

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Modelo ProLab: Disability Empowerment, una propuesta sostenible para  
mejorar las oportunidades de empleo de la población con discapacidad en la  
ciudad de Lima Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Carlos Pedro Lezameta Maldonado, DNI: 47375049

Henry Gustavo Caso Celestino, DNI: 41486533

Jorge James Cusco Espinosa, DNI: 44702744

Katherine Elva Arismendiz Donayre, DNI: 43811708

**ASESOR**

Sandro Alberto Sánchez Paredes, DNI: 09542193

ORCID 0000-0002-6155-8556

**JURADO**

Presidente: NARRO LAVI, JUAN PEDRO RODOLFO

Jurado: NÚÑEZ MORALES, NICOLÁS ANDRÉS

Asesor: SÁNCHEZ PAREDES, SANDRO ALBERTO

**Surco, Octubre 2022**



## **Agradecimientos**

*A mis queridos padres, quienes me han apoyado en todo objetivo y meta que me he trazado en la vida, a mi esposa por la constante motivación y soporte que día a día me permite seguir avanzando en mi desarrollo, a mis amigos por sus palabras de aliento, a mi empresa por el constante seguimiento, soporte e interés en mi desempeño y a Dios porque sin él nada de lo que he alcanzado sería posible.*

*Carlos Pedro Lezameta Maldonado*

*Para ser posible esta tesis agradezco a mi familia, a mis padres que siempre han estado presentes y aconsejándome con su experiencia. A mi hija, que su hermosa existencia me hace sentir que puedo hacer y conseguir todo lo que me proponga. A mis hermanos que siempre son pilares y soporte en mi vida. Y finalmente agradecer a mis compañeros de estudio del MBA, Katherine, Carlos y James son unos excelentes profesionales y buenos amigos.*

*Henry Gustavo Caso Celestino*

*A mis padres, por enseñarme a valorar todo lo que tengo.*

*Jorge James Cusco Espinosa*

*Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto y siempre creer en mí, gracias a la vida por tener salud y a mi familia. No ha sido un camino sencillo llegar a esta etapa profesional, pero gracias a todo el apoyo de las personas en mi vida he podido ir cumpliendo y desarrollando mis metas.*

*Katherine Elva Arismendiz Donayre*

## **Dedicatorias**

A mi familia, a mis hijos que son mi principal motivación e inspiración; pero, sobre todo dedico el presente trabajo y sustentación a mi abuelito quién desde el cielo espero se sienta orgulloso de lo que vengo logrando, de la familia que he forjado y en la persona en la que me he convertido con el pasar del tiempo.

Carlos Pedro Lezameta Maldonado

A mi familia y amigos que son parte fundamental de mi vida y siempre he contado con su valioso e incondicional apoyo, quienes han creído en mi brindándome ejemplos de superación, inspiración, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dediqué el presente trabajo.

Henry Gustavo Caso Celestino

A mi familia, que fue, sigue y seguirá siendo mi apoyo a lo largo de toda la vida. Y a esa persona diferente, que, aunque estuvo solo unos meses en mi vida, me hizo recordar el valor de la tranquilidad.

Jorge James Cusco Espinosa

Esta tesis va dedicada a todas las personas que nos apoyaron con la información, tiempo y aliento para no darnos por vencidos con nuestras ideas y poder finalizarla, y muy especialmente a mi madre que siempre me inculcó luchar por mis objetivos y sobre todo a mi esposo e hijos, que son mis motores de vida.

Katherine Elva Arismendiz Donayre



## **Resumen Ejecutivo**

La empleabilidad para personas con discapacidad física representa una oportunidad de crecimiento y beneficio para todos, con impacto directo en la empresa cliente, la comunidad, las personas con discapacidad en sí y colaboradores en general. No solo mejora la reputación corporativa, sino que promueve el trabajo en equipo, facilita un compromiso mayor con los valores, se aprende a ser más inclusivo y a aceptar la diversidad de nuestra sociedad.

La propuesta, Disability Empowerment, identifica cual es el problema social relevante, el universo de personas discapacitadas en el Perú y cómo encaja este proyecto, la oferta para personas con discapacidad física, la competencia existente, a la vez que se llevan a cabo las interacciones necesarias con clientes y usuarios para definir la deseabilidad, usabilidad, factibilidad y viabilidad, las mismas que son fundamentadas mediante experimentos y simulaciones cuyos resultados son compartidos como parte de la investigación.

Asimismo, es presentado el modelo de negocio basado en RSE y alineado a los ODS, a la vez que son desarrollados los planes de marketing, operativo y financiero que soportaran el servicio. Los resultados obtenidos dan un VAN de S/ 3,968,950.00 y un VANS de S/2,761,673.53.00

Motivación, afán de superación y esfuerzo, eso son valores de las personas con discapacidad que se alienan con los propósitos de vida de los miembros del equipo. Y más allá de las cuestiones puramente económicas, las empresas, como Disability Empowerment, favorecen la empleabilidad de trabajadores con discapacidad contribuyen decisivamente a construir una sociedad más cohesionada y justa.

## **Abstract**

Employability for people with physical disabilities represents an opportunity for growth and benefit for all, with a direct impact on the company itself, the community, people with disabilities themselves and employees in general. It does not only improve corporate reputation, but also promotes teamwork, facilitates a greater commitment to values, to be more inclusive is learned and the diversity of our society is accepted.

The proposal, Disability Empowerment, identifies the relevant social problem, the universe of disabled people in Peru and how this project fits, the offer for people with physical disabilities, the existing competition, while carrying out the interactions necessary with clients and users to define the desirability, usability, feasibility and viability, the same ones that are substantiated through experiments and simulations whose results are shared as part of the investigation.

Likewise, the business model based on CSR and aligned with the SDGs is presented, while the marketing, operational and financial plans that support the service are developed. The results obtained give a VAN of S/ 3,968,950.00 and a social VAN of S/2,761,673.53.00

Motivation, desire to excel and effort, these are values of people with disabilities that are aligned with the life purposes of the members of the team. And beyond purely economic issues, companies like Disability Empowerment favor the employability of workers with disabilities, making a decisive contribution to building a more cohesive and fair society.

## Tabla de Contenido

<b>Capítulo I. Definición del problema .....</b>	<b>14</b>
1.1. Contexto del problema a resolver .....	14
1.2. Presentación del problema a resolver.....	16
1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver .....	16
<b>Capítulo II. Análisis del mercado .....</b>	<b>16</b>
2.1. Descripción del mercado o industria.....	16
2.2. Análisis competitivo detallado .....	18
<b>Capítulo III. Investigación del usuario .....</b>	<b>23</b>
3.1. Perfil del usuario .....	23
3.2. Mapa de experiencia de usuario .....	26
3.3. Identificación de la necesidad .....	27
<b>Capítulo IV. Diseño del producto o servicio .....</b>	<b>28</b>
4.1. Concepción del producto o servicio .....	28
4.2. Desarrollo de la narrativa .....	33
4.3. Carácter innovador del producto o servicio .....	34
4.4. Propuesta de valor .....	35
4.5. Producto mínimo viable (PMV).....	36
<b>Capítulo V. Modelo de negocio .....</b>	<b>38</b>
5.1. Lienzo del modelo de negocio .....	38
5.2. Viabilidad del modelo de negocio.....	41
5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio.....	42
5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio.....	44
<b>Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable .....</b>	<b>48</b>
6.1. Validación de la deseabilidad de la solución .....	48



6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución.....	48
6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución .....	49
6.2. Validación de la factibilidad de la solución .....	50
6.2.1. Plan de mercadeo .....	50
6.2.2. Plan de operaciones.....	54
6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis.....	58
6.3. Validación de la viabilidad de la solución .....	59
6.3.1. Presupuesto de inversión.....	59
6.3.2. Análisis financiero .....	59
<b>Capítulo VII. Solución sostenible .....</b>	<b>68</b>
7.1. Relevancia social de la solución .....	68
7.2. Rentabilidad social de la solución.....	75
<b>Capítulo VIII. Decisión e implementación.....</b>	<b>82</b>
8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo .....	83
8.2. Conclusión.....	85
8.3. Recomendación .....	87
<b>Referencias.....</b>	<b>88</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>89</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Lienzo 6x6</i> .....	28
Tabla 2. <i>Matriz costo impacto</i> .....	30
Tabla 3. <i>Flujo de caja proyectado libre</i> .....	41
Tabla 4. <i>Métricas ODS</i> .....	47
Tabla 5. <i>LTV/CAC</i> .....	53
Tabla 6. <i>Análisis de sensibilidad LTV-CAC</i> .....	58
Tabla 7. <i>Valores LTV/CAC simulados</i> .....	58
Tabla 8. <i>Costos de gestión de RH</i> .....	60
Tabla 9. <i>Flujo de ingresos, costos y gastos</i> .....	60
Tabla 10. <i>Estructura de Capital</i> .....	61
Tabla 11. <i>Estructura de la deuda</i> .....	61
Tabla 12. <i>Wd y Ws</i> .....	61
Tabla 13. <i>Calculo del costo del patrimonio</i> .....	62
Tabla 14. <i>Gastos financieros</i> .....	62
Tabla 15. <i>Inductores</i> .....	62
Tabla 16. <i>Proyección de ingresos por ventas</i> .....	63
Tabla 17. <i>Proyección del estado de resultados</i> .....	63
Tabla 18. <i>Flujo de caja proyectado 2022-2026</i> .....	64
Tabla 19. <i>Flujo de caja proyectado libre 2022-2026</i> .....	64
Tabla 20. <i>Análisis de sensibilidad – VAN</i> .....	64
Tabla 21. <i>Valores VAN simulados</i> .....	65
Tabla 22. <i>Matriz de decisión</i> .....	65
Tabla 23. <i>Análisis de sensibilidad – VAN</i> .....	66
Tabla 24. <i>Valores VAN simulados</i> .....	66

Tabla 25. <i>Probabilidades VAN simulados</i> .....	67
Tabla 26. <i>Incidencia sobre ODS4</i> .....	69
Tabla 27. <i>Incidencia sobre ODS8</i> .....	70
Tabla 28. <i>Incidencia sobre ODS10</i> .....	71
Tabla 29. <i>Incidencia sobre ODS17</i> .....	73
Tabla 30. <i>Estimación de beneficios sociales (BS)</i> .....	77
Tabla 31. <i>BS para el periodo 2022-2026</i> .....	78
Tabla 32. <i>Estimación de costos sociales (CS)</i> .....	79
Tabla 33. <i>CS para el periodo 2022-2026</i> .....	80
Tabla 34. <i>BS-CS</i> .....	80
Tabla 35. <i>Matriz de decisión</i> .....	82

## Lista de Figuras

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible para Disability Empowerment.....	15
Figura 2. Arquetipo Usuario Objetivo.....	25
Figura 3. Diagrama costo impacto.....	31
Figura 4. Lienzo blanco de relevancia.....	33
Figura 5. Lienzo de la propuesta de valor del negocio.....	36
Figura 6. Lienzo del modelo de negocio.....	39
Figura 7. Lienzo ExO Canvas.....	44
Figura 8. Evaluación de impacto B.....	47
Figura 9. B2B Lead generation.....	52
Figura 10. Organigrama – Disability Empowerment.....	54
Figura 11. Customer Journey Map – Disability Empowerment.....	55
Figura 12. Service Blueprint – Disability Empowerment.....	56
Figura 13. Modelo de círculos de control.....	57
Figura 14. Probabilidad de valores del LTV/CAC para una iteración.....	59
Figura 15. Probabilidad de valores del VAN para una iteración.....	67
Figura 16. FBC para Disability Empowerment.....	75
Figura 17. Plan de implementación detallado por actividades y responsables (en días).....	84

## **Capítulo I. Definición del problema**

En esta sección se detallan cual es el contexto y problemática en el que la empresa se enfoca y busca hacer la diferencia con un enfoque sostenible.

