individuo sin discapacidad en esa cultura o sociedad (CIDDM-2, 1999)

2.3. Clasificación según discapacidad, deficiencia o minusvalía

Adicional a ser considerada una discapacidad, deficiencia o minusvalía, estas se clasifican en diferentes grupos. (Cáceres, 2004)

2.3.1. Tipos de discapacidad

La discapacidad se puede agrupar en nueve grupos: de la conducta, de la comunicación, del cuidado personal, de la locomoción, de la disposición del cuerpo, de la destreza, de situación, de una determinada aptitud y otras restricciones de la actividad (Cáceres, 2004).

2.3.2. Tipos de deficiencia

Estas se pueden clasificar en intelectuales, psicológicas, del lenguaje, del órgano de la audición, del órgano de la visión, viscerales, músculo esqueléticas, desfiguradoras, generalizadas, sensitivas y otras, y otras deficiencias (Cáceres, 2004).

2.3.3. Tipos de minusvalía

Se clasifican de acuerdo con seis grandes dimensiones en las que se espera demostrar la competencia de la persona y que se denominan roles de supervivencia, por lo que las minusvalías podrán ser: de orientación, de independencia física, de la movilidad, ocupacional, de integración social, de autosuficiencia económica y otras (Cáceres, 2004).

2.4. Situación de la discapacidad en el Perú

A la hora de plantear estas tesis es importante poder agrupar a las personas con discapacidad según su tipología para así poder clasificarlas y delimitar en función de sus capacidades los posibles desempeños dentro de las actividades de una empresa en su rol como colaborador. Esta categorización está en base a la definida según el Ministerio de Salud en el Perú. (Rebaza Flores, 2007)

2.4.1. Discapacidad sensorial

Es la discapacidad que afecta a los sentidos relacionados con la vista, oído y habla.

2.4.2. Discapacidad motriz

Es la discapacidad que afecta a la capacidad del individuo su movilidad, para agarrar o sostener.

2.4.3. Discapacidad mental

Esta discapacidad afecta a la capacidad para aprender, entender, desarrollar habilidades o también puede ser conductual.

Estas tipologías a su vez estarían según su gravedad bajo tres dimensiones: leve, moderada y severa. Una persona con discapacidad puede también estar afecta de una o varias discapacidades al mismo tiempo, dentro del mismo grupo o entre ellos, por ejemplo, quienes tienen una discapacidad que les impide la audición y el habla (sordomudos) o una discapacidad provocada por una enfermedad degenerativa que le impida su desarrollo sensorial y motor al mismo tiempo como el síndrome de Rett que afecta a la motricidad y el habla.

2.5. Inclusión

El concepto de inclusión de (Parson, 1965) 1965 hace referencia a “la pauta (o complejo de pautas) de acción que permite que los individuos y/o grupos que actúan de acuerdo con ella pasen a ser aceptados con un status más o menos completo de miembros en un sistema social solidario mayor”. Por lo que la inclusión social es uno de los retos al que toda sociedad se enfrenta, los derechos y la igualdad de todos no es solo una responsabilidad de los gobiernos sino de toda la sociedad.

Según (NU CEPAL, 2007) la inclusión social podría considerarse como una forma ampliada de la integración. En lugar de poner el acento solo en una estructura a la cual los individuos deben adaptarse para incorporarse a la lógica sistémica, ella también supone el esfuerzo por adaptar al sistema, de manera tal que pueda incorporar a una diversidad de actores e individuos. La inclusión no solo supone mejorar las condiciones de acceso a canales de integración, sino también promover mayores posibilidades de autodeterminación de los actores en juego.

Por su parte, (Avaria, 2001) indica que el concepto “Inclusión”, a diferencia del concepto de “Pobreza”, plantea una perspectiva centrada en procesos más que en resultados, reconoce la heterogeneidad y especificidad de las situaciones. Además, el concepto “Inclusión” permite una comprensión sensible y coherente de las condiciones de las personas.

2.5.1. Tipos de inclusión

El camino de la inclusión es largo y depende de varios actores, debe empezar en la educación de los hijos desde el colegio hasta el mismo hogar. Según (Farrington & Farrington, 2005) la inclusión está relacionada con la accesibilidad y la justicia, en la cual el acceso a actividades o servicios está disponible para todos en un mismo ambiente.

A continuación, se detallan los conceptos de algunos tipos de inclusión que están relacionados con el objetivo del presente proyecto:

2.5.1.1. Inclusión social

La Unión Europea define la inclusión social como un “proceso que asegura que aquellas personas que están en riesgo de pobreza y exclusión social tengan las oportunidades y recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y cultural disfrutando un nivel de vida y bienestar que se considere normal en la sociedad en la que ellos viven”. Pone énfasis en el derecho de las personas de “tener una vida asociada siendo un miembro de una comunidad” (Perez, 2020)

En el Perú, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social citado por (Trivelli & Vargas, 2014), definió la “inclusión social” como “la situación en la que todas las personas pueden ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en su medio”

2.5.1.2. Inclusión laboral

Para (Kossek & Zonia, 1993), la inclusión laboral es la manera como las organizaciones se vuelven más receptivas a los estándares y comportamientos adoptados por las culturas minoritarias que tiene relación con lo manifestado por (Thomas, 1990); la inclusión laboral se vuelve una característica del clima organizacional en el que el trabajador puede desarrollarse completamente de manera individual en la empresa.

Según (Andrews & Ashworth, 2014), la inclusión en el trabajo puede ser vista desde dos ángulos. El primero de ellos, como la inserción en el mundo laboral de los grupos minoritarios generalmente marginados en el ámbito social, y el segundo como la sensación de sentirse parte de un grupo o perteneciente a una comunidad. La inclusión laboral es la percepción de sentirse valorado dentro de una organización, generando satisfacción de pertenecer y ser único.

Para finalizar, (Arias, Armas, Chirinos, & Fonseca, 2019) indica que muchas investigaciones han demostrado que la inclusión laboral genera mejoras productivas en las organizaciones, descubriendo la alta relación entre la diversidad e inclusión y su importancia para mantener una fuerza de trabajo productiva y motivada.

Por lo que, de acuerdo con (Gilbert, Stead, & Ivancevich, 1999), la diversidad ayuda a fomentar conciencia sobre las diferencias individuales, así como la empatía sobre aquellos que forman parte de las minorías. Además, promueve el cambio de actitud y perspectiva hacia ellos. Administrar la diversidad en una organización promueve la inclusión de las minorías en todos los programas empresariales

2.5.1.3. Voluntariado

El voluntariado es uno de los principales apoyos en el movimiento social, los voluntarios son población civil que dona su tiempo de una manera gratuita para la consecución y el desempeño de un proyecto socialmente responsable, esto lo se puede ver en la definición de (Vecina, 2001) que indica que “el voluntariado puede definirse como la ayuda o servicio que una persona elige libremente prestar a otros, que en principio son desconocidos, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro”.

También se ha determinado que la satisfacción vital parece mostrar una vinculación bidireccional con el voluntariado: por un lado, puede ejercer un importante impacto en la decisión de ser voluntario y en el mantenimiento de la colaboración voluntaria y, por otro lado, la participación voluntaria puede modular los niveles experimentados de satisfacción vital (Dávila, 2001)

Según (Dávila de León & Díaz Morales, 2005), “los estudios sobre la experiencia del voluntariado han empezado a explicar las implicaciones del voluntariado a lo largo de la vida. Partiendo de la premisa de que el voluntariado es beneficioso no sólo para el que recibe la ayuda sino también para el que la proporciona, un cierto número de investigaciones se han centrado en el estudio del impacto del voluntariado en el bienestar. Se han encontrado efectos positivos en la satisfacción vital, en la autoestima, en la autoevaluación de la salud, en el logro educativo o profesional, en la habilidad funcional y en la reducción de la mortalidad”. Por lo que estos programas pueden estar desarrollados para incentivar actividades sociales para los colaboradores de una empresa.

2.5.1.4. Trabajo social

Para algunos autores como (Durkheim, 1964) “la concepción del Trabajo Social como tecnología responde a un encuadre positivista liberal, que privilegia la práctica, es decir la acción. El trabajador social es así un operador de métodos y técnicas que interviene en lo inmediato, en lo evidente. Por lo que la aplicación del conocimiento científico era como un arte, por eso afirmó que entre la ciencia y el arte ya no existe ningún abismo, sino que se pasa

de la una al otro sin solución de continuidad. La ciencia sólo puede descender a los hechos a través del arte, pero el arte no es sino la prolongación de la ciencia”.

Otros autores como (Kisnerman , 1997) indica que “el Trabajo Social no es una ciencia sino una práctica social de producción de conocimientos, mediante la cual se apropian de la realidad y la transforman para su servicio. El Trabajo Social tiene históricamente definido su objeto desde que se constituyó como disciplina con Mary E. Richmond. A diferencia de otras disciplinas sociales, es una auténtica praxis social. Esto la hace también una profesión, caracterizada por una acción especializada sobre la base de conocimientos, actitudes y habilidades acreditadas, con un grado de reconocimiento social y de institucionalización y de reglamentación y licencias para el ejercicio.

Por otro lado, (Ander-Egg, 1994) refiere que “el Trabajo Social no pretender ser el instrumento del cambio, sino, dentro de lo que puede hacer, coadyuvar a las transformaciones estructurales, mediante una tarea de organización y de realización de proyectos específicos, en un marco de movilización y participación popular”.

2.5.1.5. Población vulnerable

En el Perú, un 25% de la población está bajo situación de vulnerabilidad, si bien las personas con discapacidad pueden considerarse como personas en situación de vulnerabilidad, el término población vulnerable es más amplio y abarca a la población que ya sea porque sus derechos no son reconocidos o porque sufren algún tipo de discriminación o abandono por su sexo, edad o etnia. (Ministerio de la Mujer y poblaciones vulnerables, 2020).

Según (Wisner, Blaikie, Cannon, & Davis, 2004), la definición de vulnerabilidad se refiere a “las características de una persona o grupo y su situación, que influyen su capacidad de anticipar, lidiar, resistir y recuperarse del impacto de una amenaza”

Existe una diferenciación clara entre el componente físico de la amenaza (*hazard*) y la vulnerabilidad, la cual se ubica en la dimensión social. La interacción entre 'la amenaza' y la 'vulnerabilidad' genera condiciones de 'desastre', el cual puede ser catastrófico o crónico de acuerdo con la temporalidad que se genera y desencadena (Pelling, 2013).

Por otro lado, (Wisner, Blaikie, Cannon, & Davis, 2004) indica que en la determinación de los marcos teóricos y metodológicos adecuados para identificar quiénes son vulnerables y cuál es la intensidad de la vulnerabilidad, un elemento clave es especificar ante qué peligros (evento, proceso o fenómeno) se es vulnerable.

Finalmente, (Alwang, Siegel, & Jorgensen, 2001) distingue entre 'vulnerabilidad a' (situaciones sociales que resultan de procesos de pérdida) y 'vulnerabilidad ante' (amenazas y

situaciones de estrés que cambian las condiciones de la unidad de análisis en un tiempo específico). Al definir vulnerabilidad como un proceso de pérdida, se implica que existe una situación previa ante la cual hay una transformación y hay una evaluación de dicha transformación respecto a un parámetro de lo 'normal' o 'positivo', definido teórica y metodológicamente.

2.5.2. Tipos de trabajo según discapacidad

Como cualquier colaborador, para desempeñar una tarea en un puesto de trabajo, se necesita unos estudios o capacitación y estudios previos obtenidos a cuenta del colaborador de una manera externa, esta formación ha de ser acompañada en la mayoría de los casos por un proceso interno de capacitación a cargo de la empresa empleadora. Si bien las personas con discapacidad tienen la capacidad de realizar infinidad de tareas de una manera completamente correcta, es importante detallar que no el 100% de las mismas pueden ser una opción, por ende, es importante predefinir un listado de tareas o trabajos según el tipo de discapacidad y grado. Según (Garcia, 2018) estos son los trabajos que personas con discapacidad pueden realizar:

Tabla 1.

Tipos de labores a realizar según tipo de discapacidad

Discapacidad	¿Qué tipos de labores podrían realizar?
Discapacidad motriz	<ul style="list-style-type: none"> - Recepcionista - Teleoperador - Operador de ascensores - Puestos administrativos que no requieran desplazamiento: - Contador auxiliar - Ejercicio regular de profesiones (en función al nivel de discapacidad)
Discapacidad auditiva	<ul style="list-style-type: none"> - Puestos de ventas (con uso de aparato) - Telemarketing (con aparato) - Despachador de compras - Reponedor - Obreros en fábricas textiles - Puestos que tengan relación con labores informáticas
Discapacidad visual	<ul style="list-style-type: none"> - Repostería - Masoterapia - Fisioterapeutas - Telefonistas - Psicólogos - Redactores - Trabajadores sociales
Discapacidad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Puestos de ordenanza: gestión del correo diario, tareas administrativas (entrega de copias y encargos) - Operario de limpieza - Reponedor de documentos - Impulsadores - Anfitriones - Operario de producción (ejemplo: empaquetamiento de chocolates, ordenarlos en cajas)
Discapacidad psíquica	<ul style="list-style-type: none"> - Grabador de datos - Manipulador de alimentos

Nota Fuente: (Garcia, 2018)

2.6. Barreras de accesibilidad en las empresas.

Las leyes, el principio de inclusión social tan importante para el desarrollo de un país, los actores que fomentan y acompañan el proceso, la buena disposición de muchas empresas no son lo único necesario: a la hora de la implementación se encuentra una serie de barreras que pueden ser un freno. Estas barreras de accesibilidad se pueden dividir en tres grandes bloques: actitudinales, físicas y tecnológicas.

2.6.1. Barreras de accesibilidad actitudinales

Son las barreras que la misma sociedad tiene y que los propios trabajadores llevan de su vida diaria hacia las empresas, el miedo a lo desconocido, a no saber si las personas con discapacidad son capaces, si se pueden hacer daño por parecer más frágiles e incluso el mismo modo de cómo son tratados hace que las empresas deban poner recursos adicionales en la capacitación, asesoramiento y seguimiento a la hora de implementar un puesto para un colaborador con discapacidad. Es en esta barrera donde el proyecto tiene su principal fortaleza y diferenciador.

Según (CDC, 2020) las barreras de actitud son las más básicas. y los ejemplos incluyen:

- **Estereotipos:** Las personas a veces estereotipan a aquellos que tienen discapacidades, al asumir que su calidad de vida es mala o que no están sanos debido a sus deficiencias.
- **Estigma, prejuicio y discriminación:** Dentro de la sociedad, estas actitudes pueden provenir de las ideas que las personas tienen acerca de la discapacidad. Las personas pueden ver la discapacidad como una tragedia personal, como algo que se tiene que curar o prevenir, como un castigo por haber hecho algo malo, o como una indicación de la falta de capacidad para comportarse en sociedad del modo que se espera.

2.6.2. Barreras de accesibilidad físicas

Las barreras físicas son un doble reto para las empresas, no solo porque requieren un cambio en el pensamiento inclusivo de la empresa, donde se requiere una visión empática de la gerencia como punto de partida, sino porque además la implementación, en muchos casos obligatoria por ley, requiere un esfuerzo económico adicional al que tendría incorporar un colaborador sin discapacidad.

Según (CDC, 2020) las barreras físicas son obstáculos estructurales en entornos naturales o hechos por el hombre, los cuales impiden o bloquean la movilidad (desplazamiento por el entorno) o el acceso. Los ejemplos de barreras de físicas incluyen:

- Escalones y curvas que le bloquean a una persona con deficiencias de movilidad la entrada a una edificación o le impiden el uso de las aceras.
- Equipo para mamografías que requiera que una mujer con deficiencias de movilidad esté de pie.
- Ausencia de una báscula que acomode sillas de ruedas o a personas con otras dificultades para subirse a ella.

En este punto, cabe evidenciar la nueva normalidad ocasionada por las medidas de seguridad como consecuencia de la COVID-19, donde el teletrabajo ha facilitado que los colaboradores con discapacidad motriz especialmente puedan evidenciar que pueden desarrollar exactamente el mismo trabajo que otro colaborador sin discapacidad desde sus casas, lo cual elimina barreras sociales, pero especialmente barreras físicas que requieran implementación en los puestos de trabajo de las propias oficinas.

2.6.3. Barreras de accesibilidad tecnológica

Con la adopción tecnológica y la transformación digital de muchas empresas, las implementaciones de softwares adaptados, especialmente para personas con discapacidad sensorial, son ya opciones dentro de los aplicativos comercializados de manera masiva, como los reconocimientos faciales, de imágenes o lectores de textos por voz, entre otros.

Según (Gil, 2018) indica que algunas tareas necesitan adaptaciones tecnológicas según la discapacidad como:

Para personas con discapacidad física: mesas regulables en altura, teclados con cobertores o teclas de gran tamaño que impiden pulsaciones accidentales, mouses virtuales o ergonómicos, etc.

Para personas con discapacidad visual: pantallas de gran formato, lectores de pantalla, impresoras de braille, magnificadores o lupas aumentativas, etc.

Para personas con discapacidad auditiva: intérpretes de lenguaje de signos, emisoras de frecuencia modulada, prótesis auditivas, etc.

Para personas con discapacidad intelectual la variedad es menor. Si bien en los últimos años se ha visto surgir las páginas de lectura fácil (con lenguaje sencillo y claro, de forma que puedan ser entendidos por todos) o las Apps basadas en pictogramas intuitivos, la oferta es aún muy residual.

2.7. Efectos en el consumo post covid-19

La pandemia por COVID 19 ha cambiado el paradigma en el cual funcionaba el mundo. Como nunca, se pusieron en pausa las rutinas debido al aislamiento social. Todas las actividades se vieron afectadas: el deporte, reuniones con amigos, la libertad de tránsito y el trabajo en las oficinas. Este último afecta especialmente al presente proyecto de negocio y por ende los hábitos de consumo tanto a nivel productos como medios.

En cuanto al cambio en los hábitos de consumo de medios, según (KANTAR IBOPE, 2020), los peruanos pasaron de consumir 4,43 horas de televisión a 6,41 horas durante las primeras semanas de cuarentena.

Otro medio que mostró un incremento considerable en su consumo fue el digital, si se ve por impactos según (Admetricks Sept. 2020), en Mobile se ha duplicado con un crecimiento del 119% y en desktop en un 66%.

Por todo esto y tomando en consideración el presupuesto de marketing y sobre todo la nueva normalidad se utilizarán principalmente estrategias de marketing digital para poder llegar de una manera más eficiente a los decisores en la contratación de las compañías dentro del grupo objetivo.

2.8. Marketing B2B

La definición de marketing B2B (business to business) según (Business Dictionary, 2010) son las transacciones comerciales entre negocios que tienen como propósito apoyar los esfuerzos en el incremento de ventas y mejorar la rentabilidad empleando variadas estrategias consistentes en comunicación web, correo electrónico y gestión de relaciones para convertir negocios que se encuentran en un mercado objetivo en posibles clientes.

Por otro lado, Bruce Isaacson citado por (Padilla Villar, 2018) , define el marketing industrial como el marketing de bienes y servicios a empresas comerciales, gobiernos y otras instituciones, es decir, se trata de crear valor mediante la política de producto y servicio, comunicar dicho valor mediante la política de comunicación e intercambiar valor mediante la política de distribución.

Para esto se seguirá un enfoque basado en cuatro estrategias de marketing digital y se seleccionarán las consideradas más eficaces: Email marketing, posicionamiento SEO, SEM y marketing en redes sociales.

2.8.1. Email marketing

(Ramos, 2016) dice que el email marketing – también conocido como el marketing de permiso o *permission marketing* - sigue siendo una poderosa herramienta de probada efectividad, no sólo para consolidar la fidelidad y confianza de los clientes, sino para propiciar un conocimiento más profundo de estos y sus preferencias. El email marketing siempre será efectivo si ofrece al cliente comunicación segmentada y optimizada según su interés y necesidad.

Según lo que indica (Ramos, 2016), se logrará un beneficio sinérgico si se combina la presencia de marca en las redes sociales y en los motores de búsqueda con el uso efectivo del correo electrónico, por lo que el email marketing deberá formar parte de la estrategia integral.

Por otro lado, los beneficios que otorga el email marketing según (Liberos, 2013) son los siguientes:

- Popularidad del e-Mail
- Campañas fáciles de diseñar y poner en marcha
- Velocidad de respuesta e inmediatez
- Medio de comunicación directo y personalizado
- Flexibilidad
- Interactividad/ participación
- Medición
- Segmentación
- Ahorros de costes
- Efectividad (mayor ROI)

2.8.2. Posicionamiento SEO

Buscando definiciones de SEO, se encontró que, según (Arias M. , 2013) SEO es lo más común entre las siglas, es el acrónimo de Search Engine Optimization que es generalmente traducido como “optimización para mecanismos de búsqueda”. El principal objetivo es mejorar el posicionamiento de cualquier tipo de sitio web dentro de los mecanismos de búsqueda como Google, Bing, Yahoo! Search, etc. A través de diversas estrategias, el principal objetivo sería dejar una web en el primer lugar de la búsqueda cuando se busca por términos a esta, como por ejemplo, cuando se busca por fútbol en Google, se va a recibir la web de algunas marcas específicas antes de las otras.

Con respecto al posicionamiento SEO, (Orense & Rojas, 2008) dicen que las acciones SEO intentan alcanzar un buen nivel de tráfico hacia el sitio web. Se basan en unas “palabras clave” específicas que, elegidas adecuadamente en base a los objetivos de la campaña, permitirán alcanzar buenos ratios de conversión y obtener un buen retorno de la inversión.

Por otro lado, (Orense & Rojas, 2008) y (Penela, 2004) coinciden en sostener que es sobre estas “palabras clave” donde se debe hacer énfasis en primer lugar, puesto que lo primero que hace un usuario al conectarse a un buscador es introducir términos que, según él, deben proporcionarles los resultados más cercanos a sus intereses. Consecuentemente, las palabras clave deben ser descriptivas y estar íntimamente relacionadas con las “páginas web” a posicionar.

Según (INTECO, 2007), las estrategias SEO de optimización para buscadores, que son el objeto central de este artículo, formalmente responden a la idea de un “proceso que tiene por objeto incrementar y mejorar la presencia de un sitio Web en las páginas de resultados de los buscadores. Mediante los procesos de optimización, se mejora la visibilidad del sitio Web por parte de los buscadores, eliminando las barreras de rastreo y favoreciendo el proceso de reconocimiento de los contenidos. SEO es un proceso continuo que, bien realizado, se traduce en un incremento de tráfico útil para tu sitio Web”.

2.8.3. Estrategia SEM

Para el caso de SEM, lo primero es poder definirlo, (Arias M. , 2013) dice que, así como SEO, el SEM también está conectado a los mecanismos de búsqueda. Search Engine Marketing o “marketing para herramientas de búsqueda” es un conjunto de acciones que tienen como objetivo mejorar la visibilidad de sitios web en los mecanismos de búsqueda. Utilizando como estrategia el propio SEO, además de los enlaces patrocinados y otras herramientas. El enlace patrocinado puede ser visualizado en el ejemplo de la búsqueda por fútbol en el Google, en que el primer resultado es la MARCA, que paga a Google para ser el primer resultado

El marketing en buscadores o SEM puede definirse genérica y formalmente como aquellas acciones del marketing en Internet dirigidas a incrementar el tráfico de visitas de un sitio web, tratando de influir en el posicionamiento que este tiene en los motores de búsqueda (Posada Agudelo & Manolya, 2008).

2.8.4. Marketing en redes sociales

Antes, para que un producto tuviera éxito, debía crearse, definirle un precio, ponerlo a la venta en el mercado y promocionarlo; evidentemente todo hecho de una manera eficaz, pero con la entrada de los canales 2.0 y el Marketing en redes sociales, estas 4P han empezado a ser desplazadas por las 4C que son Contenido, Contexto, Conexión y Comunidad; esto debido a que los usuarios generan gran cantidad de contenido relevante que se sitúa en un contexto determinado que lo lleva a establecer buenas conexiones entre gente afín y conlleva a la creación de una comunidad. (Merodio, 2010)

Como cuarta estrategia es el enfoque en dos redes sociales principalmente Facebook, por el alcance e importancia que tiene en el Perú, con más de 23,5 millones de cuentas según datos del propio Facebook, donde a través del fanpage de la consultora, será posible compartir contenido relevante, tener una posición en la inclusión laboral que ayude a ser un referente, y poder redirigir tráfico a través de pauta hacia la página web y perfil de la empresa.

Como segunda red, es importante estar cerca de las empresas y profesionales, por eso LinkedIn es una red social ideal, donde se podrá interactuar con profesionales de recursos humanos y decisores de las empresas objetivo.

2.9. Transformación digital

Es importante conocer en cuál fase de transformación digital pueda encontrarse o no la compañía a la que se esté ofreciendo servicios, esto no es por otro motivo al que, debido a esta coyuntura de distanciamiento social y home office, es importante ver esta transformación como una oportunidad de eliminación de las barreras de accesibilidad tecnológicas a las que se hace referencia en el punto 2.5.3 de este mismo capítulo.

Es importante definir los siguientes conceptos:

2.9.1. Diferencias entre *home office* y teletrabajo

Son dos prácticas que no son nuevas pero que especialmente el *home office* o trabajo desde casa se ha disparado de una manera forzada en la sociedad mundial; esto hace que a las oportunidades que antes existían para personas con discapacidad, especialmente motriz o visual como teleoperadores, se les sume cualquier trabajo, ya que se ha demostrado que gran parte de los trabajos de oficina se puede desarrollar desde casa; este último antes reservado para un *freelance* que es una persona que trabaja por cuenta propia para una empresa facilitándoles un bien o servicio.

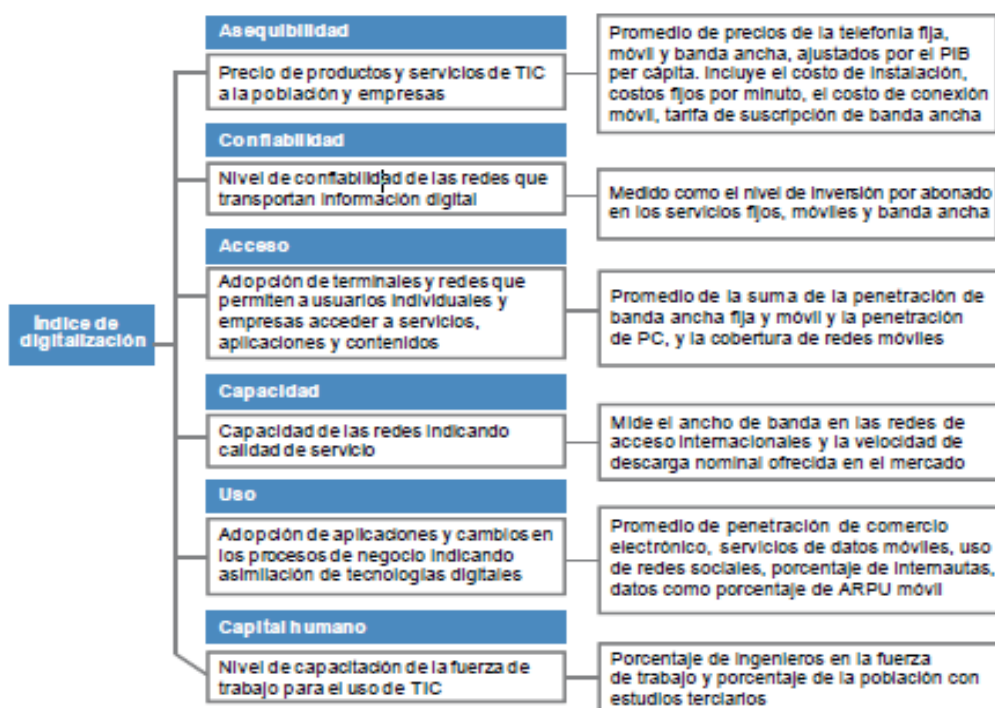
2.9.2. Digitalización

Para la presente propuesta se necesita de las herramientas tecnológicas, por lo que definir qué es digitalización es importante; para ello, (Katz & Koutroumpis, 2012) lo define como “la capacidad de utilizar tecnologías digitales para generar, procesar y compartir información. El indicador mide no sólo la penetración de la tecnología, sino también el uso de aplicaciones y el consumo de contenidos en tres niveles: i) individuos, empresas y gobierno, ii) procesos de producción de bienes y servicios y iii) provisión de servicios públicos”.

Según (Jordan, Galperin, & Peres, 2013), para que la digitalización alcance todo su potencial, debe cumplir las siguientes condiciones en términos de infraestructura: asequibilidad económica (precios), asequibilidad tecnológica (cobertura de redes) y confiabilidad tecnológica (capacidad y velocidad de acceso).

Para medir el nivel de desarrollo de un país en términos de su digitalización, (Katz & Koutroumpis, 2012) creó un índice compuesto basado en los 23 indicadores que se detallan en la figura 1.

Figura 1. Composición del índice de digitalización



Nota Fuente: (Katz & Koutroumpis, 2012)

2.10. Conclusiones del marco conceptual

Es importante partir teniendo claro el concepto de discapacidad y lo que abarca. Entenderlo y saberlo manejar de una manera correcta es el principal paso para la inclusión. El tiempo ha ido eliminando conceptos que de alguna manera terminaban resultando peyorativos o colocando a la discapacidad como algo diferente de lo que se considera normal por el estándar poblacional. Romper esa diferenciación sobre lo normal o no normal es el primer paso a la inclusión.

Por un lado, es necesario diferenciar los distintos tipos de discapacidad y saber qué habilidades engloba cada una para posteriormente entender cuáles pueden ser las capacidades que puedan desarrollar mejor en el campo profesional. Este punto es vital en la inclusión laboral ya que da una visión desde sus capacidades y no desde sus discapacidades.

Por otro lado, se deben entender los conceptos que están dentro del contexto en el que se desarrollaría la empresa, un contexto particular en países como el Perú y en el que se entrará más en detalle en el capítulo siguiente.

En el mundo empresarial, se encontrarán una serie de barreras a vencer, barreras que se deben superar para llegar a la verdadera inclusión y no solo una que permita cumplir la ley, sino que esta sea sostenible e inspiradora para el resto de los empresarios peruanos; en esta coyuntura COVID-19 se ha experimentado una aceleración en los procesos de transformación digital de las compañías por el obligado distanciamiento social y nuevos modelos de trabajo como el *home office*, y esta es, sin duda, una apertura a más oportunidades laborales para las personas con discapacidad, pero también ayuda a que las estrategias de marketing digital sean mucho más eficaces por la igualmente acelerada adopción tecnológica.

CAPÍTULO 3. Análisis estratégico

Para poder tener los insumos necesarios para plantear la investigación de mercados, es importante conocer el contexto en el que la empresa se encontraría, especialmente en esta nueva realidad donde un negocio con foco en la parte laboral debe hacer un análisis detallado de esta situación y utilizar las herramientas clave para conocer este contexto.

Para ello, primero se hará un análisis con la Matriz SEPTÉ. De esta matriz se obtendrán los datos necesarios del entorno general que afectarán a la empresa y será el punto de partida para el desarrollo del análisis de factores externos de la empresa, tratando oportunidades y amenazas por ser este un nuevo negocio, para posteriormente validar si el entorno es favorable para lanzar el negocio, a través de una Matriz EFE.

Finalmente se analizarán las cinco fuerzas de Porter que permitirán comparar a la empresa con el mercado y todos los actores que se desarrollan dentro de este, así como hacer un análisis de marca de las principales empresas competidoras y determinar el estatus de cada una de ellas.

3.1. Matriz SEPTÉ

3.1.1. Sociocultural

La inclusión social en Perú es una de las asignaturas pendiente que hoy tiene el país. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), la población que en los censos 2017 declaró tener alguna discapacidad, es decir, “alguna dificultad o limitación permanente que le impide desarrollarse normalmente en sus actividades diarias”, alcanza la cifra de 3.209.261 personas, que representan el 10,3% de la población del país. Entre las mujeres, 1.820.304 personas que representan el 11,5% señalaron estar en esta condición, y en el caso de los hombres, son 1.388.957, que en términos porcentuales son el 9,0% de ellos. Este es un número importante a tener en cuenta y no es posible mirar hacia otro lado dejando de incluirlos en la sociedad; para ello su inclusión laboral es vital para poder ayudarles de una manera sostenible.

Tabla 2.
Perú: Personas con alguna discapacidad por sexo 2017
(Absoluto y porcentaje)

Sexo y Área de residencia	Población total	Población con discapacidad		Población sin discapacidad	
		Absoluto	%	Absoluto	%
Total	31 237 385	3 209 261	10,3	28 028 124	89,7
Hombre	15 467 946	1 388 957	9,0	14 078 989	91,0
Mujer	15 769 439	1 820 304	11,5	13 949 135	88,5
Área Urbana	25 579 027	2 715 892	10,6	22 863 135	89,4
Hombre	12 581 299	1 145 448	9,1	11 435 851	90,9
Mujer	12 997 728	1 570 444	12,1	11 427 284	87,9
Área Rural	5 658 358	493 369	8,7	5 164 989	91,3
Hombre	2 886 646	243 509	8,4	2 643 137	91,6
Mujer	2 771 712	249 860	9,0	2 521 852	91,0

Nota Fuente: (INEI, 2017)

En la Tabla 2 se observa que hay diferencia entre las personas con discapacidad de la zona urbana y de la zona rural en alrededor de 1,9%; en ambas zonas, es la población femenina la que en mayor proporción tiene alguna dificultad o limitación permanente. En cuanto al tipo de discapacidad permanente, hay algunas discapacidades con mayores limitantes a la hora de poder incluirlas laboralmente o por lo menos en una primera etapa.

Hasta ahora se ha visto el porcentaje de personas con discapacidad a nivel general, que dado el objetivo no estaría delimitado. Debido a eso es que se ha encontrado información más específica. El INEI (2017) indica que es necesario, en el caso del departamento de Lima, que se separe la provincia de Lima, compuesta por 43 distritos, que por su tamaño poblacional eleva el porcentaje de personas con discapacidad, a nivel de todo el departamento. Por lo expuesto, se tiene que la provincia de Lima muestra el porcentaje más elevado de población con alguna discapacidad (31,2%).

En la Tabla 3 se observa que, de las 3.209.261 personas con discapacidad, 81,6% manifestó padecer solo de una discapacidad, y 18,4% indicó padecer de dos o más discapacidades. Por otro lado, de las seis diferentes discapacidades, la dificultad para la visión se ubica como la de mayor frecuencia, 48,3%; en segundo lugar, se encuentra las dificultades para moverse o caminar/usar brazos y piernas que es el 15,1%, y a esto le sigue las dificultades de la audición que es el 7,6%.

Tabla 3.

PERÚ: Población con discapacidad por sexo, según tipo de discapacidad, 2017
(Absoluto y porcentaje)

Tipo de discapacidad	Población con discapacidad		Sexo			
			Hombre		Mujer	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	3 209 261	100,0	1 388 957	100,0	1 820 304	100,0
Con 1 discapacidad	2 618 026	81,6	1 128 561	81,3	1 489 465	81,8
Dificultad para ver	1 550 196	48,3	608 124	43,8	942 072	51,8
Dificultad para oír	243 486	7,6	135 780	9,8	107 706	5,9
Dificultad para hablar o comunicarse	98 979	3,1	58 531	4,2	40 448	2,2
Dificultad para moverse o caminar	485 211	15,1	208 990	15,0	276 221	15,2
Dificultad para entender o aprender	135 210	4,2	62 362	4,5	72 848	4,0
Dificultad para relacionarse con los demás	104 943	3,3	54 773	3,9	50 170	2,8
Con 2 o más discapacidades	591 235	18,4	260 396	18,7	330 838	18,2

Fuente: (INEI, 2017)

En el país la fuerza laboral potencial se mide a partir de los 14 años, por lo que según el INEI (2017), tras el censo de 2017 los resultados revelaron que 2.892.010 personas con al menos una discapacidad forman parte de la Población en Edad de Trabajo (PET).

Examinando la Tabla 4 de la población con discapacidad, el 39,6% forma parte de la Población Económicamente Activa (PEA), mientras que el 60,4% es la población Económicamente No activa (No PEA). Así mismo se observa que de la población sin discapacidad, el 61,9% forma parte de la (PEA).

Tabla 4.

PERÚ: Población de 14 años y más con y sin discapacidad según condición de actividad y sexo, 2017
(Absoluto y porcentaje)

Condición de actividad / sexo	Población total	Población con discapacidad		Población sin discapacidad	
		Absoluto	%	Absoluto	%
Total	23 495 641	2 892 010	100,0	20 603 631	100,0
PEA	13 895 847	1 144 380	39,6	12 751 467	61,9
Hombre	8 471 025	608 309	53,2	7 862 716	61,7
Mujer	5 424 822	536 071	46,8	4 888 752	38,3
Ocupada	13 116 422	1 039 109	90,8	12 077 313	94,7
Hombre	8 103 416	557 076	53,6	7 546 340	62,5
Mujer	5 013 006	482 033	46,4	4 530 973	37,5
Desocupada	779 425	105 271	9,2	674 154	5,3
Hombre	367 609	51 233	48,7	316 375	46,9
Mujer	411 816	54 038	51,3	357 778	53,1
NO PEA	9 599 793	1 747 629	60,4	7 852 164	38,1
Hombre	3 069 866	615 112	35,2	2 454 754	31,3
Mujer	6 529 927	1 132 517	64,8	5 397 410	68,7

Nota Fuente: (INEI, 2017)

Además, se puede ver en la Tabla 4 que el porcentaje de la PEA ocupada con discapacidad es el 90,8% y la desocupada el 9,2%, mientras que en el grupo de personas sin discapacidad, la PEA desocupada decrece en 3,9 puntos porcentuales respecto a la PEA del grupo objetivo; esto quiere decir que 4 personas con discapacidad están en búsqueda de trabajo mientras 1 persona sin discapacidad está en la misma situación.

Esta es la primera barrera que la consultora debe ayudar a solucionarle a las empresas para no ser excluyentes dentro de un proceso inclusivo y buscar la manera de acercar el proceso a todo tipo de discapacidad que esté en posibilidades de desarrollar un trabajo.

3.1.2. Económico

La situación económica del país influye en la situación laboral y desempleo principalmente. Esto condiciona que el mercado y su desarrollo se haga más necesario o no, es decir que las empresas especializadas en consultoría se incrementen o se mantengan para ayudar a las empresas peruanas y extranjeras.

Según informe técnico del INEI para el comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2020, el Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007, registró una contracción de -30,2%, explicado por la disminución de la demanda interna (-27,7%), y el comportamiento negativo de las exportaciones (-40,3%).

Esto se debe a las medidas que tuvieron que darse para contener el avance de la COVID-19, ya que se adoptó el aislamiento obligatorio, el cierre temporal de fronteras y la restricción a las actividades económicas, excluyendo a las esenciales como las actividades relacionadas a la alimentación, medicamentos y servicios básicos; esto ocasionó el incremento del desempleo y por lo tanto la disminución de los ingresos de la economía, afectando la demanda interna y externa. A esto se le suma el programa de reactivación económica que ha sido parte del proceso para mitigar los efectos sobre la población más vulnerable, el cual se ha dado en varias fases.

Tabla 5.

PERÚ: oferta y demanda global trimestral

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior).

Año base 2007=100

Oferta y Demanda Global	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. 1/
Producto Bruto Interno	2,4	1,1	1,8	2,7	-3,5	-30,2	-17,3	-7,3
Extractivas	0,6	-2,0	-0,8	0,0	-2,8	-20,9	-12,6	-5,7
Transformación	0,0	-2,8	-1,5	2,1	-10,9	-44,5	-28,6	-13,7
Servicios	3,8	3,8	3,8	4,0	-1,0	-28,3	-14,8	-5,5
Importaciones	0,5	1,1	0,8	0,4	-5,3	-31,3	-18,7	-8,3
Oferta y Demanda Global	2,0	1,1	1,6	2,2	-3,9	-30,4	-17,6	-7,6
Demanda Interna	2,3	1,9	2,1	2,6	-3,3	-27,7	-15,9	-6,6
Consumo Final Privado	3,3	2,6	2,9	3,1	-1,7	-22,1	-12,2	-4,7
Consumo de Gobierno	2,4	4,6	3,5	2,4	7,2	-3,2	1,8	3,7
Formación Bruta de Capital	-0,6	-1,5	-1,1	1,1	-13,3	-57,0	-35,6	-17,2
Formación Bruta de Capital Fijo	1,4	5,7	3,6	3,4	-10,2	-57,7	-35,0	-15,6
Público	-8,2	5,9	0,1	2,8	13,3	-69,8	-38,3	-19,5
Privado	3,8	5,6	4,7	3,6	-15,4	-53,2	-34,0	-14,5
Exportaciones	1,1	-1,5	-0,3	0,8	-6,2	-40,3	-23,9	-11,1

1/ Últimos 4 trimestres respecto al mismo período del año anterior, ejemplo: III trim 2019 al II trim 2020/ III trim 2018 al II trim 2019.

Nota: La estimación al II trimestre de 2020 ha sido elaborada con información disponible al 15-08-2020.

Para mayor detalle de las actividades extractivas, transformación y servicios revisar el Anexo N° 15

Nota Fuente: (INEI, 2020)

En la Tabla 5 se puede observar que el consumo final decreció en -22,1% en el segundo trimestre del 2020 ya que los trabajadores tuvieron una disminución de su ingreso total real; según el Informe Técnico del (INEI, 2020), la caída del empleo fue de -39,6%. Además, por el menor gasto de las familias en bienes duraderos (-45,1%), bienes no duraderos (-17,6%), servicios (-28,5%) y alimentos (-3,1%).

También se observa que el volumen de las importaciones decreció en -31,3%, esto debido según el Informe Técnico del (INEI, 2020), a las menores adquisiciones de bienes de consumo duradero (-63,5%) y no duradero (-20,7%); de bienes de capital y materiales de construcción (-35,6%), por las menores compras de equipo de transporte (-62,9%), bienes de capital para la industria (-28,7%), y materiales de construcción (-21,7%); y de materias primas y productos intermedios (-22,7%).

Tabla 6.

Servicios prestados a las empresas: Valor agregado bruto

(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior) Año base 2007=100

Actividad	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Servicio prestado a las empresas	3,4	3,4	3,4	4,0	-2,2	-43,1	-23,0	-10,2

^{1/} Últimos 4 trimestres respecto al mismo período del año anterior, ejemplo: III trim 2019 al II trim 2020/ III trim 2018 al II trim 2019.

Nota: - Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales.

Nota Fuente: (INEI, 2020)

Dado que el negocio va enfocado a un servicio prestado a las empresas, en la Tabla 6 se puede ver que el valor agregado bruto de esta actividad a precios constantes de 2007 se contrajo en -43,1%, por la declaración de emergencia nacional y sanitaria que implicó el cierre de establecimientos que desempeñan actividades económicas no esenciales. Al primer semestre de 2020, el valor agregado bruto de la actividad Servicios prestados a las empresas, a precios constantes, acumuló un decrecimiento de -23,0% (INEI, 2020).

Al haber un mayor desempleo en el país y una emergencia sanitaria a nivel mundial, la economía se hace inestable y el trabajo informal se incrementa, ya que si bien ha existido aislamiento social obligatorio cuando se han retomado las actividades poco a poco, las personas que perdieron su trabajo y las que se encuentran en suspensión efectiva de sus actividades han buscado otras alternativas para poder generar un ingreso a sus hogares, por lo que genera una gran barrera para superar, ya que un empleo informal difícilmente cumplirá con legislaciones de inclusividad sin antes cumplir con sus obligaciones tributarias.

Pero el lado bueno es que se generó en la mayoría de las empresas formales el trabajo remoto, lo cual ayuda bastante ya que esto es una herramienta mucho más accesible para las personas con discapacidad.

3.1.3. Político y legal

Como la inestabilidad política y la corrupción conviven con las normativas legales referidas al mercado laboral para personas con discapacidad, hoy existen leyes e instituciones que velan por la inclusión laboral de personas con discapacidad, pero el estado peruano

claramente tiene más foco en temas de cumplimiento tributario y derecho de los trabajadores más que en el cumplimiento de las leyes ya establecidas y obligatorias.

De las 5.449 empresas con más de 50 empleados en Lima Metropolitana que están obligadas a contratar a personas con discapacidad, únicamente 73 empresas del sector privado de dicho listado han registrado su cumplimiento según el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo y esto bajo lo indicado en el numeral 13.2 del artículo 13° de las “Normas Complementarias para la aplicación y fiscalización del cumplimiento de la cuota de empleo para personas con discapacidad”, esto aplicado a los empleadores privados, en la contratación de personal con discapacidad no inferior a 3% del total de los empleados (MTPE, 2019).

La situación Laboral de Personas con Discapacidad y Normativa Peruana está básicamente englobada en cuatro leyes que contribuyen con la formación del marco legal en torno a las personas con discapacidad en Perú.

Ley N° 23285 – Ley de Trabajo para personas con limitaciones físicas, sensoriales o intelectuales: La ley tiene por finalidad entregar descuentos fiscales a empresas que empleen a personas con limitaciones físicas, sensoriales o intelectuales.

Ley N° 24067 – Ley de promoción, prevención, rehabilitación y prestación de servicios al impedido, a fin de lograr su integración social: La ley tiene por objetivo regular las acciones de Salud, Educación, Trabajo y Promoción Social en los aspectos de promoción, prevención, rehabilitación y prestación de servicios al impedido, a fin de lograr su integración social

Ley N° 27050 y Ley N° 29973 – Ley general de la persona con discapacidad: La presente ley tiene por finalidad establecer el régimen legal de protección, de atención de salud, trabajo, educación, rehabilitación, seguridad social y prevención, para que la persona con discapacidad alcance su desarrollo e integración social, económica y cultural, previsto en el Artículo 7 de la Constitución Política del Estado.

3.1.4. Tecnológico

Dada la situación de emergencia Sanitaria por la COVID-19, el Gobierno anunció que el trabajo remoto se extendería hasta el 31 de julio de 2021 en el Perú; esto ha generado que se incremente el uso de herramientas tecnológicas en todos los centros laborales por el trabajo remoto.

Según el Decreto Legislativo N°1505, para el sector público, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) ha publicado recientemente la “Directiva para la aplicación del Trabajo Remoto”, mediante Resolución 000039-2020-SERVIR-PE, que tiene por objeto

desarrollar las normas complementarias para la aplicación del trabajo remoto. Asimismo, se ha dispuesto que hasta fines del presente año el trabajo remoto se aplique en los casos que resulte viable y que, quienes estén bajo licencia con goce de haber, deberán compensar posteriormente las horas no laboradas.

En el caso del sector privado, las dificultades son mayores. Entre las barreras se mencionan la falta de infraestructura de telecomunicaciones, el desconocimiento de herramientas digitales para el teletrabajo y la decisión de las empresas para adoptar esta modalidad antes del Covid-19. Por esta falta de decisión antes de la pandemia solamente el 22% de empresas en el país utilizaría herramientas digitales que les resulten funcionales en el marco del teletrabajo (Diario Gestión, 2020). En el año 2017, de un total de 82.247 empresas formales con ventas anuales por encima de 150 UIT, el 42,8% de grandes empresas invirtió en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), en tanto el 33,8% de medianas empresas y el 24,8% de pequeñas empresas hizo lo propio (INEI, 2020).

Según Lora (2020), dada la coyuntura, 220 mil peruanos están empleados en el trabajo remoto, este trabajo remoto tiene los mismos derechos y obligaciones que el trabajo presencial. Por otro lado, indica que los empleadores deben cumplir estas dos obligaciones: revisar bien cómo se va a establecer una jornada laboral en el trabajo remoto y cómo el empleador a distancia puede ver que las condiciones de seguridad y salud en el trabajo del domicilio son aptas para prestar el servicio.

Una de las cuestiones a considerar en la implementación del Teletrabajo será la dotación de computadoras y toda la infraestructura digital en los hogares para uso exclusivamente laboral por parte del trabajador, además de la correspondiente capacitación.

En los últimos años, según datos del MTPE, los puestos para teletrabajadores en el país aún crecen con lentitud. En 2016 se empezó con 648 teletrabajadores, y para el 2018 se proyectaron unos 867 adicionales. Ahora bien, para el año 2019 según el Informe de Demanda Ocupacional a nivel nacional, se proyectó contratar 630 personas bajo esta modalidad, de los cuales 545 de los puestos estarían en Lima. (Liu, 2019)

En la Figura 2 se puede observar 10 ocupaciones cuya proyección antes de la pandemia contemplaba la contratación de teletrabajadores, y dadas las circunstancias la harían para que se desempeñen principalmente. Cabe resaltar que esto se trata de puestos de trabajo en el contexto de empresas formales de 20 a más trabajadores

Figura 2. PERÚ: Ocupaciones más requeridas del personal a contratar bajo la modalidad de teletrabajo (2018)



Nota Fuente: (MTPE, 2019)

3.2. Análisis del entorno externo

Al ser un nuevo negocio no cuenta con fortalezas ni debilidades que puedan validar, si bien la idea nace de la especialización y experiencia del personal consultor en temas de discapacidad, esto es una oportunidad para el negocio; y por ser una empresa nueva y desconocida junto a que el presupuesto inicial es limitado, es sin duda una posible debilidad, pero hoy no se tiene qué tanto impacto pueda tener esto en el negocio.

A continuación, se define las oportunidades y amenazas que detectaron y las que por la nueva normalidad dada la pandemia se han sumado y claramente afectan al modelo de negocio y mercado.

3.2.1. Oportunidades

- Necesidad del cumplimiento de la ley sobre incorporación de personal con discapacidad, y esta pandemia no está excluyendo a las empresas de su cumplimiento.
- La discapacidad y su inclusión empiezan a ser relevantes en la sociedad peruana
- La transformación digital en empresas facilita la inclusión, las nuevas tecnologías facilitan el teletrabajo y el acceso a herramientas y tecnologías inclusivas.
- Eliminación de barreras tecnológicas y físicas por la implementación de modelos de Home Office.

- Competidores indirectos que pudieron ver en este producto una extensión de línea para sus servicios de consultoría, se centrarán nuevamente en competir en su *core* (despachos de abogados laboristas...) dejando nuevamente este mercado nicho sin atender.

3.2.2. Amenazas

- Servicios y consultoras digitales.
- Despachos de abogados con foco laboral.
- Grandes consultoras internacionales multiservicios.
- Consultoras con más experiencia y posicionadas en el mercado peruano.
- Áreas internas de empresas de RRHH con equipos con conocimientos y políticas en inclusión.
- El cierre de empresas y reducciones de personal ha aumentado las tasas de desempleo, 16,3% según datos del INE a junio 2020.
- La crisis económica actual, que afecta al crecimiento de las empresas, la creación de empleo y pone sin duda las políticas de inclusión en un segundo plano.
- La crisis política actual e incertidumbre antes las elecciones 2021.

3.2.3. Matriz EFE

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión del negocio, esto permitirá aprovechar las oportunidades y amenazas externas y definir estrategias en base a ellas.

Tabla 7.
Matriz EFE

Factores Crítico de Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades			1.98
Necesidad del cumplimiento de La ley	0.18	4	0.72
Crecimiento de la sensibilización de la inclusión social para la sociedad Peruana	0.08	3	0.24
Transformación digital de las empresas	0.11	3	0.33
Eliminación de las barreras inclusivas físicas y tecnológicas (Home Office)	0.15	4	0.6
extensión de línea en mercados nicho sin atender	0.03	3	0.09
Amenazas			0.75
Servicios y consultoras digitales.	0.04	1	0.04
Competidores mas posicionados en el mercado.	0.05	1	0.05
Áreas internas de empresas de RRHH con equipos con conocimientos y políticas en inclusión.	0.08	2	0.16
Cierre de empresas y reducciones de personal ha aumentado las tasas de desempleo	0.12	2	0.24
La crisis económica actual	0.1	2	0.2
La crisis política actual y incertidumbre antes las elecciones 2021.	0.06	1	0.06
Valor Ponderado			2.73

Elaboración: autores de esta tesis.