### **1.1. Contexto del problema a resolver**

El termino de persona con discapacidad se encuentra directamente relacionada a aquel individuo que tiene una o más deficiencias físicas, sensoriales, mentales o intelectuales de carácter permanente que, al interactuar con diversas barreras actitudinales y del entorno, no ejerza o pueda verse impedida en el ejercicio de sus derechos y su inclusión plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones que las demás.

En el Perú al 2020, existen alrededor de 3 millones de personas con discapacidad, donde aproximadamente el 81% de las personas con discapacidad no se encuentran registradas en el CONADIS u otra organización del estado, de los cuales, más de un 59% tiene limitaciones para moverse o caminar y/o usar brazos o piernas (CONADIS, 2021). Adicionalmente, de cada 100 personas de 14 años a más que presentan alguna discapacidad, 76.8% pertenece a la población económicamente inactiva o desempleada (INEI, 2020).

Nuestro usuario objetivo son las personas hombres y mujeres con un nivel académico mínimo de secundaria completa, que viven en la ciudad de Lima metropolitana dentro del rango de edades entre 18 a 59 años, y que presentan una discapacidad física para moverse o caminar, para usar sus brazos y/o piernas.

Estas personas no cuentan con un medio o canal facilitador y/o desarrollador de oportunidades laborales, facilidad de métodos de aprendizaje y poca o nula experiencia laboral, por lo tanto, se encuentra limitada la oportunidad de ser parte del grupo activo que representa una fuerza laboral y generar ingresos fijos bajo una retribución económica de acuerdo con su aporte de valor a la empresa y sin prejuicios.

Las métricas asociadas a nuestro problema social relevante están alineados a tres objetivos de desarrollo sostenible, los cuales detallaremos a continuación en la figura:



*Figura 1.* Objetivos de Desarrollo Sostenible para Disability Empowerment

En el capítulo 7 se profundizará con mayor detalle sobre las metas e indicadores que representarán estos objetivos de desarrollo sostenible. Por otro lado, cabe mencionar que para iniciar con la definición del problema se procedió con la realización de los lienzos llamados: dos dimensiones y la maqueta del problema, donde pudimos obtener la siguiente problemática como resultados del levantamiento de información. A continuación, se detallan los resultados personal más resaltantes:

- Las personas con discapacidad sienten que se encuentra bajo una discriminación camuflada en solo buenas intenciones sin concretarse la oportunidad de tener un trabajo estable remunerado en relación con el conocimiento que se ha adquirido.
- Existe una frustración e inseguridad por la falta de atención y oportunidades, sintiéndose una carga familiar en el hogar.
- Se presente un sentimiento de impotencia por querer progresar y aportar en los que se pueda a la madre y/o padre; asimismo, buscan no perjudicar a sus hermanos que pierden oportunidades laborales o vida social por dar soporte en casa.
- Debido a fuentes de información y/o amistades, tienen conocimiento que existen amistades que han tenido la oportunidad de demostrar sus habilidades en empresas; provocando mucha ansiedad y disgusto por las limitadas oportunidades.

En los respectivos apéndices 01 y 02, se podrá evidenciar con mayor profundidad parte de los lienzos previamente mencionados, ante cualquier aclaración y/o necesidad de sustento.

### **1.2. Presentación del problema a resolver**

El problema identificado se caracteriza por las limitaciones en oportunidades que tienen las personas con discapacidad a pesar de que se ha identificado un grupo importante que cuenta con las ganas, motivaciones y capacidades para ser parte de la PEA (Población Económicamente Activa) intentando generar valor en las empresas.

### **1.3. Sustento de la complejidad y relevancia del problema a resolver**

Se trata de un problema complejo y con relevancia social porque se cuenta con un alto porcentaje de personas con discapacidad que se encuentran desempleadas – detallado en el ítem **1.1. Contexto del problema a resolver** – y que, a pesar que buscan oportunidades y la confianza en lo que pueden brindar a las empresas agregando valor, no se han generado soluciones impactantes y que cambien la vida de la persona.

## **Capítulo II. Análisis del mercado**

En esta sección se analiza el mercado objetivo y los competidores existentes para identificar puntos fuertes y débiles de los mismos para posicionar mejor a la empresa en el sector.

### **2.1. Descripción del mercado o industria**

Disability Empowerment, tiene la finalidad y objetivo de atender un mercado insatisfecho; por lo tanto, puede ser considerado como un **océano azul** donde se busca generar nuevos mercados en base a un servicio diferenciado que atienda directamente los *pains* de los usuarios objetivo. Hay que tomar en cuenta que existen empresas de headhunting tradicionales, pero ninguna enfocada en el mercado, problema y necesidad previamente mencionado. El servicio brindado se encontraría relacionado con los siguientes pilares para su desarrollo:



- **Servicios de reclutamiento profesional:** se busca establecer una estructura que permita encontrar candidatos con un perfil según necesidad del cliente.
- **Clientes:** principalmente son empresas que contratan los servicios de Disability Empowerment para encontrar un talento que se adecue a las funciones y necesidades del perfil del puesto, por lo que necesitan efectividad y resultados.
- **Candidatos:** son los profesionales que brindan su información laboral a las empresas reclutadoras para ser considerados en los procesos de selección, en este caso las personas con discapacidad. Se toman en cuenta las habilidades llamadas duras, como las blandas.

Se realiza la búsqueda direccionada a encontrar al candidato que se encuentre dentro de las características profesionales mínimas solicitadas por el cliente, sin que el tipo de discapacidad afecte su rol laboral. El talento seleccionado debe encontrarse en línea con los valores organizacionales, las aptitudes y actitudes para el adecuado trabajo en equipo y aportar lo necesario para mantener un adecuado clima laboral.

#### **Proceso de reclutamiento actual:**

- Análisis del puesto y/o cargo en la organización que solicita el servicio.
- Verificación en las fuentes de reclutamiento más ágiles: redes sociales como LinkedIn, base de datos propia, contactos personales y/o referencias. El talento humano se debe buscar de forma ágil y bajo todos los canales necesarios.
- Contacto y acercamiento con el candidato previamente filtrado bajo unos lineamientos básicos: responsabilidades del puesto a cubrir, condiciones económicas, grado de libertad en la toma de decisiones, previa experiencia, entre otros.

- Entendiendo y confirmando un adecuado perfil, se presentará al candidato a la empresa solicitante del servicio para una entrevista adicional, con el objetivo que verificar la contratación y convencimiento de nuevo talento con discapacidad.

A continuación, se presentarán algunos datos relevantes que sustentan el mercado objetivo al cual podríamos aspirar tomando en cuenta una representación muestral porcentual obtenida de las encuestas realizadas a las empresas interesadas:

Segmento de Mercado Potencial:

- Geográfico: Empresas de Lima y Provincias.
- Tipos de empresas: Medianas y grandes empresas Total: 10000 empresas.  
(Fuente INEI).

El proyecto Disability Empowerment, está dirigido a empresas medianas y grandes que operan en el país, que se encuentren alineadas con la idea de adaptar los objetivos de desarrollo sostenible. El principal servicio es buscar la empleabilidad no tradicional para personas con discapacidad en el Perú.

Este proyecto es innovador, no busca modificar elementos del outsourcing tradicional, pero si por incluir elementos completamente nuevos, en este caso, la discapacidad física de los individuos que serán posicionados en las diferentes empresas del sector.

## **2.2. Análisis competitivo detallado**

ANALISIS FODA del proyecto:

### **Fortalezas:**

- Realizara capacitación previa con herramientas de vanguardia y tecnología asistida
- Staff de profesionales de reclutamiento y posicionamiento con experiencia en el mercado peruano.

- Soporte psicológico y de imagen durante todo el proceso.
- Especialización enfocados a personas con discapacidad, identificando sus potenciales para las colocaciones de acuerdo con su perfil.
- Objetivo de eliminar los prejuicios que existen en el Perú respecto a la empleabilidad de personas con discapacidad física

**Oportunidades:**

- Alianzas estratégicas con asociaciones y empresas
- Promover nuevas estrategias de contrataciones atractivas para las empresas
- Implementar Programas de capacitación continua de tecnología asistida

**Debilidades:**

- Pocas leyes que amparen las contrataciones para personas con discapacidad
- Débil política empresarial para reclutar personas con discapacidad
- Poca inversión del estado en educación y/o capacitación para personas con discapacidad

**Amenazas:**

- Competidores utilizando la misma estrategia de captación de recursos
- Eliminación de normas o leyes que favorezcan el objetivo principal del proyecto.

**Competidores actuales y los potenciales:**

1. **Head Hunting Perú:** empresa con amplia experiencia en la Gestión del Talento en todos sus niveles jerárquicos.
2. **Samper:** empresa orientada a brindar soluciones de Gestión de Talento Humano, a través de la asesoría en los diferentes subsistemas.
3. **Aims-Perú:** AIMS International se encuentra dentro de las 10 firmas más importantes de Executive Search a nivel mundial.

4. **Amrop:** líder global en búsqueda y evaluación de ejecutivos y directores independientes. Brinda servicios especializados en los principales centros de negocio del mundo.
5. **Overall:** empresa con presencia operacionalmente en sucursales ubicadas en 10 ciudades del interior del Perú: Piura, Chiclayo, Cajamarca, Trujillo, Chimbote, Huancayo, Ica, Pisco, Cusco y Arequipa.
6. **Michael Page:** es reconocida mundialmente como referencia en selección y reclutamiento especializado para mandos intermedios y alta dirección.
7. **Manpower:** es un portal que lista oportunidades laborales en Perú a través de su servicio de búsqueda de empleos online.
8. **Adecco:** empresa mundial líder en Recursos Humanos, opera desde 1998 en el Perú, a través de su amplia red de más de 10 oficinas distribuidas en el país.
9. **Smart People headhunting & recruitment:** equipo de profesionales con experiencia en Gestión del Talento, especializados en realizar procesos de Headhunting, Reclutamiento y Evaluación de Personal.
10. **Status Consultores:** empresa ubicada en Lima, como una firma especializada en el reclutamiento y selección de personal directivo, ejecutivo y profesional.

#### **ANALISIS FODA de los competidores**

##### **Fortalezas:**

- Prestigio
- Clientes fidelizados
- Convenios establecidos con empresas estratégicas

##### **Oportunidades:**

- Especializarse en colocaciones específicas.
- Implementación de plataformas amigables para los postulantes.

**Debilidades:**

- Pocas leyes que amparen las contrataciones para personas con discapacidad.
- Débil política empresarial para reclutar personas con discapacidad.
- Poca inversión del estado en educación y/o capacitación para personas discapacitadas.

**Amenazas:**

- Nuevos competidores que ofrezcan ideas innovadoras para el reclutamiento, como imagen de empresas sostenibles.
- Cambios de normas en el país que limiten y/o no incentiven las colocaciones.

**Análisis PEST**

El análisis PEST se realiza para que la compañía sepa cómo reaccionar cuando hay algún cambio en cualquiera de los cuatro factores mencionados anteriormente.

**Factores Políticos:**

- Cambio de gobierno y de política gubernamental.
- Políticas fiscales, tributarias y aduaneras.
- Nuevas leyes.
- Situación política del país.
- La estabilidad del gobierno y de los posibles cambios
- Burocracia.
- Nivel de corrupción.
- Regulación de la competencia.
- La participación del gobierno en los sindicatos y los acuerdos.
- Ley de Educación.
- Ley Anti-Discriminación.
- La ley de empleo.

- Salud y ley de seguridad.

**Factores económicos:**

- Tasa de desempleo.
- Régimen económico.
- Crisis económica.
- Producto interno bruto – PIB.
- Aranceles e impuestos.
- Procesos de inflación, estanflación e hiperinflación.
- Devaluación monetaria.
- Las tasas de crecimiento de la economía de un país
- Evolución del desempleo
- Los costos laborales

**Factores sociales:**

- Culturas, hábitos, preferencias, creencias, religiones.
- Nivel educativo de la población.
- Opinión de la clientela.
- Percepción de cómo se ve la empresa.
- Estilos y calidad de vida.
- Clases sociales.
- Expectativa de vida.
- Enfermedades.
- Número de hijos promedio por familia.
- Conciencia de la Salud
- Las actitudes hacia el trabajo, el ocio, la carrera y la jubilación
- Énfasis en la seguridad

- Distribución por edad y tasas de esperanza de vida.