La calificación ponderada de las oportunidades es mayor a las amenazas, lo cual muestra que es un entorno favorable para el negocio, pero sin olvidar la evolución que constantemente tenga esta coyuntura post pandemia que se deberá tener muy en cuenta a la hora de definir las estrategias futuras.

3.3. Fuerzas de Porter

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores son el personal que da servicio al proyecto como capacitadores, ingeniero o técnicos de salud y seguridad ocupacional, asistentes sociales, entre otros ya que de ellos depende principalmente la calidad del servicio que se entregue. Otro proveedor importante que tiene un nivel de negociación alto es la agencia que desarrolla y da mantenimiento a la página web ya que es el principal punto de contacto frente a los clientes. Para finalizar las agencias de medios y publicidad tienen un nivel de negociación medio-bajo ya que son fácilmente reemplazables por la alta oferta que hay en el mercado, estas ayudan a la empresa a la eficiencia y el buen uso de las redes sociales a través de la creación de

contenidos y moderación en redes, con la correcta selección de medios digitales para obtener los resultados deseados de marketing.

3.3.2. Poder de negociación de los consumidores

Los principales clientes son empresas medianas y grandes de Lima Metropolitana con más de 50 empleados, específicamente de los distritos de las zonas 6 y 7. Se considera que el poder de negociación de estas empresas está directamente ligado al nivel de fiscalización de la ley actual. Por otro lado, el enfoque no está tan destinado al cumplimiento de ley sino a generar la necesidad de la inclusión como valor de las compañías en este caso el reto de generar este valor hará que el poder de negociación de los consumidores sea alto mientras no se genere la necesidad. Una vez generada la necesidad la poca oferta de consultoras especializadas que ofrezcan estos servicios hace que el poder de negociación del cliente sea bajo.

3.3.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Existe un alto desarrollo de servicios sustitutos, estamos hablando de las consultoras encargadas del reclutamiento que podrían realizar la colocación del personal con discapacidad en las empresas haciendo que estas cumplan con su cuota anual; así como de los despachos de abogados que se encargan del asesoramiento de las empresas antes las leyes que éstas deben cumplir y por ende podrían asesorarlas sobre la ley de trabajo de personas con discapacidad.

Además, se tienen a las áreas de recursos humanos de los clientes ya que tienen potencial de adquirir la capacidad una vez observado el primer servicio y no darle continuidad a largo plazo con IQUALCONSULTING.

Finalmente, el estado a través de CONADIS ofrece soluciones similares de manera gratuita pero la falta de recursos hace que no puedan cubrir todo el mercado por lo que su potencial de desarrollo es bajo. En conclusión, el riesgo de desarrollo de potenciales sustitutos es bajo.

3.3.4. Entrada potencial de nuevos competidores

Se tiene a Inluyeme.com, es una competencia indirecta y recién ingresada en el mercado peruano, que, si bien no tiene el mismo *core* de negocio porque es una reclutadora, si cuenta con una sección para empresas donde las asesoran en el tema de contratación de personas con discapacidad.

A pesar de eso el mercado meta sigue siendo muy grande para la oferta que hoy hay en Perú por lo que la entrada de nuevos competidores es un riesgo bajo.

3.3.5. Rivalidad entre empresas competidoras

La inclusión laboral en todos los campos como género, discapacidad, adulto mayor entre otras, tiene un gran camino aun por recorrer, si bien hay empresas especializadas en algunos campos aún no existe rivalidad sino más bien un entorno colaborativo entre los distintos stakeholders y ONG's donde cada uno desarrolla un diferente rol en la cadena.

Las empresas y las áreas de reclutamiento de las mismas necesitan de empresas que las asesoren y en el proceso de inclusión, que capaciten y sensibilicen a sus directivos y colaboradores, es por eso que la colaboración entre todos los actores es fundamental en el éxito de este proceso de inclusión.

Si bien IGUALCONSULTING no es una empresa de reclutamiento, si debe trabajar en alianza con asociaciones de discapacidad para poder completar con éxito este ciclo inclusivo.

3.4. Conclusiones del marco contextual

Existen leyes sobre la inclusión laboral y estas deben ser cumplidas, pero en este contexto dicha inclusión tiene un doble reto: luchar contra la informalidad y los pocos controles de fiscalización, y la crisis económica provocada por la COVID-19.

Por otro lado, la sociedad peruana, y por ende las empresas, también están empezando a cambiar a un pensamiento inclusivo, las empresas consultoras han encontrado en otras luchas igualitarias, como género o edad, caminos para cumplir sus políticas de responsabilidad social. Ese recorrido ayuda a abrir el camino y esta debilidad se convierte en la mayor oportunidad para el desarrollo y posicionamiento del nuevo negocio viendo a través de la matriz EFE que el entorno, si bien con grandes retos, es favorable.

Al nivel de competidores, el abanico de alternativas es amplio, pero es la especialización el mayor diferencial que ante un entorno tan complejo ayudará al presente plan de negocio a posicionar el modelo de negocio basado en la consultoría especializada, modelo que será detallado en el siguiente capítulo de esta tesis.

El mayor riesgo para el negocio son el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores ya que según lo analizado en el caso del primero, los proveedores de servicios de proyectos así como con la agencia de desarrollo y mantenimiento de la web, tendrán un poder de negociación alto ya que el negocio depende en mayor proporción de ellos y en el segundo caso si las empresas no se sensibilizan el poder de negociación de los clientes será alto por lo que generar la necesidad de valores inclusivos en las empresas es un objetivo fundamental.

CAPÍTULO 4. Plan de negocio

4.1. Introducción

Luego de haber analizado los factores externos que modelan el mercado en el que se desarrollaría la consultora y conociendo los conceptos más importantes relacionados a inclusión laboral y discapacidad, se desarrollará la propuesta de valor teniendo en cuenta que esta debe tener ventajas competitivas que permitan satisfacer las necesidades de los potenciales clientes.

Se planteará el modelo de negocio a través de la herramienta de análisis lean canvas que permitirá concentrar y resumir en un solo esquema cada uno de los aspectos claves del negocio. Este lienzo funcionará como una guía durante el desarrollo de la investigación y el planteamiento de las estrategias a ejecutar.

4.2. Modelo de negocio

La propuesta de negocio busca implementar una consultora enfocada en la inclusión laboral de personas con distintos tipos de discapacidad para lo cual brindará servicios de diagnóstico, asesoría y acompañamiento a las empresas que estén buscando crear ambientes y espacios más inclusivos, no solo porque es un requisito por ley sino porque además quieren contribuir a la creación de un país más inclusivo y con mejores oportunidades para todos. Los servicios de la consultora serán ofrecidos a las empresas ubicadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana.

Se han diseñado distintos servicios que la consultora podrá ofrecer a las empresas a través de paquetes para que, de acuerdo con sus necesidades particulares, cada una pueda acceder a un servicio idóneo.

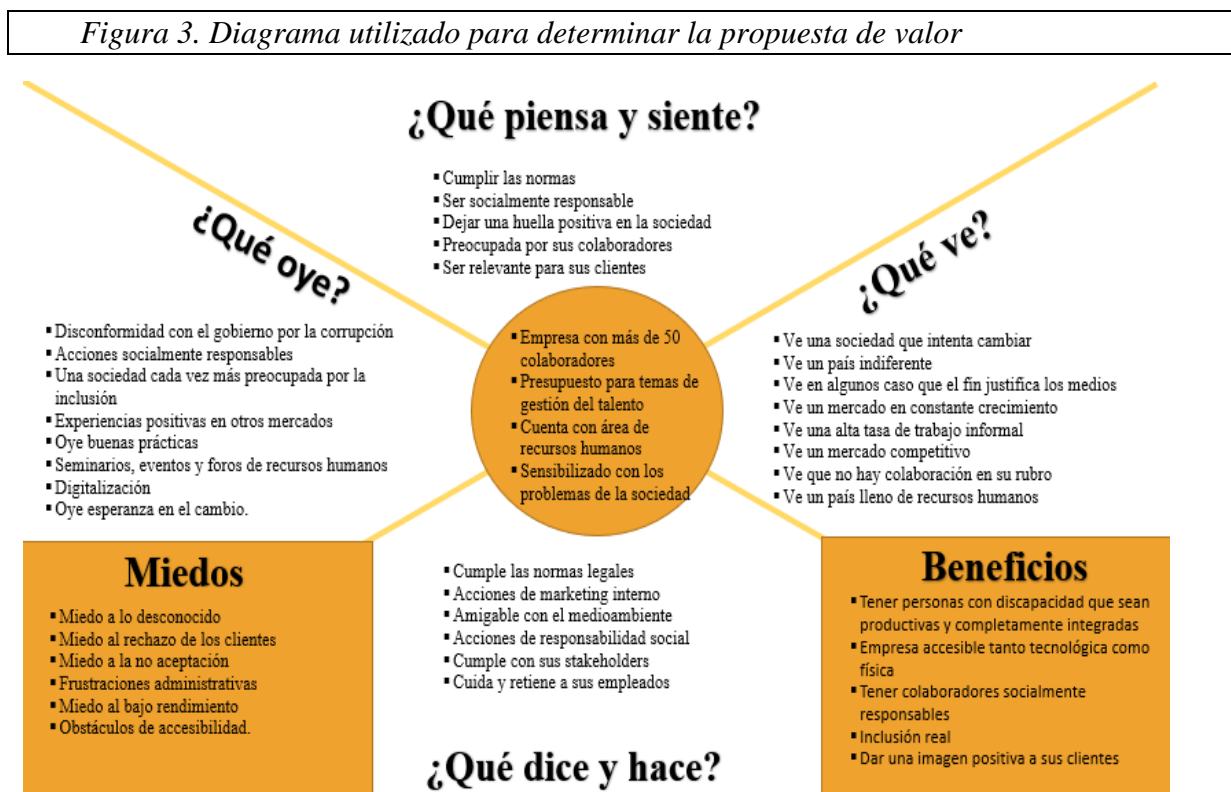
Las metodologías seleccionadas para desarrollar la propuesta de valor y para diseñar el modelo de negocios son, el diseño a partir de las aportaciones de cliente, y el modelo LEAN CANVAS, ambos propuestos en el libro “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010).

4.2.1. Propuesta de valor

Para lograr determinar la propuesta de valor se desarrolló el modelo de mapa de empatía, el cual se enfoca en comprender cuáles son las necesidades del consumidor a través de las preguntas ¿Qué piensa y siente?, ¿Qué ve?, ¿Qué oye?, ¿Qué dice y hace?, cuyas respuestas se

contrastarán con los miedos y dificultades que tiene, además de los beneficios que espera obtener de los servicios de la consultora.

A continuación, en la Figura 3 se muestra el mapa conceptual utilizado para determinar la propuesta de valor:



Elaboración: autores de esta tesis a partir de Osterwalder (2011).

Una vez determinados los beneficios que el cliente espera obtener de los servicios brindados se determinó la siguiente propuesta de valor:

“Preparar a las empresas de Lima Metropolitana para que sean capaces de implementar políticas de inclusión laboral de personas con discapacidad a través de la venta de servicios de asesoría y acompañamiento especializado en materia de empleabilidad e inclusión de personas con discapacidad.”

4.2.2. Modelo Lean Canvas

A continuación, el modelo de negocio de IQUALCONSULTING:

Figura 4. Modelo Lean Canvas

Socios Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Alianzas con ONG	Asesoramiento y acompañamiento en materias de inclusión social	Entregar asesoría y acompañamiento especializado en empleabilidad e inclusión de personas con discapacidad en empresas de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana	Social media	Empresas con más de 50 colaboradores Empresas que cuenten con área de RRHH Empresas que manejen un presupuesto asignado para gestión de talento
Relación cliente - proveedor	Asesoramiento en accesibilidad		Customer service	
Proveedores de TI y soporte	Capacitación y sensibilización de colaboradores.		Recursos Clave	Canales
	Plataforma amigable de fácil uso Programas de capacitación Personas con experiencia en discapacidad		Redes sociales (Facebook y LinkedIn) Plataforma digital (Website)	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Soporte tecnológico		Inversión capital privado (socios)		
Personal capacitado		Venta de servicios		
Publicidad				

Nota

Elaboración: autores de esta tesis a partir de Osterwalder (2011).

4.2.2.1. Socios clave

Uno de los pilares de la consultora es la relación no solo con los clientes sino también con todos los *stakeholders*, por lo que se ha definido que los socios clave para el desarrollo de las actividades de IQUALCONSULTING sean:

- **ONG:** La empresa está orientada a generar un beneficio social que aporte a la igualdad e inclusión a nivel país, por lo que considerando que las ONG tienen objetivos similares, serán importantes aliados en la captación de clientes y en la mejora del posicionamiento de la empresa.
- **Proveedores de TI:** para la creación de las distintas herramientas que se ofrecerán en la consultora es importante contar con un proveedor de tecnologías de la información y desarrollo de software.
- **Proveedores de soporte tecnológico:** los proveedores de soporte tecnológico serán aliados en el día a día para resolver los problemas y/o solucionar las dudas, no solo del equipo de la consultora, sino de los clientes cuando se trate de una herramienta tecnológica entregada por la consultora, como es el uso de la página Web.

4.2.2.2. Actividades Clave

Todos los servicios brindados por la consultora se van a clasificar de la siguiente manera:

- **Asesoramiento y acompañamiento en inclusión:** abarca desde el diagnóstico de la empresa para saber qué tan inclusiva es hasta la entrega de lineamientos y verificación del cumplimiento de estos en materia de contratación y desarrollo profesional de las personas con discapacidad que vayan a formar parte de su empresa.
- **Asesoramiento en accesibilidad:** Se afirma que las empresas deben ser inclusivas y deben crear un ambiente adecuado para que todos sus colaboradores sin excepción puedan desarrollar sus labores con normalidad, comodidad y seguridad. Es por esto que la consultora brindará el servicio de diagnóstico de las instalaciones de la empresa, proponiendo cambios en diseño para que sean adecuadas y accesibles para todos los empleados.
- **Capacitación y sensibilización de colaboradores:** para crear un ambiente seguro y cómodo es importante que todos los colaboradores de la empresa aporten a la creación de un ambiente saludable que promueva la inclusión. IQUALCONSULTING ofrecerá el servicio de capacitación para orientar a los empleados y sensibilizarlos de cara a que puedan ayudar a crear un espacio seguro.

4.2.2.3. Recursos clave

Al ser una empresa que brinda servicios, se ha definido los siguientes recursos como los más importantes para la operación:

- **Personal capacitado:** contar con profesionales expertos en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad es clave para lograr los resultados esperados al momento de brindar los servicios
- **Plataformas amigables:** otro de los pilares importantes en la consultoría es la comunicación, es por eso que todas las plataformas de interacción con el cliente serán desarrolladas para que la navegación y uso sean inclusivos, y además con procesos muy amigables.

4.2.2.4. Propuesta de valor

La propuesta de valor es entregar asesoría y acompañamiento especializado en materia de empleabilidad e inclusión de personas con discapacidad en empresas de Lima Metropolitana.

4.2.2.5. Relación con los clientes

La relación de los clientes estará basada en la comunicación constante y la confianza, los canales de atención serán diversos, entre ellos:

- **Redes sociales:** la consultora contará con redes sociales que permitan generar conversación en temas de sensibilización frente a la discapacidad y sobre todo la inclusión laboral. Se publicarán artículos, eventos, ferias donde se invitará a los seguidores a participar y conocer también cuáles empresas son las más inclusivas.
- **Customer Service:** la empresa cuenta con líneas telefónicas, correos electrónicos y servicios de mensajería instantánea para que la conversación con los clientes se mantenga siempre fluida.

4.2.2.6. Canales

Para definir los canales de venta se utilizarán los medios de comunicación con los clientes, es decir, se ofrecerán los siguientes canales:

- **Plataforma digital – Web Site:** se ofrece un espacio online donde los encargados de las empresas que deseen contratar los servicios de la consultora puedan encontrar la información que requieren con respecto a los distintos servicios ofrecidos.
- **Redes sociales:** Se entregará información relevante en un tono educativo sobre todo en materia de inclusión y discapacidad.

4.2.2.7. Segmentos de clientes

Se ha definido que los servicios ofrecidos por la consultora estarán dirigidos a empresas con más de 50 colaboradores porque, según la ley peruana, a partir de ese número de colaboradores ya se debe contar con una cuota de empleados con discapacidad entre sus filas de colaboradores.

4.2.2.8. Estructura de costos

Los costos más importantes necesarios y derivados de la operación de la consultora son:

- **Personal capacitado:** Al ser el recurso más importante para el correcto desarrollo de las actividades de la consultora, la mayor inversión será en la contratación de profesionales capacitados.
- **Publicidad:** la inversión en publicidad, especialmente digital y con posicionamiento en espacios especializados, como seminarios o eventos de RRHH e inclusión laboral. Esto permitirá llevar la comunicación de los servicios a las empresas que se convertirán en potenciales clientes trabajando en dos fases, una de conocimiento y otra que ayude a concretar citas (*leads*).
- **Soporte tecnológico:** Se hará la inversión en soporte tecnológico necesario para que los clientes puedan acceder a las plataformas de comunicación y/o asesoramiento sin problemas.

4.2.2.9. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos para la consultora será la contratación de servicios por parte de los clientes (empresas), definidos en distintos paquetes con base en el número de servicios consultivos y tiempo contratado.

4.3. Conclusiones del plan de negocio

- Se logrará una determinación más clara de los segmentos de empresas a las que se dirigirán los servicios de la consultora en cuanto se culminé con la investigación de mercado, además la investigación permitirá conocer qué información es la que se debe comunicar para captar la atención de las empresas y convertirlas en potenciales clientes.
- El desarrollo de un plan de marketing y comunicación para la empresa se basará en la educación y formación de una comunidad más inclusiva, además de la captación de clientes.
- El recurso humano es de los más importantes para el éxito de la empresa, por lo que el diseño de los puestos y el proceso de selección de dichos profesionales deberá detallarse en el plan de recursos humanos.
- Es importante marcar la diferencia entre una empresa de reclutamiento e IQUALCONSULTING, la propuesta de valor consiste en ofrecer servicios que permitan que las empresas estén aptas para integrar en sus filas a personas con discapacidad no sólo en temas de accesibilidad sino también de sensibilización del personal.

CAPÍTULO 5. Investigación de mercado

5.1. Introducción

El presente capítulo describe la metodología utilizada para la investigación que tuvo como objetivo evaluar la intención de contratación de los servicios de la consultora, así como conocer el mercado donde la empresa se desarrollará y conocer las necesidades y el comportamiento de los posibles clientes. Además, reúne los hallazgos y conclusiones obtenidos tras de la investigación.

5.2. Metodología de investigación

La investigación se realizó en dos fases:

- **Investigación exploratoria (Fase cualitativa):** se realizaron entrevistas a líderes de opinión y expertos en materia de contratación y manejo de personal.

Para el análisis de las entrevistas en profundidad se utilizó una malla de degradación para reducir en la mayor medida posible la subjetividad del análisis del entrevistador. Para ello se colocó a los entrevistados en columnas y los temas guías que se querían conocer en profundidad, como barreras, oportunidades, beneficios, realizando un análisis transversal horizontal de cada uno de estos.

En estas se obtuvo información clave para validar las características de la propuesta de valor.

- **Fase cuantitativa:** con los “*insights*” obtenidos en la fase previa se desarrolló una encuesta masiva que permitió validar la intención de contratación de los servicios de la consultora por parte de los potenciales clientes.

5.3. Objetivos de la investigación

5.3.1. Objetivo general

El objetivo de la presente investigación de mercado fue validar la implementación de un plan de negocio para la creación de una consultora enfocada en la inclusión laboral de personas con discapacidad llamada “IQUALCONSULTING” que ofrecerá servicios de diagnóstico, asesoramiento y capacitación a las empresas ubicadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, preparándolas y brindándoles las herramientas que les permita comenzar a desarrollar el proceso de inclusión de personas con discapacidad.

5.3.2. Objetivos secundarios

- Conocer los principales motivos por los que no se cumple con la cuota de ley desde la perspectiva de los potenciales clientes.
- Identificar segmentos existentes y mercado meta
- Identificar las empresas medianas y grandes en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana que agrupa los distritos de San Isidro, San Borja, Miraflores, Surco, La Molina, Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.
- Identificar cuántas empresas ya cumplen con la ley de contrataciones de personas con discapacidad para empresas de más de 50 empleados.
- Determinar el nivel de aceptación de la propuesta de valor.

5.4. Mercado potencial y mercado objetivo

5.4.1. Mercado potencial

Dado que la propuesta de negocio contempla a las empresas privadas grandes y medianas en Lima Metropolitana de más de 50 empleados, este sería el mercado potencial. De acuerdo con el informe emitido por (MTPE DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, 2019) son 5.449 empresas las que cumplen con dichas características.

5.4.2. Mercado meta

En relación con el mercado meta todos los esfuerzos están orientados principalmente a empresas grandes y medianas de los distritos de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana entendiéndose como los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Lince, Surquillo y San Miguel.

Según el informe de (MTPE DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, 2019) en dichas zonas se reportan 2.071 empresas con 50 empleados a más y este es el número que se considerará como mercado meta.

5.5. Investigación exploratoria

En esta parte de la investigación, el enfoque consiste en exponer los procesos seleccionados para la recolección de información relevante que permita obtener conclusiones para validar la existencia de potenciales clientes en el mercado. A raíz de esto, se lograron hallazgos que ayudaron en el enfoque del plan de negocio. En esta primera etapa, se explica la metodología de la investigación cualitativa, iniciando con las entrevistas a los expertos.

5.5.1. Entrevistas a profundidad a expertos

Se determinó un listado de 10 profesionales de distintas instituciones con amplia experiencia en negocios, recursos humanos, temas de inclusión y selección de personal.

Tabla 8.

Ficha técnica de entrevistas a profundidad

Número de Entrevistas:	10
Participantes:	Encargados de RRHH de empresas y decisores de contratación
Plataforma:	Entrevista virtual a través de una plataforma de reuniones online (Zoom, Microsoft Teams, etc.)
	La entrevista fue grabada.
Metodología de análisis:	Malla de degradación.
Duración aproximada:	40 a 50 min.
Cantidad de preguntas:	12 a 15 preguntas
Tipo de preguntas:	Abiertas y repreguntas

Elaboración: autores de esta tesis.

A continuación, la relación de entrevistados.

Tabla 9.

Relación de expertos entrevistados

Nombre	Empresa	Cargo
Isabella D'Angelo Carrera	Supermercados Peruanos.	Jefa de sostenibilidad
Juan Carlos Kam Chong	Banco de Crédito del Perú	Gerente corporativo de relaciones
Jorge González Calle	SKBERGE PERU S.A.C	Country Manager
Juan Miranda	SKBERGE PERU S.A.C	Gerente de proyectos y RRHH
Johanna Carreño	Havas Media Group,	Directora de RRHH Perú y Colombia
Carlos Saldarriaga	Organización de las Naciones Unidas	HR Global business partner
Pamela Navarro	Atalla legal	Directora y Fundadora
Carmen Aramburú	Ernst & Young	Country operating executive
Grace García Calderón	SMU	Gerente de gestión humana
Sara Benson	Google	Accessibility Evangelist

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 10.
Tabla de preguntas para entrevistas

Factor	Subfactor	Preguntas finales	Nº
Marco Legal	Cumplimiento de norma	Desde de la salida de las leyes de inclusión laboral no se cumplen las cuotas obligatorias de cumplimiento de contratación de personas con discapacidad, menor a 1%, Desde su visión como líder (organización o RRHH) ¿Cuál cree que son los principales problemas por los que una compañía no cumple con la normativa legal?	1
Inclusión Laboral	Actitud frente a la LGPD	Ante el tema de inclusión ¿Qué tanto cree que la inclusión laboral y la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad pueden tener impacto internamente en la compañía? Hay que aclarar que ese impacto puede ser positivo o negativo.	2
	Inclusión laboral de PCD	¿La compañía tiene políticas de inclusión laboral? ¿Cuáles son las políticas de inclusión laboral o sensibilización que tienen en la compañía?	3
	Fomento del empleo para PCD	¿Nos podrías compartir tu experiencia con respecto a la contratación de personal con discapacidad, cual es el proceso en la compañía y si puede darnos algunos ejemplos?	4
Digitalización	Etapas de digitalización	Dentro de su estrategia de Digitalización de la compañía ¿Podría describirnos la etapa en la que se encuentran y si esta se aplica a todas las áreas? ¿Cuál es el nivel de madurez y si tienen un responsable?	5
	Activos digitales de la compañía	¿Cuáles son los recursos digitales que tiene la compañía y como contribuyen estos a la organización? Web, redes sociales como Facebook o LinkedIn, blog otros...	6
Oferta Comercial	Definición de la oferta comercial – Servicios	¿Podría contarnos qué tipo de servicios subcontratan a empresas externas y cuáles son los motivos por los que no los desarrollan con personal propio de la compañía?	7
	Sensibilización como servicio adicional	Nos gustaría su opinión en el valor percibido por sus colaboradores en la sensibilización de inclusión social y laboral	8
Comunicación	Canales digitales de contacto	¿Usan canales digitales para la captación de colaboradores o publicación de ofertas laborales? ¿Cuáles y por qué?	9

	participación en eventos	¿Pre COVID 19, su área de RRHH participaba y tenían presencia en eventos o seminarios especializados? ¿Cuál era el objetivo principal de su participación?	10
Toma de decisión	Proceso	¿Cuál sería el valor en conocer de primera mano las necesidades que tiene su empresa en temas de inclusión laboral? (SOLO PARA GERENTES) ¿prefiere dejar esas decisiones solo en manos de sus áreas especializadas de RRHH y por qué?	11
	Selección PCD	¿Quiénes son las personas que participan en un proceso de selección dentro de la compañía y cuál sería el principal decisor?	12

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 11.
Malla de degradación

Malla de degradación	Isabella D'Angelo Carrera	Juan Carlos Kam Chong	Jorge González Calle	Juan Miranda	Johanna Carreño
	Jefa de sostenibilidad	Gerente corporativo de relaciones	Country Manager	Gerente de proyectos y RRHH	Directora de RRHH Perú y Colombia
	Supermercados Peruanos.	Banco de crédito del Perú	SKBERGE PERU S.A.C	SKBERGE PERU S.A.C	Havas media group
¿Cuál cree que son los principales problemas por los que una compañía no cumple con la normativa legal?	Falta de información. Malas concepciones y paradigmas internos	Falta de oferta, labores básicas para cubrir cuota y orientación a resultados de las empresas.	Desconocimiento y falta de información de los beneficios para la compañía.	Falta de oferta, enfoque en resultados	Desconocimiento de la norma y falta de políticas de inclusión en las empresas
¿Qué tanto cree que la inclusión laboral y la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad pueden tener impacto internamente en la compañía? Hay que aclarar que ese impacto puede ser positivo o negativo.	Impacto positivo, mejora ambiente de trabajo.	impacto positivo	Impacto positivo por sensibilización y concientización interna social y laboral, pero no se puede predecir cómo reaccionarían.	Impacto muy positivo, mejora el sentimiento de pertenencia a la compañía.	Impacto positivo, generar sensibilidad y preocupación por los demás.
¿Tiene la compañía política de inclusión laboral? ¿Cuáles son las políticas de inclusión laboral o sensibilización que tienen en la compañía?	Si, programa de diversidad e inclusión: Raymi.	sí, a través de alianzas con CONADIS y Ann Sullivan.	No, pero tienen un proyecto de carácter social que se llama Pescar	No, pero tienen un proyecto de carácter social que se llama Pescar	No formalmente, pero si acciones aisladas a través de ONG's
¿Nos podrías compartir tu experiencia con respecto a la contratación de personal con discapacidad, cual es el proceso en la compañía y si puede darnos algunos ejemplos?	Raymi tiene un proceso de selección inclusivo trabajo por el área de diversidad y no por el área usuaria	No ha participado en procesos, lo hace el área de selección de personal con el soporte de ONG.	No a nivel compañía en Perú, pero sí en otros mercados	No en Perú, pero si en Chile.	Si, ha tenido experiencia en Colombia con personas con discapacidad física y personas con discapacidad intelectual.

Dentro de su estrategia de Digitalización de la compañía ¿Podría describirnos la etapa en la que se encuentran y si esta se aplica a todas las áreas? ¿Cuál es el nivel de madurez y si tienen un responsable?	Nivel de digitalización muy alto.	alto nivel de transformación digital enfocado en el negocio (trabajo remoto oportunidad para personas con discapacidad y en situación de vulnerabilidad)	Maduros digitalmente e incluso afecta al área de recursos humanos	La digitalización es una buena oportunidad para abrir puertas a la contratación de personas con discapacidad gracias a las herramientas digitales.	La pandemia puso retos, pero son una empresa altamente digitalizada. (temas de selección, temas de bienestar por redes sociales)
¿Cuáles son los recursos digitales que tiene la compañía y como contribuyen estos a la organización? Web, redes sociales como Facebook o LinkedIn, blog otros...		Tienen todos	todos los activos digitales	todos los activos digitales	todos los activos digitales
¿Podría contarnos sobre qué tipo de servicios subcontratan a empresas externas y cuáles son los motivos por los que no los desarrollan con personal propio de la compañía?	Si, subcontratación temporal en primera fase hasta adquirir la capacidad interna.	Algunos servicios, pero con el trabajo remoto la subcontratación se ha potenciado.	Subcontratan cualquier servicio que no sea el Core de la empresa.	Si, para temas de discapacidad si necesitan a personal tercero.	No, pero si tienen personas que van para proyectos específicos.
Nos gustaría su opinión en el valor percibido por sus colaboradores en la sensibilización de inclusión social y laboral	La sensibilización es clave	Si, genera valor especialmente para los jóvenes y además preguntan por ello.	Alto valor y cree clave que haya una empresa especializada encargada de dicha tarea.	Cree que los empleados valorarían la inclusión de personas con discapacidad, pero haría falta una sensibilización de ambas partes.	A la gente le interesa muchísimo y siempre buscan apoyar.

¿Usan canales digitales para la captación de colaboradores o publicación de ofertas laborales? ¿Cuáles y por qué?	No	Si, todo el reclutamiento es tercerizado y vía digital.	Si, en función del rango de contratación desde Michael Page hasta empresas más locales de contratación.	Si, usan canales como Búmeran y LinkedIn.	
¿Pre COVID 19, su área de RRHH participaba y tenían presencia en eventos o seminarios especializados? ¿Cuál era el objetivo principal de su participación?	Si. A través del programa "mi talento es único"	Si y ahora post COVID de manera digital.	Si participan pre y post COVID 19 con afán formativo.	Si, en el congreso anual de Seminarium y tras el COVID 19 todo virtual.	Si, en universidades para reclutamiento, procesos de capacitación de Google y también seminarios de inclusión de género y de discapacidad.
¿Cuál sería el valor en conocer de primera mano las necesidades que tiene su empresa en temas de inclusión laboral? (SOLO PARA GERENTES) ¿prefiere dejar esas decisiones solo en manos de sus áreas especializadas de RRHH y por qué?	Para la toma de decisiones si pero para el día a día No.	Tiene que partir del directorio hacia la alta dirección.	Está personalmente involucrado en cualquier proceso nuevo.	Cree que el gerente general preferiría dejarlo en manos de RRHH.	El CEO es el promotor y recursos humanos es la segunda mano ya que debe definir los roles que pueden desempeñar las personas con discapacidad.
¿Quiénes son las personas que participan en un proceso de selección dentro de la compañía y cuál sería el principal decisor?	El área de Recursos Humanos	El área usuaria.	Recursos humanos hace todo el proceso y la decisión es del área usuaria.	Es un MIX RRHH busca y el área usuaria decide.	El área usuaria.

Malla de degradación	Carlos Saldarriaga	Pamela Navarro	Carmen Aramburú	Grace García Calderón	Sara Basson
	HR Global business partner	Directora y Fundadora	Country operating executive	Gerente de gestión humana	Accessibility Evangelist
	Organización de las naciones unidas	Atalla legal	Ernst & Young	SMU	GOOGLE
¿Cuál cree que son los principales problemas por los que una compañía no cumple con la normativa legal?	Falta de conciencia y herramientas	Falta de oferta, desconocimiento de la norma y trabas mentales.	La ley no tiene sustento técnico, falta de oferta.	Empresas no preparadas, personas con discapacidad no preparadas, ley tan sobreprotectora que pone en desventaja a los postulantes.	
¿Qué tanto cree que la inclusión laboral y la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad pueden tener impacto internamente en la compañía? Hay que aclarar que ese impacto puede ser positivo o negativo.	Positivo, sensibilizas a las personas sobre cosas que ocurren en el mundo, personas más conscientes y con mejor sentido de afiliación frente a la compañía.	Positivo, puede generar cambios en la sociedad, la inclusión debe ser parte del ADN de las empresas.	Impacto positivo sobre todo porque en la organización hay muchos millennials, generación más sensible.	Cree que, si están ubicados en los puestos correctos, es positivo. Sensibiliza y hace más humanos a los colaboradores.	No excluir al 20% de la población mundial. Beneficio del talento de las personas con discapacidad. Fomenta a que los equipos desarrollen soluciones que sean inclusivas, genera empatía y reconocimiento. Hace que las personas se sientan mejor consigo mismas
¿Tiene la compañía política de inclusión laboral? ¿Cuáles son las políticas de inclusión laboral o sensibilización que tienen en la compañía?	Si, cuando trabajó en P&G y Havas Colombia.	No tiene políticas, pero si trabaja en algunos proyectos con personas con discapacidad	Si, tienen políticas como "eye support inclusion", además cuentan con un miembro del global board dedicado a inclusión y diversidad.	No en Perú, pero si en Chile, participan en el teletón.	Tienen un equipo global de "accommodation" que se asegura de que los empleados tengan lo necesario para que su trabajo se pueda desarrollar (intérpretes de señas, "subtítulos, software especial). Es un presupuesto a

					parte del que los gerentes de área no tienen conocimiento.
¿Nos podrías compartir tu experiencia con respecto a la contratación de personal con discapacidad, cual es el proceso en la compañía y si puede darnos algunos ejemplos?	Cuando les abres las puertas a las personas con discapacidad te das cuenta de que son personas agradecidas, con buena actitud.	Se debe ajustar el proceso de selección para las personas con discapacidad.	No participa directamente, pero en EY está normalizado el incluir personas con discapacidad en los procesos de selección.	Si y es el mismo proceso de selección tanto para personas con discapacidad o postulantes en general.	Tiene mucha experiencia en el rubro, Google es pionero y Sara viene trabajando en desarrollo de inclusión de todo tipo desde hace varios años.
Dentro de su estrategia de Digitalización de la compañía ¿Podría describirnos la etapa en la que se encuentran y si esta se aplica a todas las áreas? ¿Cuál es el nivel de madurez y si tienen un responsable?	La ONU tiene todos sus procesos digitalizados. Posibilidad de trabajar con mayor eficiencia y de manera más flexible.	Cree que tiene un impacto importante y positivo porque las personas con discapacidad se han adaptado con facilidad al mundo digital y encontrado soluciones a los problemas que tienen.	Alto nivel de digitalización, sobre todo durante la pandemia. EY en general es una organización digital, realizan capacitaciones virtuales.	Si están digitalizados, no usan la web del ministerio de trabajo ni la web propia para captación de personal.	Están totalmente digitalizados, son una empresa que nació para ser digital.
¿Cuáles son los recursos digitales que tiene la compañía y como contribuyen estos a la organización? Web, redes sociales como Facebook o LinkedIn, blog otros...	todos los activos digitales		Todos los activos digitales	Todos los activos digitales	Todos los activos digitales

¿Podría contarnos sobre qué tipo de servicios subcontratan a empresas externas y cuáles son los motivos por los que no los desarrollan con personal propio de la compañía?	Si, básicamente porque no se tiene la capacidad interna y es más simple contratar por proyecto.	Si subcontrataría.	Solo tercerizan servicios de limpieza	Tercerizan todo lo que es contratación y también charlas o talleres de liderazgo o relacionado con retail.	
Nos gustaría su opinión en el valor percibido por sus colaboradores en la sensibilización de inclusión social y laboral	Se genera concientización, es positivo por el lado social, estratégico y genera “engagement” con la empresa.	Genera un valor positivo, en Atalla no importa quién eres sino lo que puedes aportar.	Son muy sensibles y receptivos a la inclusión de todo tipo. Se hacen campañas para sensibilizar a los colaboradores.	La gente es muy sensible y tiene mucha apertura, pero se debe encontrar el momento para poder ejecutar correctamente este tipo de políticas	Las personas se preocupan mucho y atienden a los talleres de sensibilización porque quieren asegurarse de comportarse de la manera correcta estando con las personas con discapacidad. Tienen talleres donde le hacen preguntas directamente
¿Usan canales digitales para la captación de colaboradores o publicación de ofertas laborales? ¿Cuáles y por qué?	Si, usan su propia intranet. Tienen una red muy grande y una universidad corporativa.		Si, a través de EY intégrate.	Si usan LinkedIn, búmeran, CompuTrabajo entre otros.	Si
¿Pre COVID 19, su área de RRHH participaba y tenían presencia en eventos o seminarios especializados? ¿Cuál era el objetivo principal de su participación?	Si, en varios de RRHH con el objetivo de actualización en manejo de data y digitalización.	Si porque las empresas quieren desarrollar bien el concepto de inclusión ya que lo ven como un tema de responsabilidad social	Si participan activamente en eventos como Enseña Perú y Champs.	Si participaban como oyentes.	
¿Cuál sería el valor en conocer de primera mano las necesidades que tiene su empresa en temas de inclusión	Cree que el gerente general tiene que estar liderando el	Cree que el gerente general debe estar involucrado para que la política	Se involucra diariamente en todo lo que ver con el área de		Participan como ponentes

laboral? (SOLO PARA GERENTES) ¿prefiere dejar esas decisiones solo en manos de sus áreas especializadas de RRHH y por qué?	proceso y recursos humanos debe ser quien habilite.	funcione, de otra manera fracasa.	responsabilidad social porque es un compromiso personal.		
¿Quiénes son las personas que participan en un proceso de selección dentro de la compañía y cuál sería el principal decisor?	el área usuaria	Si, cuando el proceso de selección es en base a consecuencias y no por llenar la cuota.	El líder del área usuaria.	Los líderes del área y recursos humanos en consenso.	

Elaboración: autores de esta tesis.

Se realiza un análisis temático de las entrevistas a profundidad con la ayuda de una malla de degradación permitiendo identificar temas a partir de los patrones de respuesta de cada uno de los diez expertos en el tema de contratación de personal, esto con la finalidad de poder sacar conclusiones de cada una de las doce preguntas para así luego con esto diseñar la investigación cuantitativa.

Para realizarla se colocan las respuestas de los diez expertos en las columnas consecutivas, y las doce preguntas en las filas. Luego se analiza cada una de las respuestas, para al final obtener una percepción general de lo que en conjunto consideran cada uno de los expertos. Esta conclusión se coloca en la última columna fila por fila donde finalmente se pueden apreciar cada una de las doce conclusiones.

5.5.2. Conclusiones de la investigación exploratoria

- Según los entrevistados, el motivo más importante por el que no se cumple la ley de inclusión es porque existe falta de oferta, es decir, no se encuentran personas con discapacidad lo suficientemente preparadas para todos los perfiles de puestos que podrían ocupar.
- Se encontró que otro de los motivos de incumplimiento de la norma tiene que ver con la falta de información y el desinterés de conocer los beneficios de esta.
- Se halló que en el mercado peruano hay muy pocas empresas que cuenten con políticas de inclusión laboral a diferencia de otros países, como Chile, donde existe un mayor impulso por crear políticas de inclusión laboral.
- Se encontró que la inclusión de personas con discapacidad genera un impacto positivo en los demás colaboradores ya que los sensibiliza en temas de inclusión y mejora el sentido de pertenencia e identificación con la empresa.
- Gran parte de las empresas utilizan medios digitales para la captación de personal, incluso tras el efecto de la pandemia por COVID 19 muchas de ellas han tenido que ajustar sus procesos de selección a modalidad 100% digital.
- La digitalización en las empresas puede ser una gran oportunidad para personas con discapacidad con herramientas que se adecúen a sus necesidades y les permitan desempeñar sus funciones correctamente.
- La mayoría de las empresas sí tienen alguna experiencia en la contratación de personas con discapacidad, pero indican que este proceso de selección debería ajustarse con un mejor diseño de puestos y abrir la posibilidad a que las personas con discapacidad se desempeñen no solo en roles básicos como viene siendo hasta la fecha.
- La mayor parte de empresas tiene distintas necesidades de contratación externa, en su mayoría debidas a la falta de capacidad y especialización dentro de la organización para desarrollar ciertas actividades.
- Todos los entrevistados coinciden en que los directores y gerentes generales deben liderar los esfuerzos para la creación de políticas de inclusión social y estar involucrados en que estas se lleven a cabo.
- En la mayor parte de las empresas que participaron en la investigación la decisión final de contratación la tiene el área que solicita al personal. Sin embargo, RRHH juega un papel crucial ya que habilita y acompaña esta decisión.

- En la etapa exploratoria o cualitativa de la investigación, se obtuvo información que será clave para diseñar la estrategia de negocio y servirá de input para plantear la investigación cuantitativa, se tienen algunas hipótesis por confirmar, así como nuevos cuestionamientos que se deberán definir en la etapa cuantitativa y permitirán además medir el nivel de aceptación que podría tener la propuesta de negocio frente al público objetivo.

5.6. Investigación cuantitativa

En esta segunda etapa de la investigación se buscó conocer cuál es la posición de los altos mandos de empresas frente a la inclusión laboral y sobre todo frente a las personas con discapacidad ya que según lo que sugirieron los expertos, uno de los mayores problemas por los cuales no se contrata personas con discapacidad es porque existe la mentalidad de que el rendimiento es menor y porque existe mucha insensibilidad frente al tema. Por otro lado, se busca también conocer el nivel de digitalización de las empresas ya que como se aprendió en la parte cualitativa, muchas de las herramientas digitales además de agilizar procesos también contribuyen en hacer puestos de trabajo más inclusivos.

5.6.1. Encuestas a profesionales

A continuación, se detallan las características y metodología utilizadas para la realización de encuestas, así como el análisis de los resultados de estas.

5.6.1.1. Metodología

Se determinó realizar una encuesta a profesionales de distintas empresas con el objetivo de poder conocer sus opiniones frente a la inclusión laboral, el avance de las empresas en esta materia, los beneficios percibidos de una organización más inclusiva y finalmente validar la intención de contratación de los servicios que brindaría “IQUALCONSULTING”

Para determinar el número de encuestas que se debía aplicar, se tomó el dato encontrado en (MTPE DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, 2019) que indica que en Lima Metropolitana hay alrededor de 5.449 empresas con más de 50 empleados (obligadas a cumplir con la cuota del 3% de personal con discapacidad), de las cuales 2.071 estarían ubicadas en las zonas 6 y 7, las cuales serían el volumen objetivo de este estudio.

Lo que se busca validar finalmente es la intención de compra, por lo que al desconocer el dato se considera 50% de heterogeneidad, además de un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 7,2% y se obtiene que el número de encuestas necesarias para la investigación es de 170.

Las encuestas están dirigidas a un público profesional que se encuentre laborando en empresas ubicadas en Lima Metropolitana, por lo que la difusión se realizó mediante contactos directos y a través de LinkedIn por ser la red social laboral por excelencia.

5.6.1.2. Ficha técnica de la encuesta

La técnica de muestreo utilizada ha sido no probabilística ya que no todos los profesionales del público objetivo tenían la misma probabilidad de ser seleccionados para participar de la encuesta.

Tabla 12.
Especificaciones de la encuesta

Población objetivo	Hombres y mujeres especialistas en el área de recursos humanos de diferentes empresas ubicadas en Lima Metropolitana.
Unidad de estudio	Una persona especialista en el área de recursos humanos de una empresa ubicada en Lima Metropolitana
Volumen objetivo	2.071
Nivel de confianza	95%
% Margen de error *	7.2%
Heterogeneidad	50%
Tamaño de muestra	170

Nota *: El margen de error es referencial ya que el tamaño de la muestra se acerca al 10% de la población.

Elaboración: autores de esta tesis.

5.6.1.3. Perfil del encuestado

Dado que después de las entrevistas a profundidad se vio que el área decisora de la contratación de personal no sólo es la de recursos humanos sino diversas áreas de la empresa, se tomó la decisión de encuestar a profesionales de todas las áreas, con lo que se observa que los entrevistados son en su mayoría del área de comunicaciones y marketing con el 27,6%, seguido del área comercial/ventas con el 25,9%. Este hallazgo es importante ya que muestra

que los encuestados pertenecen en su mayoría a áreas diferentes a las de recursos humanos, que vendrían a ser las áreas usuarias al momento de la contratación de personal.

Por otro lado, se vio necesario conocer el cargo que tienen los encuestados, por lo que se le hizo la respectiva pregunta concluyendo que el 36,5% son managers o jefes seguido del 24,7% que son directores o gerentes de área. Este hallazgo también es importante, dado que el poder decisor según las entrevistas a profundidad lo tienen las áreas usuarias en la contratación por lo que se observa que la mayoría de los encuestados tienen cargos de decisión.

Para finalizar, se vio la importancia de conocer el tiempo que los entrevistados tienen en sus empresas; el rango oscila entre menos de 1 año a más de cinco años, siendo el rango predominante el tiempo de permanencia de más de cinco años y con el 42,4%, siguiéndole el rango de entre 1 a 3 años con el 31,2%.

5.6.1.4. Perfil de las empresas

Para empezar, se requiere identificar las características de las empresas a las que pertenecen los encuestados, y al decisor final del proceso de contratación del personal. Es por eso que después de realizar la investigación, se obtuvo que en la mayoría de las empresas de los encuestados, el área decisor con un 54% es el área usuaria, la cual requiere al personal; por lo que se puede inferir que en las empresas el proceso de contratación lo realiza el área de gestión de talento, pero que la decisión final en la contratación es el área usuaria, por lo que se determina con eso que las capacitaciones y sensibilización deben ser para los líderes de todas las áreas de las empresas con mayor énfasis.

Seguidamente, se observa que el 52% de los encuestados no pudo precisar si la empresa en la que trabaja es una empresa inclusiva o no, por lo que se podría inferir que no existen políticas de inclusión o no hay una buena comunicación de estas por parte de su área gestión del talento. Luego, se tiene que el 24,1% de encuestados indica que su empresa es inclusiva, por lo que se infiere que tienen políticas inclusivas, así como que estas han sido comunicadas a todas las áreas de la empresa de forma efectiva.

Por otro lado, después de las entrevistas a profundidad, se halló el nivel de digitalización, lo cual cobra una importancia destacable al momento de desarrollar políticas de inclusión laboral, ya que existen herramientas digitales que tienen funciones de accesibilidad desarrollados específicamente para facilitar el uso por personas con discapacidad. Al momento de realizar la investigación, se observa que el nivel de digitalización percibido por los encuestados en sus empresas fue en la mayoría un 57%, seguido de una percepción de

digitalización nivel alto con un 42%, por lo que se concluye que las empresas tienen un nivel de digitalización elevado y eso es un panorama alentador para la presente investigación, ya que permite el desarrollo e implementación de herramientas digitales antes mencionadas.

Otro punto importante, para saber si es factible el plan de negocios, es identificar si las empresas subcontrataban servicios, por lo que en la investigación a través de los encuestados se logró determinar que el 98% de las empresas subcontrata algún servicio como TI y soporte técnico, limpieza y mantenimiento, mensajería y vigilancia, reclutamiento de personal, talleres y capacitaciones y servicios de consultoría, por lo que se concluye que existe una buena oportunidad para IQUALCONSULTING.

Para finalizar, saber si el área de recursos humanos de las empresas participa o tiene presencia en eventos o seminarios de gestión de talento, ayudaría a determinar qué tan interesados y comprometidos están con conocer los lineamientos y nuevas perspectivas que se dan en esa especialidad, por lo que con los encuestados se determinó que 51% de empresas sí participa en estos eventos y eso también es alentador ya que las capacitaciones están dentro de los servicios.

5.6.1.5. Análisis de resultados

A los profesionales encuestados se les preguntó, entre otras cosas, qué tan de acuerdo estarían con que la empresa en la que laboran contrate personas con discapacidad. Se encontró que de las 131 personas que respondieron que estaban totalmente de acuerdo, 92 (70%) contrataría los servicios de capacitación y sensibilización del personal, por lo que se concluye que este es uno de los servicios más importantes al momento de ofrecer el paquete de soluciones a las empresas.

Se encontró que dentro de los motivos por los cuales se da el incumplimiento de la cuota de contratación de personas con discapacidad, 105 personas indicaron que el principal es la falta de conciencia e interés por parte de las empresas, el 40% de ellos indicó posteriormente que probablemente contrataría los servicios de una consultora especializada y un 16% adicional indicó que definitivamente los contrataría, por lo que se presume que a pesar de pensar que el problema es el desinterés y la falta de conciencia, estarían dispuestos a mejorar en este aspecto

si tuvieran la oportunidad de contar con un aliado que les otorgue una guía y sea un apoyo en el desarrollo de una organización más inclusiva en materia de discapacidad.

Del total de la muestra, 85% (145 personas) indicó que uno de los beneficios de contratar personas con discapacidad dentro de una organización es que genera una mejora en la empatía y crecimiento personal, de las cuales 75% dijo que estaría totalmente de acuerdo con que su organización integre personas con discapacidad a los equipos. Este es un panorama bastante favorable para este tipo de negocio porque existe evidencia de que hay una conciencia de la necesidad de inclusión más allá de la obligatoriedad de la norma.

5.6.1.6. Estimación de la demanda

Para poder estimar la demanda, se utilizaron los resultados obtenidos en la pregunta donde se valida la propuesta de valor que indicaba: Del 1 al 5, ¿qué tan seguro estaría de contratar los servicios de IQUALCONSULTING? Se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 13.

¿Qué tan seguro estaría de contratar los servicios de IQUALCONSULTING?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1. Definitivamente no los contrataría	2	1%
2. Probablemente no los contrataría	19	11%
3.No sé si los contrataría o no	66	39%
4. Probablemente sí los contrataría	58	34%
5. Definitivamente si los contratara	25	15%
TOTAL	170	100%

Elaboración: autores de esta tesis

Una vez obtenidos estos datos, se procedió a aplicar el método de ponderación descrito por (Pope, 1984) en su libro investigación de mercado para lograr obtener el % más real de intención de compra o contratación en este caso:

Tabla 14.
Porcentaje de intención de compra o contratación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Ponderaciones	Puntaje ponderado
1. Definitivamente no los contrataría	2	1%	0,00	0
2. Probablemente no los contrataría	19	11%	0,05	1%
3.No sé si los contrataría o no	66	39%	0,10	4%
4. Probablemente sí los contrataría	58	34%	0,25	9%
5. Definitivamente sí los contrataría	25	15%	0,75	11%
TOTAL	170	100%	1,15	24%

Elaboración: autores de esta tesis.

Habiendo obtenido el porcentaje de intención de compra, el último paso para obtener la posible demanda es multiplicarlo por el número de empresas con más de 50 empleados que se encuentren ubicadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana:

$$2.071 \times 0.24 = 497 \text{ empresas.}$$

5.6.2. Conclusiones de investigación cuantitativa

- La gran mayoría de encuestados (96%) estaría de acuerdo en que personas con discapacidad forme parte de sus equipos de trabajo, sin embargo, considera que los principales problemas por lo que las empresas no son inclusivas recaen en la falta de información y el desinterés y falta de conciencia por parte de las empresas. Se concluye que los servicios de sensibilización y capacitación en materia de discapacidad son un punto clave.
- El 49% de los encuestados refirió no conocer acerca de empresas en otros países que tengan un mejor nivel de inclusión y el otro 51% mencionó en su mayoría países del continente europeo, Estados Unidos, y en la región algunos mencionaron Chile, Argentina y Colombia.
- Según los encuestados, el beneficio principal de incluir personas con discapacidad en sus empresas sería la mejora la empatía y el crecimiento personal (37.5%). Este beneficio está asociado directamente al desarrollo humano y no tanto a la imagen empresarial, lo cual es una importante oportunidad para las empresas de hacer sentir bien a sus empleados con un

incentivo que tiene un valor más importante y satisfactorio, ya que afecta directamente a la calidad personal de cada empleado.

- Según los encuestados, el 99% de ellos opina que las empresas en la que trabajan tienen un nivel medio y alto de digitalización lo cual es un punto clave, ya que, según como se vio en la fase previa de la investigación, a mayor nivel de digitalización, mayor flexibilidad en los procesos de contratación de personal, lo que otorga una ventaja para la colocación de personas con discapacidad.
- El 98% de los encuestados declaró que las empresas en la que laboran subcontratan servicios con otras empresas, lo que aumenta la posibilidad de la contratación de una empresa como IQUALCONSULTING.

5.7. Conclusiones de la investigación de mercado

- En la investigación cualitativa se encontró que uno de los motivos de incumplimiento de la norma tenía que ver con la falta de información y el desinterés de conocer los beneficios de esta así como, que no existen políticas de inclusión como en otro país donde hay un mayor énfasis en este tema. Luego con las encuestas se corroboró que la principal razón del incumplimiento de la norma es la falta de interés de las empresas de poder contratar personas con discapacidad, además en las encuestas se arrojó que el 30% de personas estarían interesadas en la contratación de los servicios de capacitación por lo que esto es una buena herramienta para poder dar un mayor alcance a las empresas sobre los beneficios de la contratación de personal con discapacidad no sólo por el cumplimiento de la ley sino el beneficio en el ámbito de valores que la empresa quiere mostrar a sus trabajadores y al mundo, con la apertura de oportunidades para todos.
- En la investigación cualitativa se encontró que la inclusión de personas con discapacidad generaba un impacto positivo en los colaboradores ya que los sensibiliza en temas de inclusión y mejora el sentido de pertenencia e identificación con la empresa, esto se corroboró con la investigación cuantitativa ya que el 37.5% de los encuestados indicó que el beneficio principal de incluir personas con discapacidad es el mejoramiento de la empatía y el crecimiento personal por lo que la oportunidad de implementación de los servicios que IQUALCONSULTING ofrece sería propicio para generar un mayor impacto positivo en todos los colaboradores de las empresas que lo implementen.

- En la investigación cualitativa se encontró tras el COVID – 19 que muchas empresas han tenido que ajustar sus procesos de selección a modalidad 100% digital, además se encontró que la digitalización en las empresas es bastante alta esto se corroboró en la investigación cuantitativa ya que los encuestados indicaron que en un alto porcentaje que sus empresas se encuentran digitalizadas por lo que esto puede ser una gran oportunidad para personas con discapacidad, por lo que con herramientas que se adecúen a sus necesidades y les permitan desempeñar sus funciones correctamente podrían lograr grandes resultados.

CAPÍTULO 6. Plan estratégico

6.1. Introducción

En el presente capítulo se presentará el plan estratégico de la propuesta de negocio en el cual se busca la implementación de una consultora especializada en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad, se expondrán la visión, misión, los objetivos, estrategias y las acciones específicas a llevar a cabo.

6.2. Visión estratégica

6.2.1. Visión

Según (David, 2013) la mejor manera para poder determinar la visión de la empresa es hacerse la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?, además es importante involucrar a todas las gerencias y que haya un consenso claro de lo que se busca alcanzar en un largo plazo. Por otro lado (David, 2013) también indica que la misión debe ser breve, de preferencia un solo enunciado.

A continuación, se detalla el enunciado de Visión de IQUALCONSULTING:

“Ser la consultora referente en servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad en el Perú contribuyendo a la construcción de una sociedad con igualdad de oportunidades”

6.2.2. Misión

En el caso de la misión, (David, 2013) sugiere realizar la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, además sugiere que el enunciado de misión debe ser capaz de generar emociones positivas con respecto a la organización, además debe perdurar en el tiempo. Por otro lado (David, 2013) también indica que hay 9 componentes básicos dentro de una misión, a continuación, se definirá cada uno de esos componentes para el caso de IQUALCONSULTING:

1. Clientes: Empresas con más de 50 empleados.
2. Servicios: Auditorías y capacitaciones orientadas a preparar a las empresas para recibir a personas con discapacidad entre sus empleados.
3. Mercados: empresas ubicadas en lima metropolitana
4. Tecnología: página web, redes sociales.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: se busca lograr un crecimiento año a año en la rentabilidad y número de clientes.

6. Filosofía: Se defensores de la igualdad de oportunidades para personas con discapacidad.

7. Autoconcepto: Ser especialistas en temas de discapacidad e inclusión, con personal especialista en la materia.

8. Preocupación por la imagen pública: contribuir al cambio de mentalidad de la sociedad y ser partícipes del desarrollo de un Perú más inclusivo.

9. Preocupación por los empleados: los empleados son el eslabón más importante de la cadena, es una empresa totalmente inclusiva que contribuye a generar puestos de empleo para personas con discapacidad y otros grupos vulnerables sin discriminación alguna.

Una vez desarrollados los componentes, se presenta la declaración de la misión de la empresa:

IQUALCONSULTING será una consultora especializada en temas de inclusión laboral ofreciendo servicios que preparen y habiliten a otras empresas de Lima Metropolitana para incluir empleados con discapacidad en sus filas de trabajadores no solo por la obligación de cumplir con una cuota de ley, sino porque busca contribuir a un cambio de mentalidad defendiendo la igualdad de oportunidades e impulsando el desarrollo de un Perú más inclusivo, crecerá año a año gracias al apoyo de sus trabajadores que son el cimiento más importante de la compañía.

6.3. Formulación y selección de estrategias

En el capítulo en análisis contextual se realizó la matriz EFE y un análisis de las cinco fuerzas de Porter que permite conocer qué factores del entorno externo influyen en el negocio propuesto.

Según la matriz EFE, desarrollada en la Tabla 7, la calificación ponderada de las oportunidades es mayor a las amenazas y la adecuación frente a la coyuntura de la COVID 19 actual, sigue potenciando la eliminación de las barreras inclusivas a través del home office y la acelerada transformación digital de las empresas. Dos oportunidades que serán importantes en la definición de las estrategias.

En cambio, no se puede dejar de lado la oportunidad que existe ante la necesidad del cumplimiento de ley, que es además la oportunidad con mayor puntaje y es sin duda uno de los ejes principales para formular la estrategia.

Por otro lado se tendrá en cuenta que la incertidumbre que sigue existiendo ante la coyuntura COVID, el cierre de negocios y la crisis económica son las dos amenazas que hoy siguen latentes y las cuales se deben tener en cuenta en el desarrollo de las estrategias.

6.3.1. Estrategias genéricas

La selección de la estrategia a utilizar está basada en las estrategias propuestas por Michael Porter en su libro “Estrategia competitiva” (Porter, 2015).

Porter propone tres estrategias genéricas a las cuales el negocio se puede ver orientado, en base a la ventaja diferencial que la propuesta de valor ofrece al mercado. Según las características del negocio las estrategias genéricas son:

- Liderazgo de costos: consiste en ingresar a un mercado con precio menor al de la competencia a través de un ahorro en costes, retirando características del producto no esenciales.
- Enfoque o nicho: se ofrecen productos o servicios a un mercado muy específico.
- Diferenciación: la propuesta de valor es única en el mercado, precios altos.

Figura 5. Estrategias genéricas de Porter

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Costo bajo	Carácter único
Segmento de mercado	Todos los consumidores	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
		3. Especialización	
		Especializada en costos	Especializada en diferenciación

Elaboración: autores de esta tesis.

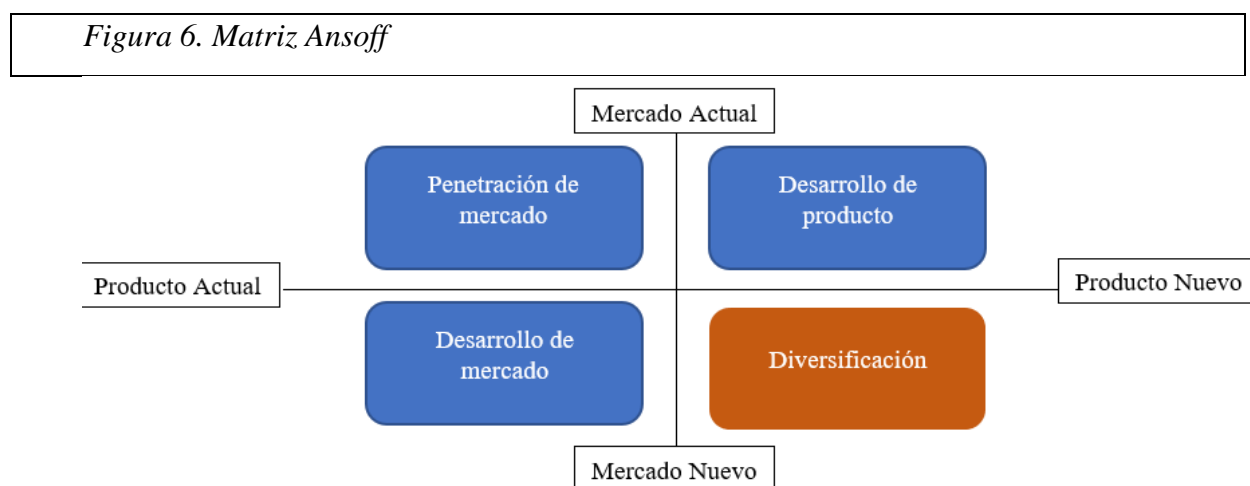
En el presente proyecto una de las ventajas diferenciales es que no existe una empresa en el mercado actual que se dedique exclusivamente a la consultoría y asesoría en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad, ya que como se expuso al analizar la competencia en el punto 3.3.3 dentro del marco contextual, hay empresas que podrían actuar como sustitutos. Sin embargo, no cuentan con el nivel de especialización.

Por lo expuesto, la estrategia genérica es diferenciación, con una propuesta de valor única basada en servicios de consultoría que permitan incluir laboralmente a personas con discapacidad no solo por cumplimiento de ley sino también a través de la sensibilización.

Otra ventaja importante presentada dentro del modelo canvas en el punto 4.1.2 recae en las alianzas que se formarán con ONGs dedicadas a temas de discapacidad, esto le brinda a la empresa un nivel de especialización y conocimiento del tema que termina constituyendo una barrera de entrada al mercado para futuros competidores.

6.3.2. Estrategia de crecimiento

La selección de la estrategia a utilizar está basada en la matriz Ansoff, que según (Baena Garcia, 2011) recoge las cuatro estrategias que puede adoptar una compañía dependiendo de si se va a operar en un mercado nuevo o existe, con productos nuevos o existentes.



Nota Fuente: Elaboración propia

En el caso del presente proyecto se considera que el mercado de consultoras especializadas en temas de inclusión laboral específicamente de personas con discapacidad es un nuevo mercado y los servicios a ofrecer lo serán también.

La estrategia de crecimiento a utilizar será la de diversificación.

6.3.3. Ejes estratégicos

- Talento: Equipo de profesionales especializados en discapacidad, recursos humanos e inclusión Social son la base y la diferenciación principal del negocio.

- **Experiencia cliente:** La recomendación de los clientes será uno de los principales ejes de crecimiento, es importante que la experiencia cliente sea excelente y se trabaje en la eliminación de las barreras por el miedo a incluir trabajadores con discapacidad como el acompañamiento por parte del equipo de profesionales durante el periodo de adaptación.
- **Educación:** Trabajar el cambio de comportamiento de la sociedad y empresas a través de sensibilización ayudará al negocio en el reto de lograr que las empresas den el primer paso inclusivo en sus organizaciones, la idea no es producir este cambio en las empresas por una imposición legal sino por una clara generación de necesidad en base a los valores de las compañías.

6.3.4. Acciones para ejecutar la estrategia

6.3.4.1. Herramientas tecnológicas educativas

Se desarrollará una plataforma web responsiva e inclusiva que permita compartir los servicios, casos de buenas prácticas y metodología usados en la empresa. Además servirá como nexo con los clientes donde podrán encontrar información acerca de inclusión y participar en webinars de temas de discapacidad.

6.3.4.2. Alianzas estratégicas y asociaciones

Para este plan de negocios se considera que generar alianzas con ONGs de personas con discapacidad y el CONADIS ayudará a que las empresas puedan lograr cumplir la cuota.

Estas relaciones generan un beneficio bilateral, ya que estas organizaciones brindan la experiencia y el acercamiento a las personas con discapacidad, mientras que la consultora, al tener acceso a convocatorias abiertas a personas con discapacidad, puede alertar a las ONGs y así otorgarles oportunidades a las que podrían postular.

6.3.4.3. Ventajas del primero en actuar

Según la información obtenida de las encuestas, los profesionales consideran que una de las principales causas por la que no se cumple con la ley de inclusión laboral es la falta de información y herramientas para hacerlo. Esto se da en parte porque no existe la promoción necesaria por parte del estado, pero también porque no existe una empresa privada abocada exclusivamente a este tema.

Ser pioneros en ofrecer servicios especializados en temas de inclusión de personas con discapacidad genera una ventaja sobre los futuros competidores, ya que permitirá tener una buena posición estratégica, construir una imagen como la primera consultora especializada en estos temas y lograr el posicionamiento adecuado entre las empresas.

Por otro lado, esta posición también permite tener ventaja de costos sobre los futuros competidores y establecer relaciones a largo plazo con los clientes obteniendo compromiso y lealtad por parte de ellos.

6.4. Objetivos estratégicos

6.4.1. Objetivo general

Lograr que las empresas de Lima Metropolitana con más de 50 empleados contraten los servicios de la consultora para crear adecuados ambientes de trabajo, y así integrar a personas con diversas discapacidades para estar alineados con las leyes, contribuyendo en la búsqueda igualitaria de oportunidades.

6.4.2. Objetivos específicos

- Lograr que las empresas contraten a perfiles de colaboradores con discapacidad.
- Convertir al área de RRHH en un socio estratégico, dándoles soporte o complementando su área, poniendo a su disposición al equipo de consultores especializados.
- Lograr la recomendación al resto de empresas de sus sectores, siendo reconocidos como empresa líder en esta categoría, teniendo la excelencia de los servicios como pilar principal, estando muy cerca de las áreas usuaria, de RRHH y gerencia, durante los procesos de inmersión de los colaboradores con discapacidad, bajo un programa de acompañamiento.
- Lograr la recompra de servicios y ser un socio estratégico en el área de inclusión laboral, ayudándoles en la detección de nuevas tareas donde las personas con discapacidad puedan desarrollarlas y poniendo en relevancia su eficiencia en las mismas.
- Lograr que la inclusión no sea solo laboral sino social de las personas con discapacidad en el Perú y su normalización como trabajadores 100% útiles, eficientes y con desarrollo propio, a través de campañas de sensibilización en las empresas, formación continua en inclusión y casos de éxito.
- Cumplir la ley de inclusión laboral brindando asesoramiento por parte de los especialistas en legislación laboral a las distintas áreas y gerencia decisoras en materias laborales de las compañías.

6.5. Conclusiones del plan estratégico

- IQUALCONSULTING será una empresa nueva que se destacará por ofrecer una propuesta de valor nueva y única en el mercado, que responde a una necesidad importante de subsanar la cuota de empleabilidad de personas con discapacidad, por lo que los primeros meses son importantes ya que se debe aprovechar el espacio que hay para posicionarse y lograr la fidelización buscada.
- En el capítulo de investigación de mercado, específicamente en las entrevistas con expertos, se detectó un posible problema y es que los empleadores tienen la percepción de que no existe suficiente mano de obra calificada en el sector de la población que tiene algún tipo de discapacidad. Es justamente por esto que las alianzas con ONG's serán fundamentales, y en un futuro podrán constituir una barrera de ingreso al mercado de nuevos competidores.
- Es importante que ser socio de IQUALCONSULTING se convierta en un sello de excelencia que indique que dicha empresa tiene un sello calidad en inclusión laboral de personas con discapacidad.
- En el mercado existen empresas que se dedican a la búsqueda y captación de personal, sin embargo, IQUALCONSULTING no es una empresa de selección, sino que se distingue por brindar soluciones que preparan a las empresas para poder recibir personas con discapacidad y orientarlas a que puedan desarrollar políticas de inclusión real.

CAPÍTULO 7. Plan de marketing y ventas

7.1. Introducción

En base a la información obtenida en la etapa de investigación de mercado, en este capítulo se definirán los objetivos del plan de marketing y ventas, así como el desarrollo del posicionamiento, la determinación de las estrategias de marketing con las que ingresaría al mercado objetivo, las estrategias de ventas, la descripción del proceso y como resultado se obtendrán los presupuestos de marketing y la proyección de ingresos a partir de la venta de servicios.

Como se mencionó al comienzo en el capítulo 2, el negocio de IQUALCONSULTING es brindar servicios a empresas, permitiendo que las mismas estén preparadas para la inclusión de personas con discapacidad entre sus empleados; por lo mencionado, todas las estrategias de aproximación al mercado responden al modelo B2B, o *business to business*, y todos los esfuerzos de marketing y ventas están dirigidos a organizaciones como clientes finales.

7.2. Plan de marketing

7.2.1. Objetivos del plan de marketing

Para la consecución de los objetivos cuantitativos, se implementará una estrategia de compra de medios digitales, que tiene como principal objetivo generar tráfico a la web de la empresa y generar *leads* que ayuden a concretar visitas de ventas.

Los medios que se utilizarán y su rol será el siguiente:

- **Facebook:** Plataforma de Social Media que ayudará en la generación de tráfico en una primera fase y leads en las fases de consumo, en este caso la segmentación será demográfica y por intereses afines al target decisor (gerentes y ejecutivos). A su vez es un punto de contacto a nivel orgánico como medio propio y se aprovecharán los leads a través del manejo y moderación del CM.
- **LinkedIn:** Plataforma de Social Media para profesionales, con un comportamiento en medios similar a Facebook, pero en este caso la segmentación permite llegar a posiciones concretas en las empresas, tipo gerentes de RRHH, CEOs, entre otros.
- **Youtube y compra programática:** Este medio permitirá resultados por alcance, misma segmentación que facebook, La compra programática permite realizar una compra más afín al target, optimizando el impacto

- **Google search:** Buscador principal que permite capturar a usuarios interesados en adquirir los servicios o similares, esta compra es a través de palabras clave (SEM) y de igual manera se trabajará una estrategia de SEO que facilite el tráfico orgánico, este medio permite generar tráfico al sitio web y generación de lead de mayor calidad, no se hace una segmentación, sino que es por términos de búsqueda, palabras clave.
- **Email marketing:** a través del envío a base de datos de profesionales, capturada en eventos, a través de la propia pauta, se enviarán mails de presentación de la empresa y sus servicios, a fin de generar tráfico a la web o concretar visitas para ofrecer los servicios.

7.2.1.1. Objetivos cuantitativos

- Alcance: al target, de +25 perfil ejecutivo, (CEOs, RRHH, dueños empresas, gerentes etc.)
Lima Metropolitana x plataforma
 - Facebook: 500,000 (etapa 1)
 - LinkedIn: 50,000 (etapa 1)
 - YouTube y Programática: 330,000 (etapa 1)
- Alcance: Ratio de apertura E-mailing +10%
- Tráfico a web: 35% de visitas efectivas a la web sobre clicks, +10,000 visitas anuales
- Conversiones: 1,000 leads anuales (10% orgánico 90% pauta)

Estos ejercicios están realizados a través de costos promedios por formato plataforma y ratios de interacción promedios de usuarios, ver anexo 5 costes estimados marketing B2B según ejercicio realizado por la agencia Havas Media.

7.2.1.2. Objetivos cualitativos

- Dar a conocer los servicios de la empresa a través de las estrategias de comunicación para poder posicionar a IQUALCONSULTING como la consultora de referencia en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Lograr entablar relaciones duraderas a través del tiempo con los clientes a través de los distintos servicios que se ofrecen.

7.2.2. Grupo objetivo

7.2.2.1. Identificación de decisores

Para identificar a quienes serían el decisor o los decisores finales al momento de contratar a una empresa consultora como IQUALCONSULTING se revisaron los resultados de la encuesta, donde se encontró que el 63% de los profesionales encuestados respondieron que los decisores son en conjunto la gerencia general y el área de recursos humanos.

Si se tomara como refuerzo el ejemplo de la experiencia de Ernst & Young, donde los altos mandos no solo muestran interés por los temas de inclusión, sino que son además los impulsores de este tipo de políticas, es evidente que la comunicación debe incluirlos como uno de los principales grupos objetivos.

Descripción de los decisores de compra

Considerando que IQUALCONSULTING es un negocio B2B cuyos servicios son soluciones para empresas y que en dichas empresas los decisores finales son gerencia general en conjunto con recursos humanos, a continuación, una descripción promedio de los ejecutivos a quienes estaría dirigida la comunicación, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la fase cuantitativa de la investigación:

- Ejecutivos de entre 45 y 65 años con entre 3 y 5 años laborando en la compañía, encargados de las áreas de gestión humana y/o gerencia general.
- Son conscientes que es necesaria la implementación de políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad no solo por cumplir con la normativa sino porque puede traer beneficios en la cultura organizacional e imagen de la compañía.

7.2.3. Estrategia de posicionamiento

7.2.3.1. Insight

Para poder desarrollar el posicionamiento de la empresa, se tomarán en cuenta los hallazgos realizados en la etapa de investigación.

Si bien es cierto la necesidad de implementar políticas de inclusión laboral de personas con discapacidad nace de la obligatoriedad de cumplir con la cuota del 3%, sin embargo, se encontró que el 56.8% de los encuestados piensan que esta inclusión trae beneficios como la mejora en la empatía y crecimiento personal así como la mejora en el sentido de pertenencia a la compañía por lo que el posicionamiento debe reflejar el componente social que implica la posibilidad de contribuir a una sociedad más igualitaria.

7.2.3.2. Posicionamiento

Según (Leiva, 2016) “posicionamiento es la suma de motivos y/o las razones por las cuales los clientes van a elegir a nuestra marca, sea esta un producto, un servicio, una organización o una persona”

IQUALCONSULTING es la primera consultora en asesorar y acompañar a las empresas con más de 50 empleados de lima metropolitana que buscan cumplir con la normativa de inclusión laboral de personal con discapacidad, logrando así un mundo con más y mejores oportunidades para todos.

Desarrollo del logo:

Se diseñó el logo de la empresa siguiendo la misión definida en el capítulo 6, dentro de la visión estratégica, donde se busca la igualdad social y laboral en Perú.

A través de la variedad de colores, el logo representa las diferencias entre personas, pero al mostrarlas al mismo nivel y del mismo tamaño representa la mirada de igual de parte de la compañía, además se encuentran entrelazadas simbolizando la inclusión.

Se destaca la palabra IQUAL, ya que representa el diferencial como consultora especializada.

Figura 7. Logo de la empresa



Elaboración: autores de esta tesis.

7.2.4. Estrategia de producto o servicio

Según lo hallado en el capítulo de investigación de mercado, el 59.88% de las empresas encuestadas tienen bajos niveles de desarrollo en cuanto a políticas de inclusión laboral de

personas con discapacidad por lo que en el portafolio de la consultora se contará con servicios integrales que cubran las necesidades de las empresas en la etapa que se encuentren desde diagnóstico hasta acompañamiento.

El portafolio de IQUALCONSULTING contará con los siguientes servicios:

- Diagnóstico y asesoramiento:
 - Evaluación del nivel de desarrollo en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad, desde infraestructura y accesibilidad hasta las herramientas y políticas que tiene la empresa.
 - Asesoramiento para la creación de un espacio inclusivo a través del diseño de políticas que se adapten a la naturaleza de cada empresa.
- Diseño de perfiles por posición según discapacidad:
 - Definición de las funciones dentro de la compañía que son más idóneas para un correcto desempeño según el tipo de discapacidad a través del equipo de psicólogos ocupacionales y en alianza con las ONG socias.
- Capacitación y Sensibilización:
 - Brindar talleres de inclusión laboral de personas con discapacidad que permitan sensibilizar a los colaboradores frente a la contratación de una persona con discapacidad en su equipo y de igual manera al personal con discapacidad en su inmersión en la cultura de la compañía.
 - Charlas especializadas en inclusión laboral y legislación, impartidas por expertos con conocimientos de derecho laboral e inclusión.
- Acompañamiento durante inmersión:
 - Acompañamiento y apoyo a través de un equipo de asesores y psicólogos ocupacionales durante el proceso de inmersión y adaptación del colaborador con discapacidad en su nuevo puesto de trabajo

7.2.4.1. Desarrollo de journey map

Con el objetivo de identificar los puntos de contacto más importantes y determinar cómo se espera que los clientes se sientan en cada fase durante el proceso de contratación de los servicios de la consultora, se realizó un customer journey map que además permitió identificar cuáles son los puntos de contacto más importantes para el diseño de la estrategia de comunicación y la estrategia de marketing relacional.

Figura 8 Customer journey map

Persona: Encargado de recursos humanos de una empresa de Lima metropolitana.		Escenario: El encargado del área de recursos humanos conociendo de la necesidad de cumplir con la normativa de la ley de discapacidad, está en busca de información para implementar y desarrollar una política de inclusión de personas con discapacidad, además esta iniciativa se alinea con los objetivos de responsabilidad social de su empresa.		Expectativas: Encontrar información y capacitación con el objetivo de implementar las políticas que necesita su empresa.	
Etapas:	Búsqueda	Decisión y contratación	Ejecución del servicio	Fortalecimiento de lazos	
Actividades del cliente	Pide recomendaciones a colegas de recursos humanos. Busca empresas especializadas en discapacidad.	Selección del paquete más idóneo ante las necesidades de su compañía Negociación y contratación del servicio de la consultora.	Coordinación del detalle de actividades. Aprobación y ejecución del cronograma de actividades.	Recomendación de los servicios de la consultora Participación de invitaciones a eventos de organizaciones inclusivas	
Experiencia positiva					
Experiencia negativa					
Sentimientos y necesidades	Puede sentir frustración ante la necesidad de información y la obligación del cumplimiento de la ley.	Sus sentimientos son en general positivos y neutros frente a la selección de los diversos servicios que requiere la empresa	Los sentimientos positivos ante la ejecución y avance del proyecto y neutros frente a la necesidad de coordinar los horarios y cronogramas.	Valora el reconocimiento frente a otras entidades por su proceso de inclusión laboral y recomienda los servicios de IQUALCONSULTING.	
Puntos de contacto	Google Search, Redes sociales, Página Web, Emailing Webinars	Página Web, Redes sociales. Fuerza de ventas	Fuerza de ventas Personal de proyectos	Eventos especializados, E-mailing, Página Web Fuerza de ventas	

Gracias al desarrollo de esta técnica se ha mapeado los principales medios de comunicación que se deberán considerar en el plan de comunicaciones, además se resalta también la importancia de los canales de comunicación digitales como son las redes sociales y la página web otro punto clave es la capacitación del personal de ventas de la consultora, quienes serán no solo el primer contacto con la empresa sino un aliado permanente que deberá buscar formar relaciones duraderas mediante un servicio al cliente de alta calidad.

7.2.5. Estrategia de precio

Para lograr determinar los precios de los servicios y la estrategia a utilizar, se realizó una investigación de precios en el mercado de servicios similares puesto que no se ha identificado una consultora específica en temas de inclusión laboral, pero si hay empresas, despachos de abogados y consultoras que trabajan temas de género y pueden ayudarnos en esta fase de investigación:

- Ingeniero en Seguridad y Salud ocupacional que realizan servicios de asesoría en acondicionamiento respecto a los ajustes razonables según ley S/ 1.500

- Personal de apoyo y acompañamiento (precio x día) S/ 150
- Capacitaciones y charlas en Inclusión discapacidad / genero
 - Deloitte (áreas especializadas) S/ 10.200
 - Despachos de abogados (PPU legal) S/ 6.120
 - Consultoras especializadas en género (GenderLab o Aequales) S/ 4.500
 - Consultoras más pequeñas S/ 2.000
 - Psicólogos ocupacionales S/ 1.500

Según lo obtenido en las encuestas, la mayoría de los encuestaron respondieron que contratarían más de uno de los servicios ofrecidos por la consultora, es por eso por lo que se diseñaron paquetes para ofrecer soluciones más integrales.

Según (Kotler, Amstrong, Camara, & Cruz, 2004), si el producto forma parte de un grupo, la estrategia ha de ser diferente para maximizar los beneficios del portafolio. La estrategia de precios será la de paquetes de productos, a continuación, las distintas soluciones planteadas:

Tabla 15.

Paquete 1: Full servicio anual S/ 48.000

Servicio	Precio
Diagnóstico y asesoramiento: ¿Qué tan inclusiva y que tan preparada esta para la inclusión?	S/ 18.000
Capacitación y sensibilización (programa de 5 sesiones de 2h cada una)	S/ 22.500
Recomendación de perfiles según tareas	Incluido
Acompañamiento de los perfiles incluidos hasta su adaptación. (5 días)	S/7.500 (hasta 10 empleados al año)
Asesoramiento en el acondicionamiento de las instalaciones	Incluido

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 16.
Paquete 2: Inclusión anual S/ 18.500

Servicio	Precio
Recomendación de perfiles según tareas	S/ 2.000
Acompañamiento de los perfiles incluidos hasta su adaptación (5 días)	S/7.500
Asesoramiento en el acondicionamiento de las instalaciones	S/9.000

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 17.
Paquete 3: Capacitación anual S/ 12,000

Servicio	Precio unitario
Capacitación y sensibilización (programa de 4 sesiones al año)	S/ 12.000

Elaboración: autores de esta tesis.

7.2.6. Estrategia de distribución

Con respecto a la distribución, tal y como se detalló en el modelo de negocio, la empresa ofrece servicios de consultoría y asesoramiento por lo que se pueden considerar servicios intangibles cuya aplicación y producción se realizan de manera simultánea. Dada la intangibilidad de los servicios, la venta requiere un contacto entre IQUALCONSULTING y el decisor de compra de las empresas por lo que se requiere una distribución directa.

Dada la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID 19, los canales de información, captación y de comunicación con los clientes serán 100% remotos al comienzo de la operación, posteriormente pasando a un mix físico/remoto, se proponen los siguientes elementos del canal directo:

- **Página Web:** en la página web de la consultora se encontrará toda la información sobre los servicios que se brindan, así como testimonios de clientes previos, una herramienta para poder cotizar los servicios de acuerdo con las necesidades de la empresa y los contactos de correo y teléfono del área de ventas donde los potenciales clientes se podrán comunicar para poder solicitar información.

- **Redes sociales:** A través de este canal se compartirá información educativa en materia de discapacidad e inclusión laboral, así como las actividades que realizan las ONG con las que la consultora está asociada de esta manera se apoya a crear visibilidad de estas. Además, si algún potencial cliente quisiera obtener información o una cotización también lo podrá realizar a través de un mensaje por redes sociales donde se le derivaría con el área de ventas.

7.2.7. Estrategia de comunicación

La campaña de comunicación se desarrollará en 3 etapas ya que cada una de ellas se aplicará en un momento distinto con un objetivo específico de comunicación.

- **Etapas 1: Conocimiento**

Los 3 primeros meses se realizará una fuerte inversión para lograr que los potenciales clientes tengan sus primeros contactos con la consultora, el objetivo es dar a conocer la empresa y sus servicios.

Para que la primera etapa tenga éxito, es necesario centrarse en alcance y frecuencia, es decir, impactar a la mayor cantidad de personas con una frecuencia controlada.

Se utilizarán puntos de contacto pagados a través de pautas en redes sociales, YouTube, principales portales digitales nacionales, eventos digitales entre otros; así mismo, se usarán puntos de contacto propios como la publicación de información valiosa en las redes de la empresa y el uso de la página web de la consultora.

Por todos estos esfuerzos de marca en la primera etapa, se tendrá activa una pauta en el buscador de Google para capitalizar las búsquedas de usuarios potencialmente interesados en descubrir más sobre la empresa o servicios.

- **Etapas 2: Consideración**

En esta segunda etapa de comunicación que tendrá una duración de 2 meses, se buscará obtener posicionamiento en la mente de los posibles clientes con el objetivo de que comiencen a plantearse la contratación de los servicios, despertando interés y generando tráfico a los medios digitales propios.

En esta etapa es fundamental generar contenido que sea de valor para el cliente, y de esta manera crear una relación con la marca; a su vez, se aumentará la frecuencia de contactos para terminar de establecer el posicionamiento. Se utilizarán puntos de contacto pagados,

proprios, ganados y comprados y los principales medios a utilizar además de las redes sociales y la página web, serán búsquedas en el buscador de Google, específicamente en temas de inclusión laboral y discapacidad, se buscará tener presencia en artículos en medios digitales especializados y compra programática.

- **Etapa 3: Consumo y mantenimiento**

La etapa de consumo y mantenimiento tendrá una duración de 7 meses, sin embargo, es la base de la comunicación de los siguientes años de operaciones, tiene el objetivo de generar la mayor conversión a contratos posibles y es la etapa en donde se terminará de establecer la relación con el cliente para generar recompra.

En esta etapa lo más importante es encontrarse con el usuario en los lugares claves en los que este investiga, así como mantener los múltiples canales de comunicación activos y así impactar con mayor frecuencia. Será importante el uso de *call to action* en la comunicación y tener una propuesta comercial que permita atraer a los usuarios a dejar sus datos para un posterior contacto de venta.

Se usará medios pagados, propios, ganados y comprados entre ellos pautas de performance en Facebook y buscador de Google, artículos en medios especializados, la página web propia de la consultora, eventos especializados y se mantendrán activas las páginas en redes sociales.

A continuación, una tabla resumen de la estrategia:

Tabla 18.
Resumen de la estrategia

Campaña	ETAPA1- 3 MESES	ETAPA2- 2 MESES	ETAPA 3- 7 MESES
Funnel	CONOCIMIENTO	CONSIDERACIÓN	CONSUMO
Técnica de planificación	Ganar la atención del segmento contando con presencia en contextos relevantes. Se prioriza ALCANCE .	Impulsar la conversación y guiar a las empresas con experiencias y contenidos relevantes. A nivel medios INCREMENTAR LA FRECUENCIA para impactar constantemente al cliente potencial y llevar tráfico a nuestros recursos digitales	Rodear estratégicamente el PROCESO DE CONSUMO . Tener presencia en los momentos y lugares claves en los que el USUARIO INVESTIGA de servicios relacionados con a la inclusión. La presencia en los EVENTOS NUEVAMENTE es fundamental, así como manejar altos niveles de segmentación con base en el comportamiento de los usuarios
Tipo de punto de contacto	PAGADOS / PROPIOS	PAGADOS / PROPIOS / GANADOS /COMPRADOS	PAGADOS / PROPIOS / GANADOS /COMPRADOS
Punto de contacto	Activos digitales propios: Página Web	RRSS (LinkedIn, Facebook)	Pauta en Medios de performance Google search, Facebook y LinkedIn
	RRSS (LinkedIn, Facebook)	Google search, Facebook y LinkedIn	Artículos en medios especializados
	Impartir Webinars Con personal propio	Compra programática	Activos digitales propios
	Emailing	Presencia en Blogs y foros de grupos de interés y Webinar	RRSS (LinkedIn, Facebook)
	Google search, Facebook y LinkedIn	emailing	Eventos especializados

Elaboración: autores de esta tesis.

7.2.7.1. Manifiesto

“Pensamos que el Perú es un verdadero país de oportunidades; oportunidades de crecimiento, emprendimiento, desarrollo personal.

Donde tienes al alcance un enorme mundo de diversas culturas y tradiciones a las que es tan sencillo acceder.

Pero la verdad, es que el Perú, no es un verdadero país de oportunidades para todos, hoy más de un millón y medio de peruanos no las tiene, vivimos en una sociedad que piensa que no son capaces, de emprender, de desarrollarse, de inspirar.

Hoy como empresa tienen la posibilidad de que esto no suceda más, de convertirse en un verdadero agente de cambio, que las personas con discapacidad en tu empresa no sean solo calificadas como incapaces, cuando SÍ QUE SON CAPACES.

Son capaces de ver, donde un invidente puede llegar.

Capaces de escuchar, las ideas y proyectos de un compañero con sordera.

Capaces de moverse, para acompañar al jefe en silla de ruedas al éxito de la compañía.

Seamos todos CAPACES de incluirlos,




Por un Perú inclusivo – Iqualconsulting”

7.2.7.2. Estrategia de contenido

La estrategia de contenidos está basada en 3 pilares principales que son:

- “Passion points”: categorías y temáticas que no están directamente relacionadas con lo laboral, pero si con la discapacidad y en específico en dar información de diversas actividades que las personas con discapacidad realizan en su día a día como deportes, arte y/o estudios. El objetivo es normalizar que las personas con discapacidad son totalmente capaces de realizar diversas actividades que tal vez por prejuicio o desconocimiento se cree que no, a su vez esto permite generar empatía y conversación lo cual abre las puertas a una inclusión real.
- “Marca”: Este pilar tiene como objetivo impartir información educativa en temas de discapacidad y a su vez crear una sensibilización inicial que permita no solo conocer más sobre discapacidad y que esperar frente a una situación de desarrollos de políticas inclusivas en una empresa sino también sobre los servicios que se ofrecen en la consultora.
- “Commerce”: Este pilar engloba el contenido netamente comercial, dar a conocer los servicios de la consultora, los paquetes disponibles y abrir el canal con el área de ventas para que se pueda entablar una relación comercial.

Figura 9. Pilares de la estrategia de contenidos

PILARES	CATEGORÍAS	TEMÁTICAS
 <p>PASSION POINTS</p>	Deportes	Paralimpismo, deportes adaptados, deportes especiales (bocha, Golball...)
	Música / Arte	Obras de teatro, conciertos, exposiciones realizados por personas con discapacidad.
	Estudios	Programas de formación especial para personas con discapacidad
 <p>MARCA</p>	Educación	Tipos de discapacidad y trabajos que pueden desempeñar
	Tutoriales	Como interactuar con la discapacidad
	Ejemplos	Experiencias de vida y ejemplos de inclusión de otras empresas de distintos rubros.
 <p>COMMERCE</p>	Asesoría	Paquetes de servicios consultivos
	Acompañamiento	Programa de voluntariado corporativo o externo para inducción
	Sensibilización	RSE y Charlas internas.

Elaboración: autores de esta tesis.

7.2.8. Estrategia de marketing relacional

El objetivo que se busca lograr con el desarrollo de una estrategia de marketing relacional es definir las herramientas que se usarán para mantener las relaciones con los clientes de la consultora en el tiempo, no solo porque se busca la recomendación sino porque se busca que IQUALCONSULTING se convierta en socio estratégico de sus clientes.

Se diseñaron las siguientes actividades:

- Atención de la fuerza de ventas:
 - Los ejecutivos de ventas así como el gerente comercial, recibirán un fondo que les permitirá invertir en generar relaciones cercanas con los clientes, a través de almuerzos y cenas informativas, invitaciones a charlas en algunas ONG, organización de webinars, entre otras actividades personalizadas.
- Evento de premiación y aprendizaje:
 - Se realizará un evento anual llamado “Noches de igualdad” al que asistirán los decisores de compra y ejecutivos involucrados en los programas de inclusión de todos los clientes de la consultora, además la fuerza de ventas tendrá la potestad de invitar a sus potenciales clientes con el objetivo de que este evento sume al cierre de contratos y ayude a que estos potenciales clientes conozcan más de cerca los servicios de la consultora a través de la experiencia de compartir con empresas que ya los contrataron.
 - Durante el evento se tendrá invitados representantes de ONG’s especialistas en temas de discapacidad que junto con los capacitadores de la consultora brindarán información en una pequeña presentación, se contará con la presencia de algunos de los empleados que gracias a las nuevas políticas de inclusión fueron incorporados a las empresas de los clientes de la consultora, ellos darán un testimonio y finalmente se pasará a premiar a todas las empresas que por primera vez decidieron comenzar a incluir personas con discapacidad, este premio sumará como un reconocimiento a sus políticas de responsabilidad social empresarial.
 - Una vez culminada la premiación y las presentaciones se tendrá una cena que afianzará las relaciones con los clientes y potenciales clientes con la consultora, además permitirá generar convivencia con las ONG lo cual les dará a estas la oportunidad de obtener inversión para alguna de sus campañas de visibilidad y des estigmatización de la discapacidad.

El presupuesto de las actividades antes descritas será incluido en el presupuesto de ventas.

7.2.9. Presupuesto de marketing

Tabla 19.

Presupuesto agrupado por etapas

Etapa 1: conocimiento	Costo mensual	Duración (Meses)	Costo Total
Pauta en redes sociales	6,081	3	18,244
Compra Programática y YouTube	7,000	1	7,000
Google Search	992	3	2,975
Emailing a BBDD especializada	1,750	3	5,250
Costo Total Etapa 1			33,469

Etapa 2: consideración	Costo mensual	Duración (Meses)	Costo Total
Pauta en redes sociales	6,081	2	12,163
Compra programática	1,225	2	2,450
Google search	1,750	2	3,500
Artículos especializados / presencia en blogs	2,500	1	2,500
Emailing a BBDD especializada	1,750	2	3,500
Costo Total Etapa 2			24,113

Etapa 3: consumo y mantenimiento	Costo mensual	Duración (MESES)	Costo Total
Pauta en redes sociales	6,081	7	42,569
Google Search	1,575	7	11,025
Eventos especializados	5,000	1	5,000
Artículos en medios especializados	2,500	2	5,000
Costo Total Etapa 3			63,594

Elaboración: autores de esta tesis.

Se calcula que durante el primer año la inversión en marketing representará entre el 12% y el 15% de los ingresos por ventas ya que se requiere generar conocimiento de marca lo más pronto posible, a partir del segundo año y hasta el quinto año será del 10% en esta etapa se

trabajaré en dos frentes; medios que ayuden exclusivamente a la consecución de leads (Pauta en redes sociales y Google search) y medios que ayuden a mantener el posicionamiento (eventos y medios especializados). A continuación, se detalla la proyección del presupuesto de marketing año a año y con el detalle de cada medio:

Tabla 20.

Proyección del presupuesto de marketing

	% Participación Año 1	% Participación Año 2 al 5
Pauta en redes sociales	60%	67%
Compra Programática y YouTube	8%	-
Google Search	14%	17%
Emailing a BBDD especializada	7%	-
Artículos especializados / presencia en blogs	6%	8%
Eventos especializados	4%	8%
Presupuesto marketing	100%	100%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	861,000	1,791,000	3,163,500	4,518,000	5,866,000
Ratio inversión	14%	14%	15%	18%	20%
Presupuesto marketing	121,175	179,100	474,525	813,240	1,173,200

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 21.

Presupuesto de marketing por rubro y por años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pauta en redes sociales	72,975	167,842	317,640	544,371	785,323
Compra Programática y YouTube	9,450	-	-	-	-
Google Search	17,500	43,470	82,267	140,988	209,393
Emailing a BBDD especializada	8,750	-	-	-	-
Artículos especializados / blogs	7,500	19,714	37,309	63,940	92,242
Eventos especializados	5,000	19,714	37,309	63,940	92,242
Presupuesto marketing	121,175	250,740	474,525	813,240	1,173,200

Elaboración: autores de esta tesis.

7.3. Plan de ventas

En este plan de ventas se detallan todas las actividades de una manera estructurada, en la que se estiman las ventas que la empresa realizará durante los diez primeros años. Por lo que, uno de los elementos claves es la estimación adecuada de las ventas, comenzando con saber cuál es el mercado meta, según la Dirección de Investigación Socioeconómico Laboral se está hablando de 2,071 empresas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana (MTPE DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral, 2019).

Por otro lado, tras la investigación cuantitativa se obtuvo la proporción de contratación de los paquetes que ofrece IQUALCONSULTING siendo esto 18% paquete full Servicio anual, 52% paquete Inclusión anual y 30% paquete Capacitación anual.

Para lograr los objetivos se orientarán los esfuerzos en la capacitación de la fuerza de ventas que implican rebatir objeciones, cierre de ventas y post venta a los clientes, establecer los canales de venta, realizar un seguimiento y corrección del plan.

7.3.1. Objetivos de ventas

Según la estimación de la demanda que arroja la investigación cuantitativa y detallada en el punto 5.6.1.6 la empresa tiene como objetivo de ventas:

- Obtener una facturación de S/. 861,000 para el primer año de operaciones.
- Alcanzar el primer año la cuota de ventas del 3% de todas las empresas de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, obteniendo al cierre de dicho periodo la suscripción al paquete Inclusión anual de 18 empresas y paquete Capacitación anual de 44 empresas.
- Implementar la táctica de renovación automática para lograr la fidelización.
- Implementar la táctica de *Up Selling* en las renovaciones (esta técnica consiste en ofrecerle a la empresa la opción del paquete Full Servicio Anual, que es un paquete más completo que incluye diagnóstico y capacitaciones)
- Conseguir que la participación de mercado en el segundo, tercer, cuarto y quinto periodo sea de 5%,7%, 10% y 13% respectivamente.

7.3.2. Estrategia de ventas

Según (Schnarch Kirberg, 2011), la estrategia de ventas es el proceso mediante el cual los gerentes de ventas obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa,

con el fin de evaluar la situación actual de la compañía, con el propósito de anticipar y direccionar las estrategias de ventas, de acuerdo con los objetivos.

Se entiende por estrategia de venta, la articulación de un conjunto de acciones que la empresa por una parte y el vendedor por la otra, ponen en práctica para concretar operaciones de compraventa (Farres & Farres , 2014).

Las ventas de IQUALCONSULTING van a ser generadas por la contratación de los servicios por las empresas de la zona 7 de Lima Metropolitana, esto a través de la suscripción a alguno de los tres planes.

A continuación, se detallan las estrategias para conseguir las ventas esperadas:

a) Estrategias para suscripción

A corto plazo para que el usuario pueda conocer la empresa, se utilizarán las siguientes estrategias:

Después de obtener los resultados de la investigación se concluyó que las redes sociales tienen un mayor impacto para los futuros usuarios por lo que preparar un plan de lanzamiento a través de las redes sociales es la primera estrategia, teniendo mayor énfasis en LinkedIn y Facebook. A la par se aplicará el *social selling* en LinkedIn, con la finalidad de atraer a posibles clientes a través de los contenidos útiles disponibles en la red de la empresa, relacionado con el servicio para a posteriori transformar esta oportunidad en una venta.

También es parte de la estrategia incluir el *mailing*. Este es un método menos intrusivo y de gran llegada para poder crear una comunidad alrededor de la consultora propuesta IQUALCONSULTING, por lo que enviar correos a las áreas especializadas decisoras, que se ha encontrado después de la investigación ayudará a que exista un mayor interés, y se pueda lograr que estas empresas tengan información del proyecto de negocio, y puedan suscribirse a alguno de los planes.

Se piensa utilizar las siguientes estrategias, a mediano y largo plazo:

En la investigación se encontró que más del 50% de las empresas participaban en seminarios y eventos de gestión de talento, es por eso que una de las estrategias a mediano plazo son los *webinars*, que son los típicos seminarios o talleres online relacionados con el tema de gestión del talento dando mayor énfasis a las leyes de contratación de personal con discapacidad, donde se podrá tocar a fondo el tema de sensibilización del personal, cambios y beneficios de esto. Se darían de forma gratuita para generar mayor interés del área de recursos humanos de las empresas, al final de estos se les comentaría acerca de los servicios de IQUALCONSULTING y se le ofrecería los paquetes de suscripción.

Para largo plazo se planea usar los testimonios, confianza y credibilidad, esta es una de las mejores estrategias para aumentar las ventas y se basa en demostrar los resultados que se pueden obtener con la contratación del servicio. Esto se haría con empresas que ya hayan tomado los servicios de IQUALCONSULTING, para así, tomando su testimonio del trabajo en conjunto y cuánto se les ha beneficiado, con esta demostración de resultados se generará la confianza y credibilidad de los futuros usuarios.

b) Estrategias para renovación

Para cuando los contratos se terminen se les presentará un paquete con mayor contenido (más completo) se utilizará la táctica del up selling, en la que se le indicará al cliente las ventajas de poder- estar en un paquete superior al que ha contratado.

A través de esta investigación se ha podido determinar que el 18% de los clientes subcontratarían el tema de sensibilización y capacitación al personal, recomendación y acompañamiento de los perfiles hasta su adaptación, diagnóstico y seguimiento de la contratación de personal con discapacidad y la recomendación de los perfiles a contratar según tareas.

Este *up selling* en la renovación vendría acompañado de un descuento de 10% al segundo año de haber tomado el plan por primera vez.

Para los que contrataron el paquete premium de IQUALCONSULTING, se les ofrecería en la renovación formar parte del staff de empresas inclusivas, haciéndoles publicidad en el sitio web, lo que conllevaría a que puedan ser reconocidas a nivel nacional como empresas con buen ambiente laboral e inclusivo para personas con discapacidad.

7.3.3. Proyección de ventas

Tras la investigación cuantitativa como se puede ver en la Tabla 22 se determinó la proporción en que las empresas se suscribirían a los paquetes anuales siendo un 18% al paquete Full Servicio, 52% al paquete Inclusión y el 30% al paquete Capacitación, sin embargo, esta proporción se alcanzará a partir del tercer año ya que se entiende que los clientes no contratarán los paquetes más costosos hasta que la empresa se haya consolidado en el mercado.

Tabla 22.

Estimación de suscripciones a los paquetes anuales de IQUALCONSULTING

Tipo de Paquetes Anuales	Proporción
Full Servicio	18%
Inclusión	52%
Capacitación	30%
Total	100%

Elaboración: autores de esta tesis.

Gracias a que se halló la estimación de la demanda que tendría IQUALCONSULTING, como se puede ver en la Tabla 23 se determinó el *market share* y crecimiento anual.

Tabla 23.

Estimación del market share y crecimiento de IQUALCONSULTING

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Market Share	3%	5%	7%	10%	13%
Mercado Meta	2.071	2.071	2.071	2.071	2.071
Clientes	62	104	145	207	269
Crecimiento		68%	39%	43%	30%

Elaboración: autores de esta tesis.

Inicialmente, en el capítulo de investigación se obtuvo una participación de mercado meta de 24%, sin embargo, se consideró que para alcanzar una participación de dicho tamaño se requiere un horizonte de evaluación mayor a cinco años, por lo que a los primeros cinco periodos se proyectará un *market share* de 13% durante el último año de ejercicio.

Con estos dos datos claves, se pudo determinar la proyección de ventas de los cinco primeros años de operaciones de la consultora, así como la cantidad de suscripciones por tipo de paquete que se deben vender anualmente, obteniéndose lo siguiente:

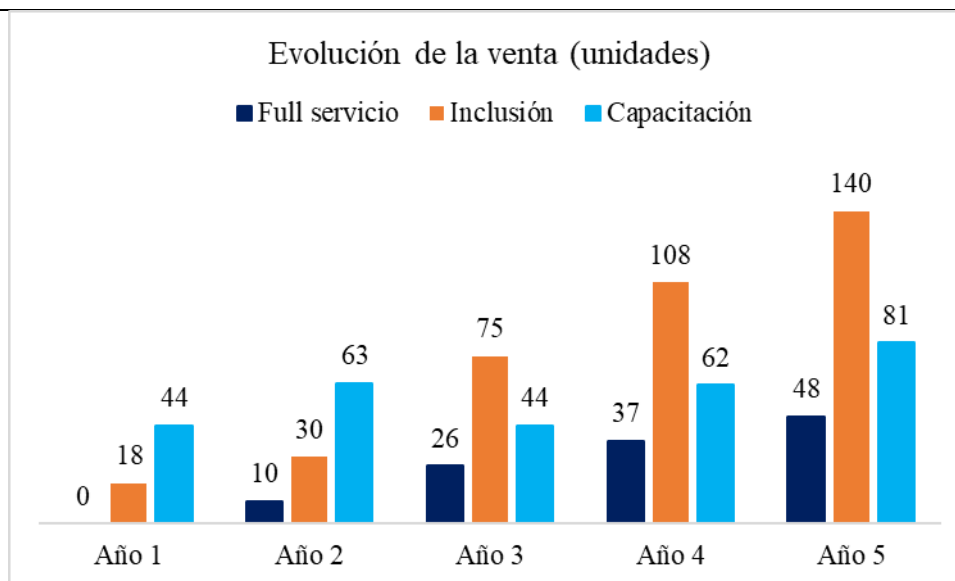
Tabla 24.