#### **Factores tecnológicos:**

- Inteligencia artificial.
- Machine Learning.
- Redes.
- Internet
- Reemplazo tecnológico.
- El gasto en investigación y desarrollo
- Infraestructura de comunicación
- Acceso a la tecnología más avanzada
- Infraestructura de Internet

### **Capítulo III. Investigación del usuario**

Para poder definir el perfil, experiencia y necesidad de usuario objetivo se ha procedido con la identificación y realización de diferentes lienzos, vale decir: Meta Usuario y Mapa de Experiencia; y tomando en cuenta los resultados en base a algunas entrevistas realizadas, se han definido de forma más acercada el perfil y el arquetipo al cual direccionaremos los resultados de este primer análisis.

#### **3.1. Perfil del usuario**

En el presente ítem se iniciará comentando los principales resultados del lienzo Meta Usuario, el cual se podrá visualizar con mayor profundidad en el Apéndice 03. Por otro lado, para representar las preguntas realizadas en las encuestas, en el Apéndice 04 se presentará la guía de preguntas de entrevista.

Se subdividirán los principales resultados en: actividades, anhelos, alegrías y frustraciones. En esta oportunidad, se realizará la representación con un usuario ficticio

basado en el arquetipo generado llamado Juan, hombre de 24 años que presenta una discapacidad física de nacimiento; no cuenta con una pierna. Se detalla:

**Actividades:**

- Independientemente de ser una persona con una discapacidad física, realiza actividades como natación con acompañamiento y en espacio reducido, caminar con apoyo de muletas, manualidades (origami), otros.
- Parte de su tiempo lo dedica para ver redes sociales, principalmente Facebook, Instagram, le divierte en sobremanera ver los tiktok modernos y se culturiza viendo las publicaciones de Twitter.
- Le gusta leer tomando en cuenta la actual realidad política. E diario Gestión, El Comercio y otros diarios deportivos, le llaman mucho la atención.

**Anhelos:**

- Tiene mucho optimismo y fe en esperar y buscar oportunidades para buscar el orgullo de la familia y amistades. Asimismo, busca ser un ejemplo para otras personas con discapacidad.
- Buscar con mucho anhelo dejar de ser una carga para la familiar; ser, por lo menos, parcialmente independiente y, asimismo, tener un ingreso económico.
- Se encuentra en la búsqueda del amor, dado que no ha tenido la experiencia de estar en una relacionado formal o informal.

**Alegrías:**

- Siente mucho orgullo y felicidad por la familia que actualmente tiene, la cual siempre lo ha apoyado en todo momento, le ha demostrado amor y respeto y, sobre todo, le ha inculcado grandes valores como: lealtad, respeto, optimismo, sinceridad, gratitud, entre otros.



- Sus amigos son considerados como parte de su familia, principalmente aquellos que no les importa su condición y lo tratan como un igual.

**Frustraciones:**

Tiene mucha preocupación y frustración porque no sabe que le tiene preparado el futuro, dado que tiene muchos deseos de superación y, a su vez, se le genera mayor incertidumbre.

Presenta un sentimiento de frustración e injusticia por no tener el mismo físico que sus amistades u otras personas a las que ve realizando una vida 100% normal.

En la figura siguiente se presentará el arquetipo que representa a grandes rasgos, nuestro usuario objetivo, el cual necesita un empleo a pesar de tener una discapacidad física.



*Figura 2. Arquetipo Usuario Objetivo*

### 3.2. Mapa de experiencia de usuario

Para definir el comportamiento o sentir del usuario, se presentará en el Apéndice 05 el Lienzo de Experiencia del Usuario, donde se evidenciará el sentir de Juan en el desarrollo de su búsqueda de trabajo bajo su condición de persona con discapacidad física. A continuación, se presentarán las principales conclusiones obtenidas, como parte de las entrevistas y los mensajes visuales y gestuales, presentados en el desarrollo de las preguntas y, sobre todo, el sentir del usuario en el proceso de búsqueda de empleo. Se detalla:

#### **Momentos Positivos (+)**

- La motivación inicial donde se encuentra con todas las ganas de querer capacitarse, estudiar y buscar empleo.
- Sentir que tiene todo el apoyo por parte de su familia y amistades.
- El proceso de búsqueda de opciones donde permanece motivado e investigando por donde puede progresar.

#### **Momentos Negativos (-)**

- Independientemente del apoyo familiar, internamente sentir la incertidumbre de no encontrar empleo por parte de la familia lo afecta con mucha intensidad.
- Sentirse rechazado por la sociedad limitando sus opciones de realizar amigos y por ende, realizar conexiones mediante la socialización.
- No encontrar opciones laborales bajo la condición de discapacidad física que actualmente tiene.
- Sentir que los ingresos generadores a nivel global en la familia no son suficientes e intensificar esa sensación de ser una carga en la casa.
- Ante la falta de opciones, sentir el desgano, desmotivación y carga anímica que dan énfasis a la limitación del progreso personal que está buscando.

### 3.3. Identificación de la necesidad

La identificación de la necesidad que se busca resolver se genera directamente por los comentarios y conclusiones obtenidas por las encuestas y entrevistas realizadas a una muestra de usuarios objetivos que tienen una discapacidad física. Asimismo, como se ha contemplado en el capítulo 2, sección 2.2. Análisis competitivo, la mayoría de las personas que han ingresado a trabajar en un puesto administrativo con alguna discapacidad física han obtenidos resultados personales, psicológicos y familiares positivos con el pasar del tiempo.

Se realizó una encuesta a 121 individuos, que incluye a personas interesadas de diferentes rubros de empresas, dentro del mercado objetivo, para evaluar si la propuesta del proyecto les resulta atractiva para implementar. A continuación se muestran los comentarios más resaltantes obtenidos; si se necesita visualizar los resultados de los gráficos con representación porcentual, visualizar Apéndice 06.

- Se encuestó a distintos líderes de empresas en varios sectores del mercado. La mayor cantidad son del rubro industrial, seguido por minería, retail y Banca.
- Se cuenta con la confirmación donde actualmente la empresa en la que el líder labora cuenta con algún personal con discapacidad y en que rango de edad se encuentra y la mayoría de los contratados fluctúan en el rango de 33 y 42 años.
- La mayoría de las empresas cuenta con política de inclusión, dando un resultado representativo de 63.6%.
- El 80.2% de las personas no tienen problemas en trabajar con alguna persona con discapacidad, por el contrario, consideran vital brindar oportunidades de desarrollo.
- Se consultó sobre el rango salarial de estas personas con discapacidad y estas oscilan entre 1500 a 3500 soles según el tipo de trabajo que realizan y el cargo que desempeñan.

- Asimismo, se consultó a nivel de empresas cuanto estarían dispuestos a pagar por un servicio de reclutamiento y este oscila entre 4mil a 8mil soles y sujeto a la necesidad del perfil y capacidad.

Hay que tomar en cuenta que los directores, gerentes o responsable de área con responsabilidad en la toma de decisiones, han declarado que una persona con discapacidad genera mucho valor al trabajo, sobre todo, porque demuestra mucho compromiso y entrega en lo que hace y se encuentra dispuesto a adaptarse a los cambios intelectuales que la empresa esté atravesando.

La necesidad principal que los usuarios han declarado es el logro de encontrar un empleo donde puedan ser valorados, retribuir con gran desempeño y compromiso y, finalmente, donde puedan tener una remuneración justa acorde a sus habilidades que permitan un desarrollo personal en el pasar el tiempo.

#### **Capítulo IV. Diseño del producto o servicio**

En este capítulo se describe el diseño del servicio utilizando un lienzo 6x6 y la matriz de impacto. Adicionalmente se define la propuesta de valor y el producto mínimo viable a través de un prototipado con metodologías ágiles.

##### **4.1. Concepción del producto o servicio**

Para diseñar la propuesta de solución se siguió un proceso iterativo que incluyó el lienzo 6x6, la implementación de una matriz de costo impacto y esfuerzo.

Tabla 1. *Lienzo 6x6*

<b>Matriz 6x6</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Incrementar las oportunidades laborales y de auto emprendimiento para cada persona con una discapacidad física.	<b>NECESIDADES:</b> 1. Pepe necesita capacitarse y crecer profesionalmente porque quiere tener un mejor futuro. 2. Pepe necesita generar ingresos porque tiene una carga familiar que soportar. 3. Pepe necesita un intermediario que le facilite tener las mismas oportunidades. 4. Pepe necesita sentirse valorado por su conocimiento y no discriminado por su discapacidad. 5. Pepe necesita reconocimiento y/o apoyo moral de su empresa, necesita que lo hagan sentir parte de la familia.

6. Pepe necesita mayor apoyo del estado y las empresas privadas para promover la empleabilidad de personas con discapacidad como la suya.					
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
¿Cómo haríamos para que Pepe este mejor capacitado?	¿Cómo haríamos para que Pepe genere más ingresos?	¿Cómo podría ayudar a Pepe ese intermediario como un facilitador?	¿Cómo haríamos que Pepe se sienta valorado?	¿Cómo podría ganarse Pepe el reconocimiento de su empresa?	¿Cómo podría Pepe tener apoyo de las entidades públicas y privadas?
Compartiendo los diferentes programas de becas y talleres sin costo	Creando un proyecto para facilitar la capacitación y colocación de personas con discapacidad	Mediante el reclutamiento especializado y enfocado para maximizar las oportunidades	Promoviendo la motivación mediante la intervención psicológica de especialistas	Brindándole un coaching para que interiorice sus habilidades y valore las acciones que hace	Realizando Alianzas Estratégicas con los institutos y/o universidades para la difusión de Becas para discapacitados
Mostrando los proyectos que se encuentran en proceso de desarrollo en sector público y privado	Promover a través del estado o empresas privadas, contrataciones de personas con discapacidad física	Reposicionando y removiendo la carga operativa tradicional de la búsqueda de empleo	Incentivando grupos de apoyo para promover el equilibrio emocional	Llegando a los resultados especificados para el ciclo de trabajo correspondiente	Fiscalizando los lugares de trabajo en las empresas para validar que cuenten con los espacios recomendados para personas con discapacidad
Realizando alianzas estratégicas con universidades y programas de capacitación en línea	Realizando un análisis de los perfiles de puestos e industrias donde podría calzar la persona con discapacidad	Realizando la función de nexo entre la persona con discapacidad y la oportunidad laboral específica para desarrollar su potencial	Mediante los reconocimientos otorgados por su compañía, así como programas de integración	Creando un canal de consultas de libre acceso con recomendaciones del departamento de HR para buscar la excelencia, sin importar la discapacidad	Supervisando que las empresas promuevan la contratación de personas con discapacidad física mediante ley o beneficios tributarios
Herramientas de autoaprendizaje pagadas y gratuitas	Soporte para mejorar la imagen personal basada en experiencia laboral	Mediante programas de capacitación orientado a los que buscan las empresas	Mediante la capacidad de promoción y/o reposicionamiento de acuerdo con la mejora de sus capacidades	Activando un portal donde se ingresen y creen metas personales del discapacitado y se reconozca o felicite el logro de cada una	Generando un programa soportado por el gobierno para autoaprendizaje de personas discapacitadas
					

Realizando alianzas estratégicas con universidades y programas de capacitación en línea	Creando un proyecto para facilitar la capacitación y colocación de personas con discapacidad	Realizando la función de nexo entre la persona con discapacidad y la oportunidad laboral específica para desarrollar su potencial	Mediante la capacidad de promoción y/o reposicionamiento de acuerdo con la mejora de sus capacidades	Creando un canal de consultas de libre acceso con recomendaciones del departamento de HR para buscar la excelencia, sin importar la discapacidad	Supervisando que las empresas promuevan la contratación de personas con discapacidad física mediante ley o beneficios tributarios
<b>6 ideas seleccionadas</b>					

Este es el lienzo 6x6 en el que definimos el usuario y sus principales necesidades del día a día. Planteamos primero el objetivo del proyecto para luego establecer 6 necesidades importantes y sus respectivas preguntas para buscar las alternativas de mejora. Cada miembro del grupo agrega sus ideas y mediante una revisión posterior se seleccionan 6 ideas para el análisis de costo e impacto.