Proyección de ventas anuales por tipo de paquete

Tipo de paquetes anuales	Proyección de Ventas (Contratos por paquete)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Full servicio	0	10	26	37	48
Inclusión	18	30	75	108	140
Capacitación	44	63	44	62	81
Total	62	103	145	207	269

Elaboración: autores de esta tesis.

Figura 10. Evolución de venta en unidades



Elaboración: autores de esta tesis.

Con este ejercicio se puede observar cómo al final del quinto año de operaciones la empresa habrá llegado a cubrir un 13% del mercado

En el siguiente cuadro se pueden ver las ventas en soles que se obtendrían anualmente, como se puede apreciar en el quinto año se debe cerrar con una venta equivalente a 5.9 millones de soles.

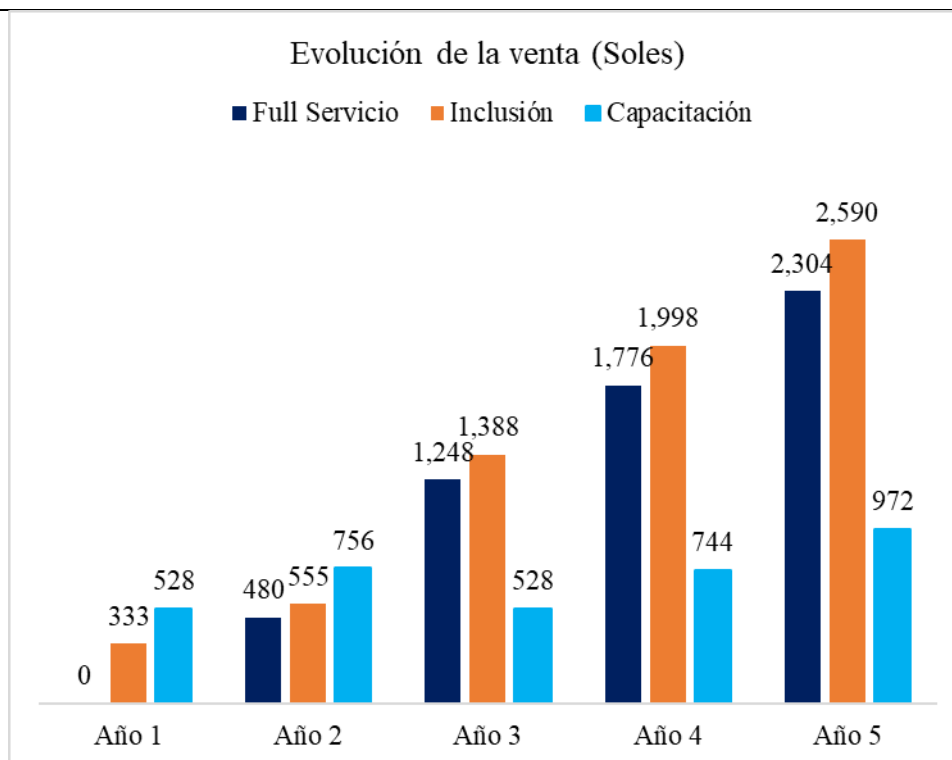
Tabla 25.

Proyección de ventas anuales en miles de soles

Tipo de Paquetes Anuales	Proyección de Ventas (,000 soles)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Full Servicio	0	480	1,248	1,776	2,304
Inclusión	333	555	1,388	1,998	2,590
Capacitación	528	756	528	744	972
Total	861	1,791	3,164	4,518	5,866

Elaboración: autores de esta tesis.

Figura 11. Evolución de venta en soles



Elaboración: autores de esta tesis.

7.3.4. Proceso de ventas

Según lo indicado en la proyección de ventas, en el primer año se espera tener una cartera inicial de 21 empresas suscritas, las cuáles serán afiliadas por la fuerza de ventas.

Como parte de las estrategias para contactar a estas empresas a continuación se detallan las diversas maneras de cómo se contactará con las áreas especializadas que contratarán los servicios de IQUALCONSULTING:

- Por redes sociales principalmente LinkedIn, la red de negocios por excelencia, haciendo publicaciones y logrando llegar al mercado meta para así poder identificar oportunidades, para luego ofrecer los paquetes de suscripción anuales.
- Accediendo al directorio de empresas con más de 50 empleados brindado por el MTE (Ministerio de Trabajo y Empleo) y enviando emails a las áreas identificadas en la investigación para poder brindarles una mayor información de los servicios de la empresa.
- En un escenario Post pandémico se darán visitas presenciales del gerente comercial encargado de la venta para brindar información y mostrar los paquetes de servicios anuales con los que cuenta IQUALCONSULTING.
- Hay diferentes técnicas de ventas, pero la que más se adapta para IQUALCONSULTING es la técnica de venta consultiva ya que esta se realiza con un target definido en este caso empresas con más de 50 empleados ubicadas en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, por otro lado, los servicios que brinda son a medida ya que dependerá de lo que necesita la empresa y por ende en todo el proceso de venta se tendría reuniones con *feedbacks* y consensos.

Según (Morales, 2014), la venta consultiva permite responder al desafío comercial de dejar de ser un proveedor para convertirse en socio de sus clientes. La venta consultiva es vender resultados de negocio para los clientes. Es la que se hace a compradores de alto nivel encargados de la toma de decisiones y cuyo interés son los resultados del negocio, pues son responsables de éstos. Este paradigma del entendimiento del negocio y de cómo aplicar los productos y servicios permite agregar valor al negocio.

El proceso de ventas es importante, según (Acosta, Salas, Jimenez, & Guerra, 2018), la venta consta de un proceso y muchos autores coinciden en la importancia de cada una de sus fases las cuales han determinado de acuerdo con distintos criterios.

A continuación, se presentan los pasos que IQUALCONSULTING seguiría:

- **Preparación, búsqueda y calificación de prospectos:** Se debe realizar una preparación para atender a los clientes reales y potenciales, aunque con los últimos el proceso es más complejo ya que se conoce poco de ellos (Acosta, Salas , Jimenez, & Guerra, 2018). El gerente comercial buscará a nuevos clientes potenciales y deberá prepararse eso quiere decir identificar un nombre, correo electrónico o teléfono de la persona que potencialmente requiera los servicios. Además, el vendedor deberá recolectar y analizar la información que le permitirá hacer una evaluación de problemas y necesidades del cliente.
- **Concertación de la visita:** El representante comercial contactará a los clientes potenciales, la mayoría de estos llegarán a través de un *lead* digital completando un formulario, facilitando el medio de preferencia de contacto; esto puede ser una llamada telefónica y/o envío de un correo electrónico, para así agendar una visita. A la par el vendedor deberá identificar las ventajas y los beneficios que presenta los servicios de IQUALCONSULTING para el cliente y enfocarse en estos para su presentación de ventas.
- **Contacto y presentación:** El representante comercial intercambiará información con el cliente potencial, hará la presentación de la empresa y de los servicios que brinda. En este primer contacto se analizará la necesidad, la autoridad, elegibilidad y dinero para comprar, como también se despertará el interés del cliente.
- **Realizar una auditoría previa:** Exploración de verdaderas necesidades del cliente en cuanto a temas de inclusión laboral, etapa en la que se encuentra la empresa, nivel de madurez, barreras de accesibilidad, etc.; para decidir la actitud para realizar la venta (Acosta, Salas , Jimenez, & Guerra, 2018). El representante de ventas deberá identificar las necesidades del cliente para luego establecerse objetivos, esto se dará en una etapa de visitas en la que tratará de generar el negocio con el fin de desarrollar el mercado y mantener al cliente satisfecho para generar una relación a largo plazo con el fin de crear una barrera ante la competencia.
- **Presentación del análisis y la propuesta de servicios:** Si se llega a esta etapa el cliente ha mostrado el interés y debe generarse la explicación necesaria de los beneficios y ventajas que ofrece el producto y servicio por sobre otras ofertas (Acosta, Salas , Jimenez, & Guerra, 2018).El representante de ventas mostrará las ventajas con las que cuenta cada servicio y le indicará al cliente cuál de los paquetes es el que mejor se le adapta a sus necesidades. Así mismo le indicará los beneficios que obtendría sobre otras ofertas.

- **Manejo de objeciones:** El representante comercial deberá escuchar y manejar las “negativas” o “peros” manifestados por el cliente, para esto también se anticipará y tendrás posibles respuestas a las objeciones.
- **Concretar el contrato:** El representante comercial buscará cerrar el acuerdo con el cliente para que compre alguno de los paquetes con lo que cuenta IQUALCONSULTING. El vendedor sabrá cómo manejar las circunstancias y deberá demostrar su mejor técnica de ventas.
- **Seguimiento:** El representante de ventas asegurará la satisfacción del cliente ante el servicio tomado, a fin de generar la recompra del mismo paquete o de un paquete superior al que adquirió inicialmente.

7.3.5. Presupuesto de ventas

Dentro del presupuesto de ventas se incluirá el componente variable de los salarios del personal interno ya que está asociado al nivel de ventas, gastos de representación al equipo comercial y de ventas, la inversión en la organización del evento anual de fidelización, así también se debe incluir en el presupuesto los gastos de movilidad asociados a los servicios y el gasto más importante que está asociado a la contratación de personal por proyectos.

El detalle de funciones y remuneraciones del personal de proyectos y el cálculo de los salarios variables se encontrará en el capítulo de plan de recursos humanos.

A continuación, se detallan los montos por año:

Tabla 26.

Presupuesto de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios personal proyecto	212,400	431,800	682,400	972,700	1,263,600
Comisiones por ventas	25,830	53,730	217,005	309,940	402,380
Gasto Evento de fidelización	50,000	57,500	66,125	76,044	87,450
Gastos de movilidad	10,140	19,860	36,450	52,140	67,680
Gastos de representación	12,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Otros gastos de ventas	4,800	4,800	7,200	7,200	7,200
Presupuesto de ventas	315,170	587,690	1,029,180	1,438,024	1,848,310

Elaboración: autores de esta tesis.

7.4. Conclusiones del plan de marketing y ventas

- Según la investigación de mercados, de los tres productos que tiene la compañía, el de capacitación y sensibilización se posiciona como producto de entrada. Es por ello que desde el primer año es el servicio con mayor penetración y en el que la empresa pondrá sus mayores esfuerzos de venta, sin embargo, el objetivo es la venta del paquete Full servicio ya que genera mayor rentabilidad. Se tienen estrategias de *up selling* en la renovación con un porcentaje de descuento para que así los clientes puedan irse interesando por paquetes más completos hasta llegar al objetivo.
- Luego de los datos obtenidos en la investigación de mercado y con lo que se busca con el plan de marketing y ventas, el objetivo principal en estos cinco años es poder lograr que el 18% de los clientes puedan suscribirse al paquete Full servicio el cual es el más completo y el que tiene un mayor costo, ya que así la empresa tendría una cobertura de 360° con respecto a la implementación, sensibilización, capacitación y ejecución de las actividades de la integración de una persona con discapacidad.
- Por otro lado, se tiene una secuencia interesante en el proceso de ventas la cuál de ser bien ejecutada logrará los resultados de ventas esperados para el quinto año (5.8MM). La venta está enfocada en una venta consultiva y lo que se logrará es llegar a ser un socio estratégico de los clientes con una relación a largo plazo, IQUALCONSULTING buscará brindarle una solución integral a cada uno de sus clientes para que estén alineados con las leyes, es por ello que involucra en los proyectos, a personas con experiencia en la inserción de personas con capacidad en el mundo laboral, ya que esa especialización es lo que logrará marcar la diferencia.
- La campaña de medios que se manejará es de, 14% de inversión de las ventas el primer año, y los demás, el 10% de inversión con respecto a las ventas; se está siendo un poco conservador, pero no implica que más adelante no se pueda invertir un mayor porcentaje, ya que se sabe que es esencial la inversión cuando un modelo de negocio es nuevo.

CAPÍTULO 8. Plan de operaciones

En este capítulo se describen los procesos necesarios para que la consultora pueda entregar los servicios a otras empresas, es decir la actividad previa que implica el marketing y la venta, y las tres actividades principales del servicio que constan de preparar el servicio según lo requerido, la ejecución del proyecto y el servicio post venta que permitirá obtener indicadores de calidad del servicio brindado.

8.1. Estrategia del plan de operaciones

Las estrategias del plan de operaciones permitirán otorgar valor agregado al servicio prestado, por ello, considerando lo señalado por Franco (citado en Arbaiza; 2015) en relación con las estrategias de operaciones, éstas pueden ser de costos, calidad, flexibilidad y/o tiempo de entrega, según las características del servicio.

En el caso de los servicios brindados por la consultora, desde el diseño, su implementación y seguimiento, se aplican las estrategias de calidad y flexibilidad en concordancia con un servicio diferenciado, se establecerán indicadores de calidad en la implementación del servicio y la postventa que permita captar reclamos u observaciones.

8.2. Localización

Los servicios de la consultora están pensados como una labor a desarrollar en las instalaciones de la empresa del cliente, para los servicios de sensibilización y capacitación, es posible hacer uso de las plataformas digitales, por ello, la empresa IQUALCONSULTING no necesariamente requiere un espacio físico propio, motivo por el cual de ser necesario se optará por alquilar espacios en un sistema compartido o “co-working”

Actualmente, con la emergencia sanitaria por la COVID 19, es más factible contactar con las empresas de manera virtual y concertar conferencias virtuales dado que las empresas han tendido a digitalizar sus procesos.

8.3. Cadena de valor

Para dar impulso a las actividades principales que van a generar valor al servicio y brindar la máxima calidad en el servicio de asesoría, la cadena de valor ayudará a distinguir las de las actividades de apoyo. Como se verá posteriormente, la empresa asumirá con personal interno las actividades principales, tercerizando casi todas las actividades de apoyo.

Según (David, 2013) un correcto análisis de la cadena de valor que permita identificar ventajas competitivas requiere costear cada una de las actividades descritas.

A continuación, se presenta la cadena de valor de IQUALCONSULTING donde se toma como ejemplo los costos de la operación del quinto año de evaluación, dichos costos se verán detallados en los próximos capítulos:

Figura 12. Cadena de valor del servicio

Gestión Administrativa, financiera y legal		126,360	2.34%			MARGEN OPERATIVO 1,288,890.05 21.97%		
Alquiler de oficinas		108,000	1.84%					
Servicios legales y financieros		18,360	0.31%					
Gestión de RRHH		1,252,163	21.70%					
Salarios Fijos		1,252,163	21.70%					
Tecnología de la información		72,976	0.68%					
Presupuesto de TI		72,976	0.68%					
Marketing y ventas	1,193,200	Planificación del servicio	71,820	Ejecución del servicio	1,765,940		Post venta y fidelización	94,650
	20.34%		1.22%		30.10%			1.61%
Publicidad	1,173,200	Otros gastos administrativos	10,800	Sueldos por proyecto	1,263,600		Evento de fidelización	87,450
	20.00%		0.18%		21.54%		1.49%	
Gastos de representación	20,000	Presupuesto operativo	61,020	Movilidad	99,960	Otros gastos de ventas	7,200	
	0.34%		1.04%		1.70%		0.12%	
				Comisiones variables	402,380			
					6.86%			

Elaboración: autores de esta tesis.

8.3.1. Descripción de las actividades de apoyo

a) Gestión administrativa, financiera y legal

Los procesos administrativos brindan el soporte adecuado para las operaciones de la empresa, dentro de este rubro se ha considerado los servicios de asesoría legal, servicios de contabilidad, servicios de creación de contenidos y manejo de las redes sociales de la compañía.

Las actividades administrativas descritas líneas arriba serán tercerizadas como un servicio de profesionales externos, a continuación, se detalla dicho presupuesto:

Tabla 27.

Detalle costo de servicios

Servicio	Costo mensual	Costo Anual
Asesoría contable	280 soles	3,360 soles
Community manager (manejo de redes sociales)	500 soles	6,000 soles
Creación y diseño de contenido	750 soles	9,000 soles
Total, costo anual servicios:		18,360 soles

Elaboración: autores de esta tesis.

Por otro lado, otro costo que influye en las operaciones de gestión administrativa es el alquiler de las oficinas que se dará a través del modelo de co -working, a continuación, se detalla el costo:

Tabla 28.

Costos alquiler de oficinas

Servicio	Costo Anual
Alquiler oficinas	108,000

Elaboración: autores de esta tesis.

b) Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos representa un costo muy importante derivado de los salarios fijos de los empleados que estarán en la planilla de IQUALCONSULTING, la gestión del pago de planillas se considerará dentro de los servicios de la persona que brinde asesoría contable. Los costos de salarios fijos son variables a lo largo del ejercicio ya que conforme crezca la empresa, se necesitarán nuevas posiciones. El detalle de las funciones y responsabilidades de cada puesto serán detallados en el capítulo de recursos humanos. A continuación, se detallan los costos de salarios fijos:

Tabla 29.

Detalle costo de salarios fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	253,009	256,798	262,391	267,911	273,404
Gerente Comercial y de marketing	218,309	222,098	227,691	233,211	238,704
Gerente de Proyectos	214,800	214,800	214,800	214,800	214,800
Asistente Administrativo Sr.	47,575	47,575	47,575	47,575	47,575
Asistente Administrativo Jr.			30,225	30,225	30,225
Ejecutivo Comercial 1			143,435	150,539	157,603
Ejecutivo Comercial 2				150,539	157,603
Asistente de Proyectos 1		66,125	66,125	66,125	66,125
Asistente de Proyectos 2			66,125	66,125	66,125
Total salarios fijos	733,692	807,397	1,058,368	1,227,050	1,252,163

Elaboración: autores de esta tesis.

c) Tecnologías de información

El soporte tecnológico es fundamental para las actividades principales identificadas en la cadena de valor como son los procesos de marketing, ventas y los procesos operativos necesarios para la implementación del servicio requieren procesos de tecnología de la

información tanto en el uso de la plataforma web, tecnologías de conexión virtual, uso de las redes sociales, herramientas que deben estar actualizados, asegurar su mantenimiento y constante monitoreo.

En el capítulo de plan de TI se detallará las características de cada uno de los servicios tecnológicos a utilizar. A continuación, se detallan los costos de la operación de estos servicios: Tabla 30.

Detalle presupuesto de T.I.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de telefonía, internet y cloud empresas	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Licencia premium Zoom Room (S/145 mes)	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00	S/ 1,740.00
Licencia de Office 365 Essentials (S/17.5 x mes x 4 usuarios)	S/ 840.00	S/ 1,050.00	S/ 1,890.00	S/ 1,890.00	S/ 1,890.00
Dominio. Pe	S/ 1,118.40	S/ 1,118.40	S/ 1,118.40	S/ 1,118.40	S/ 1,118.40
Hosting Godaddy	S/ 8,400.00	S/ 8,400.00	S/ 8,400.00	S/ 8,400.00	S/ 8,400.00
Seguridad web - SSL	S/ 2,628.00	S/ 2,628.00	S/ 2,628.00	S/ 2,628.00	S/ 2,628.00
Plugins de Wordpress	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00
Mantenimiento página Web	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 50,000.00
PPTO T.I	S/ 39,926.40	S/ 40,136.40	S/ 58,976.40	S/ 58,976.40	S/ 72,976.40

Elaboración: autores de esta tesis.

8.3.2. Descripción de las actividades principales

a) Marketing y ventas

Con los procesos de publicidad se busca captar nuevos clientes con la necesidad del servicio y los paquetes que se adapten mejor a sus requerimientos, estos procesos se soportan a través de distintos medios mencionados en el capítulo de marketing y ventas.

Para las actividades de *branding* y *performance* se requieren estrategias digitales, siendo cuatro estrategias de marketing digital las seleccionadas: e-mail marketing, posicionamiento SEO, SEM y marketing en redes sociales; lo cual establece una relación con los clientes basada en social media y *customer service*.

A través de la plataforma digital, se captará a los clientes, contemplando un registro y solicitud de entrevista, lo cual será confirmado mediante el envío de un mensaje electrónico.

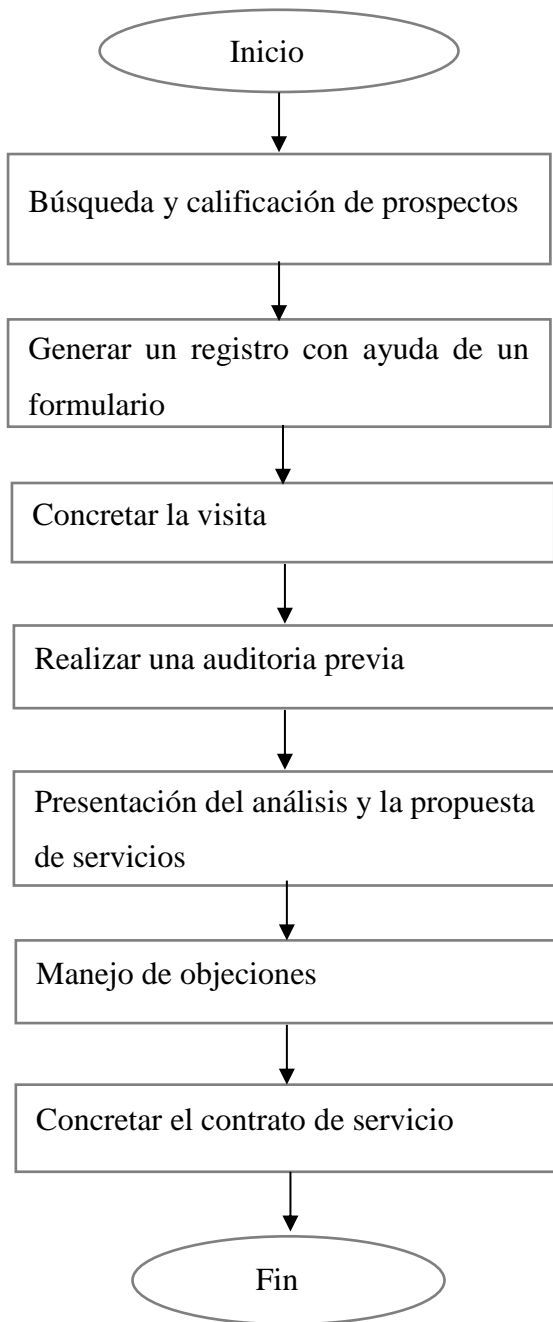
Se han diseñado distintos servicios que la consultora podrá ofrecer a empresas a través de paquetes que de acuerdo con sus necesidades particulares.

Con el objetivo de distinguir el proceso de marketing se procede a explicar los subprocesos que ello implica:

1. Búsqueda y calificación de prospectos: a través de publicidad digital, red de contactos, e mail marketing,

2. Generar un registro con ayuda de un formulario (*lead*): para recibir más información o se logre concertar una visita.
3. Concretar la visita: es muy importante para el servicio de consultoría concretar una visita (física o virtual) con el área decisora o de recursos humanos, ello por lo mismo que es un servicio que los clientes no solo no están familiarizados, sino porque tienen grandes dudas del proceso de implementación. La visita es fundamental en la decisión de compra.
4. Realizar una auditoría previa: para comprender el estadio en cuanto a inclusión se encuentra la empresa, es necesario lograr entrevistas con el personal que decide, que adopta al colaborador, así como identificar la accesibilidad técnica y física de la empresa cliente, para determinar barreras.
5. Presentación del análisis y la propuesta de servicios óptima para la compañía, seguida de la propuesta comercial.
6. Manejo de objeciones
7. Concretar el contrato de servicio: es la venta final del servicio o paquete de servicios acordado con el cliente, a través de un contrato formal de servicio, acuerdo de forma de pago y alcance definido.
8. Fin del proceso de marketing.

Figura 13. Diagrama de flujo del proceso de marketing y ventas



Elaboración: autores de esta tesis.

Para realizar el coste de las actividades inmersas en las operaciones de marketing y ventas se ha tomado los valores indicados en los presupuestos de marketing y ventas desglosados en el capítulo 7. A continuación, se detalla el resumen de estos:

Tabla 31.

Gastos de proceso marketing y ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	121,175	250,740	474,525	813,240	1,173,200
Gastos de representación	12,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Proceso de marketing y ventas	133,175	270,740	494,525	833,240	1,193,200

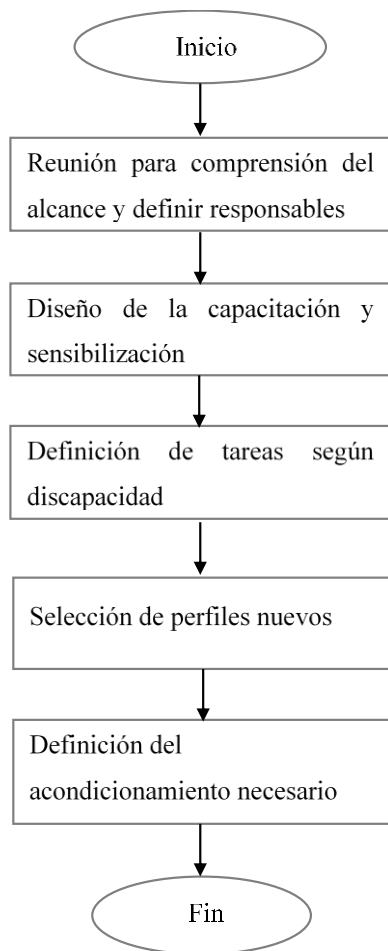
Elaboración: autores de esta tesis.

b) Diseño y planificación del servicio

Una vez contratado el servicio, se procede a hacer una planificación para lograr una óptima implementación. Se procede a explicar los subprocesos, los cuales no necesariamente se llevan a cabo todos en todos los servicios, ello dependerá de cada empresa:

1. Reunión para conocer las necesidades del cliente y definir los responsables según el alcance del servicio definido en el contrato.
2. Capacitación y sensibilización: generalmente es la etapa inicial del proceso, se requiere entrevistas con el área de recursos humanos para comprender a la audiencia a la cual se va a dirigir el temario (gerentes, colaboradores etc.), posteriormente se define el taller a realizar, el cual puede ser de sensibilización sobre discapacidad, de inmersión demostrativo, inspirador, coordinar si serán varias sesiones y cuál será la temática de cada una de ellas, finalmente se diseña el taller y se elige el espacio, físico o virtual. Definir el espacio según el número de asistentes, definir la zona de exposición, la zona donde se hará la fase de sensibilización vivencial, en caso de llevar a ponentes con discapacidad para dar su testimonio vivencial e inspirador, ver las condiciones del espacio para las garantías. Si por el contrario el espacio es virtual, definir la plataforma virtual necesaria para desarrollar el taller.
3. Definición de tareas según discapacidad: es parte de la asesoría acompañar a la empresa para definir los puestos donde se podría incluir personal con discapacidad, para ello se requiere definir las funciones a cubrir, a partir de entrevistas con el área usuaria para entender las tareas del puesto de trabajo y las capacidades que tiene que tener el perfil del postulante; luego también se definen los tipos de discapacidades que pueden desarrollar dicha tarea en igualdad de condiciones y desempeño.
4. Asesoría en el acondicionamiento de las instalaciones: Definir si son barreras físicas (rampas, señalética braille etc.) o si fueran barreras tecnológicas (implementación de softwares inclusivos etc.) para determinar el perfil del profesional técnico en salud ocupacional que deba tomar el proyecto.

Figura 14. Diagrama de flujo del proceso de diseño y planificación del servicio



Elaboración: autores de esta tesis.

En el diseño y planificación de los servicios intervienen costos relacionados con gastos administrativos y presupuesto el presupuesto de operaciones asociado al uso de equipos y servicios de la empresa, dicho presupuesto estará detallado al finalizar el presente capítulo, a continuación, un resumen:

Tabla 32.

Costo de planificación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto operativo	S/ 21,120.00	S/ 33,900.00	S/ 61,020.00	S/ 61,020.00	S/ 61,020.00
Otros gastos administrativos	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00	S/ 10,800.00
Total planificación	S/28,320.00	S/41,100.00	S/71,820.00	S/71,820.00	S/71,820.00

Elaboración: autores de esta tesis.

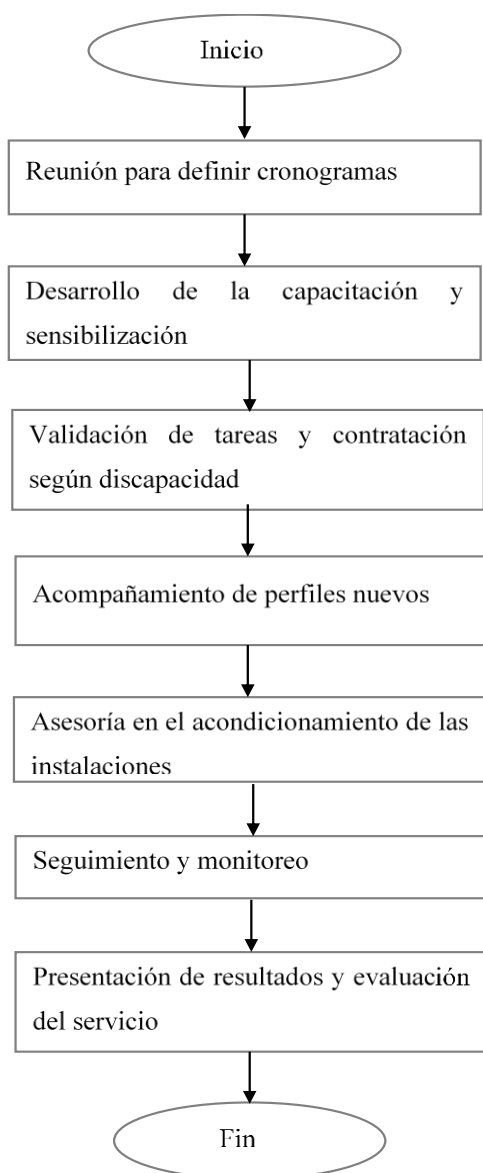
c) Ejecución del servicio

Con la plataforma tecnológica, se podrá brindar a los clientes un servicio en línea seguro. Con el objetivo de distinguir el proceso de ejecución del servicio se proceden a explicar los subprocesos, los cuales se llevarán a cabo exclusivamente los que hayan sido contratados en el servicio, ello dependerá de cada empresa, su interés y su adaptación al cambio:

1. Reunión para definir los cronogramas de acuerdo con el diseño y planificación del servicio. Según el servicio los pasos a cubrir en el todo el proceso de implementación pueden variar.
2. Capacitación y sensibilización: Una vez definido el temario, los ponentes, el espacio físico o virtual, el número de asistentes, y el cronograma total de capacitación, se procede a desarrollar el taller compartiendo responsabilidades con el área de recursos humanos para involucrarlos en el proceso como área líder del cambio dentro de la empresa, para que en el futuro asuman la inducción del personal involucrando una nueva cultura inclusiva.
3. Validación de tareas y contratación según discapacidad; significa validar con el área usuaria previamente si se siente cómodo con el tipo de discapacidad definida y ayudarlo en un primer proceso de capacitación de como interactuar con el personal con discapacidad en caso se diera la contratación final.
4. Acompañamiento de perfiles nuevos: un asistente social hace seguimiento y acompañamiento cercano al nuevo empleado con discapacidad durante su primera semana de trabajo para asegurarse de que el proceso se esté dando según las políticas de inclusión.
5. Asesoría en el acondicionamiento de las instalaciones: Programar las visitas de los técnicos a las instalaciones, entrega de informe definiendo mejoras a implementar, durante la implementación de las mejoras el técnico hará seguimiento y monitoreo con lo cual reportará al área gerencial y recursos humanos; una vez acabado hará la evaluación final para dar conformidad, si esto requiere validación por parte de la municipalidad, el asesor técnico podrá acompañar en esa gestión.
6. Presentación de resultados y evaluación del servicio.

En todos los casos y mientras duren los protocolos de bioseguridad por pandemia de la COVID 19, estos se deberán cumplir, las pruebas COVID del personal con discapacidad deberán ser asumidas por las empresas, en el caso del personal prestando servicios, los costes de las pruebas y el equipo de protección personal será asumido por IQUALCONSULTING.

Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de ejecución del servicio



Elaboración: autores de esta tesis.

En el desarrollo de los servicios intervienen costos importantes como son los del pago a personal externo contratado por proyecto, la definición de sus funciones y el detalle de su remuneración estarán detallados en el capítulo de recursos humanos, sin embargo, se incluye un resumen a continuación, así como también se incluyen los gastos de ventas variables por comisiones y gastos de movilidad que también están asociados al desarrollo de los servicios:

Tabla 33.

Costo ejecución de servicios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios personal proyecto	S/ 212,400	S/ 431,800	S/ 682,400	S/ 972,700	S/ 1,263,600
Gastos de movilidad	S/ 13,860	S/ 32,220	S/ 53,850	S/ 76,980	S/ 99,960
Comisiones por ventas	S/ 25,830	S/ 53,730	S/ 217,005	S/ 309,940	S/ 402,380
Total Proceso de ejecución	S/ 252,090	S/ 517,750	S/ 953,255	S/ 1,359,620	S/ 1,765,940

Elaboración: autores de esta tesis.

d) Servicio post venta

Este proceso forma parte de los indicadores de control de calidad y es parte del servicio, al ser un servicio personalizado de consultoría, las atenciones a las consultas del cliente son de manera continua y se canalizan a través del equipo comercial o líder del proyecto, al finalizar cada etapa del servicio en el proceso del cierre se aplicará una encuesta de satisfacción lo que permitirá incluir ajustes en la siguiente etapa, y mejoras en el acompañamiento. El proceso postventa se basa en una evaluación de satisfacción en el proceso de cierre al término de la implementación, y una posterior evaluación al hacerse el monitoreo post entrega, donde, al haber reclamos se notificarán los cambios para su posterior ajuste o un nuevo acompañamiento; este proceso finaliza al obtenerse la satisfacción expresa por parte del cliente.

Se procede a detallar en cada actividad principal cómo aplica el servicio postventa:

Cada uno de los servicios tiene un proceso de cierre a partir de una encuesta o reunión para medir la satisfacción.

En el caso de las capacitaciones: post capacitación se les envía una encuesta de satisfacción y valoración de la capacitación y sugerencia de mejoras, evaluación del material, ponente, etc. al final se realiza un cierre con el área de recursos humanos y se evalúa el total de las sesiones, posteriormente se entrega el material necesario para dar continuidad en el proceso de sensibilización por parte del área, como videos instructivos, etc.

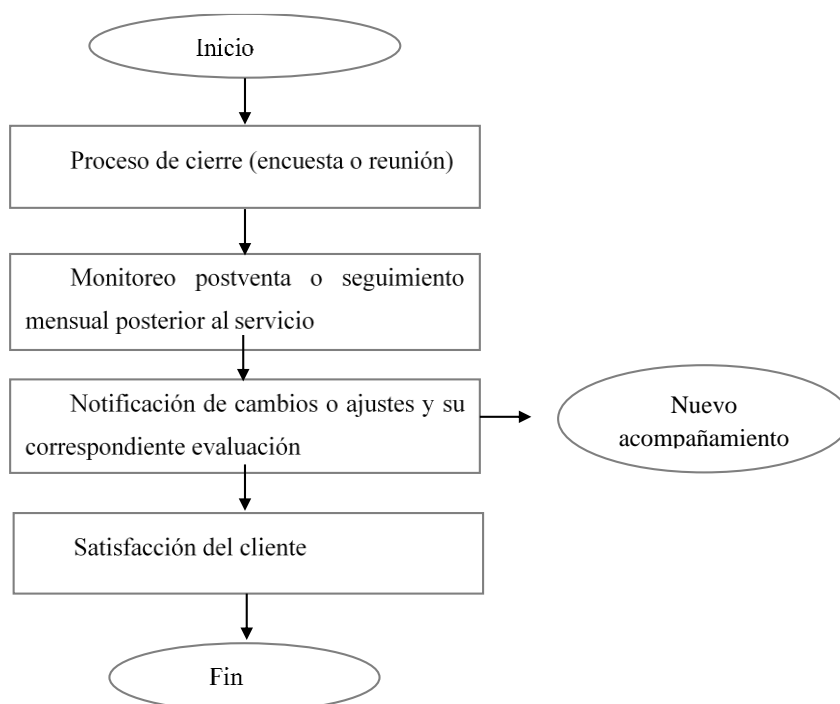
Definición de tareas: el servicio tiene un monitoreo post entrega para ir revalidando estas tareas vs perfiles y poder hacer los ajustes necesarios, en el caso que el puesto cambie de tareas (por ejemplo, dado la coyuntura COVID, si el cambio de funciones es superior al 25% o habiendo pasado más de 1 año es necesario volver a hacer el servicio y se debe pagar por ello)

Acompañamiento, durante los siguientes 6 meses desde el final de la inmersión y cuando el colaborador con discapacidad trabaja solo, se harán seguimientos mensuales de control del desempeño para poder hacer los ajustes correspondientes sin costo adicional, en el caso de que se requiera nuevamente acompañamiento, se volverá a evaluar el costo del servicio.

Asesoramiento del acondicionamiento: IQUALCONSULTING no realiza las tareas de remodelación, ese servicio lo debe dar una empresa especializada y será la responsable de dicho trabajo, una vez entregado el proyecto, el trabajo termina, pero si existe un servicio de notificación de cambios de leyes o normativas durante un año posterior al servicio entregado.

Todo el seguimiento y/o quejas se canalizan a través del equipo comercial a través de los puntos de contacto definidos.

Figura 16. Diagrama de flujo del proceso de servicio postventa



Elaboración: autores de esta tesis.

A continuación se detalla el costo asociado a los procesos post venta:

Tabla 34

Costo del proceso post venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Evento de fidelización	S/ 50,000	S/ 57,500	S/ 66,125	S/ 76,044	S/ 87,450
Otros gastos de ventas	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 7,200
Total proceso post venta	S/ 54,800	S/ 62,300	S/ 73,325	S/ 83,244	S/ 94,650

Elaboración: autores de esta tesis.

8.3.3. Actividades y asignación de recursos según el macroproceso identificado

Para una mayor comprensión, de manera resumida se muestran los procesos desagregados a nivel de actividades.

En la Tabla 35 se establece si las actividades serán realizadas por recursos propios o serán tercerizadas.

Tabla 35.
Procesos, subprocesos y actividades del servicio

Macroproceso	Procesos	Subproceso	Actividades	Recursos	
Principales	Marketing y ventas	Promoción y estrategia	Publicidad en redes y e-mailing	Externo	
		Captación	Registro del cliente en la plataforma	Externo	
	Diseño y planificación del servicio	Atención al cliente	Entrevista y confirmación del servicio	Interno	
		Diseño y planificación del servicio	Planificación y coordinación del servicio	Interno	
	Ejecución del servicio	Capacitación y talleres	Difusión de los beneficios de una cultura empresarial con inclusión.	Interno	
		Acompañamiento	Desarrollo e implementación del proyecto	Interno	
	Servicio post-venta	Monitoreo al cierre de cada etapa	Lograr indicador de satisfacción y toma de reclamos para realizar ajustes	Interno	
		Control	Indicador del servicio: satisfacción por la implementación del proyecto en su conjunto	Interno	
	Soporte	Administración	Recursos Humanos	Evaluación, contratación y gestión de personal	Interno
			Financiera y legal	Soporte legal y financiero	Externo
Contabilidad			Libros contables, información Sunat	Externo	
Tecnología		Plataforma	Creación y mantenimiento de página web.	Externo	
		Redes sociales	Actualizaciones de contenido, aplicaciones móviles, redes sociales, actualizaciones.	Externo	

Elaboración: autores de esta tesis.

8.4. Presupuesto de operaciones

Para llevar a cabo las operaciones del negocio, la logística es a nivel virtual, se ha determinado para el presupuesto los gastos de la adquisición de equipos requeridos por el personal fijo de la empresa, en base a precios estimados, reales del mercado para cubrir una necesidad inicial de cuatro personas, tres gerencias con tareas de administración, comercial y proyectos con un personal adicional para las funciones de asistencia administrativa.

- Para comunicación:
 - 4 teléfonos celulares Tipo Samsung Galaxy A31 S/ 1500 x unidad
- Planes de internet y telefonía:
 - 3 planes post pago ilimitado 16GB S/ 65 x unidad x mes
 - 3 planes internet teletrabajo (internet + fijo) 100 Mbps, S/ 130 x unidad x mes
- Características requeridas para los equipos informáticos, serán laptops que cuenten con:
 - Procesador core i5 última generación
 - Disco sólido 512 GB
 - Memoria RAM 8 GB.

La propuesta para el inicio de operaciones es con el modelo de alquiler de 4 laptops por 1 año con opción a compra, con un costo de cada laptop que asciende a S/ 245 mensual.

Incluye Windows 10, antivirus y soporte técnico 8 horas laborables por 5 días a la semana. Al cabo de 1 año el valor de compra es S/ 2 450 x laptop.

En la Tabla 36 se muestra el presupuesto de operaciones, este irá creciendo conforme al aumento de personal. No incluye lo referido a servicios específicos para la plataforma TI y uso de canales tecnológicos que serán vistos en el capítulo del plan de tecnologías de información.

Tabla 36.

Costo mensual de servicios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipos Celulares	S/ -	S/ 7,500	S/ 13,500	S/ 13,500	S/ 13,500
Servicio teléfono móvil	S/ 3,120	S/ 3,900	S/ 7,020	S/ 7,020	S/ 7,020
Servicio internet + fijo	S/ 6,240	S/ 7,800	S/ 14,040	S/ 14,040	S/ 14,040
Renta Laptops	S/ 11,760	S/ 14,700	S/ 26,460	S/ 26,460	S/ 26,460
Presupuesto Total Operaciones	S/ 21,120	S/ 33,900	S/ 61,020	S/ 61,020	S/ 61,020

Elaboración: autores de esta tesis.

8.5. Indicadores de la gestión operacional

Se cuenta con indicadores clave de medición del servicio y de la operación, con la finalidad de conocer la efectividad de cada actividad y aplicar medidas correctivas de ser necesario.

En la Tabla 37 se muestran los indicadores para medir el cumplimiento de los procesos de operaciones:

Tabla 37.

Indicadores de operación

Indicador	Definición	Fórmula	Técnica	Métrica
Satisfacción del servicio recibido en la primera entrevista	Porcentaje de personas que están satisfechas y muy satisfechas con la entrevista recibida	$(\text{Número de clientes satisfechos y muy satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuestas a los clientes sobre la experiencia.	Del 1 al 5: Muy insatisfecho (1) y Muy Satisfecho (5).
Satisfacción de los productos recibidos	Porcentaje de clientes que están satisfechas y muy satisfechas con el paquete recibido	$(\text{Número de clientes satisfechos y muy satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuestas a los clientes sobre la experiencia del servicio.	Del 1 al 5: Muy insatisfecho (1) y Muy Satisfecho (5).
Reclamos y quejas del servicio / producto	Número de reclamos y quejas presentadas sobre el servicio / producto	Número de reclamos y quejas	Registro a través de canales digitales	Calificado por tipo de reclamo
Tiempo de ejecución del servicio	Alcance de las metas	$(\text{Tiempo de ejecución/Tiempo estimado ofrecido}) \times 100\%$	Registro interno	Cumplimiento porcentual
Cantidad de servicios entregados	Alcance de las metas	$(\text{servicios contratados/cantidad de entrevistas}) \times 100\%$	Registro interno	Avance porcentual

Elaboración: autores de esta tesis.

8.6. Conclusiones del plan operativo

El plan operativo pretende asegurar la ventaja competitiva de un servicio de calidad que pocos conocen, pero que puede lograr una gran satisfacción al integrar personal nuevo, lo cual permitirá generar valor a los clientes; por ello una operación óptima del servicio donde se identifican como procesos principales: marketing y ventas, diseño y planificación del servicio, ejecución del servicio y servicio postventa; y los cuales cuentan con el soporte de la gestión administrativo, financiera y legal para la gestión de recursos humanos y la gestión tecnológica, para lograr un servicio diferenciado, de calidad.

El principal factor para lograr un servicio diferenciado es el trabajo por proyectos, en este caso se subcontrata al personal especializado e imprescindible para desarrollar las actividades sin que esto repercuta en un costo fijo previo, lo cual permite proyectos completamente ad hoc

a las necesidades del cliente con los mejores recursos y todo ello soportado por los líderes de la compañía que son talento reconocido de la industria en tema de gestión y marketing, derecho laboral y un psicólogo especialista en inclusión, quienes serán líderes de los proyectos con un seguimiento personalizado.

A su vez, hoy la coyuntura ha permitido una veloz digitalización de las empresas y un mayor hábito al uso de tecnologías de conexión virtual; estas características también contribuyen a poder acceder a un mayor número de clientes, minimizando tiempos de traslados, costos de implementación, etc.

Para asegurar y medir la experiencia de compra de los clientes, y el cumplimiento del plan operativo, se han establecido indicadores que permitan tomar las acciones necesarias para lograr el éxito del servicio y la satisfacción de los clientes.

CAPÍTULO 9. Plan de tecnología de la información

Como se vio en el capítulo 7, se utilizarán estrategias digitales para captar clientes y para prestar el servicio, de ahí la importancia de contar con una plataforma web y el uso de las redes sociales, así como el uso de base de datos de profesionales de áreas de recursos humanos, en los procesos principales. En este capítulo se describe en mayor detalle los requisitos de la plataforma web y el manejo de la tecnología de la información en los procesos de la empresa.

9.1. La tecnología de información como actividad de apoyo

El soporte tecnológico es fundamental para las cuatro actividades principales, desde la captación de los clientes y dar a conocer el servicio, la preparación del servicio y la prestación de este, para lo cual se distinguen tres subprocesos que serán tercerizados:

9.1.1. Gestión de la operación

El subproceso de *gestión de la operación* se basa principalmente en la plataforma web que muestre información de planes y servicios, casos de éxito y facilite que el cliente realice el contacto con la consultora. Además debe permitir generar citas, hacer seguimiento al proyecto en ejecución por parte del cliente y de la empresa y además debe tener la opción de presentar reclamos, lo cual estará incluido en los indicadores de calidad del servicio.

9.1.2. Gestión de contenidos

El subproceso de *gestión de contenido* se refiere a la renovación del contenido ya que se requiere que las redes sociales sean constantemente actualizadas a través del diseño de una grilla de contenidos que permita la difusión de las comunicaciones a clientes y potenciales clientes, será tercerizado con un community manager.

En cuanto a la gestión de contenido para la plataforma web será solo para actualización de servicios o compartir casos de éxito, labor que se llevará a cabo de una a dos veces al año, la frecuencia de actualización podría variar en función de la consecución de logros importantes que sea relevante actualizar y comunicar más allá de redes sociales.

9.1.3. Gestión de la comunidad

El subproceso de la *gestión de la comunidad* permitirá generar interacción directamente con los clientes a través de redes sociales, dando a conocer los beneficios organizacionales y de responsabilidad social que conlleva la inclusión de personas con discapacidad. Por otro lado este subproceso servirá también como retroalimentación ya que la consultora podrá reconocer nuevas necesidad y actitudes de los decisores de contratación.

9.2. Tecnología utilizada

El soporte tecnológico es principalmente la página web inclusiva, accesible para personas con discapacidad visual, lector de textos e imágenes, textos amigables para disléxicos entre otros. Su desarrollo se ha considerado como un gasto preoperativo y tiene como objetivo principal la captación de leads para el cierre de citas, mostrar el portafolio de servicios, cartera de clientes y casos de éxito.

En cuanto a las redes sociales, las mismas aplicaciones como Facebook ya contienen opciones de accesibilidad como un lector de imágenes a la hora de incluir textos alternativos de descripción y hoy los sistemas operativos de los dispositivos móviles cuentan con lectores de texto ya incorporados, especialmente en sistemas operativos Android y algo menos desarrollados en IOS.

9.3. Web inclusiva IQUALCONSULTING

Como solución se plantea una web administrable con secciones sobre información de la empresa, noticias, metodología de trabajo o implementación, empresas que confían en IQUALCONSULTING, y formulario de consultas etc.

Figura 17. Propuesta de página web



Nota Fuente: Propuesta agencia Intellignos

9.3.1. Características del sitio:

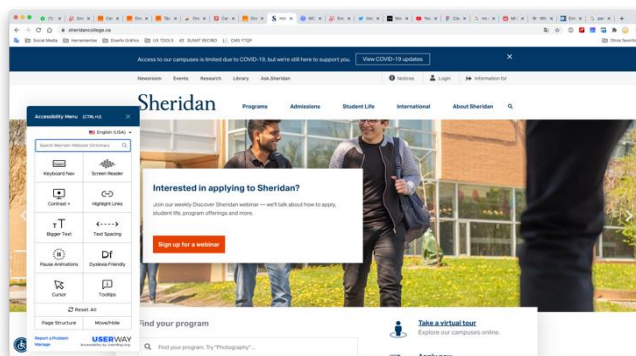
1. Web responsiva, cubriendo la correcta adaptación de información para dispositivos móviles, desktop y tablet.
2. Experiencia de usuario enfocada en satisfacer las necesidades del cliente.
3. CMS en WordPress: contenido en su mayor parte administrable.
 - Plugin de uso:
 - Plugin de accesibilidad
 - Plugin SEO para despliegue de una estrategia SEO
 - Plugin para inserción de Tag manager o Google Analytics
4. Gestor de leads, para poder visualizar y descargar las consultas del formulario de contacto.
5. Chat de contacto
6. Accesibilidad: Puede tener funcionalidades básicas para facilitar la lectura a personas con discapacidad visual. Esto le da mucho valor para la imagen de la empresa y es coherente con el modelo de negocio, demuestra mucha responsabilidad social.

Por añadidura, se podrían incluir **funcionalidades adicionales** para personas con otro tipo de discapacidad como: lectura con voz, texto amigable para disléxicos, entre otros.

9.3.2. Referencias de páginas similares

Un referente de una página web similar que muestra diversas funciones de accesibilidad y mejora visual, es la página web de la escuela universitaria **Sheridan College**, un instituto en Canadá, donde se observa la existencia de un *plugin* el cual ya incluye lectura con voz, teclado, pausado de animaciones, entre otros.

Figura 18. Página web con funciones de accesibilidad y mejora visual



Nota Fuente: www.sheridancollege.ca

Otro referente de una página dinámica y potente como plataforma de comunidades es la usada por la comunidad orange en su página web **Orange España**, esta página tiene un espacio de Inclusión Digital en su portal, el cual muestra herramientas para mejorar la visualización y accesibilidad desde un plugin llamado Orange+ o un aplicativo preinstalado en sus dispositivos móviles llamada “táctil fácil”.

Figura 19. Página web referente como plataforma de comunidades



Nota Fuente: comunidad.orange.es

9.3.3. Metodología de gestión:

El desarrollo estará dividido en dos ámbitos según las características del proyecto:

1. Frontend:

Sección pública donde el usuario podrá navegar por los niveles del desarrollo, para ello se utilizarán las siguientes técnicas:

- **Flat desing:** Consiste en eliminar o reducir todo tipo de decoración en un diseño para simplificar el mensaje y facilitar la funcionalidad. Se eliminan texturas, degradados, biselados, sombreados. En definitiva, todo lo que no aporte valor al mensaje o información que se quiere transmitir al usuario a través de una interfaz.

Sus ventajas:

- Foco claro, permite concentrar al usuario en puntos específicos.
- Veloz, mejora el desempeño de los sitios.
- **SEO y contenido:** Se utiliza de manera correcta y optima la nomenclatura y estructura de semántica de *markup html* que permite que el contenido sea indexado

de mejor manera por los buscadores. La principal ventaja de un buen SEO orgánico es que los usuarios puedan acceder al sitio a través de la búsqueda de contenido en buscadores como Google.

2. Backend de gestión

Este concepto engloba el *core* del sitio, todos los módulos orientados al almacenamiento y mantención del contenido del sitio, el *backend* debe ser:

- Robusto, debe funcionar el 100% del tiempo y su comportamiento no debe ser errático.
- Escalable, debe ser capaz de responder a una demanda creciente de almacenamiento y edición de contenido y en caso de ser necesario adaptarse a nuevas estructuras de datos.
- Funcional, siempre debe cumplir el objetivo o indicadas por el usuario final.
- Seguro, debe mantener perímetros de seguridad que permitan restringir los niveles de acceso al contenido, para tareas esto debe diferenciar entre contenido privado y contenido público.