Tabla 2. *Matriz costo impacto*

ACCIONES PROPUESTAS	COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACIÓN			IMPACTO DE LA ACCIÓN		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
<b>A1:</b> Realizando alianzas estratégicas con universidades y programas de capacitación en línea.	<b>X</b>					<b>X</b>
<b>A2:</b> Creando un proyecto para facilitar la capacitación y colocación de personas con discapacidad.		<b>X</b>				<b>X</b>
<b>A3:</b> Realizando la función de nexo entre la persona con discapacidad y la oportunidad laboral específica para desarrollar su potencial.		<b>X</b>				<b>X</b>
<b>A4:</b> Mediante la capacidad de promoción y/o reposicionamiento de acuerdo a la mejora de sus capacidades	<b>X</b>				<b>X</b>	
<b>A5:</b> Creando un canal de consultas de libre acceso con recomendaciones del departamento de HR para buscar la excelencia, sin importar la discapacidad.	<b>X</b>				<b>X</b>	
<b>A6:</b> Supervisando que las empresas promuevan la		<b>X</b>				<b>X</b>

contratación de personas con discapacidad física mediante ley o beneficios tributarios.

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN UTILIZADOS**

*Costo en (S/.) Soles*

**COMPLEJIDAD DE IMPLEMENTACIÓN**

BAJA	MEDIA	ALTA
[0 - 25,000>	[25,001 - 50,000>	[50,001 - 100,00>

**IMPACTO DE LA ACCIÓN**

BAJA	MEDIA	ALTA
1-3	4-7	8-10

Con lo anterior, el diagrama impacto esfuerzo queda de la siguiente manera:

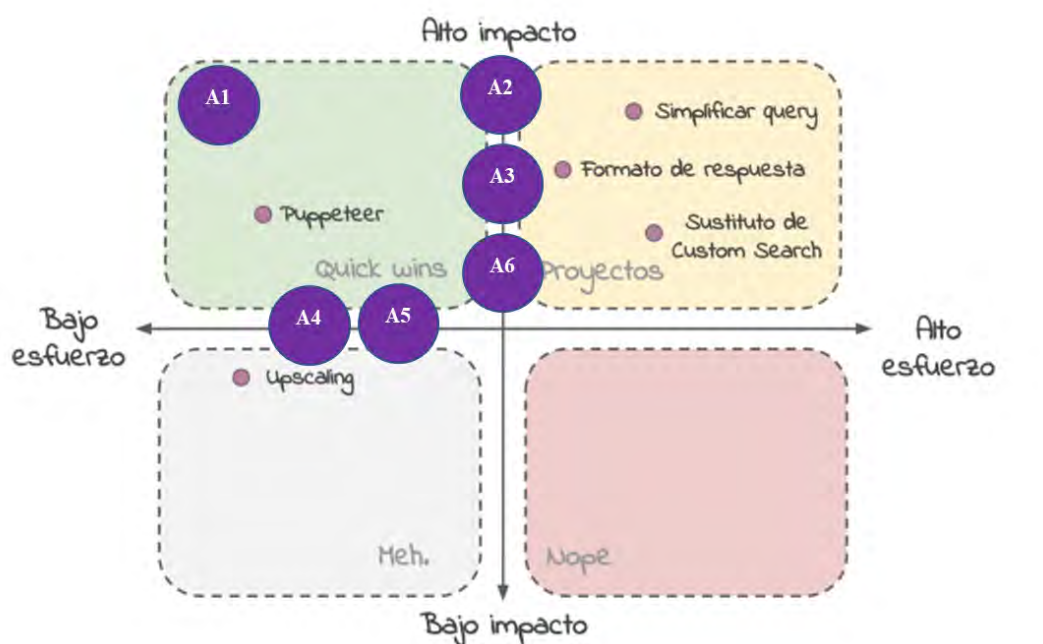


Figura 3. Diagrama costo impacto

En conclusión, las acciones propuestas para el proyecto se encuentran en el borde o son parte del cuadrante de quick wins, con poco trabajo se pueden alcanzar grandes resultados. Son tareas que se van a quitar rápido de en medio y que van a mover mucho la aguja del acelerador en busca de los objetivos. Adicionalmente, para cada acción, se designaron responsables.

A continuación, se presenta el lienzo blanco de relevancia. Este lienzo se construyó a partir de las interacciones que tuvo el prototipo con los clientes y usuarios. Los temas revisados incluyen la familiaridad de los promotores del proyecto con la discapacidad, los tipos de discapacidades, si existían ciertos perfiles de personas con discapacidad específico o era



abierto al público, si el proyecto incluye algún apoyo físico más allá del posicionamiento o si los resultados son garantizados, así como se estuvo abierto a escuchar sus diferentes ideas de mejora o sugerencias no inicialmente consideradas.

Los tópicos de retroalimentación fueron los siguientes:

1. ¿Podría en algún momento expandirse el universo e incluir personas con otro tipo de discapacidad?
2. Especialistas en reclutamiento especializado al servicio de personas con discapacidad
3. ¿Podrán las personas discapacitadas con bajos recursos formar parte de la selección?
4. Expansión de paquetes de servicios de outsourcing de acuerdo con diferentes perfiles
5. No le veo mucha diferencia contra lo que hace una ONG para personas con discapacidad
6. Expansión del universo de empresas (clientes) y promover los programas de cambio organizacional
7. Programas de rehabilitación y terapia física como parte de los valores agregados
8. Cuidar el enfoque del mensaje de sostenibilidad y responsabilidad social, es la empresa, la persona con discapacidad o el cliente para la que trabajaría a través del outsourcing, o todos
9. Intermediario que puede ayudar a negociar una mejor remuneración y beneficios con las empresas
10. Emprendimiento propio como una alternativa al reclutamiento
11. Programas de mejora de la imagen personal
12. ¿Resultados garantizados?

Con lo anterior, el lienzo blanco de relevancia queda establecido de la siguiente forma:



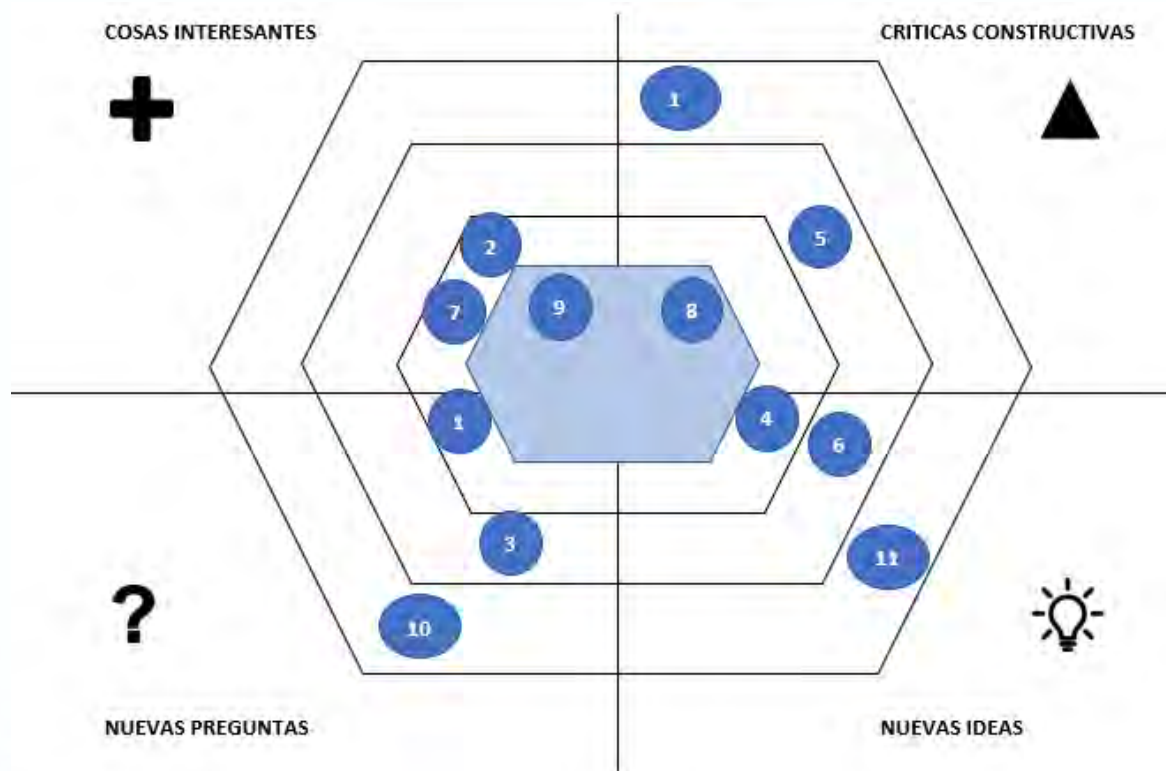


Figura 4. Lienzo blanco de relevancia

#### 4.2. Desarrollo de la narrativa

Para El proyecto Disability Empowerment busca la empleabilidad no tradicional para personas con discapacidad en el Perú. Al 2020, aproximadamente el 81% de las personas con discapacidad no se encuentra registrada, de los cuales, más de un 59% tiene limitaciones para moverse o caminar y/o usar brazos o piernas (INEI, CONADIS). Adicionalmente, De cada 100 personas de 14 años a más, PET, que presentan alguna discapacidad, 76.8% pertenece a la PEI (INEI)

Se considera como usuarios finales a personas con discapacidad en el rango de 18 a 59 años, en Lima metropolitana y con un nivel mínimo de secundaria completa y que sufren de la falta de acceso a la fuerza laboral para y buscan ingresos fijos y retribución económica de acuerdo con capacidades. Los clientes son las medianas y grandes empresas que operan en el país y que estén también alienadas como organización, a colaborar con los objetivos de desarrollo sostenible más allá de algún incentivo fiscal o regulación obligada por ley.

Este emprendimiento está comprometido a preparar un plan de acción, a través de una empresa, para ayudar a eliminar los prejuicios que existen en nuestro país con respecto a la empleabilidad de personas con discapacidad, personas con potencial de desarrollarse profesional y personalmente más allá de lo que pueda brindarles una asociación o programa social y que no cuentan con la oportunidad ni los medios para hacerlo con un enfoque centrado en la persona y no en la discapacidad.

#### **4.3. Carácter innovador del producto o servicio**

La tercerización de servicios en si fue innovadora en su momento, en líneas generales, por reducir costos por aumento de la productividad, mejorar los márgenes y favorecer la competitividad en el mercado. El proyecto Disability Empowerment es también innovador no por modificar elementos del outsourcing tradicional, pero si por incluir elementos completamente nuevos, en este caso, la discapacidad física de los individuos que serán posicionados en las diferentes empresas del sector. El proyecto no llega a ser disruptivo porque usa los fundamentos administrativos y operativos del outsourcing comercial, aunque produce un mayor valor a través de los programas de capacitación superior e infraestructura de rehabilitación.

El proyecto es también innovador porque busca ser la primera de outsourcing en el país con las certificaciones de sostenibilidad de Empresa B y el WFTO. La disrupción y la innovación son complementarias y con la llegada de nuevas tecnologías, los servicios de terciarización ofrecidos pronto incluirán la digitalización, gestión de proceso alineados al BMP, inteligencia artificial, analítica, entre otras, que permitirán innovar en los procesos y agregar valor en la oferta hacia los clientes y su vez mayores beneficios tangibles e intangibles a las personas con discapacidad.