Para la gestión de la página web se utiliza el marco de trabajo *scrum*, el cual asegura el desarrollo incremental del proyecto y el control de este. Toda la información detallada a continuación ha sido incluida en la cotización adjunta en el Anexo 6.

Tecnología:

PHP

1. CMS WordPress
2. MySQL Server
3. HTML 5
4. JScript

Tiempo de desarrollo:

Tiempo aproximado de 40 días hábiles

Equipo necesario para el desarrollo.

- Jefe del proyecto
- UX/UI: Wireframes y diseño de prototipos
- Programador: Front y back end.

9.4. Conectividad para el uso de las redes sociales y web

- En cuanto a los sistemas de conectividad, se requieren los servicios de telefonía, internet y cloud empresas, tal como planes dirigidos a empresas que incluyen:

1 plan avanzado con 3 servicios de Cloud: Claro drive negocio, Claro backup, seguridad empresas, 80 Mbps por S/ 100.

- En cuanto a las licencias de software requerido:

Licencia premium Zoom Room para las capacitaciones y sensibilizaciones virtuales: S/ 145 soles x mes suscripción de 1 año, hasta 100 participantes.

Licencia de Office 365 Essentials, S/ 17.5 por cada equipo por mes (versiones web de Outlook, Word, Excel, PowerPoint, Teams).

9.5. Presupuesto de TI

De acuerdo con lo explicado, dentro del presupuesto de tecnologías de la información se incluirán todos aquellos gastos derivados del desarrollo de la página web, las licencias, el mantenimiento y la seguridad de esta. Además se incluyen los gastos de licencias de software como office, almacenamiento en la nube, accesos a plataformas de videoconferencias, entre otros.

Los gastos de tecnologías de la información se han subdivido en gastos preoperativos y aquellos propios del funcionamiento de la empresa. En la Tabla 38 se muestra el presupuesto preoperativo de TI, inversión que se realizará durante el año cero, previo al lanzamiento de la empresa.

Tabla 38.

Gastos desarrollo de página Web

Desarrollo Web	horas	Costo por h/h	Costo Proyecto (S/.)
UX/UI	40	S/ 60.00	S/ 2,400.00
Programador Front-end	40	S/ 40.00	S/ 1,600.00
Programador Back-end	56	S/ 50.00	S/ 2,800.00
QA y pase a producción	24	S/ 50.00	S/ 1,200.00
Total AF			S/ 8,000.00

Elaboración: autores de esta tesis

De igual manera, en la Tabla 39 se muestran los gastos operativos del plan de TI propuesto, es decir toda aquella inversión a asumir una vez que la página se haya lanzado, este presupuesto al incluir licencias individuales se incrementará conforme se incremente el número de usuarios.

Tabla 39.

Gastos por servicios de T.I

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de telefonía, internet y cloud empresas	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200	S/ 1,200
Licencia premium Zoom Room (S/145 mes)	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740	S/ 1,740
Licencia de Office 365 Essentials (S/17.5 x mes x 4 usuarios)	S/ 840	S/ 1,050	S/ 1,890	S/ 1,890	S/ 1,890
Dominio. Pe	S/ 1,118	S/ 1,118	S/ 1,118	S/ 1,118	S/ 1,118
Hosting Godaddy	S/ 8,400	S/ 8,400	S/ 8,400	S/ 8,400	S/ 8,400
Seguridad web - SSL	S/ 2,628	S/ 2,628	S/ 2,628	S/ 2,628	S/ 2,628
Plugins de Wordpress	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Mantenimiento página Web	S/ 18,000	S/ 18,000	S/ 36,000	S/ 36,000	S/ 50,000
Presupuesto operativo de T.I	S/ 39,926	S/ 40,136	S/ 58,976	S/ 58,976	S/ 72,976

Elaboración: autores de esta tesis.

9.6. Conclusiones del plan de TI

Por el modus operandi de la empresa IQUALCONSULTING, el plan de tecnología de información es importante por ser la plataforma que soporta transversalmente a todas las actividades principales correspondientes al servicio.

Para poder contar con un mayor dinamismo, todas las labores tecnológicas se delegan a especialistas para poder enfocar los recursos de la empresa a la asesoría específica que tiene que ver con tareas de capacitación, inducción, acompañamiento y monitoreo del cambio de cultura. La empresa instalará un cifrado de seguridad SSL en el servidor para cifrar y proteger los datos que viajan de la página web hacia el servidor, además el equipo de soporte, encargado de hacer mantenimiento al servidor, actualización de *plugins*, cambiará periódicamente las claves de acceso.

Principalmente, en el plan de TI se explica acerca del soporte tecnológico de la página web inclusiva que se desarrollará en la etapa preoperativa, sus beneficios y características, así como el empleo de las redes sociales, y el soporte de los sistemas operativos para el óptimo funcionamiento de las interacciones internas y externas de la empresa.

A su vez todos los activos digitales de la empresa deben ser accesibles para estar alineados con los valores y propósitos de búsqueda de la inclusión social de las personas con discapacidad a través del entorno laboral como principal entorno inclusivo social.

CAPÍTULO 10. Plan organizacional y de recursos humanos

En este capítulo se define el plan organizacional y de recursos humanos, para lo cual se plantea la constitución de la empresa y la estructura organizacional, así como la correcta asignación del capital humano, con los perfiles adecuados para cada puesto; así mismo, se describen los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño.

10.1. Constitución de la empresa

El presente plan de negocios se encuentra tipificado como Pequeña empresa ya que cumple con las características establecidas en la Ley N°28015 (Ley de Promoción y formalización de la Micro y Pequeña Empresa). Considerando lo que la ley exige, las empresas que pertenecen a la pequeña empresa cumplen con los siguientes requisitos:

- Tener más de un trabajador, y como máximo 100 trabajadores.
- Ventas anuales proyectadas que no exceden las 1700 UIT

De acuerdo con la página de la SUNAT, se detallan los pasos y trámites para iniciar un negocio en el Perú son los siguientes:

1. Elaborar la Minuta de constitución, suscrita por los accionistas y elevarse escritura pública ante un notario público.
2. Inscripción en el registro de personas Jurídicas ante la SUNARP.
3. Tramitar ante la Superintendencia nacional de administración tributaria (SUNAT) el Registro único de contribuyentes (RUC) a fin de realizar el pago de impuestos.
4. Inscribir a los trabajadores en ESSALUD para que accedan a prestaciones de salud.
5. Autorización y legalización del libro de Planillas.

10.1.1. Sociedad anónima cerrada

De acuerdo con la Ley General de Sociedades, los requisitos para constituir una Sociedad Anónima Cerrada son (Ley N°26887, 1997):

- Nombre de la sociedad: Confirmar que el nombre que se eligió no haya sido elegido por alguien más. Es preferible hacer una búsqueda en registros públicos.
- Capital Social: no hay un mínimo de aporte de capital y puede ser en efectivo o en bienes. Si es en efectivo se debe abrir una cuenta bancaria.
- Tener mínimo 2 socios y no más de 20 socios.
- Designar un gerente general y establecer sus facultades.
- Se establece si la empresa tendrá un directorio.
- Domicilio y duración.

Se menciona a continuación las ventajas de una Sociedad Anónima Cerrada:

- La empresa puede seguir funcionando aún luego del fallecimiento de uno de sus socios.
- Los acreedores tienen derechos sobre los activos de la unión de sociedad más no sobre los bienes de los accionistas.
- Las acciones pueden venderse con facilidad.
- Pueden emitirse acciones según las necesidades momentáneas de la empresa y ofrecer diferentes montos por cada una.
- Los créditos a largo plazo suelen ser bastante fáciles siempre que se ofrezca los grandes activos como garantías de pago.
- Se pueden aportar bienes o derechos valorables económicamente.

La razón social de la empresa será IQUALCONSULTING S.A.C, y para su funcionamiento, los accionistas luego de constituir la, se registra y establece una sociedad anónima cerrada, según la Ley General de Sociedades - Ley Nro. 26887, es necesario establecer una Junta General de Accionistas y una Gerencia General.

De igual manera se debe definir el capital social, que será de S/. 1,000 (mil y 0/100 Soles), el cual equivale a 1,000 acciones nominativas, con un valor de S/.1.00 cada una, la que se traduce en 333.33 para cada uno de los tres accionistas, dada la participación del accionariado en partes iguales.

De acuerdo con la página SUNAT (<http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>), el régimen tributario para micro y pequeñas empresas (Régimen MYPE Tributario - RMT), refiere las siguientes características:

- Debe de tener domicilio en el país
- Debe de realizar actividades empresariales (Renta de tercera categoría)
- Los ingresos no deben de superar las 1,700 unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el año.
- Se pueden emitir como comprobantes de pago facturas, boletas de venta, tickets, liquidaciones de compra, notas de crédito, débito y guías de remisión.
- IQUALCONSULTING proyecta ingresos de 1,300 UIT en el año cinco, por lo tanto los libros que se deben de llevar son registro de ventas, registro de compras y libro diario de formato simplificado, libro diario, libro mayor, libro de inventarios y balances.
- Los impuestos que se deben de pagar de la siguiente manera:

- Ingreso anual no supera las 300 UIT, se declaran y se paga el 1% de los ingresos netos mensuales.
- Si en algún mes se supera las 300 UIT, se debe de pagar el 1.5% de los ingresos netos mensuales, de acuerdo con lo establecido por la ley del impuesto a la renta, artículo 85.

10.1.2. Régimen laboral

En el marco de la Ley de Promoción y Formalización de la Pequeña y Mediana Empresa, Ley N°28015, de acuerdo con la SUNAFIL (<https://www.sunafil.gob.pe/regimenes-especiales.html#ii-derechos-y-obligaciones-de-los-trabajadores-del-hogar>) la empresa formará parte del Régimen Laboral en la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), cuyos beneficios laborales que esto conlleva son:

- Jornada de trabajo de 8 horas.
- Descanso físico de 24 horas continuas.
- Recibir una remuneración mínima vital (RMV).
- Vacaciones de 15 días por año trabajado, o su parte proporcional
- Feriados establecidos en el régimen común o general.
- Medio sueldo por año trabajado como CTS (Compensación de Tiempo de Servicio)
- Medio sueldo en julio y medio sueldo en diciembre por concepto de Gratificación, siempre y cuando haya trabajado todo el tiempo, en su defecto, la parte proporcional.
- Participar en el reparto de utilidades.
- Registro al régimen contributivo ESSALUD, en donde el empleador aporta el 9% de la Remuneración del trabajador.
- Derecho a estar afiliado al Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o al Sistema Privado de Pensiones (AFP).
- Si realiza actividades de riesgo, debe de contar con el seguro SCTR (Seguro complementario de Trabajo de Riesgo).

Por otro lado, durante los meses iniciales y mientras dure la emergencia sanitaria por pandemia de COVID 19, la empresa podrá acogerse a la ley del teletrabajo, Ley N°30036. Acogiéndose a esta ley, las actividades laborales se realizarán en el domicilio del teletrabajador, con las herramientas para laborar que serán brindadas por IQUALCONSULTING (empleador), las cuales deben ser mantenidas de forma óptima estamos hablando de laptop, celular e internet inalámbrico.

Así mismo el horario de la jornada laboral podrá adaptarse a las necesidades del teletrabajador como de IQUALCONSULTING previo acuerdo, respetando siempre los límites máximos de la jornada diaria y semanal.

Finalmente, IQUALCONSULTING debe respetar el derecho a la desconexión del teletrabajador, garantizando el tiempo en el cual el teletrabajador no estará obligado a responder comunicaciones, órdenes u otros requerimientos. El tiempo de desconexión será de mínimo doce horas continuas en un período de veinticuatro horas. Con respecto a la supervisión y control que utilizará IQUALCONSULTING con respecto a los servicios que prestará el teletrabajador, será el seguimiento constante del jefe inmediato a través de llamadas y reuniones virtuales, así como un informe diario de las actividades realizadas.

10.1.3. Gastos de constitución

En la etapa previa al funcionamiento, se contemplan gastos preoperativos, ya sean gastos notariales o registrales, necesarios para la constitución y registro de la empresa. En la Tabla 40 se detallan los gastos que se realizarán previo a la puesta en marcha de la empresa, es decir corresponde a la inversión pre-operativa.

Tabla 40.

Gastos de constitución de empresa

Gastos de constitución	Monto (soles)
Honorarios de abogado para la elaboración de la minuta y escritura	S/ 2,500
Derechos notariales y registrales	S/ 1,500
Legalización de libros contables y societarios	S/ 400
Total	S/ 4,400

Elaboración: autores de esta tesis.

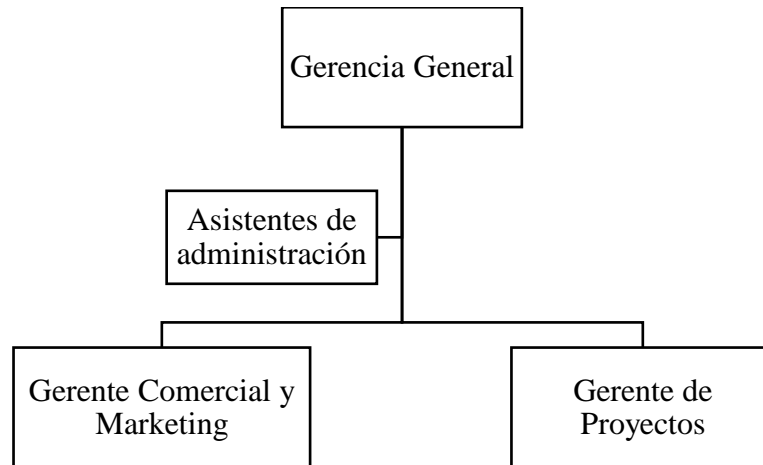
10.2. Diseño organizacional

Según (Louffat, 2018), el diseño organizacional se encarga de estructurar las diversas unidades orgánicas de acuerdo con el modelo organizacional escogido.

IQUALCONSULTING prestará servicios de asesoría en recursos humanos, por ello la estrategia empresarial requiere que la estructura organizacional otorgue importancia a la sinergia entre el área comercial, cuyo objetivo es implementar las estrategias de marketing y ventas, y el área de proyectos, la cual tiene a su cargo la implementación de los servicios.

Se plantea organizar la estructura en base a las áreas funcionales de comercial y proyectos, por ello el modelo adoptado es funcional tal como se muestra en el organigrama, en la Figura 20.

Figura 20. Organigrama



Elaboración: autores de esta tesis.

10.3. Cargos del personal

Por las características de los servicios que ofrece la empresa, se distinguen dos modalidades de contratación para el personal:

Contratación laboral individual (regulado por el Ministerio de Trabajo), que corresponde al personal con puestos fijos requeridos para el funcionamiento de la empresa y que implica un vínculo laboral con una prestación del servicio por una remuneración mensual con todos los beneficios de ley indicados en el punto 10.1.2

Contratación de locación de servicios (regulado por el artículo 1764 del Código Civil), que corresponde al personal requerido exclusivamente para el desarrollo de cada proyecto, con prestación laboral para una función específica y remunerada mediante recibo por honorarios y registrada como gastos de terceros, siendo la labor desarrollada en las locaciones del cliente.

10.3.1. Cargos permanentes en la empresa

10.3.1.1. Gerente general

El puesto de Gerente General de la empresa tendrá a su cargo la responsabilidad legal y administrativa de la empresa.

Funciones:

- Gestionar la administración y asumir la responsabilidad legal de la empresa.

- Planificar, dirigir y controlar la gestión económica y financiera de la organización. Supervisar la labor contable y tributaria.
- Supervisar el pago de planillas y los pagos a proveedores y locadores externos.
- Mejora de las contrataciones con terceros, así como la comunicación y coordinación con proveedores.
- Definir, implementar y evaluar el crecimiento de corto y largo plazo de la empresa.
- Liderar y administrar el equipo de trabajo en la empresa.
- Ejecutar los planes de desarrollo y de capacitación para el personal.
- Negociar y gestionar los créditos, de abrir, cerrar y administrar las cuentas corrientes de la empresa. Debe de girar, cobrar y endosar los cheques
- Dar soporte comercial al Gerente comercial, en reuniones de venta, y demás actividades de captación de nuevos clientes.

Perfil del puesto:

Las principales competencias son liderazgo, comunicación, orientación hacia resultados, empatía, enfoque en el cliente y habilidades comerciales.

10.3.1.2. Gerente comercial y marketing

El puesto de Gerente Comercial y Marketing de la empresa tendrá a su cargo la estrategia comercial de la empresa, teniendo como objetivo primordial las ventas.

Funciones:

- Proponer la política comercial y el plan de negocios anual de acuerdo con resultados, proyecciones y realidad del mercado.
- Captación y gestión de la cartera de clientes.
- Cumplir con el plan de negocios aprobado identificando e implementando estrategias comerciales que permitan incrementar las ventas.
- Coordinar con el proveedor de la página web, su personal para actualizaciones y mantenimiento necesario.
- Coordinar con el Community Manager y el Content Creator, las grillas de contenidos, los materiales a diseñar y publicar, los protocolos de moderación, los pilares de contenido estratégico.
- Conocer y entender las necesidades de los clientes para proponer nuevos productos de acuerdo con las ofertas del mercado.

- Responsable de atender los reclamos, gestionándolos para que el cliente reciba una respuesta oportuna.

Perfil del puesto:

Las principales competencias que debe de tener desarrolladas son organización, capacidad de trabajar bajo presión, orientación hacia resultados, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, liderazgo.

10.3.1.3. Gerente de proyectos

El puesto de Gerente de Proyectos tendrá a su cargo liderar la implementación de cada proyecto de servicio teniendo como objetivo primordial cumplir con las cláusulas del servicio contratado logrando la satisfacción del cliente.

Funciones:

- Encargado de esquematizar el proyecto del servicio de acuerdo con el contrato de servicio, hacer seguimiento y monitoreo hasta la culminación del servicio.
- Coordinar con los líderes de cada proyecto la implementación, monitoreo y cumplimiento de los kpis definidos.
- Reportar al cliente los avances del proyecto y de entregar el informe final.
- Responsable de la definición en conjunto con las áreas de RRHH de las tareas idóneas por tipo de discapacidad.
- Responsable de la labor del personal externo a cargo de cada proyecto de servicio, sus coordinaciones y cumplimiento con el cliente.
- Encargado de coordinar con el cliente y sus requerimientos operativos dentro del desarrollo del proyecto.

Perfil del puesto:

Las principales competencias que debe de tener desarrolladas son, organización, capacidad de trabajar bajo presión, orientación hacia resultados, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, liderazgo, es importante que este perfil sea especialista en temas de inclusión de personas con discapacidad, bien desde el ámbito legal como desde el ámbito social, con experiencia en áreas de recursos humanos, diversidad o inclusión.

10.3.1.4. Asistente de proyectos

El puesto de Asistente de proyectos se requerirá a partir del segundo año de operaciones y responde a una necesidad por crecimiento en el número de proyectos, el perfil es de apoyo en

la coordinación y ejecución de proyectos brindando asistencia directamente a la gerencia de proyectos. Alineados a los valores de la empresa, este es un perfil inclusivo ya que puede ser ocupado por una persona con algún tipo de discapacidad motriz o física.

A partir del año 3 hasta el año 5, serán dos personas con este puesto.

Funciones:

- Asistir en la recopilación de la información necesaria para el desarrollo de los proyectos.
- Mantener organizada la información de todos los proyectos realizados y la programación de los próximos proyectos.
- Coordinar con el personal externo la participación en los proyectos según necesidad.
- Organización de los horarios de auditorías y capacitaciones en clientes.
- Elaboración de archivos de reporte de proyectos
- Brindar asistencia al gerente de proyectos en otras necesidades derivadas del puesto.

Perfil del puesto:

Las principales competencias del puesto son organización, capacidad de trabajar bajo presión, conocimiento de ofimática y archivo de documentos, habilidades de comunicación y capacidad de trabajo en equipo.

10.3.1.5. Ejecutivo comercial

El puesto de ejecutivo comercial se abrirá a partir del año 3, con la contratación de una persona y desde el año 4 al 5, serán 2 personas las que ocupen esta posición. Este puesto nace a raíz del crecimiento en ventas y número de clientes de la empresa y tiene como objetivo dar soporte al gerente comercial y ser un nexo entre la empresa y los clientes de manera en que la comunicación, de ser necesario se mantenga fluida. Es un perfil inclusivo, ya que el puesto puede ser ocupado por una persona con algún tipo de discapacidad, alineados con los valores de la empresa.

Funciones:

- Captación de nuevas oportunidades de negocio a través del contacto con potenciales clientes utilizando los medios de la empresa (digitales y telefónicos).
- Absolver dudas y consultas que puedan tener los clientes en cuanto a los servicios que la empresa ofrece.
- Fijar reuniones (virtuales o físicas) con posibles clientes y escuchar sus deseos y necesidades.
- Desarrollar reportes y proyecciones de ventas.
- Gestionar quejas y/o objeciones de los clientes.

- Recopilar inquietudes y comentarios de los clientes para identificar oportunidades de mejora.
- Asistir al gerente de ventas en otras necesidades derivadas del puesto

Perfil del puesto:

Las principales competencias del puesto son facilidad de comunicación, capacidad de trabajar bajo presión, conocimiento de técnicas de ventas, ofimática y archivo de documentos y capacidad de trabajo en equipo.

10.3.1.6. Asistente de administración

El puesto de Asistente de Administración es de apoyo, es un perfil inclusivo, ya que el puesto puede ser ocupado por una persona con algún tipo de discapacidad, alineados con los valores de la empresa. El asistente administrativo depende directamente de la Gerencia General, y es responsable de mantener ordenada la información y documentación de la empresa actuando como facilitador en los procesos administrativos. Tiene como objetivo primordial los procesos administrativos proyecto de servicio teniendo que cumplir con las cláusulas del servicio contratado logrando la satisfacción del cliente.

Funciones:

- Atención telefónica y virtual al público a través de los sistemas de chat o redes sociales.
- Mantener actualizada la información de datos personales del personal fijo y eventual de la empresa, de los proveedores y personal tercerizado.
- Gestión de agendas de las gerencias, coordinación de citas y reuniones, según criterios definidos con anterioridad.
- Programación de reuniones y apoyo logístico en cuanto a material y herramientas necesarias.
- Responsable de la tramitación oportuna, gestión adecuada y archivo de documentos ante instituciones externas, clientes, proveedores y personal de la empresa.
- Custodia de la documentación de la empresa y de los clientes.
- Registro de la caja chica e informe respectivo.

Perfil del puesto:

Las principales competencias del puesto son organización, capacidad de trabajar bajo presión, conocimiento de ofimática y archivo de documentos, habilidades de comunicación y capacidad de trabajo en equipo.

10.3.2. Cargos permanentes desempeñados por personal externo

Los cargos requeridos para el funcionamiento de la empresa que serán asumidos por personal externo son:

10.3.2.1. Asesor Contable

Se encontrará a cargo de los servicios de asesoría contable y financiera, registro de compras, ventas y cumplimiento de los informes tributarios según la normativa de la SUNAT, así como la evaluación económica periódica. Reporta al Gerente General.

10.3.2.2. Community manager y social media

Este puesto corresponde a un contrato de servicios por terceros, su perfil es propio de un profesional que trabaja bajo la modalidad de freelance, realizará la labor de monitoreo y moderación de las redes sociales de la empresa (Facebook y LinkedIn), así como buscar información que ayude a la definición de la estrategia de redes en base a los pilares de contenido definido. Reporta al Gerente Comercial y Marketing. Sera condición indispensable que el perfil tenga algún tipo de discapacidad, puede ser motriz o sensorial.

Funciones:

- Moderación de comentarios y consultas al inbox
- Posteo de publicaciones
- Recopilación de insights y data para creación de contenidos
- Informe de performance mensual (básico)

Para el adecuado cumplimiento de sus funciones, lo sugerido es cumplir con un horario de monitoreo que cubra lo siguiente:

- lunes a viernes de 11:00 a.m. – 1:00 p.m. (2 horas) y de 6:00 – 7:00 p.m. (1 hora)
- sábados: 11:00 a.m. – 12:00 m. (1 hora).

10.3.2.3. Content creator

Este puesto corresponde a un contrato de servicios por terceros, es un perfil que trabaja bajo la modalidad de Freelance, realiza la labor de generación de contenido a través del diseño de post y copies en las redes sociales de la empresa (Facebook y LinkedIn) en función de la estrategia en redes definida y en base a los pilares de contenido definidos. Reporta al Gerente Comercial y Marketing. Sera condición indispensable que el perfil tenga algún tipo de discapacidad, puede ser motriz o sensorial.

Funciones:

- Elaboración de grilla de contenidos mensuales (Promedio 12 – 15 posteos)
- Diseño de contenidos (nivel básico)

- Animación de contenidos (nivel básico)
- Comunicación constante con el community manager para la obtención de insights y data de valor

Para el adecuado cumplimiento de sus funciones, lo sugerido es cumplir con un horario que dependa de la entrega de piezas, siendo una opción de lunes a viernes: 4 horas diarias.

10.3.3. Cargos para implementar los proyectos, desempeñado por personal externo

Al implementar cada proyecto, producto del servicio contratado, se requerirá personal con perfiles definidos en la etapa del diseño del servicio cuyos costos son derivados dentro de la propuesta comercial, por lo cual son considerados gastos, propios del servicio y no son costos fijos. Los cargos requeridos para implementar cada proyecto correspondiente por modalidad de subcontratación y que serán asumidos por personal externo son:

10.3.3.1. Técnico en salud y seguridad ocupacional

Este puesto será el encargado de dar asesoría, implementar el reglamento de Seguridad Ocupacional y absolver las consultas de los clientes sobre la adecuación de la infraestructura de la empresa para lograr la óptima implementación del servicio. Su labor consistirá en una visita inicial, posteriormente las visitas de seguimiento y finalmente una visita para el cierre del proyecto, por lo que el contrato es por proyecto. Reporta al Gerente de Proyectos.

10.3.3.2. Capacitadores

Este puesto será el encargado de dictar los talleres al personal de la empresa cliente, en este caso estos perfiles serán definidos según el proyecto y el tema a capacitar, como psicólogos especialistas en inclusión, abogados especialistas en derechos de igualdad, cumplimiento de la Ley GPD, y otros. Según el servicio se definen las capacitaciones necesarias y con ello se define la opción de contratar ponentes de nivel técnico o profesional, según el tema a capacitar, lo cual implica distinto presupuesto, no será excluyente e incluso será valorado que tenga algún tipo de discapacidad.

10.3.3.3. Asistente social

Este puesto será el encargado del acompañamiento en la inmersión de los colaboradores con discapacidad dentro de las empresas durante todo su tiempo de adaptación y velará por la integración, capacitación y desarrollo correcto de tareas, así como de apoyar a los colaboradores en temas relacionados al relacionamiento social con el colaborador con discapacidad.

10.4. Gestión de recursos humanos

Los procesos de gestión de recursos humanos son reclutamiento, selección y contratación, lo referido a formación y desarrollo, y la evaluación del desempeño para el personal interno.

10.4.1. Reclutamiento, selección y contratación

El proceso de reclutamiento dependerá del perfil del trabajador. webs especializadas en captar personal, como Computrabajo, Bumeran Perú, Aptitus, LinkedIn, o publicando ofertas dentro del mismo Facebook

También se trabajará muy de la mano con las ONGs locales que trabajen en torno a la discapacidad y cercanas a IQUALCONSULTING para tener alianzas con sus profesionales dado que son especialistas en temas de discapacidad, así como profesionales del CONADIS, especialmente para los perfiles contratados por proyectos.

En este caso, pasarán por un proceso de evaluación a fin de analizar las competencias, nivel de compromiso hacia el trabajo, aptitudes y actitud, contar con colaboradores que estén orientados al servicio, alineados a la visión y a la misión de la empresa, y que comulguen y vivan los valores que propone la organización.

10.5. Compensaciones y jornada laboral

10.5.1. Personal fijo

El personal fijo se encontrará en planilla bajo el régimen laboral del Decreto Legislativo N°1086, lo cual significa el derecho a los beneficios de ley de acuerdo a las siguientes remuneraciones a contemplarse en el presupuesto de personal.

El número de personas que estará bajo esta modalidad se incrementará de acuerdo con el crecimiento de la empresa y se integrarán nuevos colaboradores según la siguiente nómina de personal:

Tabla 41.

Número de empleados por año

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Gerente Comercial y de marketing	1	1	1	1	1
Gerente de Proyectos	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo	1	1	2	2	2
Ejecutivo Comercial			2	2	2
Asistente de Proyectos		1	2	2	2
Total, empleados internos fijos	4	5	9	9	9

Elaboración: autores de esta tesis.

En la Tabla 42 se detalla la estructura de remuneraciones de los empleados incluidos en planilla, además los empleados del área comercial y el gerente general recibirán una remuneración variable de acuerdo con las ventas de la empresa.

Tabla 42.

Detalle de remuneraciones del personal interno (en soles)

	Remuneración fija mensual	Remuneración variable
Gerente General	S/ 14,000	1.5% de los ingresos por ventas
Gerente Comercial y de	S/ 12,000	1.5% de los ingresos por ventas
Gerente de Proyectos	S/ 12,000	
Asistente Administrativo Sr.	S/ 2,500	
Asistente Administrativo Jr.	S/ 1,500	
Ejecutivo Comercial	S/ 7,000	S/ 2,000 por paquete full S/ 700 por paquete inclusión S/ 400 por paquete capacitación
Asistente de Proyectos	S/ 3,500	

Elaboración: autores de esta tesis.

La jornada laboral que corresponde al personal fijo y es de lunes a viernes, en el horario comprendido entre las 8:00 a.m. y 5:00 p.m. (incluye una hora de refrigerio), y los sábados de 9:00 a 1:00 p.m.

10.5.2. Personal externo

El personal externo, se encontrará bajo la modalidad de servicio profesional tercerizado y se pagará con factura, el contrato es mensual y no tienen un horario de trabajo. En la Tabla 43 se detalla el costo de cada uno de estos servicios, este presupuesto deberá contemplarse como parte del costo fijo.

Tabla 43.

Costo servicios de terceros

Puesto	Remuneración (S/)
Asesor Contable	280 mensuales
Community Manager y social media	500 mensuales
Content Creator	750 mensuales

Elaboración: autores de esta tesis.

10.5.3. Personal específico para la implementación del servicio

El personal requerido para prestar el servicio por horas, días o por proyecto serán contratados solo para cubrir las funciones necesarias del servicio, bajo la modalidad de servicios por terceros, y con recibo por honorarios. El presupuesto considera las remuneraciones indicadas en la Tabla 44 como parte del gasto.

Tabla 44.

Remuneraciones del personal de proyectos

Puesto	Remuneración (S/)	Tipo de paquete
Técnico en salud y seguridad ocupacional	2,500 por proyecto	Paquete Full Service Paquete inclusión
Capacitador de nivel técnico (cotiza por capacitación realizada)	450 por hora de taller	Paquete capacitación (8h por cliente)
Capacitador de nivel profesional (cotiza por capacitación realizada)	850 por hora de taller	Paquete Full Service (10h por cliente)
Asistente Social (su labor será por los días que dure el proyecto)	100 por día	Paquete Full Service Paquete Inclusión (5 días por cliente)

Elaboración: autores de esta tesis.

Para calcular los salarios anuales se obtuvo el número de horas, proyectos o días en los que trabajarán según el tipo de servicio que realizan y con qué frecuencia en el año, dichos cálculos se encuentran detallados en el Anexo 8.

CAPÍTULO 11. Plan financiero

11.1. Introducción

Luego del análisis de los capítulos previos, donde se han ido determinando ciertos supuestos, es posible determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios IQUALCONSULTING. En base al mercado potencial se obtiene una demanda esperada proyectada, así mismo con la proyección de los diversos costos y gastos de la puesta en marcha del negocio, será posible estimar la inversión y la proyección del Estado de Resultados y el Flujo de Caja Económico. Finalmente se identificarán las variables que más inciden en los resultados económicos, con lo cual se construirán escenarios y sus respectivos indicadores, los cuales determinarán la viabilidad económica del presente plan de negocios.

11.2. Supuestos generales

Para la proyección de costos y gastos, es necesario considerar los siguientes supuestos que han sido sustentados en capítulos anteriores:

- Los ingresos y gastos de todo el plan financiero están expresado en soles.
- El horizonte de evaluación para el plan de negocios será de cinco años.
- En cuanto al precio de los paquetes ofrecidos, no se ha considerado un incremento en los cinco años de evaluación.
- Todos los servicios que ofrece la consultora en sus paquetes se desarrollan de manera anual, el pago del servicio se realizará por partes, pero debe ser cancelado en su totalidad mínimo tres meses antes de la finalización del contrato.
- La tasa de impuesto a la renta es de 29.5 %
- Ante del inicio de operaciones la empresa se efectuará gastos de marketing que serán considerado preoperativos.

11.3. Capital de trabajo e inversión

Para determinar los montos de inversión necesarios para iniciar las operaciones de la empresa es necesario determinar el capital de trabajo mínimo requerido para que la empresa pueda funcionar.

El capital de trabajo corresponde al monto necesario para cubrir las operaciones durante los primeros 6 meses de funcionamiento de la empresa sin recibir ningún ingreso.

11.3.1. Presupuesto preoperativo

Dentro del presupuesto preoperativo se han considerado todos aquellos gastos que se requiere hacer previo al inicio de las operaciones, desde los trámites de constitución de la empresa, los gastos que implica el desarrollo de los activos digitales hasta el presupuesto de marketing para la campaña de lanzamiento.

A continuación, se presenta el cálculo de los gastos preoperativos, según lo indicado en los planes expuestos en los capítulos previos:

Tabla 45.

Presupuesto preoperativo

Costos/Gastos unitarios (S/)	Año 0 (S/)	Clasificación (CT/AF)
Constitución de la empresa		
Honorarios de abogado constitución empresa	S/ 2,500	CT
Derechos notariales y registrales	S/ 1,500	CT
Legalización de libros contables y societarios	S/ 400	CT
Plataforma Tecnológica		
Diseño y desarrollo de la web	S/ 8,000	AF
Equipos telefónicos	S/ 6,000	AF
Total	S/ 18,400	

Elaboración: autores de esta tesis.

11.3.2. Presupuesto operativo

Para calcular el presupuesto operativo se tomó en cuenta todos los gastos incluidos en el plan de operaciones, ya que abarca todos aquellos gastos que la empresa requiere hacer para asegurar su funcionamiento como el por ejemplo el pago de los servicios contratados, además del presupuesto de ventas, marketing y T.I.

A continuación, se presenta el cálculo resumen de los gastos operativos:

Tabla 46.

Presupuesto operativo

Tipo	Clasificación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Presupuesto de operaciones	Gasto administrativo	S/ 21,120	S/ 33,900	S/ 61,020	S/ 61,020	S/ 61,020
Presupuesto de marketing	Gasto administrativo	S/ 121,175	S/ 250,740	S/ 474,525	S/ 813,240	S/1,173,200
Salarios del personal	Gasto administrativo	S/ 733,692	S/ 807,397	S/1,058,368	S/1,227,050	S/1,252,163
Gastos de representación	Gasto de ventas	S/ 12,000	S/ 20,000	S/ 20,000	S/ 20,000	S/ 20,000
Gastos evento fidelización	Gasto de ventas	S/ 50,000	S/ 57,500	S/ 66,125	S/ 76,044	S/ 87,450
Servicios contratados	Gasto administrativo	S/ 18,360	S/ 18,360	S/ 18,360	S/ 18,360	S/ 18,360
Presupuesto de TI	Gasto administrativo	S/ 39,926	S/ 40,136	S/ 58,976	S/ 58,976	S/ 72,976
Sueldo variables	Gasto de ventas	S/ 25,830	S/ 53,730	S/ 217,005	S/ 309,940	S/ 402,380
Gastos de movilidad	Gasto de ventas	S/ 13,860	S/ 32,220	S/ 53,850	S/ 76,980	S/ 99,960
Sueldos por proyecto	Gasto de ventas	S/ 212,400	S/ 431,800	S/ 682,400	S/ 972,700	S/1,263,600
Alquiler oficina (Coworking)	Gasto administrativo	S/ 48,000	S/ 60,000	S/ 108,000	S/ 108,000	S/ 108,000
Otros gastos administrativos	Gasto administrativo	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 10,800	S/ 10,800	S/ 10,800
Otros gastos ventas	Gasto de ventas	S/ 4,800	S/ 4,800	S/ 7,200	S/ 7,200	S/ 7,200
Total		S/1,308,364	S/1,817,783	S/2,836,629	S/3,760,311	S/4,577,110

Elaboración: autores de esta tesis.

11.3.3. Gastos salariales

En el capítulo de plan de recursos humanos se detallaron las remuneraciones y beneficios de ley que recibirían los empleados en planilla de la empresa, tomando en cuenta esa información, no se considerarán en los gastos salariales las comisiones ni bonos que reciben los gerentes y/o los ejecutivos comerciales ya que esos montos corresponden a un gasto de venta ya que dependen del volumen de la misma:

Tabla 47.

Detalle de gasto en salarios

Salario del personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	253,009	256,798	262,391	267,911	273,404
Gerente Comercial y de marketing	218,309	222,098	227,691	233,211	238,704
Gerente de Proyectos	214,800	214,800	214,800	214,800	214,800
Asistente Administrativo Sr.	47,575	47,575	47,575	47,575	47,575
Asistente Administrativo Jr.			30,225	30,225	30,225
Ejecutivo Comercial 1			143,435	150,539	157,603
Ejecutivo Comercial 2				150,539	157,603
Asistente de Proyectos 1		66,125	66,125	66,125	66,125
Asistente de Proyectos 2			66,125	66,125	66,125
Total salarios fijos	733,692	807,397	1,058,368	1,227,050	1,252,163

Elaboración: autores de esta tesis.

11.4. Activos fijos tangibles e intangibles

Según lo indicado en los capítulos previos, la empresa no contará con inmuebles ni propiedades físicas que se puedan considerar activos tangibles, sin embargo, se invertirá en un activo fijo intangible que es de suma importancia para el desarrollo del negocio, ya que constituye uno de los canales de comunicación más importantes de la estrategia.

11.4.1. Cuadro de inversiones

En el siguiente cuadro se observa la inversión realizada en la página web propia de IQUALCONSULTING, donde según lo que se desarrolló en el plan de marketing, se tendrá información de la empresa, de los servicios y sobre todo servirá como nexo entre los clientes y la empresa:

Tabla 48.

Cuadro de inversión

Inversión	Año 0
Diseño y Desarrollo de la web	S/8,000
Total inversión AF	S/8,000

Elaboración: autores de esta tesis.

11.5. Ingresos por ventas

La empresa contará con una única fuente de ingresos y es la venta de sus paquetes de servicio a otras empresas según lo requieran. En el capítulo de marketing y ventas se desarrolló una proyección de las ventas en base al tipo de paquete, en el siguiente cuadro se muestra el resumen de los ingresos generados desde el primer año hasta el final de la evaluación:

Tabla 49.

Proyección de ingresos por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete 1: Full servicio	0	10	26	37	48
Paquete 2: Inclusión	18	30	75	108	140
Paquete 3: Capacitación	44	63	44	62	81
Total paquetes suscritos	62	103	145	207	269
Paquete 1: Full servicio		S/480,000	S/1,248,000	S/1,776,000	S/2,304,000
Paquete 2: Inclusión	S/333,000	S/555,000	S/1,387,500	S/1,998,000	S/2,590,000
Paquete 3: Capacitación	S/528,000	S/756,000	S/528,000	S/744,000	S/972,000
Total ingresos	S/861,000	S/1,791,000	S/3,163,500	S/4,518,000	S/5,866,000

Elaboración: autores de esta tesis.

11.6. Análisis económico y financiero

En el siguiente cuadro se encuentra detallado el flujo de caja económico y financiero, los cuales son resultado de la suma del flujo de caja de inversiones y el flujo de caja operativo.

11.6.1. Tasa interna de retorno (TIR) y Valor actual neto (VAN)

Para poder determinar si el proyecto es o no rentable se utilizan dos indicadores; el VAN que debe tener un valor por lo menos mayor que cero para que exista algún tipo de beneficio en los cinco años de operaciones y por otro lado también se evalúa la tasa interna de retorno o TIR que mide directamente la rentabilidad de la inversión que los accionistas están realizando y esta tasa se compara a la tasa esperada que en este caso es del 18%.

Tabla 50.

Flujo de caja económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Inversiones						
Inversión en Activos Fijos	-8,000					
Gastos Preoperativos	-4,400					
Inversión en Capital de Trabajo	-536,606					536,606
Flujo de caja Inversiones	-549,006					
Flujo de Caja Operativo						
Ingresos por Ventas		861,000	1,791,000	3,163,500	4,518,000	5,866,000
Costo de Ventas		-212,400	-431,800	-682,400	-972,700	-1,263,600
Gasto Administrativo		-1,061,213	-1,291,789	-1,795,870	-2,035,036	-2,097,336
Gasto de Ventas		-65,100	-128,660	-235,360	-324,560	-413,280
Utilidad antes de impuestos		-477,713	-61,249	449,870	1,185,704	2,091,784
Impuestos		140,925	18,068	-132,712	-349,783	-617,076
Utilidad Neta		-336,787	-43,180	317,158	835,921	1,474,708
Flujo de Caja por Operaciones		-336,787	-43,180	317,158	835,921	1,474,708
Flujo de caja Económico	-549,006.30	-336,787	-43,180	317,158	835,921	2,011,314

Elaboración: autores de esta tesis.

Tabla 51.

Indicadores financieros VAN y TIR

Tasa de descuento	18%
VAN	231,860
TIR	25.59%

Elaboración: autores de esta tesis.

11.6.2. Análisis de escenarios

Para elaborar el análisis de escenarios, en este caso se definieron 5 factores claves cuya variación podría afectar de manera positiva o negativa el negocio, para determinar los límites de dichas variaciones se realizó un análisis de punto de equilibrio económico:

Tabla 52.

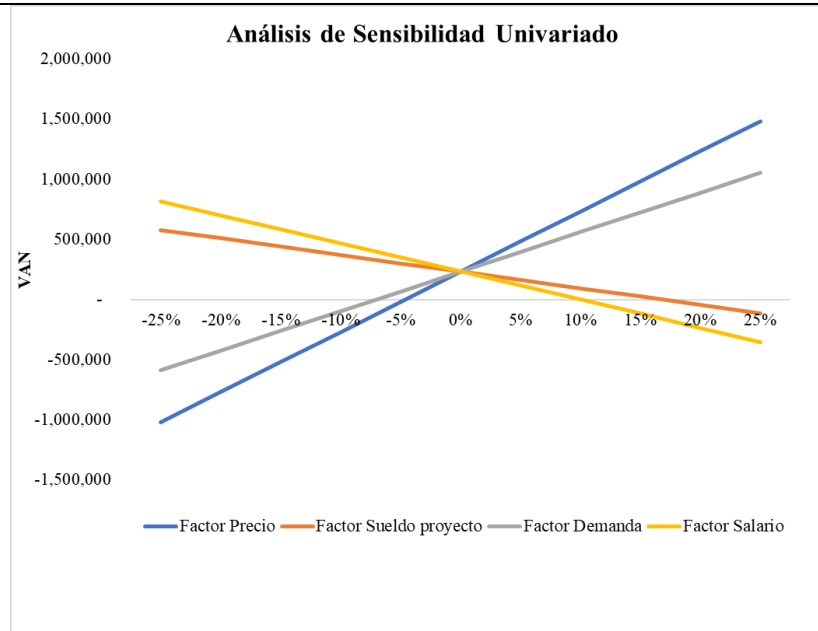
Análisis de punto de equilibrio

Factor	Punto de Equilibrio
Factor Precio	-5%
Factor Sueldo proyecto	17%
Factor gasto en publicidad	21%
Factor Demanda	-7%
Factor Salario	10%

Elaboración: autores de esta tesis.

Se obtuvo que los factores más limitantes son en orden de importancia el precio, la demanda, los salarios fijos y finalmente el sueldo proyecto que es lo que reciben los encargados de ejecutar cada uno de los servicios. Por otro lado, el gasto en publicidad es bastante elástico por lo que existe una flexibilidad en ese rubro.

Figura 21. Análisis de sensibilidad



Elaboración: autores de esta tesis.

Se plantearon 3 escenarios en los que hay variaciones en los 4 factores más influyentes:

- Escenario pesimista: Situación en la que la empresa se ve obligada a disminuir sus precios en 5%, se da un aumento del 5% en el sueldo del personal del proyecto, por motivos externos como un cambio en las leyes que suavice las normas la demanda es 5% menor a lo esperado y finalmente el salario del personal fijo de la empresa se debe incrementar en 5%
- Escenario Moderado: es el escenario actual, con los supuestos expuestos en los capítulos previos.
- Optimista: Es esta situación más favorable, los precios se pueden subir hasta en un 10%, los encargados de proyectos disminuyen sus honorarios en 5%, la demanda por temas de legislación y/o de conciencia social colectiva, resulta ser 5% más de lo esperado y finalmente las remuneraciones del personal fijo terminan siendo 5% menos.

Tabla 53.

Determinación de escenarios

Factores	Escenario		
	Pesimista	Moderado	Optimista
Factor Precio	-5%	0%	10%
Factor Sueldo proyecto	5%	0%	-5%
Factor Demanda	-5%	0%	5%
Factor Salario	5%	0%	-5%

Elaboración: autores de esta tesis.

Luego de la evaluación se obtuvo el siguiente resumen donde se observa que el negocio obtiene un valor actual neto mayor que cero sólo en los escenarios moderado y optimista, sin embargo el escenario pesimista representa pérdidas de más de trescientos mil soles.

Tabla 54.

Resultados de análisis de escenarios

Resumen del escenario	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Factor Precio	0%	-5%	0%	10%
Factor Sueldo proyecto	0%	5%	0%	-5%
Factor Demanda	0%	-5%	0%	5%
Factor Salario	0%	5%	0%	-5%
Celdas de resultado:				
VAN	S/231,860	- S/352,216	S/231,860	S/ 1,111,327
TIR	25.59%	6.02%	25.59%	52.69%

Elaboración: autores de esta tesis.

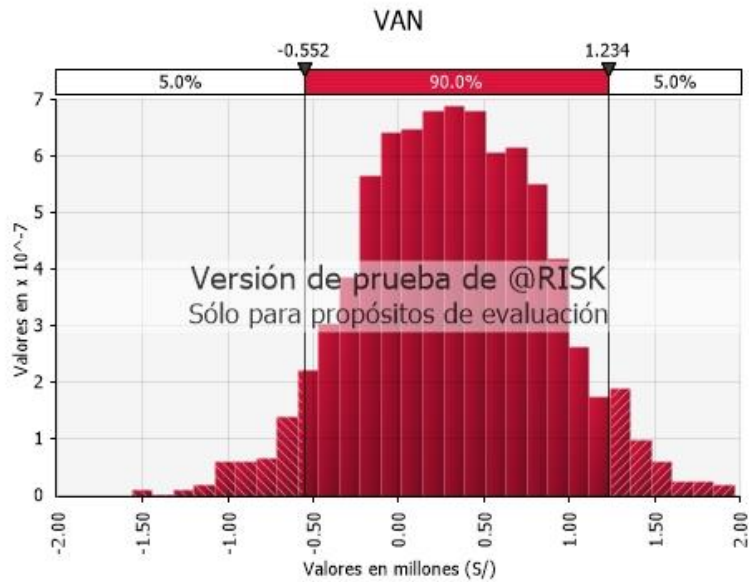
11.6.3. Análisis de riesgos: método Montecarlo

El análisis de riesgo se realizó con el método Montecarlo a través el software @risk que permite evaluar el negocio y en este caso determinar qué factores son los más determinantes y como afecta la variación de estos en el desempeño del negocio, se obtendrá también la probabilidad de que el valor actual neto sea positivo y se determinará también el intervalo de valores en los que el VAN podría fluctuar.

11.6.3.1. Enfoque Montecarlo – Intervalo de confianza

En el siguiente gráfico de histograma se observa que con una confianza del 90%, el VAN del proyecto se encontrará en un intervalo entre -552,000 y 1,234,000 soles.

Figura 22. Histograma enfoque Montecarlo

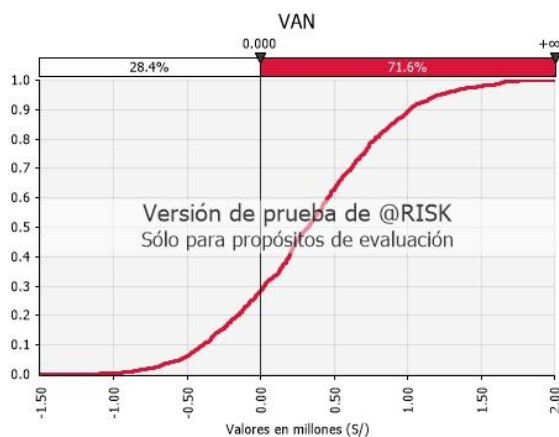


Elaboración: autores de esta tesis.

11.6.4. Probabilidad de obtener un VAN positivo

Como se observa en el siguiente gráfico de ojiva ascendente obtenido de @Risk, la probabilidad de que los accionistas obtengan un VAN positivo es de 71.6%.

Figura 23. Gráfico de ojiva ascendente

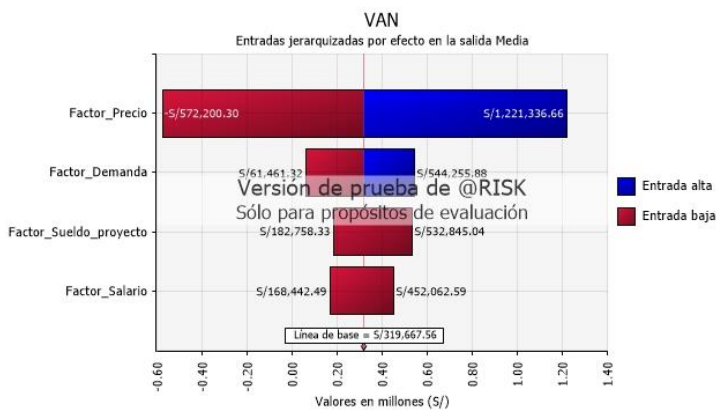


Elaboración: autores de esta tesis.

11.6.5. Efecto factores de riesgo

En el siguiente gráfico de tornado se observa que el negocio es más sensible a los factores de precio y demanda, además se observa que los factores de sueldo de proyecto y salarios afectan en menor medida.

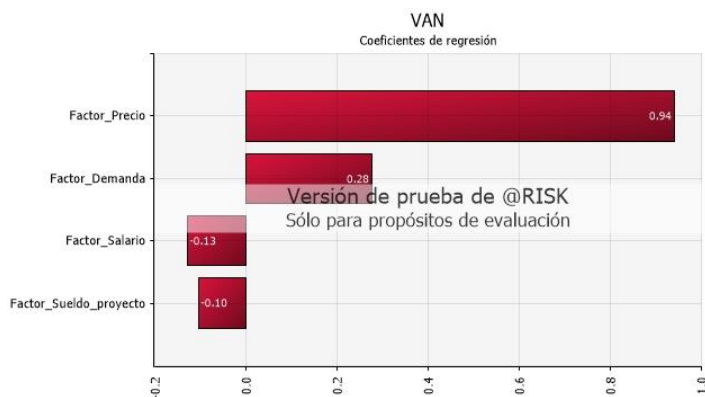
Figura 24. Gráfico de tornado 1



Elaboración: autores de esta tesis.

En el siguiente gráfico se puede apreciar de manera más clara como los dos primeros factores afectan de manera directamente proporcional al VAN mientras que los últimos dos factores afectan de manera indirectamente proporcional o inversa.

Figura 25. Gráfico de tornado 2



Elaboración: autores de esta tesis.

11.6.6. Financiamiento

El proyecto será financiado por tres accionistas, los cuales no requerirán de préstamos bancarios. El monto está compuesto por la inversión en el desarrollo de la web, los gastos de

puesta en marcha o preoperativos, y la inversión en capital de trabajo. Cabe resaltar que el capital de trabajo considera los gastos administrativos y de operaciones de los seis primeros meses de operación del primer año.

Tabla 55.

Detalle del financiamiento del proyecto

Inversión en Activos Fijos	8,000
Gastos Preoperativos	10,400
Capital de trabajo	536,606
Total inversión	555,006

Elaboración: autores de esta tesis.

11.7. Conclusiones Del Plan Financiero

De acuerdo con los resultados obtenidos, se confirma que el plan de negocios de IQUALCONSULTING es viable económica y financieramente para el horizonte de evaluación de cinco años, ya que se obtuvo una TIR mayor de 25.59.% y un VAN de 231,860 soles.

Al finalizar el análisis del flujo económico, se observa que la empresa genera beneficios de 230,444 soles a partir del tercer año de funcionamiento y estando muy cerca de *break even* en el año dos.

El costo más importante de la empresa recae, como muchas otras del mercado, en la mano de obra especializada encargada de realizar los servicios, es eso por lo que se considera como un factor de riesgo en el análisis de sensibilidad realizado.

Para implementar el proyecto, los accionistas tendrán que realizar una inversión de 555,006 soles, de los cuales 536,606 servirán como capital de trabajo, es decir para cubrir los gastos de operaciones por los seis primeros meses desde la constitución de la empresa.

En el análisis de riesgos del negocio se obtuvo que a pesar de ser sensibles a factores como precio y demanda, con una confianza del 90% los accionistas obtendrían un VAN de entre - 500,000 soles y 1,234,000 soles.

CAPÍTULO 12. Conclusiones y recomendaciones

12.1. Conclusiones

La inclusión laboral de personas con discapacidad en el Perú no solo es una obligación de ley, tanto para el sector público como privado, sino que debe ser una obligación moral de toda la sociedad. Las empresas son uno de los espacios más propicios para trabajar la sensibilización de la sociedad y muchas empresas tienen la inclusión como uno de sus valores.

IQUALCONSULTING se posiciona con una propuesta de valor única, bajo el paraguas de una estrategia de diferenciación a través de sus servicios exclusivos de consultoría en inclusión laboral de personas con discapacidad, un proceso consultivo que tiene, además del reto de vender sus productos, el generar la necesidad a través de la sensibilización de los decisores de las empresas, a todo esto añadirle que las empresas tienen alto nivel de desconocimiento y falta de interés y que a su vez no cuentan con políticas de inclusión laboral para personas con discapacidad pese a que en algunos casos esa misma empresa, las tenga en otro mercado latinoamericano o europeo.

Pese a todas estas barreras, el escenario es alentador, el (96%) de las personas les gustaría que sus empresas fueran inclusivas y contratasen a personal con discapacidad, siendo el principal beneficio el crecimiento personal y humano de sus colaboradores con un (37%).

La coyuntura provocada por la COVID 19, y la rápida digitalización que esta ha provocado en las empresas, hace que muchas de las barreras de inclusión, especialmente las físicas y las que usan tecnología, ayuden a que la accesibilidad sea mucho más fácil, pero a su vez esta pandemia, que en cuanto a digitalización es sin duda una oportunidad, también hace que aquellas personas con discapacidad, especialmente las que se encuentran en situación de vulnerabilidad y necesiten desplazarse o estar en el punto de trabajo, hoy tengan que estar confinadas en sus casas sin poder desempeñarse.

La intención de compra indica que la empresa podría potencialmente llegar a cubrir un *market share* del 24%, sin embargo, para lograrse en cinco años conllevaría un crecimiento demasiado acelerado, por lo que se tomó un objetivo más conservador, tomar

el 13% como máximo al término del quinto año, igualmente será un gran reto en los primeros años, donde productos más básicos, como los talleres de sensibilización y capacitación, abrirán camino a productos más completos, pero que sin duda requieren que las empresas estén en un proceso de mayor madurez.

La rentabilidad por productos es alta, propia del sector de la consultoría y donde, además, uno de sus dos principales gastos suele ser el alquiler de oficinas que en este caso queda reducido a una mínima inversión, dejando como gasto principal el personal, esto hace que sea posible obtener beneficios y recuperar la inversión a partir del segundo año de ejercicio.

12.2. Recomendaciones

La evolución del negocio está ligada a cómo evolucione el país en cuanto a políticas de inclusión, a como la sociedad y los mismos trabajadores reclamen trabajar en empresas cada vez más responsables socialmente y aunque sin duda el cumplimiento de la Ley General de Discapacidad irá creciendo más cada año, no se debe dejar de lado que la empresa se tiene un rol importante como agente de cambio en la inclusión de las personas con discapacidad.

Si bien el proyecto está centrado en dos zonas de Lima Metropolitana, se recomienda no dejar de evaluar las posibilidades de expandir el proyecto a otras zonas e incluso ciudades del interior, donde el fuerte desarrollo de la industria y agroindustria ofrece una gran oportunidad para las personas con discapacidad de esas zonas, considerando que la necesidad es nacional, pero sobre todo por el cumplimiento de la ley.

En cuanto a la ley, se recomienda monitorear los cambios, ya que uno de los mayores valores de la empresa es el asesoramiento en el cumplimiento de esta, y la empresa debe ser sin duda un referente en la materia y actor activo, si cabe, en el asesoramiento de sus modificaciones.

Se recomienda empezar la etapa preoperativa o en esta etapa COVID 19, el teletrabajo es una oportunidad puesto que la digitalización ayudará a poder acceder más rápidamente a reuniones con los stakeholders, aprovechar costos más baratos en la implementación y

subcontratación y sobre todo para que la pauta publicitaria, enfocada en marketing digital tenga un mayor alcance en la etapa de conocimiento.

Futuras investigaciones deberán llevar a la empresa a explorar la posible diversificación de servicios hacia el reclutamiento especializado de colaboradores con discapacidad, por un lado, servicio que ha sido en varias veces nombrado durante la parte de la investigación cualitativa realizada mediante a entrevistas a expertos.

Por otro lado, surge también una posible oportunidad que está directamente relacionada con una de las barreras identificadas para el cumplimiento de la ley, la baja capacitación de personal con discapacidad en tareas profesionales, ante esto se recomienda evaluar la posibilidad de crear alianzas con centros de formación o explorar mediante investigación la viabilidad de convertir a estos centros de formación en clientes para la consultora con productos relacionados.

Anexos

Anexo 1. Investigación De Mercado - Entrevistas A Expertos

Entrevista N°1

Entrevistado: Isabella D´Angelo Carrera

Puesto: Jefa de Sostenibilidad

Empresa: Supermercados Peruanos

Fecha: 25/11/2020

¿CUÁLES CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE UNA COMPAÑÍA NO CUMPLE ESA NORMATIVA?

Convencer a los altos mandos gerenciales, inversión en software, lo ven como carga, hay que hacer un cambio de mentalidad, tienen malas concepciones y paradigmas piensan que no puede tener accesos y no va a poder trabajar.

Además, existe falta de información sobre el tema de discapacidad

En estos casos el apoyo familiar es importante muchas no tienen el apoyo y surgen situaciones de maltrato en el traslado a los puestos de trabajo.

¿QUÉ TANTO CREES QUE LA INCLUSIÓN LABORAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD PUEDE TENER UN IMPACTO EN LA COMPAÑÍA?

Yo creo que Las tiendas que tienen una persona con discapacidad, son tiendas con una mejor vibra, más inclusivas, ya que una persona con discapacidad les enseña mucho a los demás colaboradores en el trabajo y la convivencia. Genera ambiente positivo

EXISTEN POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL DENTRO DE SP Y CUÁLES SON

En Supermercados Peruanos tenemos un Programa de Diversidad e Inclusión llamado Raymi



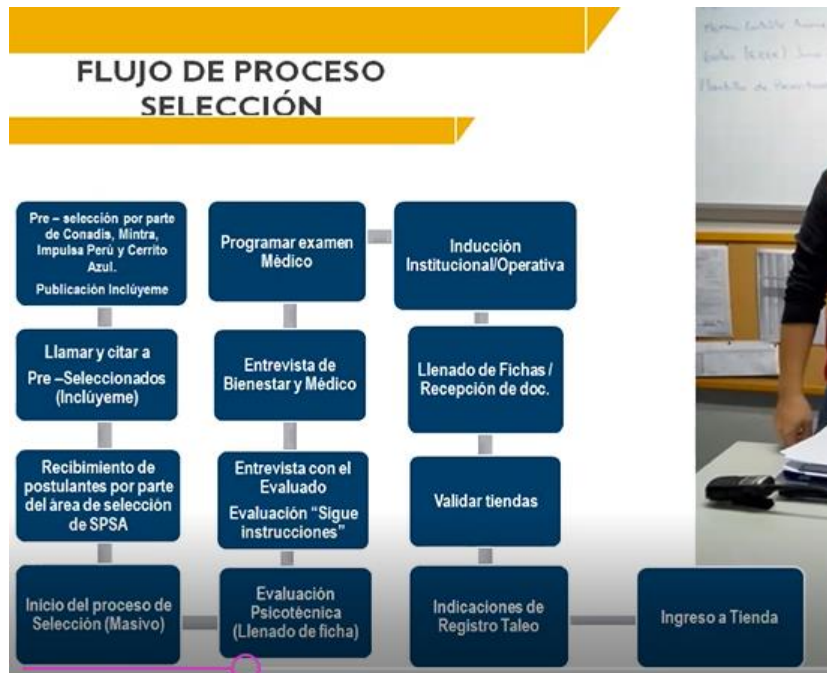
Este proceso de selección inclusiva elimina todos los sesgos a la hora de hacer una entrevista y contratar.

Mi talento es único es un programa donde incluyen a personas con discapacidad para ser sus colaboradores (ley 3% de sus colaboradores) actualmente tienen 69 colaboradores en esta condición.

¿EN ESE PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD, HAY ALGÚN PROCESO ESPECÍFICO O ES EL MISMO PROCESO QUE TIENE LA COMPAÑÍA?

Tenemos aliados con quien hacen la contratación de estas personas con discapacidad como Conadis, Jóvenes, productivos, inclúyeme, Colaboradores en condición de incapacidad, Impulsa Perú, Cerrito azul, EsSalud.

Flujo del proceso de selección de la persona con discapacidad



Masivos: tienda

Individuales: administrativos

Inducción: es especial hacen metodologías clown para explicar dinámicas de tienda.

Llevan cursos como normas de la empresa, trabajo en equipo, manipulación de cargas, etc.

Tienen beneficios, reconocimiento, salud ocupacional, capacitación con tutores, actividad física, capacitación mentor.

Examen médico ingreso y periódico, asesoría legal, beneficios SPSA, consultorio médico legal y nutricional.

Día de la persona con discapacidad se celebra, se selecciona a los tutores y a los mentores.

¿USAN CANALES DIGITALES PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO?

Hoy no estamos usando los recursos digitales tanto para la captación de personal, normalmente lo hacemos a través de convocatorias masivas en el periódico.

¿PODRÍA CONTARNOS SOBRE QUE TIPO DE SERVICIOS SUBCONTRATAN A EMPRESAS EXTERNAS Y CUALES SON LOS PRINCIPALES MOTIVOS POR LOS QUE NO LOS DESARROLLAN CON PERSONAL PROPIO DE LA COMPAÑÍA?

Normalmente tercerizamos servicios de consultoría externa especializada por un tiempo y de ahí nosotros solemos implementar la capacidad, pero igualmente hay temas corporativos que se tercerizan de manera continuada.

ANTES DEL COVID, ¿PARTICIPABAN EN ALGUN TIPO DE EVENTO, SEMINARIO ESPECIALIZADO DE RRHH?

Si nos han invitado en varias ocasiones para conversar sobre nuestro programa “Mi talento es único”, también asistimos como oyentes en varios eventos especializados por temas de formación.

¿LA DECISIÓN DE CONTRATAR O NO CONTRATAR A PERSONAS CON DISCAPACIDAD QUE ES NETAMENTE DE RRHH O EL GERENTE GENERAL FORMA PARTE TAMBIÉN DEL PROCESO DE SELECCIÓN?

En el proceso de contratación de personal con discapacidad, el área de recursos humanos es la principal decisora.

Para la toma de decisión si los gerentes, para la charla de la persona por el día de la capacidad o los reconocimientos también, pero para el día a día no.

Entrevista N°2

Entrevistado: Juan Carlos Kam Chong

Puesto: Gerente Corporativo de Relaciones

Empresa: Banco de Crédito del Perú

Fecha: 06/11/2020

¿CUÁLES CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE UNA COMPAÑÍA NO CUMPLE ESA NORMATIVA?

Si es un plan de bienestar siempre va a estar acotado - limitado y será considerado un plan social, es decir serán labores básicas para cumplir con la cuota de participación sólo por un tema de reputación y no tendría impacto.

Otro problema es que haces convocatoria y no encuentras, y a medida que la posición es más especializada encuentras menos, esto debido a que la discapacidad está relacionada con la pobreza en el Perú, por lo que existe un alto porcentaje de personas con discapacidad que podrían hacer un trabajo operativo pero muchas veces su discapacidad no lo permite.

Muchas empresas están orientadas a resultados, a conseguir metas con un sistema de cese por bajo desempeño, el impacto reputacional de las personas con discapacidad sería alto.

Para que tenga éxito sería bueno plantearlo como caso de éxito en cuanto a un negocio, es decir que cuando RRHH lo reciba sienta que es para repotenciar el negocio y no como un caso social

¿EXISTEN POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL DENTRO DE BCP Y CUÁLES SON?

En mi anterior experiencia se trató de cumplir la norma cuando salí, sesiones con CONADIS, plan de afloramiento, hicieron un plan que le daban beneficios (estacionamiento), eventos en el que indicaban que los discapacitados siempre iban a tener un buen impacto en la empresa, con el MINSA certificaron varias personas.

En el BCP sólo un plan pequeño con Ann Sullivan para un grupo reducido y ha generado problemas ya que por el tema de evaluación de desempeño no funciona.

¿NOS PODRIAS COMPARTIR TU EXPERIENCIA CON RESPECTO A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD, CUAL ES EL PROCESO EN LA COMPAÑÍA Y SI PUEDE DARNOS ALGUNOS EJEMPLOS?

Yo personalmente no he participado en el proceso, lo hace el área de selección, las personas con discapacidad lo han trabajado con Ann Sullivan directamente.

En el banco teníamos un caso que se necesitaba cruzar una avenida, en este caso era complicado que el colaborador con síndrome de down trabajara en la calle sin acompañamiento y esto hizo más difícil su implementación.

DENTRO DEL SU ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA. ¿PODRÍA DESCRIBIRNOS LA ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRA Y SI ESTA APLICA A TODAS LAS AREAS? ¿CUAL ES EL NIVEL DE MADUREZ Y SI TIENEN UN RESPONSABLE?

La transformación digital está enfocada principalmente en el negocio, pero también es un tema transversal a todas las áreas, ahora con el trabajo remoto se abre una ventana para la contratación de personas con discapacidad, personas mayores y madres de familia, esto debido a la implementación que se ha generado. Todavía estamos en implementación.

¿CUALES SON LOS RECURSOS DIGITALES QUE TIENE LA COMPAÑÍA?

Tienen todos web, redes sociales, Facebook, LinkedIn.

¿EN BCP SE SUBCONTRATAN A EMPRESAS EXTERNAS RELACIONADAS A ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS O QUE NO REALICE EL PERSONAL DIRECTAMENTE?

Ahora que es todo no presencial se abre las puertas para que se realice una contratación no laboral si una contratación por colación servicio y tercerización, las empresas evaluarán su core para que estén en su planilla y evaluarán su core para tercerizar, por lo que ya no necesito que el trabajador este en mi sede.

¿CUAL ES SU OPINÓN EN EL VALOR PERCIBIDO POR SUS COLABORADORES EN LA SENSIBILIZACIÓN E INCLUSION LABORAL?

Las generaciones jóvenes le dan más valor y preguntan en las entrevistas que programas sociales tienen por lo que ellos son los que se interesan y participan bastantes.

¿USAN CANALES DIGITALES PARA LA CAPTACIÓN DE COLABORADORES O PUBLICACIÓN DE OFERTAS LABORALES? ¿CUÁLES Y POR QUÉ?

Todo el reclutamiento y selección está tercerizado (80 personas) sólo los coordinadores generales están en planilla, y todo el proceso lo hacen con programas digitales (zoom).

¿PRE COVID SU ÁREA DE RRHH PARTICIPABA Y TENIA PRESENCIA EN EVENTOS O SEMINARIOS ESPECIALIZADOS? ¿CUÁL ERA EL OBJETIVO PRINCIPLA DE SU PARTICIPACIÓN?

En pre Covid si y ahora en post Covid de manera digital, y ha sido buena.

¿CUÁL SERÍA EL VALOR EN CONOCER DE PRIMERA MANO LAS NECESIDADES QUE TIENE SU EMPRESA EN TEMAS DE INCLUSIÓN LABORAL?

Mucho valor, para que tenga éxito tiene que partir desde un directorio o la alta dirección.

¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN UN PROCESO DE SELECCIÓN DENTRO DE LA COMPAÑÍA Y CUÁL SERÍA EL PRINCIPAL DECISOR?

El principal decisor es el área usuaria, por lo que es necesario hacer el cambio cultural a los jefes de esas áreas.

Entrevista N°3

Entrevistado: Jorge Gonzalez Calle

Puesto: Country Manager

Empresa: SKBerge Perú

Fecha: 27/10/2020

¿CUÁLES CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE UNA COMPAÑÍA NO CUMPLE ESA NORMATIVA?

Básicamente es un tema de desconocimiento y de falta de información interna para saber que abarca, como los beneficios que puede tener para la compañía.

¿QUÉ TANTO CREES QUE LA INCLUSIÓN LABORAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD PUEDE TENER UN IMPACTO EN LA COMPAÑÍA?

Tiene un impacto positivo, no solamente la ayuda que se pueda dar a las personas con discapacidad para que puedan incluirse en el mundo laboral sino también la concientización

social que se le da a la persona que no tiene discapacidad a parte del bien que se le hace a la sociedad para que se puedan incorporar todos al ámbito laboral y cerrando brechas económicas.

Internamente no se puede predecir como los empleados puedan reaccionar, pero ahí está el trabajo de RRHH para que pueda transmitir la política y los beneficios que brindan estas acciones al personal en general, con lo que ellos se concientizarían.

¿EXISTEN POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL DENTRO DE SKBERGE Y CUÁLES SON?

La compañía no tiene políticas de inclusión laboral más que nada por el desconocimiento y porque no se marketea este tema, pero si han tenido antes un programa, pero para personas con pocos recursos.

¿NOS PODRIAS COMPARTIR TU EXPERIENCIA CON RESPECTO A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD, CUAL ES EL PROCESO EN LA COMPAÑÍA Y SI PUEDE DARNOS ALGUNOS EJEMPLOS?

No a nivel compañía, pero en su experiencia si ha tenido una experiencia en España en contratación de personas con síndrome de Down, en SKBerge Chile si se está haciendo, pero no sabe si es tercerizado y el proceso.

DENTRO DEL SU ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA. ¿PODRIA DESCRIBIRNOS LA ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRA Y SI ESTA APLICA A TODAS LAS AREAS? ¿CUAL ES EL NIVEL DE MADUREZ Y SI TIENEN UN RESPONSABLE?

Si están en un proceso de transformación digital, es un proyecto que tienen a tres años y esto también afecta a RRHH. Tienen un CTO que se encarga de las transformaciones digitales a grandes escalas (inversiones grandes), localmente tiene un grupo de personas que no ven exclusivamente el tema digital pero que están en un comité (Innovation Hub), estas personas integran las grandes inversiones con el tema local, liderando inversiones menores claves en el tema digital. Están empezando a tomar cursos de lo que es transformación digital no hay un especialista actualmente al 100% de este tema.

¿CUALES SON LOS RECURSOS DIGITALES QUE TIENE LA COMPAÑÍA Y COMO CONTRIBUYEN ESTOS A LA ORGANIZACIÓN?

Tienen página web, redes sociales (fans, likes y otros KPIS) que hagan incrementar la venta de sus vehículos, aún no tienen experiencia en market place.

¿PODRÍA CONTARNOS QUE TIPO DE SERVICIOS SUBCONTRATAN A EMPRESAS EXTERNAS Y CÚALES SON LOS MOTIVOS POR LOS QUE NO LOS DESARROLLAN CON PERSONAL PROPIO DE LA COMPAÑÍA?

Cualquier cosa que no sea el core de la empresa lo subcontratan, por un tema de eficiencia ya que si no funcionan pueden prescindir de los servicios.

NOS GUSTARÍA SABER SU OPINÓN EN EL VALOR PERCIBIDO POR SUS COLABORADORES EN LA SENSIBILIZACIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL Y LABORAL.

Creo que los colaboradores percibirían un valor alto si es que contrataran personal con discapacidad, por lo que cree que es clave que exista una empresa tercera atrás para que pueda mejorar la sensibilización y concientización.

¿USAN CANALES DIGITALES PARA LA CAPTACIÓN DE COLABORADORES O PUBLICACIÓN DE OFERTAS LABORALES? ¿CUÁLES Y POR QUÉ?

Dependiendo del rango, trabajan con Michael Page para posiciones de gerente hacia arriba y de subgerente hacia abajo con otras empresas de reclutamiento, pero no a nivel de head-hunter

¿PRE COVID SU ÁREA DE RRHH PARTICIPABA Y TENIA PRESENCIA EN EVENTOS O SEMINARIOS ESPECIALIZADOS? ¿CUÁL ERA EL OBJETIVO PRINCIPLA DE SU PARTICIPACIÓN?

Antes del Covid si tenían presencia y el objetivo es la formación de esta área y post Covid también.

¿CUÁL SERÍA EL VALOR EN CONOCER DE PRIMERA MANO LAS NECESIDADES QUE TIENE SU EMPRESA EN TEMAS DE INCLUSIÓN LABORAL?

Prefiero estar involucrado en la toma de decisiones de este tipo ya que es algo nuevo y lo mejor es estar atento para saber si todo está OK, pero si fuera una empresa que ya lo tuviera implementado no se involucraría.

¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN UN PROCESO DE SELECCIÓN DENTRO DE LA COMPAÑÍA Y CUÁL SERÍA EL PRINCIPAL DECISOR?

El usuario es parte de la decisión, RRHH hace todo el proceso, el proceso de selección varía dependiendo del área. Para una persona con discapacidad tendrían que hacer un levantamiento de información por área y luego comunicarle a la jefatura es decir sería al revés.

Creo que para la incorporación de personas con discapacidad necesitan si o si la subcontratación de una empresa especializada que pueda ayudarlos y asesorarlos.

Entrevista N°4

Entrevistado: Juan Miranda

Puesto: Gerente de proyectos y RRHH

Empresa: SKBerge Perú

Fecha: 05/11/2020

¿CUÁLES CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE UNA COMPAÑÍA NO CUMPLE ESA NORMATIVA?

Si todas las empresas cumplirían la cuota no habría suficiente cantidad de personas con discapacidad.

Las empresas trabajan mucho bajo con un enfoque en rentabilidad en función de resultados, tienen un número determinado de empleados o de gasto en remuneraciones presupuestado y aprobado sobre el cual tienen que manejarse, por lo que suele ocurrir es que la gente trata de optar por el mix que les permita tener al personal más capacitado, más activo, más polifuncional que les permita alcanzar estos resultados, son pocas las empresas que se arriesgan o que tienen una cuota de responsabilidad social dentro de su visión como empresa de querer unirse a estos programas de inclusión social.

¿QUÉ TANTO CREES QUE LA INCLUSIÓN LABORAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD PUEDE TENER UN IMPACTO EN LA COMPAÑÍA?

En el ambiente de trabajo tendría un impacto positivo (eso paso en la sede de Chile), la gente aprecia que se le dé oportunidad a personas con habilidades diferentes, esto les genera un sentido de pertenencia y orgullo de los trabajadores hacia la empresa.

¿TIENE LA COMPAÑÍA POLÍTICA DE INCLUSIÓN LABORAL? ¿CUÁLES SON LAS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL O SENSIBILIZACIÓN QUE TIENEN EN LA COMPAÑÍA?

PESCAR: escuela de formación de valores de adolescente que estuvieran terminando el colegio, trabajadores de la empresa que desarrollaban distintos cursos para capacitar y ayudar a estos chicos.

En cuanto a inclusión laboral con discapacidad Perú no tiene, por otro lado tenemos un nivel de rotación bajo, alto nivel de lealtad y fidelización de los trabajadores. Revisan que las personas nuevas cumplan un determinado perfil que puedan cumplir con determinadas funciones y objetivos.

En Chile, tienen un estándar e interés en tener dentro de sus trabajadores personas con discapacidad.

¿NOS PODRÍAS COMPARTIR TU EXPERIENCIA CON RESPECTO A LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD, CUAL ES EL PROCESO EN LA COMPAÑÍA Y SI PUEDE DARNOS ALGUNOS EJEMPLOS?

No he tenido oportunidad de entrevistar a alguna persona con discapacidad.

DENTRO DE SU ESTRATEGIA DE DIGITALIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA ¿PODRÍA DESCRIBIRNOS LA ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRAN Y SI ESTA SE APLICA A TODAS LAS ÁREAS? ¿CUÁL ES EL NIVEL DE MADUREZ Y SI TIENEN UN RESPONSABLE?

La empresa está en un proceso de digitalización importante, están mentalizados como RRHH en apoyar el proceso, se han tomado acciones: el trabajo manual lo están simplificando y haciendo virtual, las contrataciones se hacen en línea, están tomando todas las herramientas digitales para poder adaptarse, a futuro tendrán un mix entre el trabajo remoto y presencial.

Creo que la digitalización abriría puertas para contratar a personas con discapacidad, ya que podrán tener ventaja con las herramientas digitales y si están preparados podrían hacer el trabajo perfectamente igual que cualquier persona.

¿PODRÍA CONTARNOS SOBRE QUÉ TIPO DE SERVICIOS SUBCONTRATAN A EMPRESAS EXTERNAS Y CUÁLES SON LOS MOTIVOS POR LOS QUE NO LOS DESARROLLAN CON PERSONAL PROPIO DE LA COMPAÑÍA?

Estamos pendiente de los casos de discapacidad, pero si necesitáramos a personal tercero que sepan más del tema por lo que si subcontrataríamos

NOS GUSTARÍA SU OPINIÓN EN EL VALOR PERCIBIDO POR SUS COLABORADORES EN LA SENSIBILIZACIÓN DE INCLUSIÓN SOCIAL Y LABORAL

Tenemos un ambiente de trabajo positivo y armonioso, pero a la vez tienen un día intenso por lograr resultados y cumplir objetivos.

Creo que los empleados valorarían el que haya personas con discapacidad, pero creo que se debe hacer un trabajo de sensibilización para que ambas partes estén reconfortadas y no exista un tema de afectación emocional para alguna de las dos partes y se sientan cómodas.

¿USAN CANALES DIGITALES PARA LA CAPTACIÓN DE COLABORADORES O PUBLICACIÓN DE OFERTAS LABORALES? ¿CUÁLES Y POR QUÉ?

Si usamos canales como Bumeran, linkedIn., además tenemos un proceso interno (se valen de referidos internos), base de datos.

¿PRE COVID, SU ÁREA DE RRHH PARTICIPABA Y TENÍAN PRESENCIA EN EVENTOS O SEMINARIOS ESPECIALIZADOS? ¿CUÁL ERA EL OBJETIVO PRINCIPAL DE SU PARTICIPACIÓN?

Si participábamos, en un congreso anual de Seminarium, el objetivo saber más del mundo digital, nuevas tendencias, nuevas reglamentaciones y casos de éxito. También participamos en el SAE (Servicio de asesoría empresarial), se enfoca en charlas sobre asuntos políticos y económicos, pero tiene ponencias de RRHH. Tras el Covid se hacen virtual todo.

¿CUÁL SERÍA EL VALOR EN CONOCER DE PRIMERA MANO LAS NECESIDADES QUE TIENE SU EMPRESA EN TEMAS DE INCLUSIÓN LABORAL? ¿PREFIERE DEJAR ESAS DECISIONES SOLO EN MANOS DE SUS ÁREAS ESPECIALIZADAS DE RR.HH. ¿Y POR QUÉ?

Creo que es importante saber las necesidades de inclusión, pero cree que el Gerente General vería a esta persona con discapacidad como un trabajador auxiliar. Prefieren dejarlo en manos de RRHH

¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN UN PROCESO DE SELECCIÓN DENTRO DE LA COMPAÑÍA Y CUÁL SERÍA EL PRINCIPAL DECISOR?

Es un mix de RRHH (busca el perfil) y el responsable del área (decide el perfil que quiere), la decisión final es en consenso.

Entrevista N°5

Entrevistado: Johanna Carreño

Puesto: Directora de Recursos Humanos

Empresa: Havas Group Perú y Colombia

Fecha: 29/10/2020

¿CUALES CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE UNA COMPAÑÍA INCUMPLE CON LAS NORMATIVAS?

Creo que son 02 cosas, una de ellas es el desconocimiento de la ley, puede que las empresas lo vean más como un tema opcional y no obligatoria.

El segundo punto tiene que ver con la capacidad de las empresas para incluir a las personas con discapacidad, se requieren políticas de inclusión, diversidad y también temas de espacio.

EN CUANTO A INCLUSIÓN LABORAL, QUE TANTO CREES QUE LA INCLUSIÓN Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD PUEDE TENER UN IMPACTO INTERNO EN LA COMPAÑÍA.

Personalmente pienso que debe ser positivo, las personas tendrían que entender que somos una empresa diversa, además podríamos comenzar a generar sensibilidad y preocupación por los demás.

Es algo positivo porque al final las empresas son tan cuadrículadas en estos temas, no se ven tan humanas. En este caso se vería como una empresa con mayor sensibilidad y apertura.

¿CREES QUE HAY ALGUN ASPECTO NEGATIVO?

No, como te digo en mi sentir es positivo tanto para la organización como para las personas que trabajan en la organización y para lo que se quiere proyectar ante la comunidad.

LA COMPAÑÍA TIENE POLITICAS DE INCLUSIÓN LABORAL Y CUALES SON

No tenemos un proceso formalizado, pero si hemos hecho algunas acciones con clientes y con ONGs que nos han permitido ver cómo somos sensibles frente a lo que le pasa a la comunidad y justo en diciembre estuvimos viendo a comunidades vulnerables donde había mucha pobreza y hay mucho interés por parte de los trabajadores de conocer más de esto.

Si debieran existir políticas mucho más establecidas en la empresa y es una oportunidad para HAVAS.

EN TU EXPERIENCIA, ¿HAS TENIDO LA OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN ALGUN PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD?

Si he tenido la oportunidad en HAVAS Colombia para un proceso de estado y siempre lo que le digo al equipo de selección es que es una persona más es decir es un candidato más por eso no debemos privarlo de nada.

Tenemos 03 casos: una persona que tiene un problema de atención y es muy bueno en lo que hace. El proceso es igual se hacen pruebas, entrevistas y al final la persona demuestra que lo tiene.

Hay otra persona que le hacía falta algunos dedos de su mano y a pesar de eso hacía muy bien su trabajo.

Lo que siempre digo es: es una persona que puede trabajar y lo puede hacer independientemente de si puede ver, oír, manipular o manejar sus extremidades debe seguir el proceso normal y si es la persona idónea para la posición, debe quedar en la compañía.

¿QUE TANTO AFECTA LA DIGITALIZACIÓN EL AREA DE RRHH?

Este año nos puso muchos retos, por la pandemia.

Uno de los procesos donde más usamos herramientas digitales fue en los procesos de reclutamiento y selección ya que no teníamos al candidato para decirle venga a mi oficina, sino que se usaban herramientas como zoom o teams para poder hacer las entrevistas. Hasta assestments tuvimos virtuales en Perú donde estábamos 03 directores y la persona de rrhh entrevistando, haciendo preguntas a través de la cámara.

Otro proceso que tiene que ver más con redes es el tema de bienestar que lo manejamos por Instagram en donde les ponemos a la gente clases de yoga, clases de ejercicios funcionales, además invitamos a diferentes directores a hablar de temas abiertos de la empresa así hicimos también que la gente tuviera un punto de contacto.

Creo que a todos nos impactó y rrhh no se quedó atrás-

A NIVEL UN POCO DE IDENTIFICAR RRHH SUBCONTRATA O TERCERIZA CON EMPRESAS

No tenemos ninguna empresa con la que tercerizamos, pero si tenemos personas que vienen por algún proyecto específico para algún cliente y les pagamos por honorarios

QUE VALOR PERCIBIDO CREES QUE PUEDAN TENER LOS COLABORADORES EN CHARLAS DE SENSIBILIZACIÓN, TEMAS DE INCLUSIÓN LABORAL Y SOCIAL

Mi percepción por las sesiones que hemos hecho y cuando los invitamos a las campañas sociales que hemos hecho con comunidades vulnerables, a la gente le interesa muchísimo siempre buscan apoyar e ir.

Lo mismo pasó con el tema del reciclaje, que fueron los mismos empleados quienes impulsaron.

ANTES DE COVID, EL EQUIPO DE RRHH PARTICIPABA ACTIVAMENTE DE EVENTOS ESPECIALIZADOS

Si, por ejemplo, en universidades para temas de reclutamiento.

También en los procesos con Google, cuando se comenzó con las capacitaciones a las posiciones comerciales, digitales y estratégicas de la compañía.

En cuanto a seminarios yo normalmente participo en temas de cambios especializados de rrhh, como digitalizar procesos, nuevas tendencias de contratación, inclusión de género y también de discapacidad.

QUE ROL Y QUE TANTO PESO CREES QUE RRHH TIENE EN LA DECISIÓN DE LA CONTRATACIÓN CON ALGUN TIPO DE DISCAPACIDAD.

Creo que es la segunda mano, debe ser el promotor dentro de la organización, además recursos humanos son quien hace un levantamiento del perfil al momento que se reúne con el director y es el primero que debería darle la advertencia y conversar sobre la posibilidad de incluir a una persona que tenga algún tipo de discapacidad.

¿CONTRATARÍAS UNA EMPRESA ESPECIALISTA EN TEMAS DE INCLUSIÓN? Y ¿POR QUÉ?

Si, los contrataría siempre y cuando la posición fuera muy difícil de encontrar ya que creo que tenemos el recurso interno.

En temas de preparación de instalaciones y sensibilización si porque como te decía anteriormente las empresas no están preparadas.

Entrevista N°6

Entrevistado: Carlos Saldarriaga

Puesto: HR Global Business Partner

Empresa: Naciones Unidas (ONU)

Fecha: 26/10/2020

¿CUALES CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE UNA COMPAÑÍA INCUMPLE CON LAS NORMATIVAS?

Yo creo que es una falta de conciencia por que al tener una conciencia y entender el problema desde un punto de vista más macro, las empresas podrían ver cómo afectan no solo a esas personas sino a todo su contexto, serían más responsables.

Tener las herramientas correctas para saber cómo enfrentar el problema, creo que latinoamericana en general está muy virgen en entender cómo manejar este tipo de situaciones, creo que hace falta más herramientas por el lado funcional, es decir, poder capacitar a las personas de recursos humanos y a los gerentes generales.

Por otro lado, también me refiero a herramientas que pueda brindar el gobierno.

HABLANDO DE INCLUSIÓN LABORAL, ¿QUE TANTO CREES QUE LA INCLUSIÓN LABORAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD PUEDA TENER UN IMPACTO INTERNAMENTE EN LA COMPAÑÍA?

Definitivamente el caso de éxito de las empresas se da cuando logras sensibilizar a las personas sobre las situaciones que ocurren en el mundo y esta es una situación en la que vivimos todos los días y que simplemente nos hacemos los ciegos.

Creo que la manera en que funcionamos le pasamos por encima a estas cosas porque simplemente no es mi problema pero el hecho de tomar esta decisión significa que las personas que trabajan en las empresas van a ser más conscientes pero seguramente también van a tener un sentido de afiliación mucho más grande por su empresa que esta tomando una decisión por la sociedad, más allá de entregar mercados una vez al año es un tema que van a ver todos los días con el que van a convivir y seguramente va a desarrollar otro tipo de habilidades para relacionarse en una sociedad que tiene muchos dramas como es la peruana entonces creo que es supremamente positivo.

¿CREES QUE HAY ALGO NEGATIVO?

Yo lo que creo es que este es un tema que se tiene que abordar con mucha responsabilidad y mucha naturalidad, es definitivamente un cambio en la cultura y un cambio en el

relacionamiento finalmente como te digo la historia nos ha demostrado que nos hemos hecho los ciegos con este tema y de un día para otro voy a tener un colega al lado que tiene una discapacidad, que probablemente no va a poder trabajar de la misma manera que trabajamos todos y probablemente hay que asegurar que la gente está preparada para eso entonces simplemente creería que debería haber un paso anterior para preparar a las personas y sepan que es una decisión de la empresa ir allá y probablemente pudiera ser algo que choque con algunos, eso podría ser lo negativo desde una perspectiva donde no se sabe cómo podrían reaccionar algunas personas, sin embargo creo que el impacto general es positivo.

LAS EMPRESAS CON LAS QUE HAS TRABAJADO ¿TIENEN O TENÍAN POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL? ¿NOS PODRÍAS CONTAR UN POCO?

El ejemplo más claro para mí es Procter & Gamble y esas políticas de inclusión abarcaban un gran rango de posibilidades incluyendo las personas con discapacidad y que básicamente tocaban ciertos roles, no estaba abierta la posibilidad para que sean todas.

P&G era un piloto en Latinoamérica hace cinco años, probablemente hoy la situación esté mucho más evolucionada.

Cuando se tomó la decisión la organización se adaptó a nivel psicológico y a nivel estructural, cambia las instalaciones de las empresas, así como en Brasil, esto se replicó en las plantas de Perú también. Básicamente la política decía, estas personas tienen los mismos derechos y tienen los mismos contratos, pero sí era muy exigente respecto a la manera de manejarlos porque tenías que tener otro tacto y ser consciente de que el trabajo que antes podía salir en una hora ahora podría demorar el doble.

Tengo un ejemplo de HAVAS Colombia que en su momento decidimos contratar a una persona con discapacidad, a esta persona le faltaba un brazo. Es un ejemplo muy hermoso, a esta persona al comienzo le costaba mucho hacer el trabajo y se volvió un símbolo de actitud, se volvió una persona que a pesar de que no podía hacer las cosas tan rápido, lo único que buscaba era sacarles una sonrisa a las demás personas.

TU PARTICIPASTE EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE ESA PERSONA?

Por su puesto, básicamente no fue muy complicado. La sorpresa que te llevas cuando le abres las puertas a estas personas definitivamente te encuentras con algo completamente diferente al sesgo que tenemos y son personas completamente agradecidas que tienen la mejor actitud y

que si realmente te dan sorpresas todos los días. No fue muy complicado porque el mismo se ganó su lugar y lo único que tenía esta persona eran ganas y haberse mantenido en una compañía tan exigente como HAVAS teniendo esta particularidad en su cuerpo solamente significa que es una persona demasiado buena en general.

EN TU EXPERIENCIA, CREES QUE LOS ACTIVOS DIGITALES SIRVEN O AFECTAN EN EL MEJOR DESARROLLO DE UNA COMPAÑÍA, SOBRETUDO EN EL AREA DE RRHH A LA HORA DE HACER SELECCIÓN DE PERSONAL Y MÁS AHORA CON LA COYUNTURA.

Hoy y teniendo en cuenta el contexto, el NO dar el paso le está cerrando las puertas a la compañía desde reclutamiento, gestión del personal, etc.

Por ejemplo, las naciones unidas, somos la organización que busca hacer más inclusión en el planeta y el hecho de estar más digitalizados y tener sistemas que nos permitan contratarte desde Perú para que colabores en Dinamarca, estar conectado a un service center en Bangkok para que te empiecen a pagar en Perú es simplemente la posibilidad de trabajar con eficiencia y hacerlo de una manera flexible.

Entonces el hecho de tener todos los procesos digitalizados y poder generar valor de los procesos online les permite a las empresas la posibilidad de crecer y llegar a personas que nunca pensaron llegar.

Afecta mucho y las organizaciones que no lo hagan se están poniendo una fecha de caducidad.

LAS EMPRESAS EN LAS QUE HAS TRABAJO EXTERNALIZAN SERVICIOS

Si, básicamente porque no tienen la capacidad dentro de la organización, por ejemplo en las naciones unidas es mucho mas fácil contratar a alguien para un proyecto específico de un mes, dos meses para realizar una tarea que no es el core de la organización.

EN CUANTO A LA SENSIBILIZACIÓN EN TEMAS DE INCLUSIÓN LABORAL CUAL ES EL VALOR PERCIBIDO QUE TENDRÍAN LOS COLABORADORES

Lo veo más en las organizaciones del sector privado en las que trabajé y creo que es muy positivo por el lado de la concientización de lo que pasa alrededor que incluso estratégicamente eso le daría herramientas a las personas para pensar distinto en el negocio que cuando yo estoy

trabajando en una empresa de servicios que pierde un cliente y lo pierde porque ese sector al que sirve no está teniendo los ingresos porque el covid dejó sin trabajo a todo el mundo incluyendo a todas estas personas que no tienen acceso a trabajo porque están en discapacidad.

Yo podría pensar como colaborar no en cómo ganarme otro cliente sino en cómo recuperar a ese cliente y cómo recuperarlo con un enfoque muchísimo más social.

Creo que es muy positivo por todos lados, por el lado de estrategia, por el lado social y por el lado de engagement con la empresa el hecho de que las personas que trabajan en mi empresa se den cuenta que yo me preocupo por la sociedad y tener en cuenta que las generaciones que están entrando hoy a las compañías van a hacer que tu seas mejor recibido.

En las encuestas de empleabilidad uno de los factores que más relevancia tiene para los jóvenes es precisamente la responsabilidad social corporativa de las empresas y esto cada vez se agranda más, cada vez están esperando menos asistencialismo y más desarrollo así que creo que tiene mucho valor.

USAN CANALES DIGITALES PARA CAPACITACIÓN DE COLABORADORES, PUBLICAR OFERTAS LABORALES. ¿CUALES Y PORQUE LO HACEN?

Si, la ONU usamos nuestra intranet para todos los efectos. Tenemos una red muy grande y una universidad corporativa ahí entonces la mayoría de los entrenamientos están ahí.

A través de la página web de las naciones unidas publicamos ofertas laborales.

Todo es así, el proceso es completamente digital y no tiene tipo de fases, nunca hemos hecho entrevistas presenciales.

PRE COVID, ¿HAS PARTICIPADO YA SEA COMO OYENTE O COMO PONENTE EN SEMINARIOS ESPECIALIZADOS? Y CUAL HA SIDO EL PRINCIPAL OBJETIVO.

Si, en varios de recursos humanos y el objetivo básicamente ha sido actualizarme en la manera de gestionar el talento, actualizarme mucho en manejo de data y digitalización.

Uno de los últimos a los que asistí está conectado con el siguiente nivel de recursos humanos, finalmente va mucho más allá de la empresa entonces creo que puede generar mucho valor porque va a haber un punto en el que la digitalización y la automatización llegue a un punto en el que ya no vas a necesitar la operación de rrhh y hay que ver hacia donde moverse y adaptarse.

¿QUE TANTO CREES QUE EL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DEBE CONOCER LAS NECESIDADES DE INCLUSIÓN DE LA COMPAÑÍA? ¿O ESTAS DECISIONES DEBERÍAN QUEDAR EN MANOS DE RRHH?

Primero soy un fiel creyente que rrhh y el gerente de una organización deben ser uno, así que cada vez más el gerente de una organización debe ser un gerente de recursos humanos y además porque el gerente de la organización tiene a la mano en empresas con digitalización toda la información que necesita para tomar decisiones relativas a recursos humanos.

Yo estoy convencido que el gerente general tiene que estar ahí, recursos humanos debe estar ahí habilitando.

EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DENTRO DE LA ONU, QUIENES SON LOS QUE PARTICIPAN Y QUIEN ES EL PRINCIPAL DECISOR.

El proceso comienza digital, entonces es primero un robot que filtra, posteriormente entra rrhh y entra la función que está contratando y también entra un tercero que es un experto técnico del área que estás buscando que no necesariamente es el jefe. Son esas tres partes que forman un panel decisorio, pero si la decisión final la tiene el hiring mánager.

Eso si, por ser las naciones unidas ese “si” final va a acompañado de un montón de políticas que incluyen las de inclusión, nos basamos mucho en inclusión geográfica y de género, pero en caso de que fuera una persona con discapacidad se respeta mucho, si tienes un candidato que logró llegar al final y logró llegar bien tiene un mérito importante y una importancia relevante para tomar la decisión

¿CONTRATARÍAS SERVICIOS DE ESTE TIPO DE CONSULTORAS Y POR QUÉ?

SI, porque como te decía no es una capacidad en las organizaciones creo que ha sido un tema que el mundo ha pasado de largo y no interesa mucho sobre todo en regiones como la nuestra hablando específicamente de Perú porque también hay otras prioridades.

Y creo que si el propósito de esta consultora es llevar a las empresas a donde tienen que estar, te da también un fortalecimiento y el soporte del gobierno en la diversificación de las compañías incluyendo a las personas con discapacidad, pero el conocimiento no está en las empresas entonces tiene mucho valor poder traer a alguien que pueda colaborar en este proceso.

Entrevista N°7

Entrevistado: Pamela Navarro

Puesto: Abogada especializada en temas de género e inclusión

Empresa: Fundadora (Ataya Legal)

Fecha: 29/10/2020

¿CUALES CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE UNA COMPAÑÍA INCUMPLE CON LAS NORMATIVAS?

Yo creo que hay dos trabas. La primera es mental. Yo me he topado con muchas personas y muchos gerentes de operaciones que señalan que la ley está mal hecha, está mal diseñada y está pensada para ser aplicada únicamente en áreas administrativas, porque es imposible por un tema de seguridad y salud en el trabajo, poner a personas con discapacidad en áreas operativas, ¿no? Y eso claramente es una barrera mental, porque es plenamente posible.

Haciendo los ajustes razonables que señala también la norma. Pero más allá de los ajustes razonables que no necesariamente tienen, que tienen que incluir una inversión grande en modificaciones a estos ajustes razonables. Es un tema de voluntad, de poder realmente entender que las personas con discapacidad y a la medida que se les dé la oportunidad van a poder desarrollarse en cualquier parte del proceso productivo de la empresa. Entonces, yo creo que lo primero es un tema de decisión, de decisión y de voluntad, y poder romper esta esta primera barrera que como te digo, creo que es meramente mental. Mientras tú no sensibilices en este tema, no vas a poder romper esta primera barrera mental que tienen muchos de los este de los trabajadores en puestos gerenciales.

El segundo es por un tema de desconocimiento de la norma, nosotros tenemos una cantidad de leyes en materia laboral, a diferencia de otros países donde existe un código único de trabajo que de alguna manera resume todas las obligaciones que tiene el empleador, este en su calidad y en su condición de empleador. En el Perú hay leyes regadas por todas partes entonces claro, yo sé que existe una norma que algo dice sobre contratación de extranjero otra sobre contratación de personas con discapacidad. Entonces hay una falta de conocimiento respecto a e a la norma en sí, a la obligación, ¿a qué es lo que te dice la norma que debes tener cuando

conoces la norma? No, por algún extraño motivo nos cuesta entenderlo. Una lectura sencilla, la norma que dice que aplica a todas las empresas.

Y es que, si tuviésemos la voluntad de contratar personas con discapacidad, no existe el número necesario de personas con discapacidad para cubrir la cuota que señala la norma. O sea, la norma dijo 3 por ciento y 5 por ciento, a razón de que no tengo idea porque no hay un estudio técnico que respalde que hay esa cantidad de personas con discapacidad y no sólo de personas con discapacidad, sino de personas con discapacidad que busquen empleo y que estén dispuestos a ser parte de la PEA.

¿Cuántos de ellos están preparados y están capacitados para afrontar un puesto de trabajo? Porque la razón de ser de la norma no es regalar puestos de trabajo, no es a contrata cualquiera por contratar, es abrir el proceso de selección para incluir en él a personas con discapacidad.

Luego te enfrentas a otro problema, ¿Cuántas personas con discapacidad tienen acceso a educación, tienen acceso a poder capacitarse y son personas que pueden cubrir un perfil determinado, no en el que puedan competir en igualdad de oportunidades con otras personas que no tengan algún tipo de discapacidad? Si tú sumas todos estos elementos, claro, pues del 1% de empresas que cumplen con la norma resulta siendo un montón.

Hay algo que debemos tener en cuenta también y que el derecho laboral es un derecho social. Y hoy, al decir que un derecho social significa un derecho de coyuntura, es decir, de las cosas que están de moda ya entonces nunca ha estado de moda las personas con discapacidad. Creo que el único momento en el que se ha puesto sobre la mesa o ha tenido visibilidad ha sido con los Juegos Panamericanos, no cuando ha habido el deporte paralímpico. Es la única vez en la historia del Perú y porque los Juegos Panamericanos se organizaron en el Perú que ha habido alguna sensibilización

A nadie le importa y es una realidad tan dura que nadie la quiere ver. Entonces es como que ya hay una ley. Claramente no es prioritaria.

CREES QUE LA INCLUSIÓN LABORAL, LA INCLUSIÓN DE OPORTUNIDADES DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD, PUES DE UN IMPACTO EN LAS COMPAÑÍAS. ¿POSITIVO O NEGATIVO?

Creo que la frase que define a ATAYA y es que yo realmente creo que se puede hacer un cambio social a través del empleo. O sea, yo creo que la inclusión en todas sus dimensiones,

sobre todo hablando de personas con discapacidad a través del empleo, es lo que puede generar el cambio que nuestra sociedad necesita ya.

Debemos aprovechar de alguna manera que hoy está de moda hablar de diversidad y muchas empresas confunden el término de inclusión con diversidad. No, yo quiero salir en la foto y para la foto quiero tener un montón de personas diferentes para que vean que es una empresa inclusiva, ¿no? Y en realidad eso es una empresa diversa y una empresa diversa es como el primer peldaño de la escalera.

Yo quiero terminar de subir la escalera para decir yo soy una empresa inclusiva. La inclusión debería ser parte del ADN de las compañías. Y ahí tenemos que hacer un primer, una primera reflexión sobre la diferencia entre la diversidad y la inclusión. No empresas diversas, contrato, personas diferentes. No las tengo ahí, no importa para qué las tengo ahí. Empresas con una política de inclusión y yo permito a estas personas diversas desarrollarse y demostrar que justamente en la diferenciación está el valor agregado, no? Entonces yo potencio tu diferencia, yo le doy un valor agregado, yo lo vuelvo positivo, yo te permito avanzar y crecer dentro de la organización. Hoy en día está demostrado por diferentes estudios. De hecho hay un estudio makin, si bien bien famoso, que señala que los equipos diversos generan mayor productividad, mayor compromiso e mayor sentido de pertenencia a la comunidad. O sea, el estudio que tú encuentres de investigación sobre cómo impacta la inclusión y la diversidad en los ambientes de trabajo, todos son positivos. Entonces ese es otro tema que es importante, porque a la hora que tú quieras salir a vender una política de inclusión y diversidad, o sea, tú no tienes que convencer al de recursos humanos, porque el de recursos humanos va a ser tu aliado. Tú tienes que salir a convencer al del billete, no ya el del billete lo convences con este datos estadísticos, no? Cómo es que esto va a impactar en mi productividad, cómo va a impactar en Irak, cómo va a impactar? Y ya hay estudios que demuestran que que son mucho más los beneficios que lo pre-juicio, no? Entonces, eh, a la hora de implementar el cumplimiento de la norma, vamos a dejar de lado la política. Vamos a hablar sólo del cumplimiento de la norma que habla sobre diversidad, o sea, cumplir con una cuota del personal con discapacidad. No importa en qué lo contraten, no importa cómo lo contrate, no importa simplemente que lo contrate.