#### 4.4. Propuesta de valor

Como parte de la investigación de mercado para el proyecto identificamos dos prácticas estratégicas mediante las cuales la sostenibilidad fortalece la competitividad del proyecto. Primero, la sostenibilidad mejora la relación de subcontratación al generar confianza. Nuestros clientes (medianas y grandes empresas en el Perú) con una cultura organizacional orientada a la responsabilidad social encontrarán una propuesta de valor en un emprendimiento que desde su nacimiento está orientado con los objetivos de desarrollo sostenible de reducción de desigualdades y trabajo decente. En segundo lugar, las líneas de servicio son nuevas en el mercado local y generan crecimiento y oportunidades de ingresos justos para los usuarios finales, personas con discapacidad para moverse o caminar y/o usar brazos o piernas.

El siguiente lienzo presenta al usuario objetivo al cual se le han determinado todas las actividades que realiza de manera cotidiana y que le genera alegrías. Asimismo, cuáles son los beneficios y frustraciones relacionados a la búsqueda de oportunidades laborales en igualdad de derechos y con los mismos beneficios y condiciones de alguien quien no tiene alguna discapacidad. De hecho, lo más frustra al usuario es no encontrar ese apoyo y asesoría necesaria para encontrar la oportunidad adecuada, incluso cuando su experiencia y conocimientos lo ameriten.

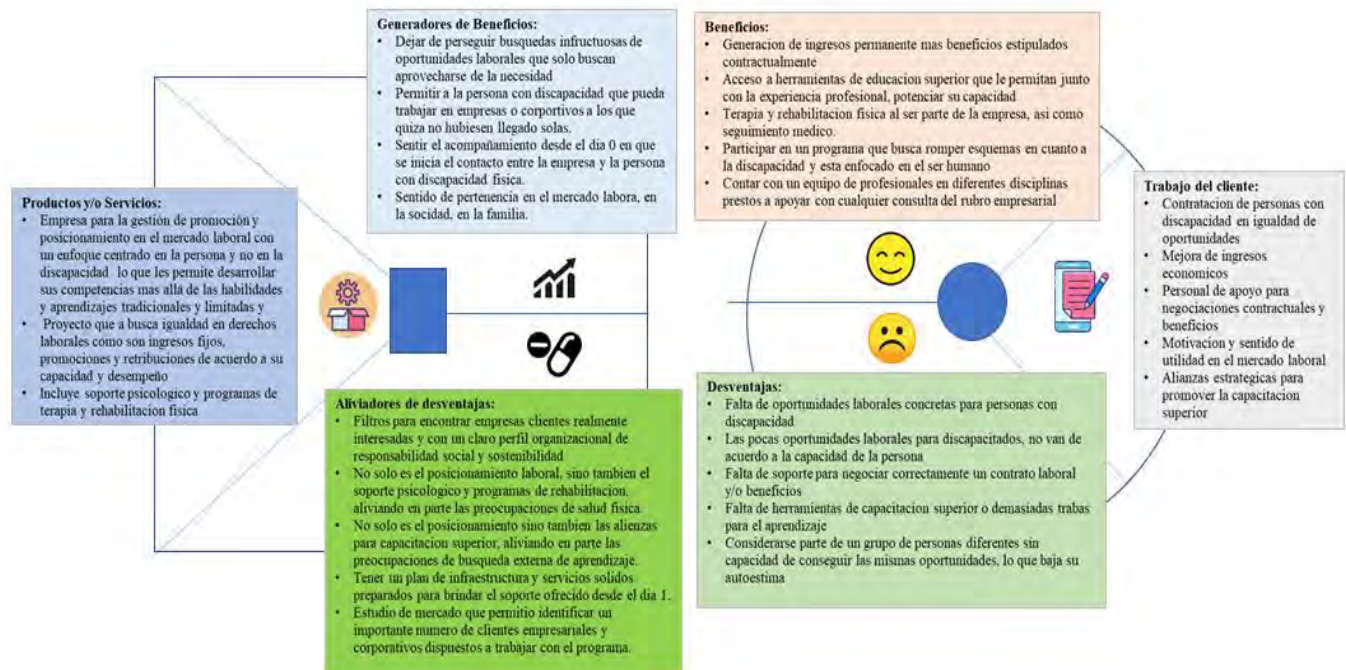


Figura 5. Lienzo de la propuesta de valor del negocio

#### 4.5. Producto mínimo viable (PMV)

Cuando se habla de prototipos, solemos utilizar materiales físicos como cables, cartones, papel, cinta adhesiva, o quizá prototipar app o webs mediante el uso de software de desarrollo. Pero para prototipar un servicio, las herramientas son diferentes. Lo que se buscaba transmitir desde un inicio es la propuesta de valor, ya que el proyecto de outsourcing para discapacitados es en esencialmente, un emprendimiento que ofrece servicios. Para el prototipado utilizamos 3 herramientas, el storytelling, el service roleplaying y el customer journey map.

Con el customer journey map, pudimos conocer, medir y mejorar cómo se sienten nuestros clientes y usuarios (personas con discapacidad) a lo largo de nuestro servicio, y si bien es válido preguntarse el cómo prototipar un servicio que aún no existe, la respuesta es simple, se inventó. Dividimos el proceso en fases, empezando por el momento de contacto con las personas con discapacidad física, pasando por las fases de evaluación, selección y capacitación y terminando en el posicionamiento laboral exitoso con un contrato de tiempo

definido, en el eje horizontal X aparecen las diferentes fases a lo largo del tiempo y en el eje vertical Y, como es la experiencia del cliente y usuarios a lo largo de las mismas. Se debe considerar que lo anterior se hizo para ambos, los clientes, que son las pequeñas y medianas empresas que contrataran nuestros servicios, y los usuarios, que son las personas con discapacidad física que serán posicionadas a través de la empresa.

Adicionalmente, se utilizó el storytelling para compartir el conocimiento del servicio mediante historias conmovedoras y de superación de personas con discapacidad física que mediante mucho esfuerzo encontraron una oportunidad laboral justa de acuerdo con sus capacidades y de cómo hubiese agregado valor tener una compañía que los ayude en todo el proceso y hubiese aliviado tantas frustraciones.

Finalmente, entre los diferentes miembros del grupo, se realizó el service roleplaying, una dinámica entretenida para prototipar servicios donde una de las personas jugó con el rol de usuario, otro como reclutador en la empresa, uno más como el cliente (la empresa) y el último en modo fiscalizador, observando el proceso de inicio a fin para luego brindar sus percepciones. La dinámica se realizó más de una vez para que diferentes personas tengan diferentes roles.

El resultado de todo el prototipado anterior entregó el PMV, sobre el cual se establece el modelo de negocio a revisar en el siguiente capítulo. El PMV consiste en una empresa de servicios 100% virtual, con una plataforma de administración de recursos basada en nube de fácil uso, que ofrezca fiabilidad y la funcionalidad para vincular las empresas clientes con los usuarios individuales u ONGs de personas con discapacidad y que ofrezca capacidad de análisis de datos para correlacionar candidatos con empresas potenciales en base a los diferentes lineamientos base y planes de tercerización.

## Capítulo V. Modelo de negocio

En este capítulo se presenta el Business Canvas Model para Disability Empowerment, así como un breve resumen de la viabilidad financiera a revisarse a detalle en el siguiente capítulo. Asimismo, se analiza la exponencialidad de la solución, así como su evaluación de sostenibilidad.

### 5.1. Lienzo del modelo de negocio

El modelo de negocio sostenible es presentado a través del BCM:





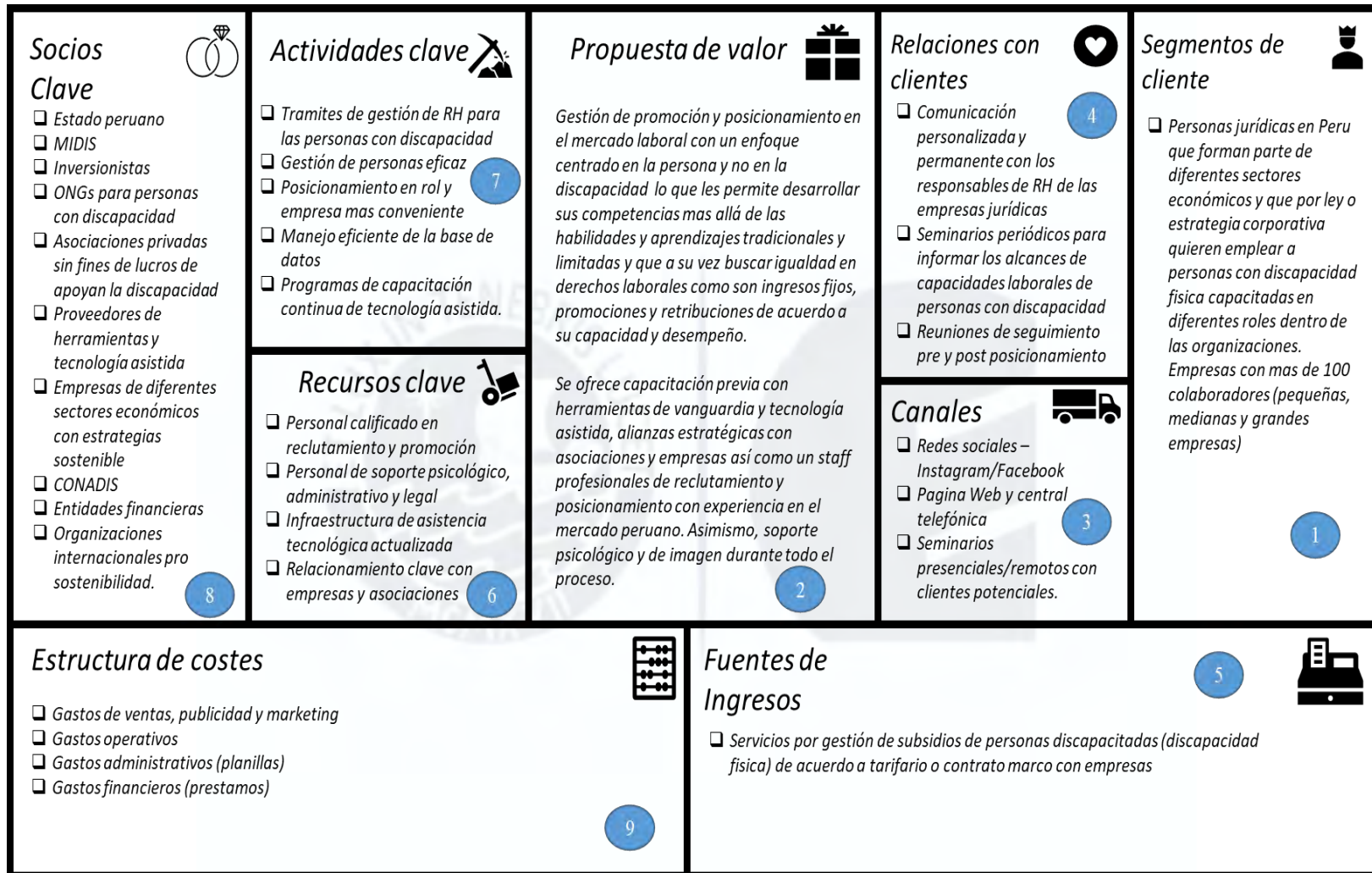


Figura 6. Lienzo del modelo de negocio.

La empresa realizara una inversión importante en marketing y publicidad con un mensaje centrado en los servicios sostenibles, orientado a los ODS previamente establecidos, y a través de redes sociales como son Facebook, Instagram, LinkedIn, además de la página web y central telefónica. Adicionalmente, se buscará promover seminarios presenciales y/o remotos con clientes potenciales para fortalecer las alianzas.

Las fuentes de ingreso en esta etapa vienen de los servicios de gestión de subsidios de personas discapacitadas (discapacidad física solamente) y de acuerdo con un tarifario o contrato macro con empresas. En base a los estudios de mercado realizados, en esta etapa solo se tienen 2 tarifas dependiendo del perfil y experiencia. Como nuevas ideas se analiza incluir tarifas adicionales e incluir alguna discapacidad adicional previo análisis de todas las dependencias médicas, operativas, administrativas correspondientes.