Esto es lo que hace es que de alguna manera yo esté dándole la oportunidad a las personas a entrar al puesto de trabajo.

Yo estoy cumpliendo con uno de los requisitos de la norma. Luego lo que hay que desarrollar son las políticas de inclusión, que va mucho más allá.

Otro que se dio cuando salió la norma y es una realidad es.

¿Cuál es la razón de ser de la norma? ¿O qué es lo que está detrás de la norma? No poder contratar personas con discapacidad, no poder insertar en el mundo laboral a personas que tienen algún tipo de discapacidad. Personas que no consiguen trabajo. Igualdad de oportunidades. ¿Qué hicieron las empresas?

Las empresas buscaron dentro de su personal a las personas que, sin sentirse discapacitada, tenían algún tipo de discapacidad física y los mandaron a que saquen su registro de personas con discapacidad. Lejos de abrir para incluir es busco dentro de los míos aquel que no siente que tiene una discapacidad, o sea, aquel al que le falta un dedo. Pero en verdad, vamos, trabaja perfecto. Aquel que tiene un problema auditivo, pero usa audífonos que nunca en su vida ha sentido que es una persona que requiere una protección especial de la norma. Y lo que le digo es oye, yo te ayudo, anda a Conadis, regístrate para yo darle cumplimiento al porcentaje de la norma. O sea, eso es tan triste. Eso es tan distinto a lo que necesitamos crear como sociedad y como empresa. Pero eso es lo que se ha hecho.

ATAYA COMO TAL YA TIENE POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL. PERO ¿CUÁL ES TU PUNTO DE VISTA DE LAS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL QUE CONOZCAS?

No, de hecho, trabajamos para algunos de nuestros proyectos con personas que tienen algún tipo de discapacidad. Y de hecho en ATAYA no importa el quién eres como tal no es el tu ser, sino lo que lo que importa y en lo que nos enfocamos en los es lo que puedes aportar, Lo que importa es lo que tú tienes para ofrecer, tu valor agregado.

En el Perú, las políticas que conozco. Hablando de diversidad y de inclusión. Está muy de moda ahorita el tema de la comunidad LGBTI, Y a mí me han contratado en los últimos dos o tres meses varias empresas para ayudar, para pedirme que los ayude a implementar políticas de inclusión y diversidad.

Cuando hablamos de inclusión hablamos de muchas cosas, no hablamos de personas con discapacidad, hablamos de adultos mayores, hablamos de mujeres, hablamos de la comunidad, hablamos básicamente de poblaciones vulnerables, que son aquellas poblaciones que requieren una protección especial porque no están en igualdad de oportunidades para poder desarrollar su talento.

Entonces, querer entrar o querer implementar una política de inclusión pensando en la comunidad es la manera más complicada de implementar una política de inclusión porque con las personas de la comunidad las opiniones son blanco o negro es o estoy a favor o estoy en contra por mi religión, por mi creencia entonces creo que las políticas de inclusión que tienen éxito hoy en día son aquellas que lo ven de manera más macro, de hecho que empiezan por el tema de personas con discapacidad, porque cuando hablas de personas con discapacidad, o sea, no veo cómo puedas decir no, lo que tienes que hacer es sensibilizar para que entiendas el concepto, para que entiendas por dónde va el tema pero no te das con el no rotundo que te das.

En algunos con Pucón, algunas otras de las poblaciones vulnerables no. Entonces, eh. Conozco de primera mano la política de tottus que puso personas sordomudos mudas en las cajas y yo creo que esa es una política digna de admirar. La suerte de haber conversado con la gerenta que implementó eso y de saber cómo ha sido el proceso y lo mucho que les ha costado, yo he tenido la oportunidad también de dictar un taller de sensibilización a todos los gerentes de TOTUS y darme cuenta de qu0065 he lo han hecho y no necesariamente tienen claro el impacto que esto ha generado la organización, cuando tú les haces ver todo lo que está generado recién se dan cuenta.

He trabajado también con la gente del BANBIF, que tiene también una política de inclusión. Ellos tienen personas con discapacidad visual y es tanto su ímpetu de hacerlos sentir incluidos que muchas veces los aíslan, entonces eso no me ayuda.

El otro día escuchaba también al Gerente General de Falabella que estuvimos en un panel juntos y nos comentaba también cómo quieren en la parte de selección tener una política diversa, pero otra vez, cuando hablamos de diversidad, no están hablando de personas con discapacidad, no están hablando de mujeres, están hablando de la comunidad, están empezando a hablarle de adulto mayor, pero con las personas con discapacidad aún tienen mucho miedo.

Y yo creo que lo que falta es romper el miedo, son personas, pueden desarrollarse, pero ahí viene otra vez, ¿no? ¿Y cuántas de estas personas están realmente capacitadas para brindarles un puesto de trabajo? Porque lo que hay que reconocer es que ni la ley ni el empresario viene acá a hacer caridad. Eso no es un tema de caridad. Nosotros no estamos pidiendo que les regalen puestos de trabajo personas que no están capacitadas, lo otro es que tanto acceso a la educación y a la capacitación tienen personas con discapacidad, a diferencia del resto de poblaciones vulnerables.

DESDE TU EXPERIENCIA, LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD ¿CUÁL ES UN POCO DE ESE NUEVO PROCESO O SU PROCESO DISTINTO?

Si quieres que sea exitoso, tienes que hacer un proceso distinto. No, no puede ser el proceso general para todo el mundo, porque las personas con discapacidad tienen habilidades diferentes y tú tienes que ajustar tu proceso de selección para que realmente sea inclusivo

¿Qué pasa si llega a ti una persona que es ciega? No, no va a poder leer la ficha que le tienes que llenar. No la puede leer. Tienes que ajustar el proceso de todas maneras. ¿Qué pasa si llega una persona que tiene alguna discapacidad física, no puede escribir o no puede caminar?

Yo creo que el primer paso es saber que vamos a tener que ajustar el proceso y estar en capacidad de reacción para tener las alternativas del proceso ajustado, dependiendo del tipo de discapacidad que se pueda presentar en mi proceso de selección. Son muy pocas las empresas que tienen algo implementado sobre este tema, hablando específicamente ya sobre personas con discapacidad. De hecho, lo que hay es busco dentro de mi organización los puestos de trabajo donde creo que podría calzar una persona con discapacidad. Pienso cuál es el tipo de discapacidad que estoy dispuesto a aceptar, porque tampoco creas que son recontra “open mind”

¿QUÉ TANTO CREES QUE ESA DIGITALIZACIÓN TIENE UN IMPACTO RELEVANTE EN ESE PROCESO QUE TANTO AFECTARÁ?

yo creo que tiene un impacto importante y positivo porque hoy el mundo es un mundo digital. Esa es una realidad. Y las personas con discapacidad se han adaptado con mucha facilidad al mundo digital y han encontrado en el mundo digital soluciones a los problemas que ellos tienen. Entonces, yo creo que el mundo digital, por el contrario, debería ayudar a la inclusión de personas con discapacidad. De hecho, yo creo, y eso es algo que he venido repitiendo en algunas conferencias que, en los últimos meses, yo creo que la pandemia es la oportunidad de oro.

O sea, si en esta época de distanciamiento social yo no puedo, no puedo implementar políticas de inclusión, entonces no voy a poder nunca. Yo no necesito que la persona que tenga discapacidad se traslade de su casa para que llegue a mi oficina.

Yo no necesito exponerla a que sube y baja las escaleras, yo lo único que tengo que hacer es darle la oportunidad que demuestre todo su potencial desde donde esa persona se sienta más

cómoda. Ya sea en su casa, esté donde sea y justamente eso es lo que nos da la digitalización, más aún en este contexto de e de aislamiento social. Esta es la oportunidad de oro para implementar políticas de inclusión y diversidad desde la compañía.

¿QUÉ TANTO CREES QUE LA GENTE SUBCONTRATARÍA UN SERVICIO TAN ESPECIALIZADO COMO EL NUESTRO?

Estoy 100 por ciento segura que lo contrataría. De hecho, como te digo, ATAYA tiene un mes y medio de constituida y ya hemos trabajado esto para Totus o sea, por lo menos en los talleres de sensibilización para Totus, para Banbif, hemos estado el otro día en el Congreso de Inclusión de Amcham Perú, México e Bolivia y Ecuador hablando sobre inclusión. Hay muchas empresas que quieren hacerlo, pero no saben cómo. Hay muchas empresas y este es otro tema interesante. Me contactaron el otro día de otra entidad bancaria grande. No está nada con los procesos de inclusión y quien me contactó fue la chica que estaba viendo el tema de cambio cultural, O sea, nunca me había contactado alguien que Ozaki, que estaba relacionada a ese tema y me dice Yo estoy trabajando todo el tema de cambio cultural del banco, no cambio en la cultura del banco y de alguna manera creo que como parte de este proyecto tenemos que meter los temas de inclusión

Entonces, claro, yo siempre había pensado que este tema de inclusión lo veía única y exclusivamente el área de recursos humanos y ahora me estoy dando cuenta que no, de hecho, todos estos procesos de cambio cultural, todos estos procesos de digitalización, pueden tener de alguna manera un impacto en implementación de políticas de inclusión.

Entonces yo creo que hay mucho mercado porque como te digo, también está de moda y de hecho las empresas no tienen ni idea de qué hacer, ni de qué hacer, ni cómo hacer.

Y lo que necesitamos hacer es conseguir más aliados para poder hablar realmente de un tema de inclusión.

¿POR QUÉ CREES QUE LAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS PARTICIPAN EN ESTOS EVENTOS Y SEMINARIOS ESPECIALIZADOS EN INCLUSIÓN? ¿CUÁL ES UN POCO EL OBJETIVO QUE BUSCAN ESTAS ÁREAS?

Es lo que está de moda. Todos quieren ser diversos, todos quieren ser inclusivos, pero piensan que la inclusión es diversidad y hay que desarrollar bien el concepto.

Todo este tema soft siempre es responsabilidad del área de recursos humanos, entonces Recursos Humanos es quien tiene que estar en estos eventos.

Yo voy a muchos eventos y voy a muchos eventos como expositora estoy muy liada en temas de género, pero yo cada vez que voy a eventos y hablo de género, hablo de género y hablo de diversidad y hablo de inclusión, pero de inclusión en su en su palabra más grande.

Y cuando hablo de temas laborales y de hecho tengo una charla para un congreso internacional que es la próxima semana que me han pedido que hable sobre los retos del derecho laboral peruano y no hay cómo yo termine una exposición de temas laborales sin hablar de diversidad de inclusión.

¿TÚ CREES QUE LOS GERENTES QUIEREN ESTAR INVOLUCRADOS EN ESTE PROCESO DE CONOCER DE PRIMERA MANO LAS NECESIDADES QUE TIENEN SU EMPRESA EN INCLUSIÓN LABORAL O NORMALMENTE SE LO DEJAN MÁS AL DE RRHH O AL DE CULTURA?

Yo creo que la verdad es que no importa si él quiere o no quiere estar, pero si no está, la política no funciona. O sea, es así de decisiva su participación. O sea, es así. Es blanco y negro.

Cuando tienes la política en borrador es que te la compra el gerente general y su primera línea de reporte gerentes. Si ellos no te compran una política, guárdala y hasta que lo puedas convencer, porque va a fracasar.

SI HAY UN PROCESO DE SELECCIÓN PARA CONTRATAR UNA PERSONA CON DISCAPACIDAD, ¿TAMBIÉN ES EL PRINCIPAL DECISOR DE ESE PROCESO?

Cuando el proceso de selección es en base a competencias, sí. Salvo que lo que quieres hacer es cumplir la cuota, pero en ese caso queda claro desde el inicio del proceso que es para rellenar tu cuota y que esa persona no va a ser incluida, sino que va a ser parte de tu cuota diversa. Punto.

Si estás hablando de un proceso de inclusión él tiene que tomar la decisión, porque él está contratando como parte de su equipo a una persona diferente y tiene que él tiene que ser decisivo en la decisión de todas maneras.

Entrevista N°8

Entrevistado: Carmen Aramburú

Puesto: Country operating executive

Empresa: Ernst & Young

Fecha: 04/11/20

¿CUÁL CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE LAS COMPAÑÍAS EN PERÚ NO ESTÁN CUMPLIENDO ESA NORMATIVA?

Ah, yo creo que hay ahí dos retos no. El establecer un 3 por ciento de discapacitados por empresa, sin un sustento técnico, sin una evaluación previa, es ya un primer reto. No está pensado técnica ni profesionalmente

El segundo punto, es la cantidad de discapacitados adecuadamente preparados para las posiciones disponibles. Entonces hoy en día nosotros publicamos las posiciones en el Ministerio de Trabajo como manda la Ley y no hay candidatos, no se presentan los candidatos para los perfiles que requerimos. Entonces creo que fue una ley con muy buena intención, con poco sustento técnico, creo que faltó mucho análisis técnico para realmente darle una viabilidad real, no una ley que se contradice con la realidad, con lo cual haces que todo el mundo le huya en lugar de abrazarla y adoptarla. Creo que parte del origen

Para mí ese es el gran problema de la ley, además que no hay instituciones salvo “YO SOY TUS OJOS” o institutos particulares como “Sullivan”, pero que su campaña de empleabilidad realmente no ha movido la aguja.

Ellos están más bien en la parte de hacerlos independientes o educar a las personas con diferentes discapacidades, creo que se proyectan poco a la empleabilidad más allá de un apoyo en un supermercado o labores operativas, manuales y casi de filantropía.

Entonces, yo creo que este es el gran reto que los institutos que educan a los discapacitados de diferentes naturalezas los preparen para una empleabilidad real, no una empleabilidad con buena intención que es más bien de carácter filantrópico que de desarrollo personal de la persona.

¿QUE TANTO CREES QUE LA INCLUSIÓN LABORAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD PUEDE TENER UN IMPACTO INTERNO DENTRO DE LA COMPAÑÍA?

Definitivamente, yo creo que tiene un impacto positivo porque, además, especialmente compañías como las mías donde el promedio de edad está entre 28 y 29 años (Los clásicos millennials) es una generación mucho más sensible a los retos desde discapacitados hasta retos de inclusión, hasta temas de género, el clima o impacto ambiental.

Posiblemente porque el mundo les permitió vivir en condiciones más favorables que por lo menos mi generación, que fue una generación complicada, con mucha escasez, muchos retos, terrorismo. Creo que ese ambiente privilegiado les ha permitido ser más amplios mentalmente a adoptar y entre ellos a los discapacitados.

Pero como te digo, creo que hay que trabajar mucho para para que la empleabilidad real sea un hecho. Creo que hay apertura. Creo que el personal tendría gran impacto, sin lugar a dudas, creo que los apoyaría y lo ves en algunos bancos que tienen chicos con Down o telefonistas con incapacidad visual. Pero como te digo, siempre, roles operativos no hay más allá.

Ahora hay que ser sincero también, Si a mí me dicen discapacitados visuales que trabajen en las definiciones de oficina de hoy día es muy difícil darle, Sin embargo, yo creo que pueden ser excelentes, por ejemplo, profesores

Creo que hay que hacer un reconocimiento de que oportunidades puedes brindar y permitir la carrera, nosotros podemos tener, por ejemplo, en mi firma sí que necesita tener la visión, es una condición básica. Pero discapacitados físicos no hay ningún problema, todos nuestros edificios están 100 por ciento preparados para todos los discapacitados físicos.

¿ME PUEDES CONTAR UN POCO SOBRE LAS POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL EN LA EMPRESA, SI ES A NIVEL GLOBAL?

No solo es Inclusión por discapacidad físico, es inclusión en temas de género, inclusión en temas de discapacidades, desarrollo cognitivo y esto es a nivel global.

Es una política global en nuestra firma dice “eye suport inclusión”. En algún momento se puso con la bandera gay y ya se quitó, porque inclusiones es muchísimo más amplio, es una política que a nivel global que está muy promovida y lo soportan abiertamente. Además, tenemos un miembro del Board Global dedicado a Inclusión y Diversity.

EN PERÚ, ¿SIENTES QUE ESTÁ MÁS DETRÁS DE OTROS MERCADOS EN LATINOAMÉRICA? YA NO TE HABLO A NIVEL ESTADO EN ESTADOS UNIDOS O EUROPA, PERO APARTE ESTÁIS CUMPLIENDO SIN PROBLEMAS.

Discapacitados físicos tenemos, pero no hay gran cantidad. Y mira que nosotros contratamos un montón de chicos al año, pero aparentemente hay un reto en desarrollar sus carreras profesionales. Yo me acuerdo, por ejemplo, de Pacífico en toda la facultad mientras yo estoy en la universidad había un solo chico, hoy día en las universidades comienzas a ver un poquito más, pero bien poquito. Es muy raro. Yo no me acuerdo ningún alumno que tuviera incapacidad visual, por ejemplo, o sea, son la excepción y no son el 3 por ciento como dice la norma.

¿TIENES EXPERIENCIA EN EL TEMA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD?

La verdad que yo prácticamente no entro, yo no entrevisto. Hoy en día estoy bien lejos de la primera línea de entrevista, pero nunca ha sido un tema, ni siquiera que se refiera o se incluya en el formato de entrevista no hay una línea que dice discapacitado porque está completamente normalizado.

En ningún formato, dice usa muletas, extensivos, ruedas, tiene un problema en la cadera o tiene algo en el brazo. Cuando me llevan a mí el resumen no hay ninguna columna que diga discapacitado, es más ni siquiera hay prueba médica, nosotros realmente ya la tomamos una vez que ha sido aceptado. O sea, si hubiera alguna persona que tuviera alguna enfermedad, tampoco, tampoco la filtramos por ello.

¿EN QUÉ ETAPA DE DIGITALIZACIÓN SE PUEDE ENCONTRAR LA COMPAÑÍA Y ÉSTA AFECTA A TODAS LAS ÁREAS POR IGUAL.?

La pregunta en esta coyuntura de pandemia si me lo hubieras preguntado en febrero y Carmen, qué posibilidad hay que alguien, un porcentaje, ¿tu población trabaje en la casa? Yo te hubiera dicho bien difícil. Especialmente en el Perú por dos retos el nivel de la Internet disponible. Y el nivel de regulación que exige documentos en físico. La regulación estatal.

Nuestra organización es una organización digital, para darte un ejemplo en Estados Unidos. Toda mi área, los mandaron a sus casas hace 4 años. Es más, había tanta añoranza por la oficina que hubo toda una revuelta, porque por lo menos los dejaran ir dos veces por semana a la oficina

EY es una compañía que puede trabajar digital si las condiciones están dadas en el mercado, entonces cuando en febrero me decían yo siempre decía es imposible. O sea, los archivos no van a bajar en las laptops. En fin, del 16 de marzo al 30 de marzo teníamos 1800 personas conectadas desde su casa en Lima y en provincias. No te digo que no ha sido retador y debía que tener permisos especiales de apoyo técnico para que lleven y traigan laptops.

Yo tengo algunas áreas que trabajan con archivos muy grandes y que desde que levantaron la cuarentena me han pedido ir a la oficina ahora. Hoy día tengo en promedio 50 personas diarias en oficina, que son solamente los 50 de 1800.

Como te dije en Estados Unidos y en muchos de los Estados trabajan de forma remota, de manera permanente, desde antes de la pandemia, yo creo que el Perú tiene que invertir en tecnología y en la normativa que nos permita hacer las cosas electrónicas.

A NIVEL DE RECURSOS DIGITALES WEB, REDES SOCIALES, LINKEDIN, BLOGS, ETC

Cuál es y cuál es el rol que desempeñan estas redes en la organización

Creo que 3 roles críticos:

- branding y communication de los servicios EY como va de las soluciones tecnológicas, de las soluciones profesionales que ofrece.
- el segundo mecanismo que teníamos es EY integrate que son nuestras páginas de reclutamiento. Que son muy activas, muy, muy activas, e esas están abiertas y las usamos en dos vías, una directamente nosotros igual integraste y de ahí usamos plataformas, digamos de tercetos como un bumerán o similares para recopilar CV's
- comunicación interna: Manejamos todas las comunicaciones internas a través de nuestras plataformas digitales. Interno local y global.

¿TIENEN AHORA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DIGITALES?

Es el estándar de la firma, cada campaña de Auditores entra 150 personas y tenemos capacitaciones que se realizan partes digitales y cuando no había pandemia parte presencial.

Muchos de los programas digitales vienen de afuera. Se complementan localmente con las normas locales y de ahí se preparan los alumnos estudian con eso. Y luego hay presencial. Entonces es una combinación, siempre manteniendo el digital y el hogar, el perdón, el digital y el presencial.

Tenemos inclusive nuestro programa de On boarding, que siempre ha sido presencial, ahora lo tenemos digital, desde abril tenemos los programas on boarding digital. No queda otra.

¿Y UNA PREGUNTA QUE ME INTERESA SABER ES SI EY TERCERIZA SERVICIOS CON ALGUNAS EMPRESAS Y SI LO HACE, POR QUÉ LO HACE?

Sólo tercerizados, hoy en día, trabajos operativos, básicamente limpieza,

CUAL ES TU OPINIÓN SOBRE LE VALOR PERCIBIDO PARA LOS COLABORADORES EN TEMAS DE SENSIBILIZACIÓN E INCLUSIÓN.

Son muy sensibles y receptivos a la inclusión de todo tipo. Yo creo que son factores que que nosotros hemos visto súper sensible y no te digo ahorita los últimos diez años, sin lugar a dudas, sensibles a la inclusión. Tenemos varias actividades, estamos en crea+, estamos en Enseña Perú y estamos en pro bono legal. Justo ayer me han estado dando el resumen de todas las campañas durante la pandemia y solo en la pandemia hemos hecho proyectos sociales por un millón de soles.

¿SI TIENES QUE DAR UNA CHARLA SOBRE SOBRE INCLUSIÓN, LO DAN LOS PROFESIONALES DE EY O SUBCONTRATA A EXPERTOS EN ALGUN CASO?

No damos charlas internas. En general más que sensibilizar a la inclusión, hacemos campañas concretas para difusión. Ahorita estamos haciendo las campañas, por ejemplo, de Enseña Perú y ya tenemos 80 colaboradores inscritos para dar clases online.

¿QUÉ TANTO VALOR INTERNAMENTE SE LE DA A ESE TIPO DE EVENTOS DE RECURSOS HUMANOS TIPO EVENTOS, SEMINARIOS ESENCIALMENTE FÍSICOS, ¿EY PARTICIPA COMO PONENTE O COMO OYENTE?

Nosotros participamos desde eventos de como Enseña Perú, hemos participado con Champs. La verdad es que participamos activamente y varios de nuestros socios han liderado Operación Sonrisa, por ejemplo. Y acogemos varias de estas charlas en nuestro local.

DESDE TU PUNTO DE VISTA, ¿PREFIERES CONOCER LAS NECESIDADES DE INCLUSIÓN LABORAL PERSONALMENTE O ES UN TEMA QUE QUEDA EN MANOS DE LAS ÁREAS O TÉRMINOS HUMANOS?

Dos ejemplos concretos el área de responsabilidad social. Yo la lancé personalmente. Y es un tema que estoy involucrada diariamente. O sea, es un tema antes de entrar a EY yo quería alcanzar el sector y hacer algo que tenga mayor trascendencia, entonces entré a EY muy feliz.

Pero era un compromiso personal. Entonces, ahí sí te digo. Por ejemplo, hace seis años, dentro de todos los programas Responsabilidad Social logré lanzar el programa de becas EY. Todavía tenemos 20 becarios de manera permanente.

20 becarios, a los cuales les damos media beca de su universidad y una práctica para que ellos cubran la otra mitad. Pero vayan aprendiendo. La condición es que practiquen por lo menos tres meses en EY. Y tenemos universidades privadas desde la universidad privada del Norte hasta la Universidad Pacífico. Tengo candidatos de todas las universidades, desde Lima hasta provincias.

En los temas de responsabilidad social nos involucramos directamente. En el caso EY particular, Pablo Pantigoso, quien es el CEO y yo nos encargamos directamente del tema.

Nosotros tenemos un área de responsabilidad social que tenemos un jefe a cargo, un supervisor a cargo, pero ejecuta lo que definimos. Pero la verdad, el involucramiento y la definición es del Comité Ejecutivo.

¿QUIÉN ES EL ÚLTIMO DECISOR FINAL EN UN PROCESO DE SELECCIÓN?

Bueno, nosotros tenemos como te digo anualmente entra como 300 personas, 400 personas. Entonces es un proceso sumamente estructurado.

Tenemos un área de reclutamiento, pero EY tiene cinco áreas, entonces cada área tiene un líder. Primero, el filtro lo hace el área de reclutamiento. De acuerdo con el perfil que le definen. Y de ahí, dependiendo el rango que están buscando lo entrevista un gerente del área o los gerentes del área. Y si son gente con más experiencia. Lo entrevista hasta el socio.

¿QUE TANTA VIABILIDAD LE VES TU A UN PROYECTO DE ESTA NATURALEZA?

Yo creo que eventualmente tiene futuro, pero es un futuro a mediano y largo plazo. ¿Por qué? Porque creo que tienen que partir de algo anterior. Que es la educación adecuada y profesional a aquellos con discapacidades. Porque mientras no tengas esos talentos formados para hacer empleables creo que vas a tener muy pocos candidatos que justifiquen esa consultora. Yo me dirigiría más a hacer un programa de becas para discapacitados, por ejemplo. O sea, yo partiría y creo que tener muchas empresas encantadas de apoyar.

Entrevista N°9

Entrevistado: Grace García Calderón

Puesto: Gerente de gestión humana

Empresa: SMU

Fecha: 27/10/20

¿CUÁLES CREES QUE SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS POR LOS QUE UNA COMPAÑÍA NO CUMPLE ESA NORMATIVA?

Para mí son tres aspectos. El primero es porque las empresas no están preparadas para tener gente discapacitada, no hemos pensado en ello. Para mí es como la primera limitante.

La segunda limitante es que como país nos falta e preparar a estas personas con discapacidad también, Es decir, son muy pocas las personas que con discapacidad se han preparado para poder incluirse en una empresa laboralmente hablando Y entonces, por ejemplo, si yo como aparte, por ponerte un ejemplo, necesito un cajero en un cajero, en una tienda. Un ejemplo pequeño yo busco y de diez puedes darme el lujo a escoger a uno y decir este es el mejor de los diez, En el caso de personas con discapacidad no tengo tanto público para poder escoger quién es el mejor. Y entonces te quedas casi sin personas porque contratar, yo creo que una es la preparación de las empresas y también creo que es la preparación como país este y de los mismos discapacitados que muchas no están para todos los gajes del oficio.

Y para mí en la tercera es que las leyes laborales, sobre todo en el Perú, son un poco. Ah, podría decirse muchas veces draconiana, ¿no? Es decir, yo contrato un discapacitado y la ley a una persona normal no me permite despedirla porque tiene bajo desempeño. Y entonces, si yo contrato un discapacitado, lo debería de tratar como un cajero sin discapacidad, si en cualquiera de los escenarios no me están cuadrando bien el dinero o no están teniendo la eficiencia que yo necesito debería tratarlos igual.

Entonces, en este caso, por ejemplo, yo cumpliendo ciertas cosas, es ya difícil despedir a una persona sin discapacidad., si es discapacitado, se suma un tema mediático muy relevante, de tal forma que luego como compañía nos vemos inmersos en un círculo vicioso del que no podemos salir. Entonces yo creo que si las leyes son iguales, pero la inmediatez es tal que las

empresas no se aventuran, muchas veces pasa lo mismo, por ejemplo, con las mujeres embarazadas y a mí en lo personal me fastidia mucho que hayan tantas leyes que las protegen porque esa protección llega a un punto en donde terminas mejor no contratándolas Y entonces, claro, esas leyes de sobreprotección ponen en desventaja a las personas.

¿QUÉ TANTO CREES QUE LA INCLUSIÓN LABORAL Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD PUEDE TENER UN IMPACTO EN LA COMPAÑÍA?

yo creo que, si es que están ubicados en los lugares adecuados, es bueno, es positivo Primero porque a todos los que no estamos discapacitados nos sensibiliza y nos hace más humanos, ¿no? Y el hecho de que nos conviertan en personas más humanas hace también que la empresa se rodee de esa naturaleza y de esa calidad de personas que.

En mi opinión es como que tú primero tienes que ser una buena persona, un buen ser humano y luego eres un buen profesional. No es, al contrario.

Entonces yo creo que ventajas son muchas, se trata de un tema que humaniza más a las personas que están en la compañía, sensibilizan más con estos temas, en ese sentido positivo y siempre que estén en los lugares correctos

Siempre que estén en los lugares más adecuados y tratarlos con la misma equidad que tratas a alguien que no es discapacitado. Otro de los beneficios yo creo que es para ellos porque encuentran una oportunidad en el mundo, en el país en donde los motiva, digamos, a estudiar o hacer algo diferente, más allá de solamente estar en su casa esperando ser mantenidos con sus padres como toda la vida ha ocurrido

Yo creo que quien prepare a estas personas tiene que concientizar mucho y decirles su discapacidad te no te hace diferente al resto. En cuanto a responder en un trabajo y si lo haces mal, pues también te corresponderá dar un paso al costado.

EXISTEN POLÍTICAS DE INCLUSIÓN LABORAL DENTRO DE SMU Y CUÁLES SON

Mira, más que SMU Perú, SMU Chile está muy comprometida con los temas de inclusión laboral. Ellos tienen programas, por ejemplo, SMU Chile es uno de los principales participantes en la Teletón en Chile no, participa todos los colaboradores. Ellos dan una cuota para la Teletón y la empresa duplica esta cuota. Y la empresa hace mucha publicidad interna para esta

participación también tiene gente que trabajan, los incluyen muy bien, entonces ellos tienen políticas muy claras.

Nosotros, como SMU Perú, no lo tenemos así de arraigado. No, no tenemos esa actividad, sin embargo, estamos libres de poder impulsarlo sin ningún problema. Sin embargo, no tenemos una política escrita como SMU o Perú Todo está hecho desde Chile.

Si hemos contratado a algunos empleados con discapacidad, que todavía no cuentan con su carné del CONADIS, hemos contratado porque más allá de su discapacidad.

Tenemos un par de personas con temas mentales dentro de estos temas de limitación y que, para estar en tienda, limpiar, reponer lo hacen perfectamente, tienen una actitud maravillosa. Y por allí un par de personas también, nadie en silla de ruedas porque en estas cajas no están preparadas, pero sí, por ejemplo, con temas oseos.

¿EN ESE PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD, HAY ALGÚN PROCESO ESPECÍFICO O ES EL MISMO PROCESO QUE TIENE LA COMPAÑÍA?

Es el mismo proceso, nosotros hacemos la búsqueda y lo que si hacemos es si hay alguien con discapacidad que cumple con el perfil, no lo discriminamos. Forma parte del concurso y entra con nosotros. No, no es una limitante para esto.

¿ESOS RECURSOS DIGITALES QUE TIENE LA COMPAÑÍA, LOS UTILIZAN PARA LA CAPTACIÓN DE PERSONAL, PARA LANZAR LAS OFERTAS DE EMPLEO O BUSCAR GENTE CON DISCAPACIDAD O CUALQUIER PERSONAL, ¿EN ESTE CASO A TRAVÉS DE LINKEDIN O COMO QUÉ TAN DIGITALIZADOS ESTÁIS?

Hasta puedes hacer tres tipos de búsquedas:

Mando medio y profesionales, personal para tienda y altos ejecutivos. En el caso de altos ejecutivos lo hacemos a través de un head hunter, para mandos medios y profesionales que son la gente de oficina si usamos LinkedIn, usamos redes sociales y para el caso de gente masiva lo que usamos son plataformas existentes como computrabajo, las plataformas de las municipalidades, las publicaciones en Bumeran y luego con base de datos.

Lo que nos faltaría y no lo estamos haciendo es hacer esta publicación, por ejemplo, en el Ministerio de Trabajo y en la en la página web que ellos tienen para personas discapacitadas,

no estamos haciendo las publicaciones a través del Ministerio de Trabajo porque nuestro temor es que venga una serie de grupos en donde tengamos que estarle diciendo no a todo el mundo y tampoco queremos eso. Nos gustaría estar un poco más preparados.

¿EN SMU SE SUBCONTRATAN A EMPRESAS EXTERNAS RELACIONADAS A ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS O QUE NO REALICE EL PERSONAL DIRECTAMENTE?

Nosotros lo que estamos o lo que contratamos contigo es la búsqueda, pero de altos ejecutivos, lo contratamos con un tercero, con un HEADHUNTER.

Otro servicio que nosotros podamos contratar con un tercero es algo, alguna charla o algún taller relacionado al liderazgo o algo Retail muy específico.

Nosotros hacemos capacitaciones a través de videos que los pasamos en las tiendas, las inducciones también eso también lo tercerizamos.

Las plataformas de buscapersonas también, también tercerizados, por ejemplo, los procesos de desempeño que básicamente es una plataforma y lo que personalizamos es la administración de la plataforma.

¿EN TEMAS DE SENSIBILIZACIÓN, HAS HECHO ALGÚN TIPO DE CURSO O DAIS ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN ESTE ASPECTO Y DE HACERLO O HACERLO QUE TANTO VALOR LE ENCONTRARÍAS?

Nosotros somos una compañía que recién está aprendiendo a tener sus políticas o procedimientos estructurados para poder estar en este proceso de crecimiento y apertura de tiendas.

Estamos como sembrando las bases, entonces la gente todavía no está conectada con el tema de los resultados por lo que de una siguiente etapa es que no te van a entender Entonces yo lo siento como fases. Esta es una empresa que avanza rapidito, que crece rápido.

La gente es muy sensible, tiene mucha apertura, pero hay que encontrar el momento en el que tienes que empezar a ver estos temas.

ANTES DEL COVID, ¿PARTICIPABAN EN ALGUN TIPO DE EVENTO, SEMINARIO ESPECIALIZADO DE RRHH?

O sea, yo creería que mis pares también lo han hecho, a mí en lo personal me llegaron muchas invitaciones de distintas instituciones, muchas en temas activos de liderazgo, muchos temas relacionados al él. Y yo he tratado de asistir en las que he podido.

Yo sí he ido en lo personal creo que también las personas relacionadas a finanzas con los temas de apoyo América Economía También Anido y así cada uno más como oyentes.

si por ejemplo, en la Expo Capital Humano siempre hemos participado como oyente este. Como te digo ahorita.

Yo siempre participo porque también en esa medida. Tú te actualizas. No de lo que está pasando, de que de lo que las empresas vienen haciendo.

¿LA DECISIÓN DE CONTRATAR O NO CONTRATAR A PERSONAS CON DISCAPACIDAD QUE ES NETAMENTE DE RRHH O EL GERENTE GENERAL FORMA PARTE TAMBIÉN DEL PROCESO DE SELECCIÓN?

Bueno, yo lo veo como dos temas, uno que como compañía nos pongamos el objetivo de entrar a estos temas de discapacidad y creo que no estamos lejos. Yo creo que hay una ley que nos lleva a prepararnos en este tema y creo que no han estado haciendo las visitas efectivas en la medida de que hoy estamos con el proceso de la COVID y creería que a muchas de ellas también deben ser personal de riesgo

Creería que hasta que el tema del estado de emergencia no termine, legal a nivel de estado no van a estar con este problema, porque creo que la mayoría va a estar como personal de riesgo y no van a poder salir a trabajar salvo sea desde sus casas.

Por otro lado, el proceso en sí. Nosotros tenemos un proceso en el tema reclutamiento, selección que evalúa recursos humanos, el jefe directamente y el jefe del jefe dependiendo del nivel de la posición, entonces entre estas tres personas toman la decisión y entonces normalmente la decisión principalmente la toma el jefe directo y Recursos Humanos orienta o presenta la terna y el jefe del jefe le puede decir me gusta más por A o B o C. Generalmente esto termina en consenso.

Y en el caso de recursos humanos, si a recursos humanos no le pareció alguien ya no lo presenta. Con lo cual normalmente lo que llega el jefe es algo que ya fue validado.

¿CONTRATARÍAS O LE VERÍAS VALOR O SUBCONTRATAR UNA CONSULTORA QUE TE AYUDE EN ESE ACOMPAÑAMIENTO A LA HORA DE LA INCLUSIÓN LABORAL?

Yo en lo personal si la contratase porque es un proceso aprendizaje. La organización tiene que aprender, no es algo que en mi experiencia o tenga gente en mi equipo que tenga experiencia en este tema. sí contrataría esta empresa.

Esto es un proceso generalmente de aprendizaje, una vez que aprenden y la organización se adentra en el proceso, ya lo hace propio. Ya de repente la necesidad de más que de contratar es para que nos ayuden haciendo contacto con determinados perfiles de discapacitados que necesitan.

Yo agregaría, no solo desarrollar la inclusión en tu compañía, sino que tener la base de datos de discapacitados preparados.

Yo en la experiencia que estuve, Ann Sullivan nos asesoró desde qué podrían hacer y en ese sentido, ellos nos dieron dos o tres chicos y nos dijeron mira, para lo que necesitan cualquiera de ellos está preparado.

Anexo 2. Investigación De Mercado – Preguntas Encuesta

ASPECTO	NRO	PREGUNTAS	RESPUESTAS
Datos Generales	1	Edad	
	2	Años en la compañía	1. Menos de 1 año 2. Entre 1 a 3 años 3. Entre 3 a 5 años 4. más de 5 años
	3	Cargo en la compañía	1. Asistente. 2. Profesional Junior 3. Profesional Senior 4. Manager o jefe. 5. Director o Gerente de área 6. Gerente General / CEO / Directivo
	4	Área donde trabaja	1. Recursos Humanos / Gestión Humana. 2. áreas de Inclusión o Responsabilidad Social. 3. áreas de Operaciones 4. áreas logísticas 5. áreas de Comunicaciones y Marketing 6 áreas de Finanzas 7. área de IT 8. área Comercial / Ventas 9. Otra.....
Marco Legal	5	¿Cuáles cree que son los motivos principales por los que no se cumple con la normativa de inclusión laboral de personas con discapacidad en Perú?	1. Falta de personas con discapacidad capacitadas para trabajar. 2. Desconocimiento y falta de información. 3. Falta de conciencia e interés por parte de las empresas. 4. Falta de Herramientas 5.infraestructura. 6. Otros:
Inclusión Laboral	6	¿Conoce de la experiencia de algún otro país que tenga un mejor nivel que el nuestro en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad?	
	7	¿De qué manera cree usted que la inclusión laboral de personas con discapacidad puede aportar de manera positiva a su compañía?	1. mejora en el ambiente laboral 2. mejora en el sentido de pertenencia a la compañía 3. mejora en la motivación 4. mejora en los resultados y productividad de la compañía

	8	Del 1 al 5, siendo 1 nada inclusiva y 5 muy inclusiva, ¿Qué tan inclusiva considera que es la organización en la que usted labora?	1. nada inclusiva 2. Algo inclusiva 3. Indiferente 4. Medianamente inclusiva 5. Muy inclusiva
	9	¿Le gustaría que su empresa contratara personal con discapacidad?	SI NO NO SÉ
	10	¿Le gustaría que su empresa tenga políticas de inclusión laboral y estas sean compartidas con toda la organización?	SI NO NO SÉ
Digitalización	11	¿Qué tan alto es el nivel de digitalización de la empresa en la que labora?	BAJO: No usamos ningún medio digital MEDIO: Usamos algunos medios digitales ALTO: La mayoría de nuestros procesos están digitalizados.
	12	¿En su empresa que canales digitales se utilizan para la captación de nuevos colaboradores?	Redes sociales (LinkedIn, Facebook, etc) Página Web Plataformas de búsqueda (bumeran, computrabajo,etc) No se usa Otros: -----
	13	¿Tiene su compañía un responsable o área encargada de la transformación digital?	SI NO NO SÉ
Definición Oferta Comercial	14	¿Qué tipos de servicios subcontrata la empresa en la que usted labora?	1.TI y soporte técnico 2.Llimpieza y mantenimiento 3.Mensajería, vigilancia y seguridad 4.Headhunting 5.Talleres, capacitaciones o coaching 6.Servicios de consultoría 7.No tercerizamos ningún servicio, se hace todo interno. 7.Otro:
	15	¿En qué casos subcontrataría a un tercero por sus servicios?	1. Falta de especialización en un tema determinado. 2.Por ahorro de costos 3. Estrategia de negocio 4. Otro motivo: -----
	16	En una escala del 1 al 5, siendo 1 nada y 5 mucho ¿qué tanta experiencia considera que su área de	1. No cuenta con experiencia 2. Cuenta con poca experiencia 3. Cuenta con algo de

		RRHH tienen en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad?	experiencia 4. Bastante experimentada 5. Totalmente experimentada
	17	En una escala del 1 al 5, siendo 1 ningún valor y 5 bastante valor ¿Qué tanto valor encuentra en la subcontratación de una empresa especialista en inclusión laboral de personas con discapacidad para ayudar a su compañía en el proceso de inclusión?	1. Ningún valor 2. Poco valor 3. Neutral /indiferente 4. Mucho valor 5. Totalmente valorado
	18	¿Sub contrataría una empresa consultora en inclusión laboral de personas con discapacidad que tenga servicios de diseño de posiciones, sensibilización del personal, capacitación y acompañamiento?	SI NO NO SÉ
	19	Si la respuesta es SI, ¿Cuáles de estos servicios contrataría?	1. Sensibilización interna de los colaboradores. 2. Asesoramiento en la definición de tareas y puestos de trabajo según discapacidad. 3. Acompañamiento en el proceso de selección y capacitación 4. Acompañamiento en el periodo de inmersión laboral. 5. otros.....
	20	Si la respuesta es SI, ¿Cuánto tiempo contrataría los servicios?	1. Solo para un proyecto inicial 2. el tiempo necesario hasta que el área de RRHH desarrolle la capacidad interna. 3. Siempre que tenga que cumplir la ley 4. Sería un socio estratégico dentro de las políticas de inclusión de la compañía.
Comunicación	21	Pre Covid 19, ¿El área de RRHH de su empresa participaba y tenía presencia en eventos o seminarios especializados en gestión del talento?	SI NO NO SÉ

	22	¿Cuáles de estos canales utilizan para los procesos de selección de personal?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Head Hunter especializados. 2. empresas de selección 3. Canales digitales propios de la compañía, redes sociales. 4. Canales digitales externos tipo: LinkedIn, Bumeran... 5. Otros.....
Toma de decisión	23	¿Cuáles son las áreas que participan en un proceso de selección?	<ol style="list-style-type: none"> 1. área de RRHH. 2. El área usuaria (que requiere el personal) 3. Gerencia general 4. OTROS:.....
	24	En su organización, ¿Quién o quiénes son el principal decisor en la contratación?	<ol style="list-style-type: none"> 1. área de RRHH. 2. El área usuaria (que requiere el personal) 3. Gerencia general 4. OTROS:.....
	25	¿Si decidieran contratar una consultora especializada en inclusión laboral, quien sería o quienes serían los decisores?	<ol style="list-style-type: none"> 1. área de RRHH. 2. El área usuaria (que requiere el personal) 3. Gerencia general 4. OTROS:.....

Validación de la propuesta de Valor	1	Del 1 al 5, siendo 1 Nada seguro y 5 muy seguro, ¿Cuan seguro está usted de que su empresa contrataría los servicios de IQUALCONSULTING?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nada seguro. 2. Poco seguro 3. Indiferente 4. Seguro 5. Muy seguro
	2	¿Qué servicio cree usted que su empresa contrataría?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico y Asesoramiento 2. Diseño de perfiles por posición 3. Capacitación y sensibilización del personal. 4. Acompañamiento durante proceso de adaptación. 5. Ninguno

Anexo 3. Investigación De Mercados – Tablas De Frecuencia

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Edad	170	26	61	40.27	8.482
N válido (por lista)	170				

Años en la compañía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 1 año	18	11%	11%	11%
Entre 1 y 3 años	53	31%	31%	42%
Entre 3 y 5 años	27	16%	16%	58%
más de 5 años	72	42%	42%	100%
Total	170	100%	100%	

Cargo en la compañía

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Asistente	1	1%	1%	1%
Profesional Junior	2	1%	1%	2%
Profesional Senior	34	20%	20%	22%
Manager o Jefe	62	36%	36%	58%
Director o gerente de área	42	25%	25%	83%
Gerente general / Director /CEO	29	17%	17%	100%
Total	170	100%	100%	

Área donde trabaja

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Recursos humanos / Gestión humana	16	9%	9%	9%
Áreas de inclusión o responsabilidad social	1	1%	1%	10%
Áreas de operaciones	9	5%	5%	15%
Áreas logísticas	3	2%	2%	17%
Áreas de comunicaciones y márketing	47	28%	28%	45%
Áreas de finanzas	12	7%	7%	52%
Área comercial / Ventas	44	26%	26%	78%
Legal	20	12%	12%	89%
Otro	18	11%	11%	100%
Total	170	100%	100%	

¿Cuáles cree que son los motivos principales por los que no se cumple con la normativa de inclusión laboral de personas con discapacidad en Perú? (Puede marcar más de 01 alternativa) *

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Motivos de incumplimiento	Desconocimiento y falta de información.	0	26.6%	53.5%
	Falta de conciencia e interés por parte de las empresas.	105	30.7%	61.8%
	Falta de Herramientas	32	9.4%	18.8%
	Falta de personas con discapacidad capacitadas para trabajar.	43	12.6%	25.3%
	Infraestructura.	66	19.3%	38.8%
	Otros	5	1.5%	2.9%
Total		342	100.0%	201.2%

¿De qué manera cree usted que la inclusión laboral de personas con discapacidad puede aportar de manera positiva a su compañía? (Puede marcar más de 01 alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Beneficios para la compañía	Mejora en el ambiente laboral	66	17.1%	38.8%
	Mejora en el sentido de pertenencia a la compañía	75	19.4%	44.1%
	Mejora en la motivación	66	17.1%	38.8%
	Mejora en los resultados y productividad de la compañía	28	7.2%	16.5%
	Mejora la empatía y crecimiento personal.	145	37.5%	85.3%
	Otro	7	1.8%	4.1%
Total		387	100.0%	227.6%

Del 1 al 5 ¿Qué tan inclusiva en temas de discapacidad considera que es la organización en la que usted labora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1,00	22	13%	13%	13%
2,00	40	24%	24%	36%
3,00	52	31%	31%	67%
4,00	41	24%	24%	91%
5,00	15	9%	9%	100%
Total	170	100%	100%	

Del 1 al 5 ¿Qué tan de acuerdo estaría con que su empresa contrate personas con discapacidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	7	4%	4%	4%
4,00	32	19%	19%	23%
5,00	131	77%	77%	100%
Total	170	100%	100%	

Del 1 al 5 ¿Qué tan de acuerdo estaría con que su empresa tenga políticas de inclusión laboral y estas sean compartidas con toda la organización?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3,00	6	4%	4%	4%
4,00	28	16%	16%	20%
5,00	136	80%	80%	100%
Total	170	100%	100%	

¿Qué tan alto es el nivel de digitalización de la empresa en la que labora?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO: No usamos ningún medio digital.	2	1%	1%	1%
MEDIO: Usamos algunos medios digitales	97	57%	57%	58%
ALTO: La mayoría de nuestros procesos están digitalizados.	71	42%	42%	100%
Total	170	100%	100%	

¿En su empresa que canales digitales se utilizan para la captación de nuevos colaboradores? (Puede marcar más de 01 alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Canales digitales para captación	Blackboard	1	0.3%	0.6%
	Convocatoria interna	1	0.3%	0.6%
	No se usa	11	3.5%	6.5%
	Página Web	64	20.4%	37.6%
	Plataformas de búsqueda (bumerán	108	34.4%	63.5%
	Redes sociales (LinkedIn	127	40.4%	74.7%
	Referencias	2	0.6%	1.2%
Total		314	100.0%	184.7%

¿Tiene su compañía un responsable o área encargada de la transformación digital?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sí	109	64%	64%	64%
No	50	29%	29%	94%
No sé	11	6%	6%	100%
Total	170	100%	100%	

¿Qué tipos de servicios subcontrata la empresa en la que usted labora? (Puede marcar más de 01 alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
servicios subcontratados	TI y soporte técnico	54	10.7%	31.8%
	Limpieza y mantenimiento	114	22.5%	67.1%
	Mensajería, vigilancia y seguridad	99	19.5%	58.2%
	Headhunting	62	12.2%	36.5%
	Talleres, capacitaciones o coaching	80	15.8%	47.1%
	Servicios de consultoría	86	17.0%	50.6%
	No tercerizamos ningún servicio, se hace todo interno	10	2.0%	5.9%
	Otro	2	0.4%	1.2%
Total		507	100.0%	298.2%

¿En qué casos subcontrataría a un tercero por sus servicios? (Puede marcar más de 01 alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
casos en que subcontrataría a un tercero	Falta de especialización en un tema determinado.	121	41.4%	71.2%
	Por ahorro de costos	89	30.5%	52.4%
	Estrategia de negocio	82	28.1%	48.2%
Total		292	100.0%	171.8%

¿Subcontrataría una empresa consultora en inclusión laboral de personas con discapacidad que tenga servicios de diseño de posiciones, sensibilización del personal, capacitación y acompañamiento?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Probablemente no.	8	5%	5%	5%
Indiferente	15	9%	9%	14%
Probablemente sí.	112	66%	66%	79%
Definitivamente si la contratase	35	21%	21%	100%
Total	170	100%	100%	

¿Cuáles de estos servicios contrataría? (Puede marcar más de 01 alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
¿Cuáles de estos servicios contrataría?	1. Sensibilización interna de los colaboradores.	84	24.0%	57.1%
	2. Asesoramiento en la definición de tareas y puestos de trabajo según discapacidad.	98	28.0%	66.7%
	3. Acompañamiento en el proceso de selección y capacitación	97	27.7%	66.0%
	4. Acompañamiento en el periodo de inmersión laboral.	71	20.3%	48.3%
Total		350	100.0%	238.1%

¿Por cuánto tiempo contrataría los servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Solo para un proyecto inicial	27	16%	18%	18%
El tiempo necesario hasta que el area de RRHH desarrolle la capacidad interna.	72	42%	49%	67%
Siempre que tenga que cumplir la ley	9	5%	6%	73%
Seria un socio estratégico dentro de las políticas de inclusión de la compañía.	39	23%	27%	100%
Total	147	86%	100%	
9,00	23	14%		
Total	170	100%		

¿Cuáles de estos canales utilizan para los procesos de selección de personal? (Puede marcar más de 01 alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
canales para los procesos de selección	Head Hunter especializados.	69	20.7%	40.6%
	Empresas de selección	56	16.8%	32.9%
	Canales digitales propios de la compañía, redes sociales.	99	29.6%	58.2%
	Canales digitales externos tipo: LinkedIn, Bumeran...	102	30.5%	60.0%
	Otro:	8	2.4%	4.7%
Total		334	100.0%	196.5%

¿Cuáles son las áreas que participan en un proceso de selección? (Puede marcar más de 01 alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
áreas que participan en selección	Área de RRHH.	153	42.7%	90.0%
	El área usuaria (que requiere el personal)	139	38.8%	81.8%
	Gerencia general	66	18.4%	38.8%
Total		358	100.0%	210.6%

En su organización, ¿Quién o quiénes son el principal decisor en la contratación? (Puede marcar más de 01 alternativa)

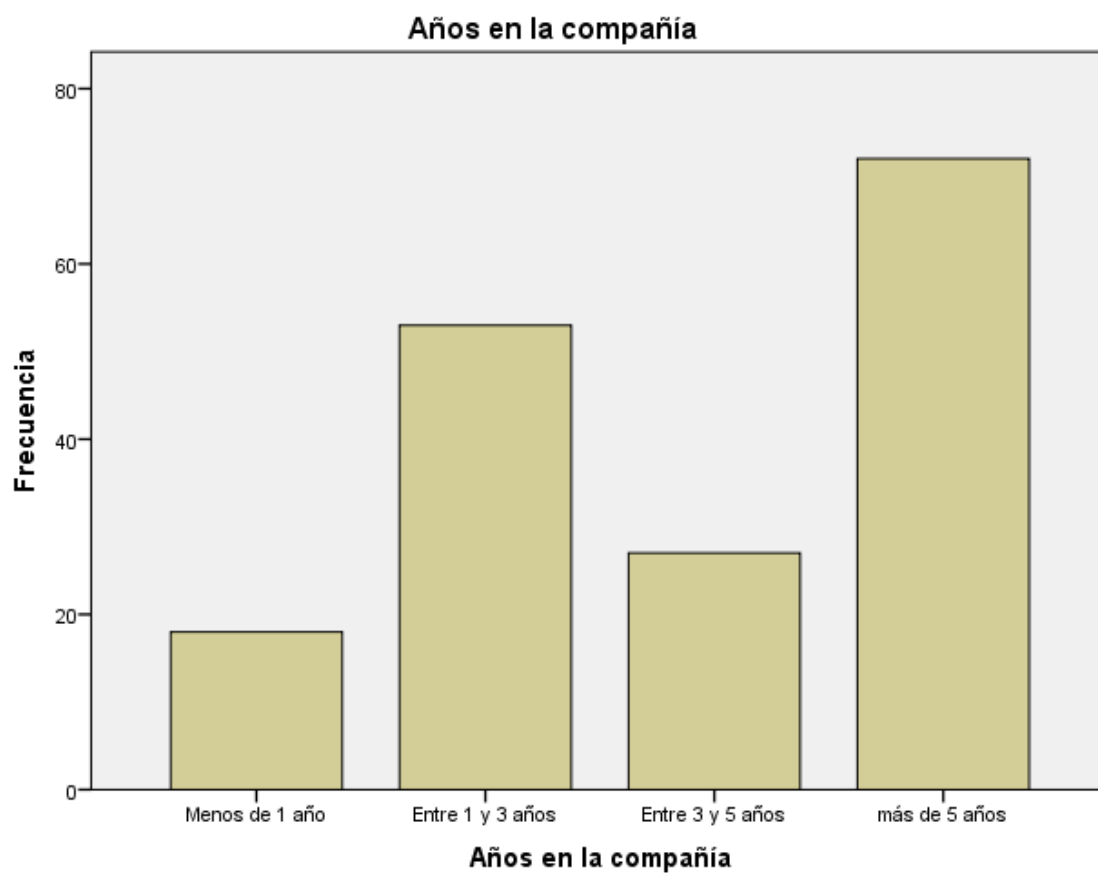
		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Decisor en la contratación	Área de RRHH.	69	25.5%	40.6%
	El área usuaria (que requiere el personal)	145	53.5%	85.3%
	Gerencia general	57	21.0%	33.5%
Total		271	100.0%	159.4%

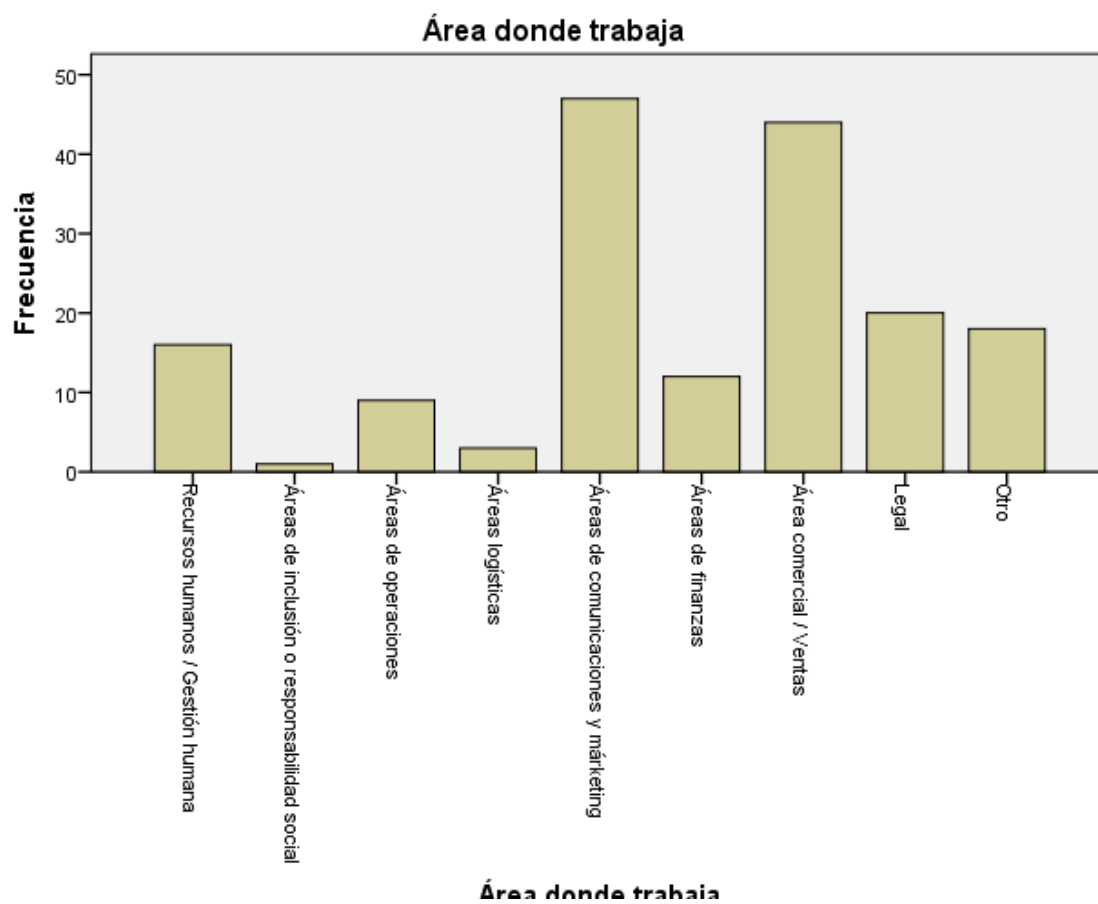
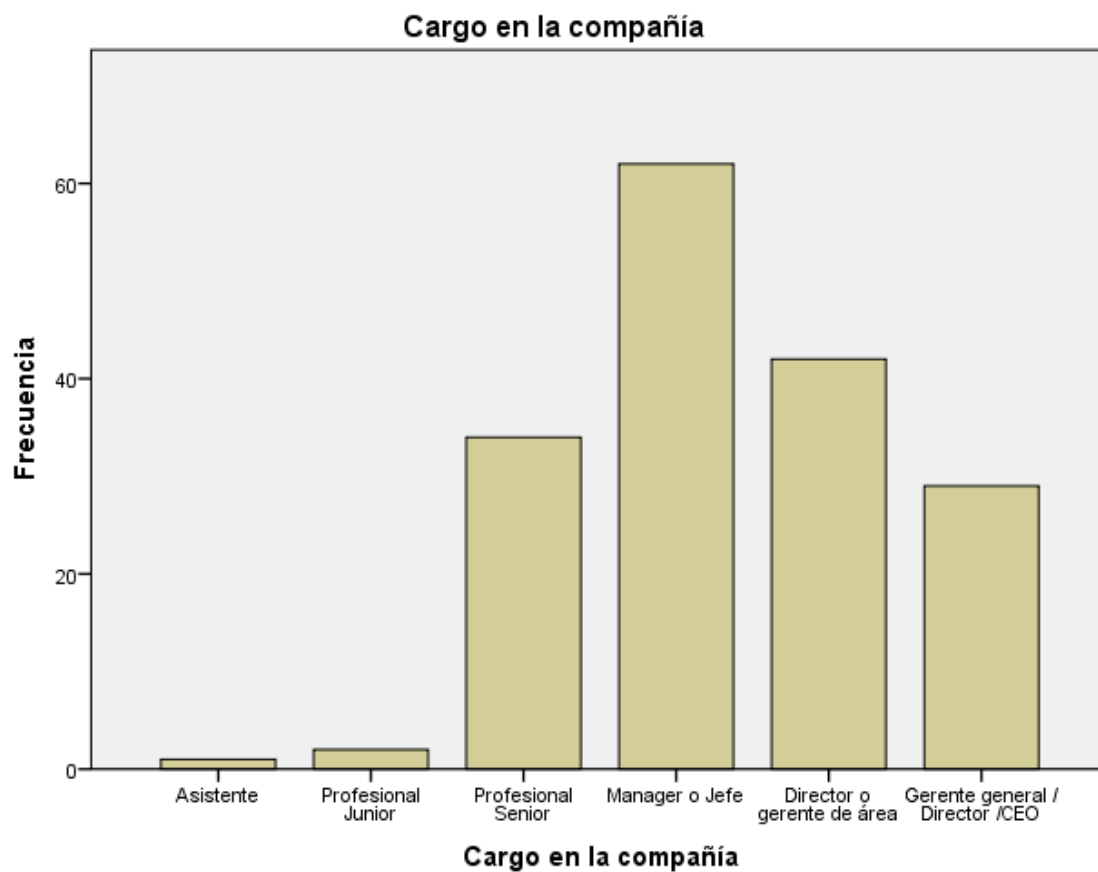
¿Si decidieran contratar una consultora especializada en inclusión laboral, quien sería o quienes serían los decisores? (Puede marcar más de 01 alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Decisor para contratar una consultora	área de RRHH.	108	40.0%	63.5%
	El área usuaria (que requiere el personal)	57	21.1%	33.5%
	Gerencia general	105	38.9%	61.8%
Total		270	100.0%	158.8%

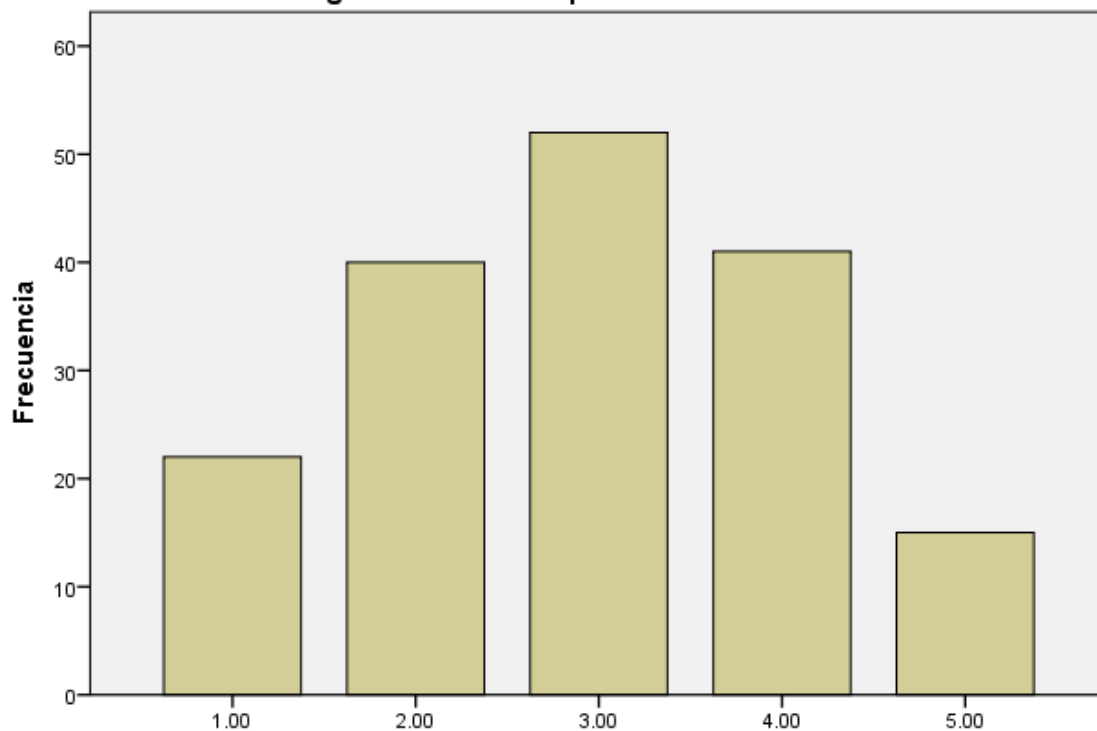
¿Qué servicio cree usted que su empresa contrataría? (puede marcar más de una alternativa)

		N	Porcentaje	Porcentaje de casos
Servicio que su empresa contrataría	1. Diagnóstico y Asesoramiento	89	24.2%	52.4%
	2. Diseño de perfiles por posición	84	22.8%	49.4%
	3. Capacitación y sensibilización del personal.	109	29.6%	64.1%
	4. Acompañamiento durante proceso de adaptación	75	20.4%	44.1%
	Ninguno	11	3.0%	6.5%
Total		368	100.0%	216.5%

Anexo 4. Investigación De Mercados – Gráficos De Barras

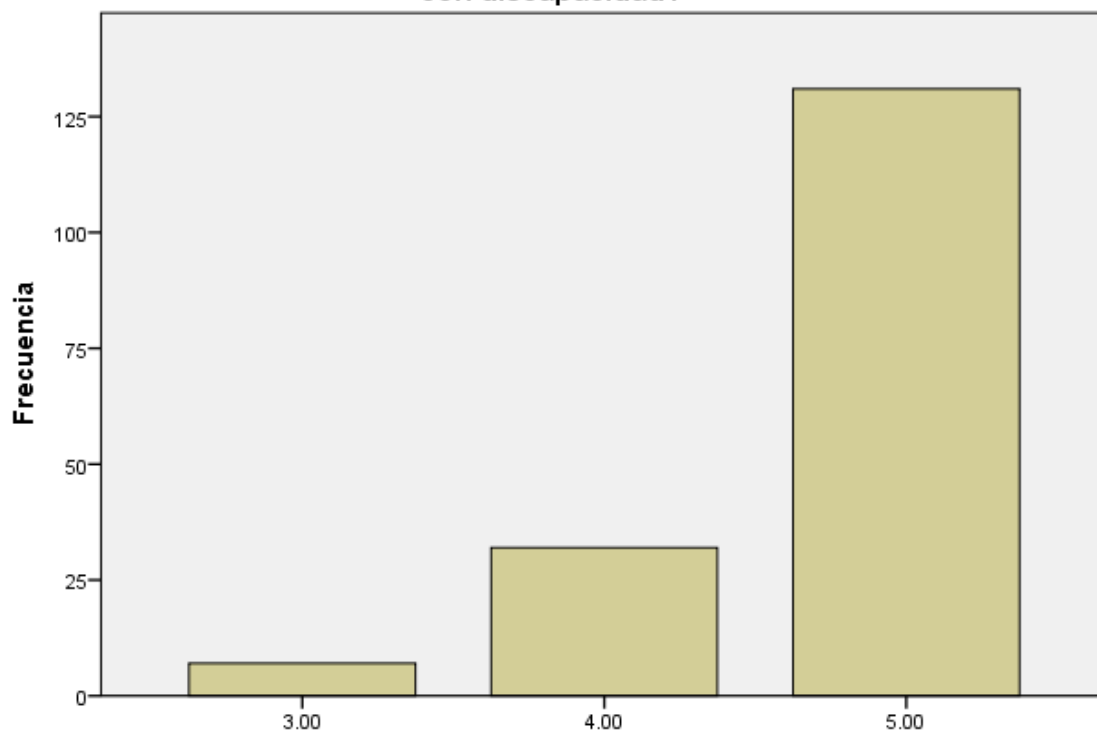


Del 1 al 5 ¿Qué tan inclusiva en temas de discapacidad considera que es la organización en la que usted labora?



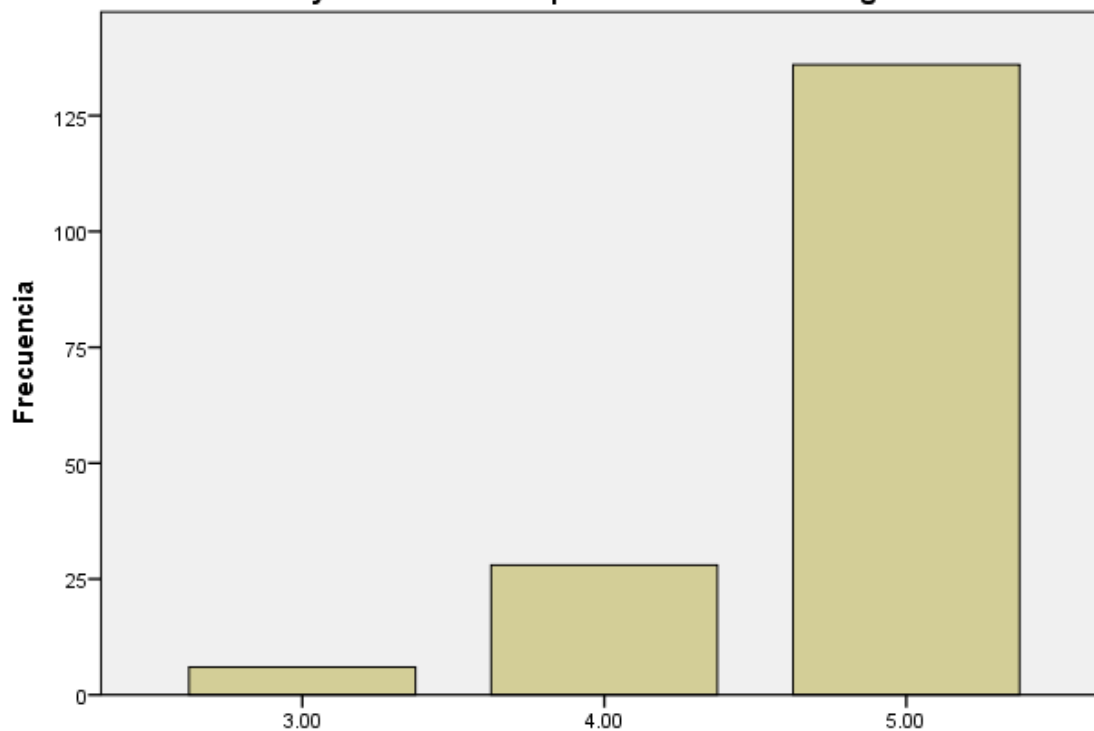
Del 1 al 5 ¿Qué tan inclusiva en temas de discapacidad considera que es la organización en la que usted labora?

Del 1 al 5 ¿Qué tan de acuerdo estaría con que su empresa contrate personas con discapacidad?



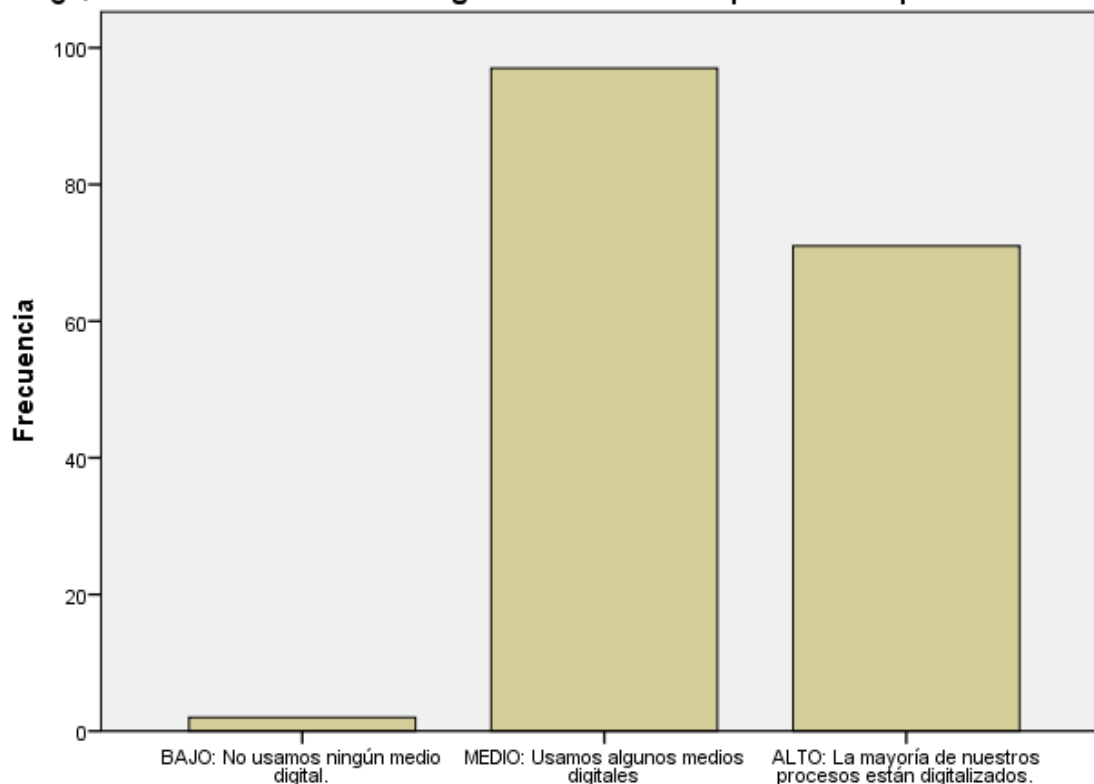
Del 1 al 5 ¿Qué tan de acuerdo estaría con que su empresa contrate personas con discapacidad?

Del 1 al 5 ¿Qué tan de acuerdo estaría con que su empresa tenga políticas de inclusión laboral y estas sean compartidas con toda la organización?



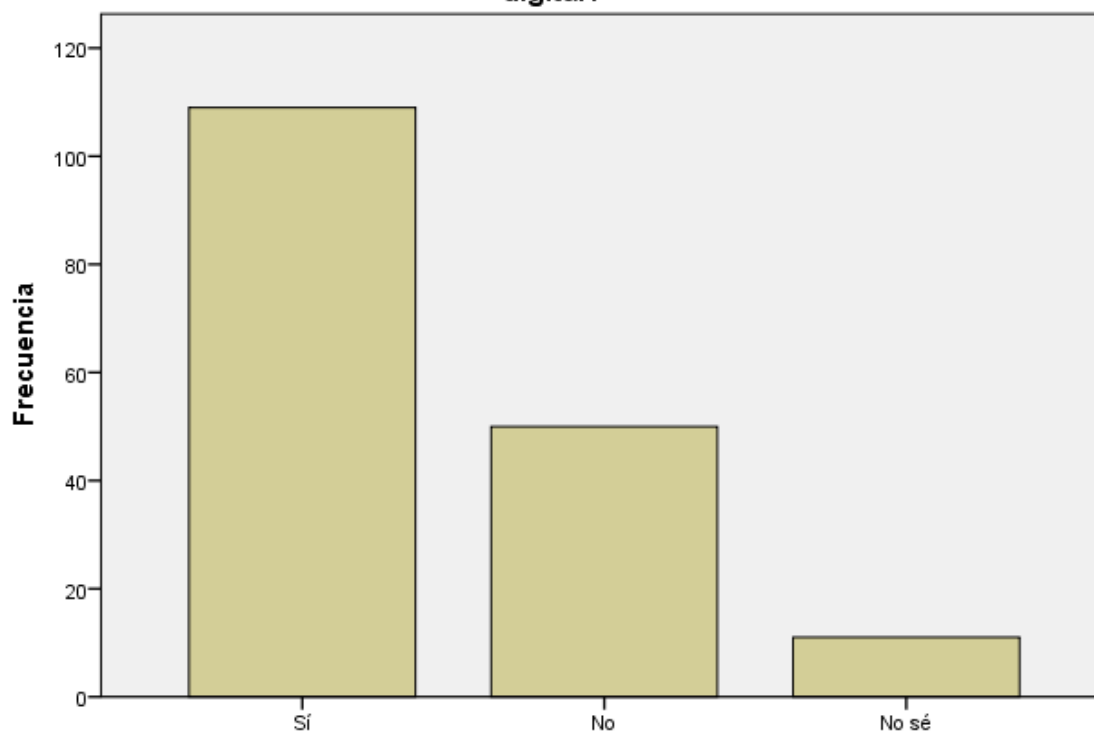
Del 1 al 5 ¿Qué tan de acuerdo estaría con que su empresa tenga políticas de inclusión laboral y estas sean compartidas con toda la organización?

¿Qué tan alto es el nivel de digitalización de la empresa en la que labora?



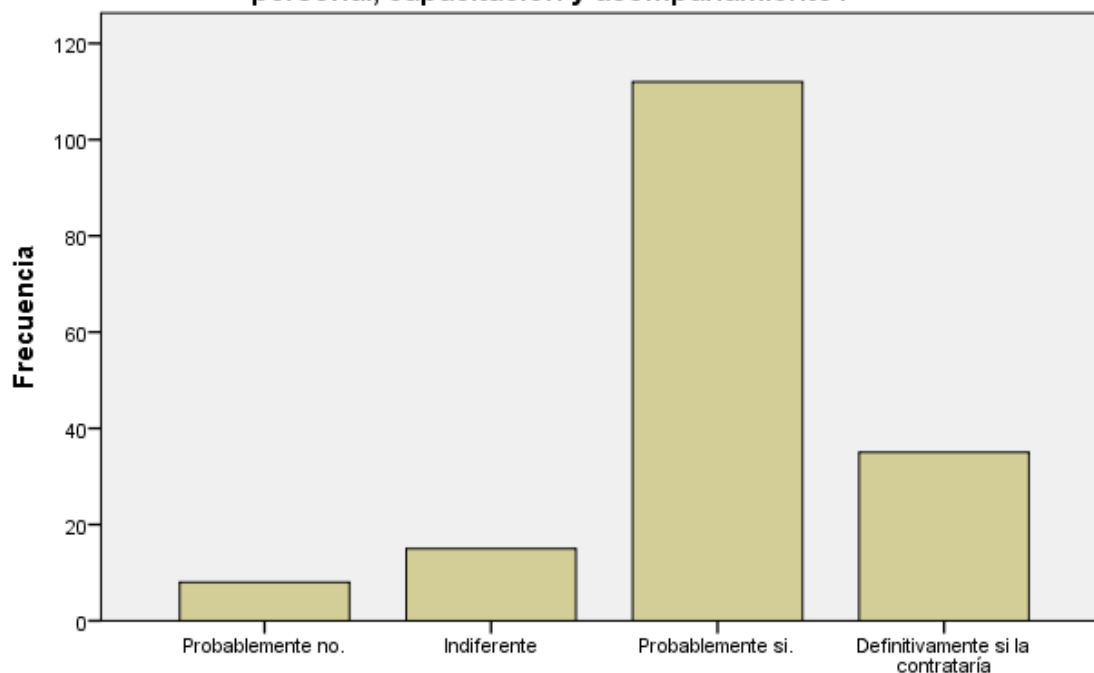
¿Qué tan alto es el nivel de digitalización de la empresa en la que labora?

¿Tiene su compañía un responsable o área encargada de la transformación digital?



¿Tiene su compañía un responsable o área encargada de la transformación digital?

¿Subcontrataría una empresa consultora en inclusión laboral de personas con discapacidad que tenga servicios de diseño de posiciones, sensibilización del personal, capacitación y acompañamiento?



¿Subcontrataría una empresa consultora en inclusión laboral de personas con discapacidad que tenga servicios de diseño de posiciones, sensibilización del personal, capacitación y acompañamiento?



Anexo 5. Plan De Marketing – Detalle Plan De Medios

Costes estimados B2B - Pauta Digital						
Plataforma	Formato	CPM	CPC	CPL	CPV	Inversión Total
Facebook	PPA&PPV	S/ 3.50				S/ 15,050
LinkedIn	PPA	S/ 22.75		S/ 24.50		S/ 18,025
Youtube	Trueview for Reach	S/ 14.00				S/ 3,500
Google Search	Brand & Generics		S/ 1.93			S/ 2,975
Programática	Banner Estándar	S/ 7.00				S/ 3,500
Mailing	Mailing	S/ 70.00		S/ 87.50		S/ 5,250
LinkedIn	PPL		S/ 2.10			S/ 5,600
Facebook	PPL		S/ 1.05			S/ 5,600
Google Search	Brand & Generics		S/ 1.40			S/ 3,500
Programática	Banner Estándar		S/ 1.05			S/ 2,450
Mailing	Mailing	S/ 70.00				S/ 3,500
LinkedIn	PPL	S/ 56.00				S/ 16,450
Facebook	PPL			S/ 24.50		S/ 12,250
Google Search	Brand & Generics			S/ 70.00		S/ 11,025
TOTAL						S/ 108,675

Leyenda:

CPM: Costo por mil impresiones

CPC: Costo por click

CPL: Costo por Lead

CPV: Costo por vista

		Resultados					
Plataforma	Formato	Impresiones	Clicks	Conversiones	Visualizaciones	Envíos	Aperturas
Facebook	PPA&PPV	4,300,000					
LinkedIn	PPA	792,308					
Youtube	Trueview for Reach	250,000			62,500		
Google Search	Brand & Generics	10,303	1,545				
Programática	Banner Estándar	500,000	2,000				
Mailing	Mailing	0	2,250			75,000	11,250
LinkedIn	PPL	133,333	2,667				
Facebook	PPL	266,667	5,333				
Google Search	Brand & Generics	16,667	2,500				
Programática	Banner Estándar	466,667	2,333				
Mailing	Mailing	0	1,500			50,000	7,500
LinkedIn	PPL	293,750		250			
Facebook	PPL	1,250,000	25,000	500			
Google Search	Brand & Generics			158			
TOTAL		8,279,694	45,129	908	62,500	125,000	18,750

KPIs Medios			Objetivo. Mkt
Visitas Efectivas	35%	15,795	15,795
Alcance Facebook	Frec 3	766,000	500,000
Alcance LinkedIn	Frec 5	66,000	50,000
Alcance Youtube	Frec 3	330,000	250,000
Ratio apertura Email	15%	18,750	10%
Leads Pauta	91%	908	900

Anexo 6. Plan De Ti– Cotización Desarrollo Página Web

intellignos^h

PROPUESTA DESARROLLO WEB PARA IQUALCONSULTING

Descripción

Sitio web que tiene como objetivo principal la captación de leads. Como solución se plantea una web administrable con secciones sobre información de la empresa, noticias, metodología de trabajo o implementación, empresas que confían en nosotros, y formulario de consultas etc.



Para el debido cumplimiento del proyecto se deben seguir las siguientes funcionalidades.

1. Web responsable, cubriendo la correcta adaptación de información para dispositivos móviles, desktop y tablet.
2. Experiencia de usuario enfocado en satisfacer las necesidades del cliente.
3. CMS en wordpress: Contenido en su mayor parte administrable.
 - Plugin de uso:
 - Plugin de accesibilidad
 - Plugin SEO para despliegue de una estrategia SEO
 - Plugin para inserción de Tag manager o Google Analytics
4. Gestor de leads, para poder visualizar y descargar las consultas del formulario de contacto.
5. Chat de contacto
6. **Accesibilidad:** Puede tener funcionalidades básicas para **facilitar la lectura a personas con discapacidad o problemas visuales. Esto le da mucho valor para la imagen de la empresa y es coherente con el modelo de negocio, demuestra mucha responsabilidad social.**

Metodología de Gestión

En HWW creemos que el cliente y los usuarios finales son parte del equipo, es por ello por lo que lo incluimos en la gestión del proyecto. La metodología utilizada para la gestión y control del proyecto es basada en SCRUM y Design Thinking.

Si bien no se utilizan todas las prácticas de SCRUM se extrae de él lo más importante, la iteración incremental en las etapas del desarrollo de un proyecto.

A su vez en esta metodología de gestión se generan revisiones permanentes del proyecto para poder dar visibilidad tanto interna como al cliente de los avances del proyecto.

En el marco de trabajo Scrum, existen tres artefactos. En este caso, artefacto se refiere a elementos físicos que se producen como resultado de la aplicación de Scrum. Los artefactos en Scrum son: **El Product Backlog**, el **Sprint Backlog** y el **Incremento (entregable)**.

Metodología de Desarrollo

La metodología de desarrollo de proyectos es de tipo evolutiva, para esto se utiliza el modelo de prototipos.

¿Qué propone el modelo de prototipos?

Divide el desarrollo del proyecto en una serie de MVP (producto mínimo viable) donde al final de cada uno de los Sprint se podrá mostrar un resultado, el cual podrá ser evaluado para efectuar mejoras incrementales.

Beneficios de estas metodologías

- Permiten el desarrollo de un sistema a partir de documentación mínima.
- Se priorizan de los requisitos según el valor del negocio y regularmente actualizada.
- El usuario participa más activamente en la construcción del producto (La Solución), ya que "lo puede ver" y, dependiendo del tipo de prototipo, "utilizar" desde el primer momento.
- Se reduce el riesgo o la incertidumbre sobre la implementación del proyecto.
- Su uso redundante en una mayor satisfacción del usuario con el producto final, ya que él o ella han participado activamente de su diseño.
- Proporciona al usuario un mayor conocimiento del sistema con una curva menor de aprendizaje.
- Permite a todos los involucrados entender bien y mejor el problema antes de la implementación final.

Tareas asociadas a cada proyecto:

UX, incluye el proceso de levantamiento de los requerimientos, análisis y propuestas estructurales para la solución.

UI (Diseño de interfaces), tomando en cuenta el proceso que se lleva a cabo en el punto anterior se realizan las propuestas gráficas para la web, tanto en su versión desktop como Tablet y Smartphone.

Armado en lenguaje HTML, codificación de la gráfica en el lenguaje HTML (opcionalmente HTML 5) y CSS para su renderización en navegadores.

Programación, codificación de las funcionalidades tanto a nivel de backend como frontend del sitio.

Aseguramiento de calidad, el proceso funcional incluye la revisión en los siguientes navegadores: Internet Explorer edge y para las últimas versiones de los browsers Chrome, Firefox, Opera.

Marcha blanca, Periodo de prueba en conjunto con el cliente y en ambiente pre-productivo.

Planificación y propuesta económica

Tiempo aproximado de 40 días hábiles, incluido feedback de cliente.

	Horas		Costo por h/h	
UX/UI	40	S/	60.00	S/ 2,400.00
Programador Front-end	40	S/	40.00	S/ 1,600.00
Programador Back-end	56	S/	50.00	S/ 2,800.00
QA y pase a producción	24	S/	50.00	S/ 1,200.00
				S/ 8,000.00

Los valores expresados en soles. No incluyen IGV.

Límites y alcances

El servicio está sujeto a las siguientes cláusulas:

Además, se podrían incluir **funcionalidades adicionales** para personas con otro tipo de discapacidad como: Lectura con Voz, Texto amigable para Disléxicos, entre otros.

Referencia:



Sheridan College Canada tiene un plugin el cual ya incluye diversas funciones de accesibilidad y mejora visual, como lectura con voz, teclado, pausado de animaciones, entre otros.



Orange España tiene un espacio de Inclusión Digital en su Portal, el cual muestra herramientas para mejorar la visualización y accesibilidad desde un Plugin llamado Orange+ o una app pre instalada en sus móviles llamada Táctil Fácil.

El desarrollo estará dividido en cinco (2) ámbitos según las características del proyecto:
Frontend

Sección pública donde el usuario podrá navegar por los niveles del desarrollo, para ello se utilizarán las siguientes técnicas:

- Flat desing: Consiste en eliminar o reducir todo tipo de decoración en un diseño para simplificar el mensaje y facilitar la funcionalidad. Se eliminan texturas, degradados, biselados, sombreados. En definitiva, todo lo que no aporte valor al mensaje o información que se quiere transmitir al usuario a través de una interfaz. Sus ventajas:
 - Foco claro, permite concentrar al usuario en puntos específicos.
 - Veloz, mejora el desempeño de los sitios.
- SEO y contenido: Se utiliza de manera correcta y optima la nomenclatura y estructura de semántica de markup html que permite que el contenido sea indexado de mejor manera por los buscadores. La principal ventaja de un buen SEO orgánico es que los usuarios puedan acceder al sitio a través de la búsqueda de contenido en buscadores como Google.

Backend de gestión

Este concepto engloba el core del sitio, todos los módulos orientados al almacenamiento y mantención del contenido del sitio, el backend debe ser:

- Robusto, debe funcionar el 100% del tiempo y su comportamiento no debe ser errático.
- Escalable, debe ser capaz de responder a una demanda creciente de almacenamiento y edición de contenido y en caso de ser necesario adaptarse a nuevas estructuras de datos.
- Funcional, siempre debe cumplir el objetivo o indicadas por el usuario final.
- Seguro, debe mantener perímetros de seguridad que permitan restringir los niveles de acceso al contenido, para tareas esto debe diferenciar entre contenido privado y contenido público.

Tomando en cuenta las necesidades del proyecto se proponen las siguientes tecnologías de desarrollo:

1. PHP
2. CMS Wordpress
3. Mysql Server
4. Html 5
5. Jscrip

Metodología de trabajo

Esencial en el desarrollo de un proyecto de largo alcance o de alta complejidad es el orden y control asociado a todas y cada una de las dimensiones que compongan el proyecto, por lo que siempre y sin excepciones es necesario darle seguimiento estricto a través de metodologías propias de gestión de proyecto, permitiendo así un control estricto de hitos y cumplimiento en los alcances del mismo. Lo anterior a saber de:

- Desarrollo y definición del charter de proyecto
- Desarrollo e instauración de metodologías de trabajo asociadas al proyecto (Design Thinking, Scrum agile, etc.)

1. Una planificación de las tareas asociadas al proyecto será confeccionada una vez que se apruebe el presente documento. El cronograma no iniciará en tanto no haya sido aprobado.
2. El presupuesto no incluye mantenimiento del sitio, se entregará un manual de administración de usuario.
3. Las estimaciones, hitos y fechas comprometidas en las planificaciones están sujetas a la oportuna respuesta del cliente en las tareas de validación asociadas a él.
4. El contenido definitivo del sitio debe ser recibido al menos 5 días antes de que comience la etapa de carga de contenido.
5. La contraparte del Jefe de Proyecto por parte del cliente debe ser única y tener autoridad para tomar decisiones. Será el único interlocutor para realizar consultas o pedir cambios.
6. La implementación de cambios durante el desarrollo del proyecto debe ser analizados por el jefe de proyecto y dependiendo del impacto que tengan sobre la planificación serán considerados como requerimientos adicionales.
7. Todo requerimiento adicional debe ser estimado (en plazos y costos) antes de ser implementado. Se considera requerimiento adicional todo lo no incluido expresamente en el presente documento.
8. Se acepta que la propiedad del software resultante será del cliente.

Ante cualquier duda o comentario, por favor comunicarse con nosotros.

Anexo 7. Plan Financiero – Estado De Ganancias Y Pérdidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas	S/ 861,000	S/ 1,791,000	S/ 3,163,500	S/ 4,518,000	S/ 5,866,000
Costo de ventas	-S/ 212,400	-S/ 431,800	-S/ 682,400	-S/ 972,700	-S/ 1,263,600
Utilidad Bruta	S/ 648,600	S/ 1,359,200	S/ 2,481,100	S/ 3,545,300	S/ 4,602,400
Margen Bruto	75%	76%	78%	78%	78%
Gastos Administrativos	-S/1,061,213	-S/ 1,291,789	-S/ 1,795,870	-S/ 2,035,036	-S/ 2,097,336
Gastos de ventas	-S/ 65,100	-S/ 128,660	-S/ 235,360	-S/ 324,560	-S/ 413,280
EBITDA	-S/ 477,713	-S/ 61,249	S/ 449,870	S/ 1,185,704	S/ 2,091,784
Margen EBITDA	-55%	-3%	14%	26%	36%
Utilidad Operativa	-S/ 477,713	-S/ 61,249	S/ 449,870	S/ 1,185,704	S/ 2,091,784
Ingresos financieros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Gastos financieros	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Utilidad Antes de impuestos	-S/ 477,713	-S/ 61,249	S/ 449,870	S/ 1,185,704	S/ 2,091,784
impuesto a la renta	S/ 140,925	S/ 18,068	-S/ 132,712	-S/ 349,783	-S/ 617,076
Utilidad Neta	-S/ 336,787	-S/ 43,180	S/ 317,158	S/ 835,921	S/ 1,474,708
Margen Neto	-39%	-2%	10%	19%	25%

Anexo 8. Plan De Recursos Humanos – Cálculo De Remuneraciones Del Personal De Proyectos

Puesto	Remuneración (S/)	Tipo de paquete
Técnico en salud y seguridad ocupacional	2,500 por proyecto	Paquete Full Service Paquete inclusión
Capacitador de nivel técnico (cotiza por capacitación realizada)	450 por hora de taller	Paquete capacitación (8h por cliente)
Capacitador de nivel profesional cotiza por capacitación realizada)	850 por hora de taller	Paquete Full Service (10h por cliente)
Asistente Social (su labor será por los días que dure el proyecto)	100 por día	Paquete Full Service Paquete Inclusión (5 días por cliente)

Técnico en salud y seguridad ocupacional

Remuneración por proyecto: 2.500.00

	Full servicio	Inclusión	Total proyectos	Total (soles)
Año 1	0	18	18	45.000
Año 2	10	30	40	100.000
Año 3	26	75	101	252.500
Año 4	37	108	145	362.500
Año 5	48	140	188	470.000

Capacitador de nivel técnico

Remuneración por hora: 450,00

	Capacitación	horas	Total (soles)
Año 1	44	352	158.400
Año 2	63	504	226.800
Año 3	44	352	158.400
Año 4	62	496	223.200
Año 5	81	648	291.600

Capacitador de nivel profesional

Remuneración por hora: 850,00

	Full servicio	horas	Total (soles)
Año 1	0	0	-
Año 2	10	100	85.000
Año 3	26	260	221.000
Año 4	37	370	314.500
Año 5	48	480	408.000

Asistente Social

Remuneración por día: 100

	Full servicio	Inclusión	días	Total (soles)
Año 1	0	18	90	9,000
Año 2	10	30	200	20,000
Año 3	26	75	505	50,500
Año 4	37	108	725	72,500
Año 5	48	140	940	94,000

Bibliografía

- Acosta, M., Salas , L., Jimenez, M., & Guerra, A. (2018). *La Administración de ventas: Conceptos Clave en el Siglo XXI*. Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Alwang, J., Siegel, P., & Jorgensen, S. (2001). Vulnerability: a view from different disciplines. *Social Protection Discussion Paper Series*.
- Ander-Egg, E. (1994). Evolución Histórica del Servicio Social en América Latina. En *Historia del Trabajo Social* (págs. 266-271). Argentina: Lumen. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1629>
- Andrews, R., & Ashworth, R. (2014). Representation and Inclusion in Public organizations: Evidence from the U.K. Civil Service. *Public Administration Review*, 75, 279-288. doi:10.1111
- Arias, G., Armas, G., Chirinos, J., & Fonseca, R. (2019). *Influencia de la Inclusión Laboral en el Atractivo Organizacional*. Tesis magister, Universidad ESAN, Lima, Lima.
- Arias, M. (2013). *Marketing Digital. Posicionamiento SEO, SEM y Redes Sociales*. IT Campus Academy.
- Avaria, A. (2001). Discapacidad: Exclusión / Inclusión. *Revista Mad*, 5.
- Baena Garcia, V. (2011). *Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: UOC.
- Baiges, S. (2002). ONGD. Historia, aciertos y fracasos de quienes quieren ayudar al tercer mundo.
- Business Dictionary*. (2010). Recuperado el Enero de 2021, de Business to business marketing: www.businessdictionary.com/definicion/business-to-business-marketing-B2B-marketing.html
- Cáceres, C. (1 de Noviembre de 2004). Sobre el concepto de discapacidad. Una revisión a la propuesta de la OMS. *Auditivo: Revista electrónica de audiolología*, 2(3), 74-77. Tenerife, Islas Canarias, España. Recuperado el 15 de Setiembre de 2020, de <http://www.auditio.com/revista/pdf/vol2/3/020304.pdf>
- CDC. (16 de Setiembre de 2020). *Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades*. Recuperado el Diciembre de 2020, de Las Discapacidades y la salud: www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability-barriers.html

- CIDDM-2. (1999). *Clasificación Internacional del Funcionamiento y la Discapacidad*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 24 de Setiembre de 2020, de http://www.insor.gov.co/home/wp-content/uploads/filebase/ciddm_deficiencia_minusvalias.pdf
- Conde, R. (2014). Evolución del concepto de discapacidad en la sociedad. *Praxis Sociológica*(18), 22. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de www.praxisociologica.es
- David, F. (2013). *Conceptos de Adinistración Estratégica* (Decimocuarta edición ed.). Florence South California, México: Pearson.
- Dávila de León , M. C., & Díaz Morales, J. F. (2005). Voluntariado y satisfacción vital. *14*(1), 81-94. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/94939.pdf>
- Dávila, M. C. (2001). *La incidencia diferencial de los factores psicosociales en distintos tipos de voluntariado*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Durkheim, E. (1964). *Las reglas del método sociológico*. Buenos Aires: Dédalo.
- Farres, J., & Farres , M. (2014). *Atención al cliente y formación de vendedores*. Cordova, Argentina: Libryco.
- Farrington, J., & Farrington , C. (2005). Rural accessibility, social inclusion and social justice: towards conceptualisation. *Journal of Transport Geography*, *13*(1), 1-12.
- Galeano, E. (1993). *El libro de los abrazos*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Garcia, J. (26 de Setiembre de 2018). *Capacitación Inclusiva*. Recuperado el 2020 de Abril, de Trabajos en los que pueden formarse personas con discapacidad: <https://www.capacitacioninclusiva.com/trabajos-en-los-que-pueden-formarse-personas-con-discapacidad>
- Gestión, D. (29 de Enero de 2017). El 57% de grandes empresas en Perú invertirán hasta US\$ 100,000 en su personal este año. *Diario Gestión*.
- Gil, I. (13 de Julio de 2018). *Fundación Adecco*. Recuperado el Enero de 2021, de Diversidad e inclusión: <https://fundacionadecco.org/azimut/las-nuevas-tecnologias-al-servicio-de-la-discapacidad/>
- Gilbert, J., Stead, B., & Ivancevich, J. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, *21*, 61–76.
- INEI. (2017). *Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima.

- INEI. (2017). *Perú: Tecnologías de información y comunicación en las empresas, 2017*. Encuesta económica Anual 2018, Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima.
- INEI. (2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el Agosto de 2019, de [inei.gov.pe: https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf)
- INEI. (2020). *Informe Técnico*. Instituto Nacional de Estadística e Informática, Lima.
- INTECO. (2007). *Guía de recomendaciones "SEO" para posicionamiento en internet*. Unpublished Report. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación: http://www.inteco.es/Accesibilidad/Formacion_6/Manuales_y_Guias/guia_seo,
- Jordan, V., Galperin, H., & Peres, W. (2013). *Banda ancha en América Latina: más allá de la conectividad*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- KANTAR IBOPE, M. (2020).
- Katz, R., & Koutroumpis, P. (2012). *Measuring Socio-Economic Digitization: A Paradigm Shift*. unpublished manuscript.
- Kisnerman, N. (1997). ¿Qué es el Trabajo Social? En *PENSAR EL TRABAJO SOCIAL: Una introducción desde el construccionismo* (Segunda ed., págs. 97-101). Grupo Editorial Lumen Hvmanitas.
- Kossek, E., & Zonia, S. (1993). Assessing diversity climate: a held study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61-81.
- Kotler, P., Armstrong, G., Camara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Estados Unidos: Pearson, Prentice Hall.
- Leiva, A. (2016). *Marketing en Esencia: Gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Granica.
- Leonardi, M. (2006). MHADIE Consortium The definition of disability: what is in a name? *Lancet*. 368, 1219-1221.
- Ley N° 23285: Ley de Trabajo para personas con limitaciones físicas, sensoriales o intelectuales. (17 de Octubre de 1981). *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
- Ley N° 24067: Ley de promoción, prevención, rehabilitación y prestación de servicios al impedido, a fin de lograr su integración social. (12 de Enero de 1985). *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
- Ley N° 27050: Ley General de la Persona con Discapacidad. (6 de Enero de 1989). *Diario Oficial El Peruano*. Lima.

- Ley N° 29973: Ley General de la Persona con Discapacidad. (13 de Diciembre de 2012). *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
- Ley N° 31011: Ley que delega en el Poder Ejecutivo la facultad de legislar en diversas materias para la atención de la emergencia sanitaria producida por el COVID-19. (10 de Mayo de 2020). *Diario Oficial El Peruano*. Lima.
- Liberos, E. (2013). *El libro de marketing interactivo y la publicidad digital*. ESIC Editorial.
- Lora, G. (4 de Agosto de 2020). Extensión del trabajo remoto en el Perú: beneficios y retos de esta medida. *Sala de Prensa*. Recuperado el 12 de Setiembre de 2020, de Sala de Prensa ESAN en los medios: <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2020/08/extension-del-trabajo-remoto-en-el-peru-beneficios-y-retos-de-esta-medida/>
- Louffat, E. (2018). *Administración del capital humano*. Buenos Aires: Cengage learning.
- Lu, A. (30 de Setiembre de 2019). Proponen que el teletrabajo sea obligatorio para empresas. *Diario la Republica*. Recuperado el 12 de Setiembre de 2020, de <https://larepublica.pe/economia/2019/09/30/ministerio-de-trabajo-proponen-que-el-teletrabajo-sea-obligatorio-para-empresas-indecopi/>
- Merodio, J. (2010). *Marketing en Redes Sociales. Mensajes de empresa para gente selectiva*.
- Morales, V. (2014). *Administración de ventas*. Editorial Grupo Patria.
- MTPE. (2019). *Cuota de empleo Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo*. Recuperado el Agosto de 2019, de Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo: <http://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/empleo-y-discapacidad/cuota-de-empleo/>
- MTPE. (2019). *Informe de Demanda Ocupacional*. Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, Lima.
- MTPE DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral. (2019). *Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Lima: DISSEL.
- NU CEPAL. (2007). Cohesión Social. *Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe, 1*, 174. (E. Ottone, & A. Sojo, Edits.) Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- OMS. (2011). *Informe Mundial Sobre la Discapacidad*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Recuperado el 24 de Setiembre de 2020, de www.who.int
- Orense, M., & Rojas, O. I. (2008). *SEO. Cómo Triunfar En Buscadores*. Madrid: ESIC editorial.

- Padilla Villar, L. R. (2018). *Plan de Marketing B2B - Vitex Perú S.A.C.* Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en administración de empresas, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima.
- Parson, T. (1965). *Perspectives in political sociology*. New York.
- Pelling, M. (2013). *The vulnerability of cities. Natural disasters and social resilience*. Earthscan, Londres.
- Penela, C. G. (2004). *La selección de palabras clave para el posicionamiento en buscadores*. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de Hipertext.net: <http://www.hipertext.net/web/pag225.htm>
- Perez, G. (2020). *Andalucia Solidaria*. Obtenido de <http://www.andaluciasolidaria.org/que-hacemos/inclusion-social>
- Pope, J. (1984). *Investigación de mercados*. Bogotá: Norma.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Posada Agudelo, L., & Manolya, K. (2008). *Internet Marketing Measurement Framework*. MacQuarie University, Division of Information and Communication Sciences. Sidney: ITEC810: Information Technology Project. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <http://www.ics.mq.edu.au/Wiki/twiki/pub/ITEC810/WebHome/lauraposada.pdf>
- Ramos, J. (2016). *Email marketing*. XinXii.
- Rebaza Flores, A. (2007). *Análisis sobre la discapacidad en el Perú*. Lima: MINSA.
- Redacción, G. (2020). Optical Networks: La mayoría de empresas peruanas no están preparadas para el teletrabajo. *Diario Gestión*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/coronavirus-peru-optical-networks-la-mayoria-de-empresas-peruanas-no-estan-preparadas-para-el-teletrabajo-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Salas, L. (2004). Razón de ser de las organizaciones no gubernamentales. *Revista Fundamentos*(20).
- Schnarch Kirberg, A. (2011). *Dirección efectiva de equipos de venta*. Bogotá, Colombia: Mc Grill.
- Thomas, R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 97-107.
- Trivelli, C., & Vargas, S. (2014). *Entre el Discurso y La Acción: Desafíos, decisiones y dilemas en el marco de la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social*. Lima, Perú: IEP. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de http://www.iep.org.pe/biblioteca_virtual.html

- Vallejo de la Pava, A. (2001). ONG's: Supuestos Evidencia y Capacidad. *Revista Civilizar*(1).
- Vecina, M. L. (2001). *Factores psicosociales que influyen en la permanencia del voluntariado*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Wisner, B., Blaikie, P., Cannon, T., & Davis, I. (2004). *At risk: natural hazards, people's vulnerability and disasters* (Segunda ed.). Routledge, Londres.