Los recursos clave para el despegue y establecimiento son el personal calificado en reclutamiento y promoción, el personal de soporte psicológico, administrativo y legal, una infraestructura de asistencia basada en tecnología que transmita al usuario un sentido de pertenencia y que la empresa seguirá velando por sus intereses incluso aun cuando trabaje para una empresa cliente, y el relacionamiento clave con instituciones, universidades y cliente potenciales.

Como parte de las actividades clave se incluyen los tramites de gestión de RH para personas con discapacidad, que es de hecho la actividad core de la empresa, la gestión eficaz de personas, el posicionamiento basado en rol y la empresa más conveniente, un eficiente uso de los datos, soportado por tecnologías de big data y analítica capaz de incluso integrar datos médicos, y los programas de capacitación continua superior.

Nuestros socios clave son el estado peruano, a través sus organizaciones y ministerios que promueven los programas de sostenibilidad, las ONGs, nuestros proveedores de todas las herramientas que soportan las actividades clave, nuestros clientes, las empresas de diferentes



sectores económicos en el país, los inversionistas que pueden involucrarse durante la operación y las entidades financieras. Adicionalmente, podemos considerar como socios a todas las organizaciones internacionales que promueven la sostenibilidad empresarial. Finalmente, la estructura de gastos considera los gastos de venta, publicidad y marketing, los costos de adquisición de activos, los gastos operativos y de mantenimiento, junto con los gastos administrativos y financieros.

## 5.2. Viabilidad del modelo de negocio

La viabilidad del modelo de negocio se sustentará mediante la deseabilidad, factibilidad y viabilidad financiera, puntos que se desarrollaran junto con sus hipótesis, experimentos y análisis de resultados, a lo largo del capítulo 6.

Con referencia a la viabilidad financiera, a modo de referencia, se comparten los resultados del flujo de caja libre proyectado:

Tabla 3. *Flujo de caja proyectado libre*

<b>Flujo de Caja Proyectado</b>	0	1	2	3	4	5
Ganancia Operativa (EBIT)		S/1,145,194.24	S/1,212,555.60	S/1,422,811.99	S/1,655,078.93	S/1,791,743.22
Impuestos a las ganancias sin escudo tributario		S/337,832.30	S/357,703.90	S/419,729.54	S/488,248.28	S/528,564.25
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		S/807,361.94	S/854,851.70	S/1,003,082.45	S/1,166,830.65	S/1,263,178.97
(+) Depreciación y Amortización		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
(-) Cambio en el Capital de Trabajo				S/0.00		
(+) Valor Residual						S/100,000.00
Inversiones	S/100,000.00					
<b>FLUJO DE CAJA LBRE PROYECTADO</b>	<b>S/100,000.00</b>	<b>S/807,361.94</b>	<b>S/854,851.70</b>	<b>S/1,003,082.45</b>	<b>S/1,166,830.65</b>	<b>S/1,363,178.97</b>

Los indicadores financieros obtenidos del flujo de caja libre anterior arrojan un VAN  $\gg 0$  y un IR  $\gg 1$  para el proyecto, haciéndolo financieramente viable. Los detalles se revisan en la sección 6.3.2

### 5.3. Escalabilidad/exponencialidad del modelo de negocio

Para analizar la escalabilidad y/o exponencialidad de la empresa utilizamos la matriz ExO.

El lienzo ExO muestra once atributos de las organizaciones exponenciales que debemos evaluar para nuestro modelo de negocio. Son cinco atributos internos y cinco externos que son llamados IDEAS y SCALE, respectivamente, por las iniciales de sus atributos. El undécimo atributo sirve de paraguas para los otros diez y es llamado de Propósito de Transformación Masiva (PTM).

#### Atributos SCALE:

- a. Staff on demand: Para actuar de manera rápida y flexible en un mundo que cambia rápidamente, las ExO prefieren acogerse a contratistas externos. Para el caso de nuestro proyecto, los reclutadores serán contratados a través de una compañía tercera, sin embargo, si es necesario contar con un staff propio, administrativo y técnico, para soportar la operación y valores agregados ofrecidos.
- b. Comunidad: Construye una comunidad. Todo lo que se haga, se buscare hacer públicamente. Se utilizarán las redes sociales, web y blogs para generar contenido sostenible orientado a discapacitados y una comunidad de intercambio de experiencias y referencias.
- c. Algoritmos: Las decisiones comerciales se basarán en datos, pues son más objetivos y flexibles que las personas. La empresa utilizara una base de datos

con motores de analítica y big data para poder generar pronósticos e información relevante.

- d. Leveraged Assets: las ExO prefieren alquilar activos y tener a socios proveedores que tomen la responsabilidad y el mantenimiento. En este caso la empresa utiliza los mecanismos de arrendamiento, leasing y subcontratación parcial de personal. Busca seguir un modelo Opex antes que Capex.
- e. Engagement: Consiste, básicamente, en permitir y motivar la comunidad de rodea a una empresa y facilitarles que interactúen entre ellos. El engagement se llevará a cabo a través de redes sociales, eventos y seminarios con empresas objetivo que inicialmente, serán manejadas por el personal administrativo.

**Atributos IDEAS:**

- a. Interfaces: Son herramientas que hacen posible el filtro de información a empresas y compartir un lenguaje común cuando se comunican. Para la empresa estas interfaces serán los reclutadores, ya que inicialmente no se contempla un portal de auto registro o búsqueda independiente. Dashboards: Para rastrear y monitorear el rendimiento de las acciones de una empresa. Inicialmente no se tiene establecido la implementación de un dashboard corporativo ya se sea desarrollado por la propia empresa o a través de la adquisición de un SaaS. El volumen de contratos a manejar hace posible que esto pueda llevarse mediante hojas de cálculo como excel.
- b. Experimentation: Las ExO utilizan métodos que facilitan la experimentación y la mejora de procesos a través de bucles de retroalimentación rápidos. La empresa utilizara el método Lean Startup y el prototipado y prueba de nuevos servicios (subsidijs).

- c. **Autonomy:** as organizaciones exponenciales tienen jerarquías planas para facilitar la agilidad y acelerar el aprendizaje y los tiempos de reacción. Como tal, los empleados de la empresa no cuentan con autonomía ya que el proceso está definido. Sin embargo, los clientes y usuarios sí tienen esa autonomía para decidir si aceptan o no el vínculo contractual.
- d. **Social Technologies:** Este atributo está transformando la dinámica social de los entornos laborales, ya que los ambientes de trabajo son cada vez más digitales. La empresa utiliza los métodos tradicionales de intranet y email, pero enfoca mucho los esfuerzos en redes sociales.

A continuación, se presenta el lienzo ExO Canvas:

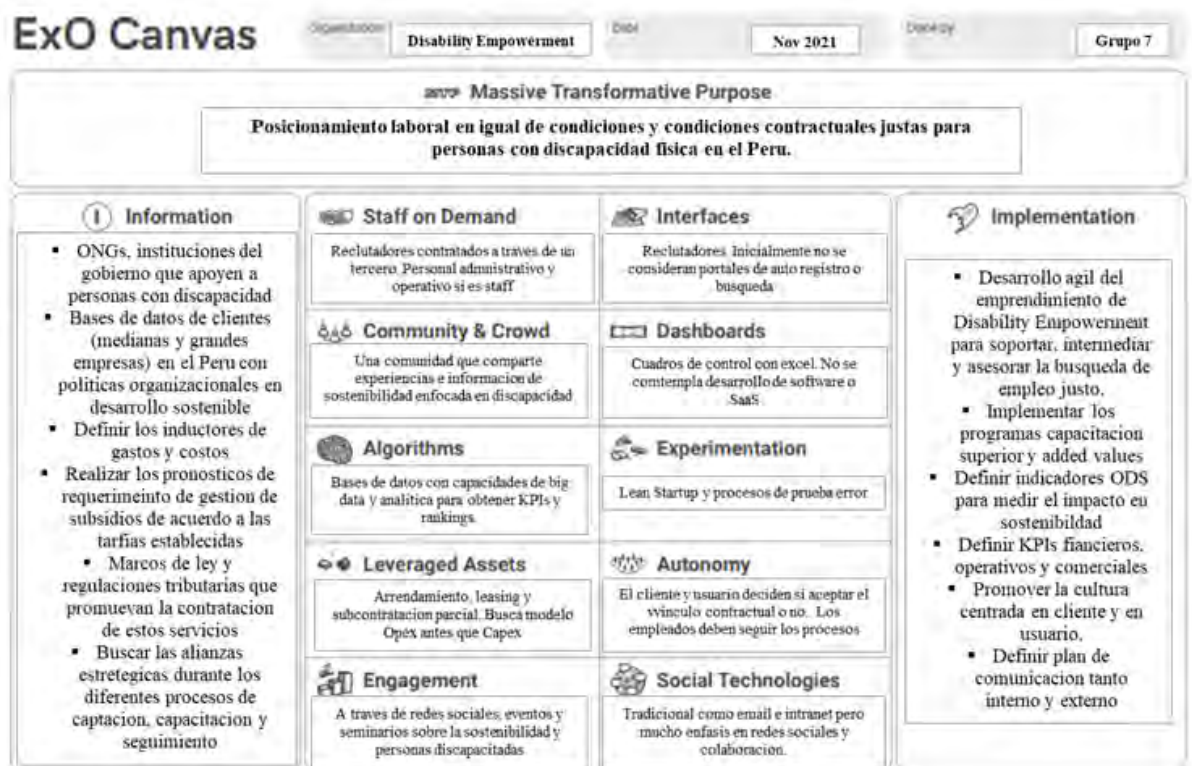


Figura 7. Lienzo ExO Canvas

#### 5.4. Sostenibilidad del modelo de negocio

La sostenibilidad estratégica “se trata de elegir una posición única, hacer las cosas de manera diferente a competidores de una manera que reduzca los costos o satisfaga mejor un

conjunto particular de necesidades de los clientes ". Según Porter y Kramer, la sostenibilidad “desbloquea el valor compartido al invertir en redes sociales aspectos del contexto que fortalecen la competitividad de la empresa”.

Se citan nuevamente, y se complementan, las dos practicas estratégicas propuestas para desarrollo sostenible a las que se hizo referencia durante la revisión de la propuesta de valor.

### **Mejorar la confianza de la relación de subcontratación a través de actividades de sostenibilidad compartidas**

- La sostenibilidad proporciona un refuerzo estratégico de la confianza, alineación social y hasta ambiental de los compromisos entre el comprador (medianas y grandes empresas) y el proveedor de subcontratación (nuestra compañía) que a su vez crean una base de confianza mutua que mejora la relación entre los dos socios. Esta confianza se extiende mucho más allá de la compromisos contractuales y evaluaciones de adquisición para personal con discapacidad. Los valores que se puedan compartir con clientes se están volviendo muy importantes, especialmente cuando la diferencia de precio es marginal. El desarrollo de la sostenibilidad no impide que las partes generen confianza de otras maneras, tales como la entrega confiable de servicios, riesgo y recompensa compartidos, canales de comunicación claros, entre otros, pero proporciona un mecanismo conveniente y tangible para acercar a las dos partes, a través de valores compartidos y actividades de sostenibilidad compartidas.

### **Servicios de valor agregado**

- Muchos proveedores de subcontratación están construyendo una línea de negocios creciente en prestación de servicios de consultoría en sostenibilidad

para subcontratar compradores. Las nuevas ofrendas pueden llegar de proveedores de subcontratación que han desarrollado experiencia mediante el desarrollo de sus propias capacidades de sostenibilidad, o puede provenir de expertos en sostenibilidad. Este proyecto considera valores agregados a través de la proveer a los usuarios finales también las herramientas necesarias para desarrollar su propio emprendimiento, soporte emocional y de terapia de rehabilitación, así como un servicio personalizado para perfiles exclusivos. La diversificación del tipo de discapacidad también es parte de la evaluación. Todo esto es parte del plan a 5 años.

El plan táctico considera trabajar juntamente con las empresas clientes para que se conviertan en insignias de la sostenibilidad y para que estén en condiciones de desarrollar aún más sus capacidades internas y, con suerte, incorporar la sostenibilidad en todos los roles, para este caso en particular, sostenibilidad a través de un trabajo justo y reducción de las desigualdades para personas con discapacidad física.

Estas empresas saben lo que está en juego, la sostenibilidad ya no es opcional para sus inversores, personal y clientes, pero tampoco quieren tomar el riesgo directamente y contratar personal con discapacidad como parte de su staff.

Para este proyecto se realizó la Evaluación B (online y gratuita) para tener un panorama general de cómo se encuentra el emprendimiento a nivel de impacto social y otros. Los resultados se muestran a continuación:








Figura 8. Evaluación de impacto B

Se debe tener en cuenta que aun la empresa no cuenta con información clave ya que aún no inicia operaciones y que se obtendrán al cierre del primer año fiscal. Adicionalmente, esta es una evaluación preliminar que se actualizara durante la marcha con indicadores más aterrizados; Es un proceso cíclico de mejora continua.

Adicionalmente, los mismos ODS y sus metas ayudan a definir métricas e indicadores y se utilizaran las descritas a continuación:

Tabla 4. Métricas ODS

Objetivo	Meta	Indicador de seguimiento
 <p>4 EDUCACIÓN DE CALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento</li> </ul>	4.4.1 Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica
 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor</li> </ul>	8.5.1 Ingreso medio por hora de empleados, desglosado por ocupación, edad y personas con discapacidad 8.5.2 Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad
 <p>10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición</li> </ul>	10.2.1 Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad

## Capítulo VI. Solución deseable, factible y viable

En esta sección se mostrarán las hipótesis, pruebas y criterios para establecer que tan deseable es la solución para los usuarios finales y clientes, que tan factible es su ejecución operativa y de marketing y que tan rentable es financieramente.

### 6.1. Validación de la deseabilidad de la solución

Se presentan las hipótesis, experimentos y pruebas de usabilidad que sustentan la deseabilidad del proyecto. Las tarjetas de prueba, así como el detalle de los criterios de usabilidad se anexan en el apéndice 07.

#### 6.1.1. Hipótesis para validar la deseabilidad de la solución

Se utilizan 2 hipótesis aunque vinculantes entre si ya que ambas buscan evaluar la deseabilidad de la solución desde diferentes enfoques y niveles de compromiso, una encuesta general y una carta compromiso. Los detalles a continuación:

Hipótesis 1:

*Creemos que* las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana de los rubros de comercio al por mayor y menor, otros servicios, servicios profesionales e industria manufacturera que cuentan con una política de inclusión corporativa, o buscan los beneficios de ley, van a contratar personas con discapacidad física en el rango de 18 a 56 años. La muestra considera 350 empresas.

Hipótesis 2:

*Creemos que* las grandes empresas de Lima Metropolitana que cuentan con una política de inclusión corporativa, o buscan los beneficios de ley se comprometerán a contratar a personas con discapacidad motora en el rango de 18 a 56 años. La muestra considera 82 grandes empresas en los rubros de comercio al por mayor y menor, otros servicios, servicios profesionales e industria manufacturera.



### 6.1.2. Experimentos empleados para validar la deseabilidad de la solución

Prueba 1:

Identificaremos dentro de las medianas y grandes empresas, aquellas que NO cuenten dentro de su política y valores corporativos la inclusión y/o NO cumplan con el porcentaje mínimo de colaboradores establecido por ley (call to action, validation survey) a través de un registro web dinámico con las jefaturas de área y/o RH para validar el interés en trabajar con una persona con discapacidad motora. *Adicionalmente se medirá* el porcentaje de empresas que SI se encuentran interesadas en contratar personas con discapacidad motora en base a las entrevistas realizadas a los jefes de área correspondientes. *Estaremos bien si* el porcentaje de empresas que SI están interesadas en contratar 1 o más personas con discapacidad motora supera el 50% del total de la muestra.

Prueba 2:

Identificaremos dentro de las grandes empresas, aquellas que NO sean capaces de demostrar su compromiso de contratación de personas con discapacidad motora a través de una evidencia tangible como una carta compromiso digital vía el portal de Disability Empowerment. *Adicionalmente se medirá* la cantidad de evidencias tangibles, cartas de compromisos digitales para la contratación de personas con discapacidad motora. *Estaremos bien si* la cantidad de evidencias tangibles de compromiso de contratación de personas con discapacidad física (carta compromiso digital) es igual o superior a 30 con respecto al total de la muestra.

Los resultados de la primera prueba entregan 183 representantes de empresas registran su interés en contratar personas con discapacidad, superando el 50% del total de empresas en la muestra que fueron contactadas, mientras que para la segunda prueba, se obtuvieron 32 compromisos digitales correspondientes a 32 empresas diferentes, superando las 30 que se había establecido como limite para comprobar la deseabilidad. En resumen, los resultados de

las pruebas realizadas a mitad del presente año demuestran que la solución propuesta es deseable.

## **6.2. Validación de la factibilidad de la solución**

Se revisarán los planes de marketing y operaciones soportados por las simulaciones Montecarlo a la vez que se interpreta sus resultados.

### **6.2.1. Plan de mercadeo**

En primer lugar, es importante luchar por una cultura inclusiva dentro de la empresa; simplemente no se puede comercializar a una audiencia fuera de los muros del negocio sin ser inclusivo en el interior. Marketing inclusivo significa comunicarse y conectarse con una audiencia de una etnia, orientación sexual, clase, estado migratorio, estado militar, idioma, habilidad o una discapacidad, como es el caso de Disability Empowerment. El marketing inclusivo ofrece diversos reflejos de quién es el cliente y, cuando se hace de manera efectiva, inspira a todos en su audiencia a sentir que la marca que vendemos como empresa, los comprende.

#### **Objetivos de Marketing y Ventas**

- Crear conciencia y visibilidad de la marca como empresa a través del marketing digital: ganar 100 nuevos seguidores en redes sociales cada trimestre durante el primer año de operación (empresas y personas de interés) – SEO, PPC.
- Incrementar tráfico web: generar tráfico web de 35 visitas por mes durante el primer año de operación - CTA
- Impulsar el compromiso de la marca: responder el 90% de los comentarios generados en redes sociales durante cada mes en el primer año de operación.
- Generar leads calificados: generar 1 oportunidad concreta de negocio cada trimestre durante el primer año de operación.

- Incrementar ingresos, a través de la implementación de un plan de marketing con foco en redes sociales, generar un ROI de marketing superior al 200% durante el primer año de operación.
- Generación de ingreso por ventas: obtener un ingreso por ventas superior a S/. 750,000.00 durante el primer año de operación.
- Mejorar el Customer Live Value (LTV): obtener 10 testimonios durante los primeros 6 meses de operación.
- Tomar decisiones de marketing inteligentes: identificar y corregir un punto débil en el funnel de ventas cada trimestre durante el primer año de operación.

### **Segmenting, Targeting, Positioning**

- Clientes de Disability Empowerment

Las empresas registradas en Lima Metropolitana ascendieron a un 1 millón 106 mil 853, de las cuales el 93,5% fueron microempresa, el 5,5% pequeñas empresas y el 0,9% a la gran y mediana empresa. Las empresas dedicadas a la administración pública representaron solo el 0,1% del total. Disability Empowerment se enfoca en las grandes y medianas empresas de Lima metropolitana, es decir, se tiene un universo del alrededor de 10,000 grandes y medianas empresas, de las cuales, el 30% son medianas empresas. El universo de empresas considera la inclusión del mercado de pequeñas empresas (específicas) en el corto plazo, Adicionalmente, se considera como usuarios finales a personas discapacidad motora en el rango de 18 a 56 años. Asimismo, las industrias en las que se desarrollaran las oportunidades de negocio son comercio al por mayor y menor, otros servicios, servicios profesionales e industria manufacturera, las mismas que representan el mayor volumen de empresas en la capital.

El modelo de negocio es B2B.

- Usuarios de Disability Empowerment

En nuestro país, 932 mil personas tienen limitación en forma permanente para moverse o caminar y/o para usar brazos o piernas. Los tipos de dificultades que se presentan son: dificultad para caminar o fuera de su casa en distancias cortas o largas, no mantiene el equilibrio, no se mueve o camina con dificultad dentro de su casa; y no puede usar las piernas ni los pies para mover o alejar un objeto, entre otros.

Del total de personas que presentan alguna discapacidad motora, el 56,4% son mujeres (525 mil 719 personas) mientras que los hombres representan el 43,6% (406 mil 274 personas).

Este tipo de discapacidad se presenta en personas de edad avanzada (32,5%), con enfermedad crónica (24,4%), genético/congénito o de nacimiento (9,8%), enfermedad común (6,8%), accidente común fuera del hogar (4,9%), accidente común en el hogar (4,6%), accidente de tránsito (4,0%), entre otros.

### Funnel comercial

Se aprovecharán las ventajas del funnel de ventas para hacer una estimación de costos, procesos a poner en marcha y tiempo medio de consecución de objetivos.



Figura 9. B2B Lead generation

Disability Empowerment es una empresa de servicios que firma contratos directamente con los clientes (pequeñas, medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana) por lo que la figura de canales de distribución no aplica directamente sobre el modelo de negocio.

Un Mix de Medios es la combinación de canales de comunicación que un negocio. Son 4 medios: Los pagados, propios, ganados y compartidos. Durante el primer año de operación, Disability Empowerment se estima el mayor porcentaje en medios propios (más del 50%), mientras que un porcentaje menor aplica para los medios pagados y compartidos.

### Análisis LTV-CAC

Algunas consideraciones previas al análisis:

- No existen las bonificaciones por ventas.
- Se considera que un (1) nuevo cliente representa un (1) nuevo empleado con discapacidad contratado en esa empresa.
- El tiempo de vida útil se considera en promedio solo 1 año, basado en datos del sector de servicios de outsourcing y referencias de mercado.
- Las OC se generan de forma mensual y el contrato entre la empresa cliente y Disability Empowerment es de 1 año, esto también basado en referencia del sector.

A continuación, se comparten los resultados de los cálculos del LTV y CAC:

Tabla 5: *LTV/CAC*

Pedido medio	S/10,189.79
Frecuencia	12
Valor cliente	S/122,277.42
Vida útil	1
LTV	S/122,277.42

Salarios MKT	S/0.00
Overheads	S/0.00
Paid Marketing & Tools	S/30,000.00
# nuevos clientes	3
CAC	S/10,000.00

<b>LTV/CAC</b>	<b>12.23</b>
----------------	--------------

El  $LTV > CAC$ , superior a la ratio esperado mínimo, por lo que el plan de marketing es en primera instancia, eficiente. En la sección 6.2.3 se analizan los diferentes escenarios LTV-CAC.

### 6.2.2. Plan de operaciones

Las siguiente son las premisas del plan de operaciones del proyecto:

- Oficina 100% virtual
- Herramientas de gestión y desarrollo de elaboración propia.
- Multiplicidad de roles, cada socio fundador (integrante del grupo) realizara una tarea de roles mixta dentro cada una de las fases previas y posteriores al lanzamiento del proyecto.

El organigrama de la empresa es el siguiente:



*Figura 10.* Organigrama – Disability Empowerment

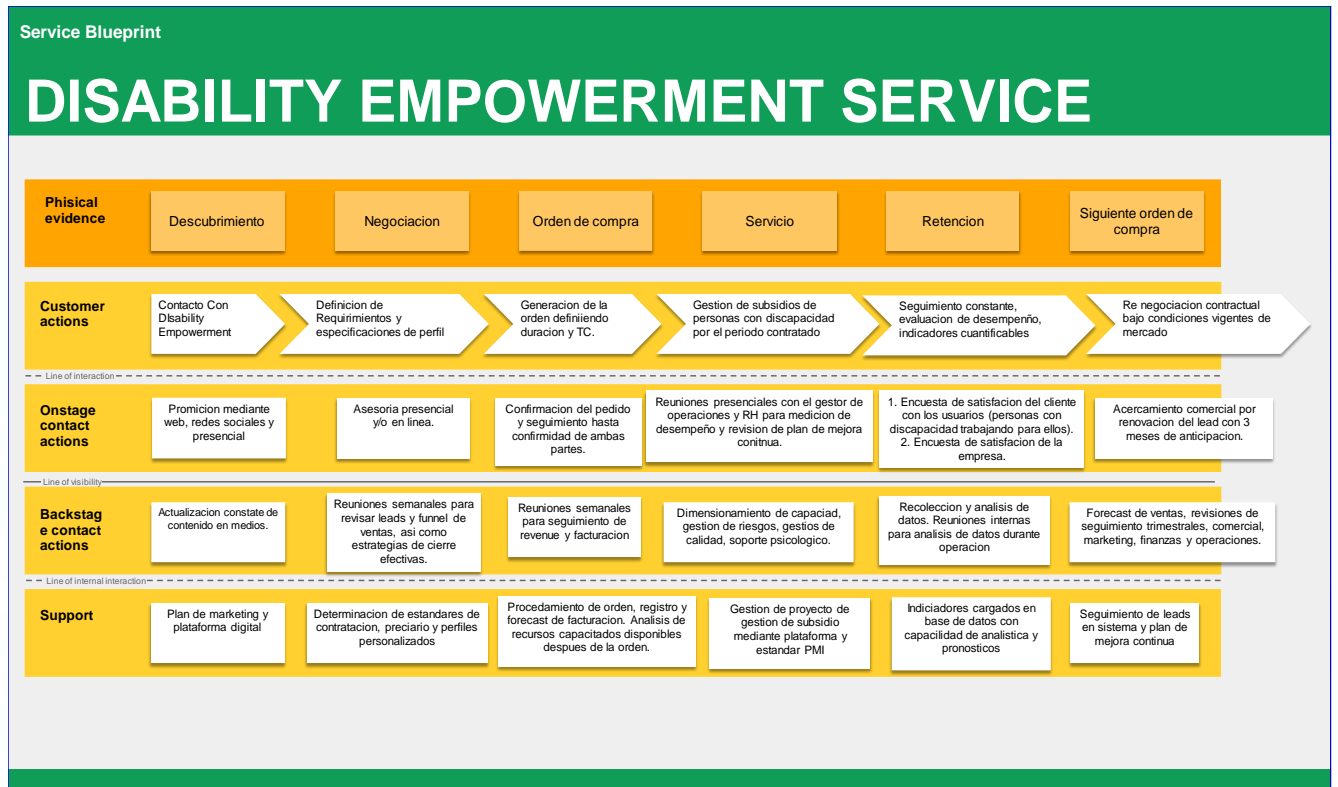
En el siguiente diagrama se presente el mapa de viaje de usuario para Disability Empowerment:





Figura 11. Customer Journey Map – Disability Empowerment

En el esquema siguiente se puede apreciar las diferentes acciones que realizan cada actor que participa en el servicio, cliente, empleados e interrelaciones entre las partes en pro de una mejora continua de procesos.

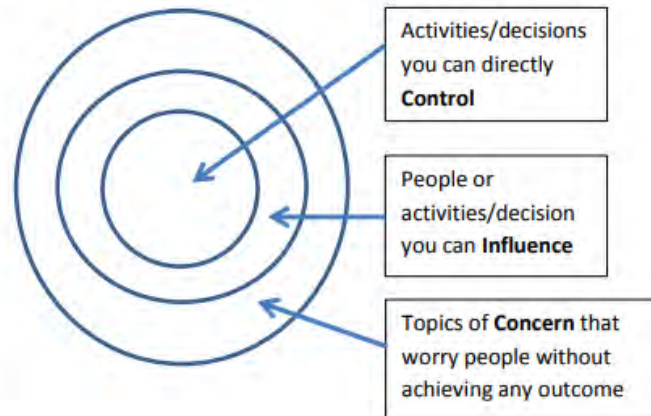


*Figura 12. Service Blueprint – Disability Empowerment*

El plan de comunicación interna y externa de Disability Empowerment está basada en el modelo de las 5 W + H: Who (Quién), Why (Por qué), What (Qué), Where (Donde), When (Cuando) y How (Como).

El modelo de círculos de control, influencia y preocupación una forma útil de pensar en cómo las stakeholders pueden tomar el control de sus acciones para lograr el cambio.





*Figura 13.* Modelo de círculos de control

Referente a la gestión de riesgo, todas las organizaciones, incluida Disability Empowerment, en alguna circunstancia han tenido que asumir ciertos factores externos o internos los cuales generan incertidumbre en el alcance de los objetivos de la empresa, cuando se hace referencia a la incertidumbre es en torno al riesgo que forma la inseguridad en los stakeholders. Apostar por la sostenibilidad en si es un riesgo ya que depende de factores sociales y ambientales que a veces no se pueden controlar, pero también una tremenda oportunidad. Entre los posibles riesgos que se enfrenta Disability Empowerment, al ser un emprendimiento que nace en base a la sostenibilidad y responsabilidad empresarial:

- Riesgos reputacionales
- Riesgos legales
- Riesgos financieros
- Demanda de la industria
- Riesgos operativos
- Exigencias regulatorias
- Mejor acceso al capital
- Demanda de terceras partes interesada

Siendo los riesgos reputacionales y de responsabilidad social empresarial los de mayor relevancia. La norma ISO 31000:2018 establece ciertos principios necesarios para que dicha gestión se emplee de manera acertada y eficiente. Las redes sociales, hoy por hoy, tienen un poder de influencia muy grande en el mercado e imagen corporativa.

### 6.2.3. Simulaciones empleadas para validar las hipótesis

Se considera el valor inicial de LTV/CAC como el más pesimista, es decir, cuando para el cálculo del CAC se genera un solo cliente nuevo en el año, esto da un resultado del ratio LTV/CAC de 4.08. Revisar la tabla de referencia del análisis LTV-CAC de la sección 6.2.1 Los datos para el análisis de sensibilidad:

Tabla 6. *Análisis de sensibilidad LTV-CAC*

Análisis de sensibilidad	Crecimiento	LTV	CAC
	0.00	122,277.00	30,000.00
	0.05	128,390.85	30,000.00
	0.10	141,229.94	30,000.00
	0.15	162,414.43	34,500.00
	0.20	194,897.31	34,500.00
	Promedio	149,841.90	31,800.00
	DesvEstand	29,505.07	2,464.75
<b>Para la simulación Montecarlo:</b>			
	<b>LTV/CAC</b>	<b>CAC</b>	<b>LTV</b>
Promedio esperado	4.71	31,800.00	149,841.90
Desviación estándar	0.61	2,464.75	29,505.07

Se utilizan 5000 valores de LTV/CAC simulados, se muestran los resultados de una simulación al azar, como referencia y se plantean algunas conclusiones en base a probabilidades:

Tabla 7: *Valores LTV/CAC simulados*

Promedio	4.698
Desviación estándar	0.603
Mínimo	2.444
Máximo	6.422
Alta eficiencia: > 3.40	98.68%



Figura 14. Probabilidad de valores del LTV/CAC para una iteración

Luego de múltiples iteraciones se puede concluir, en base a probabilidades, lo siguiente:

- La probabilidad de que el LTV/CAC sea mayor a 3.4 es mayor al 95%. Es decir, se puede tener certeza de que el plan de marketing planteado es eficiente.

### 6.3. Validación de la viabilidad de la solución

Se presenta la viabilidad financiera del proyecto con resultados proyectados a 5 años a su vez que se interpretan y explican los cálculos obtenidos.

#### 6.3.1. Presupuesto de inversión

La inversión inicial del proyecto es S/ 100,000.00, los cuales serán financiados de la siguiente manera: S/ 20,000.00 de capital social y S/ 80,000.00 financiado a través de un préstamo bancario. Los detalles se presentan en el análisis financiero a continuación.

#### 6.3.2. Análisis financiero

En la siguiente tabla se presenta la tabla de los costos de gestión de RH utilizado para el cálculo de los flujos financieros:

Tabla 8. *Costos de gestión de RH*

Requirer		PHYSICAL DISSABILITY-type OUTS servicio para mediana y gran empresa -Tipo A	PHYSICAL DISSABILITY-type OUTs servicio para mediana y gran empresa - Tipo B	PHYSICAL DISSABILITY-type OUTs servicio para pequeña, mediana y gran empresa - Tipo C
<b>Employee</b>		<b>5,500</b>	<b>4,500</b>	<b>3,500</b>
Familiar allowance	93	93	93	93
Vacations	9.09%	508	418	327
Legal Bonus & Ext Bonus	18.17%	1,016	835	653
CTS	9.72%	544	446	349
ESSALUD+EPS	9%	503	413	323
SCTR	0.65%	36	30	23
Medical examinations	23	23	23	23
mobile phone allowance	70	70	70	70
Employee Care	20	20	20	20
Wee hour allowance	0			
Laptop	130	130	130	130
EPP(Special for PMO Site Owner )	0			
<b>Sub Total (Benefit&amp;Salary)</b>		<b>8,444</b>	<b>6,978</b>	<b>5,511</b>
Management fee& Profit	<b>48.00%</b>	4,053	3,349	2,645
<b>Total</b>		<b>12,497</b>	<b>10,327</b>	<b>8,157</b>

Seguidamente, se presentan los cálculos de ingresos, costos y gastos para obtener el resultado operativo en el primer año de operación:

Tabla 9. *Flujo de ingresos, costos y gastos*

2022	Total emp.
Tipo B	110
Tipo A	70
Tipo C	36
<b>Ingresos</b>	<b>S/2,304,434.24</b>
Costo de ventas	<b>S/0.00</b>
HH Reclutador (es)	<b>S/0.00</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>S/2,304,434.24</b>
<b>Gastos de Venta</b>	<b>S/30,000.00</b>
Supuestos de publicidad y marketing	<b>S/30,000.00</b>
Arrendamiento of Co Work	<b>S/0.00</b>
Mantenimiento Oficina	<b>S/0.00</b>
Servicios oficina	<b>S/0.00</b>
Servicios de capacitación sup.	<b>S/0.00</b>
Otros servicios y/o seguros	<b>S/0.00</b>

Otros suministros	S/0.00
Gastos Administrativos	S/1,129,240.00
Sueldos y Salarios (bruto)	S/1,036,000.00
Régimen de prestaciones de salud (9%)	S/93,240.00
Empleados (personas con discapacidad)	S/1,006,000.00
Asistente Adm.	S/0.00
Asistente Psicológico/Social	S/30,000.00
Técnico Medico (x2)	S/0.00
Técnico Tecnológico	S/0.00
Resultado operativo	S/1,145,194.24

La inversión inicial del proyecto será S/ 100,000.00 como se describe en la sección anterior.

La distribución del capital será de la siguiente manera:

Tabla 10. Estructura de Capital

Estructura de Capital	Monto
Préstamo	S/80,000.00
Total, deuda	S/80,000.00
Patrimonio	S/20,000.00
Total, patrimonio	S/20,000.00
Total, endeudamiento proyecto	S/100,000.00

Las condiciones del préstamo:

Tabla 11. Condiciones del préstamo

Préstamo	
Monto	80,000.00
Años	5
TEA	10%
TET	2.411%
Gastos Administrativos	60

El cálculo del TIR y costo anual:

Tabla 12. Costo anual del préstamo

Periodo	Saldo	Amortización	Interés	Prima	Cuota	Comisiones	Total Cuota
0							-80,000.00
1	80,000.00	3,159.81	1,929.10	0.00	5,088.90	60	5,148.90
2	76,840.19	3,236.00	1,852.90	0.00	5,088.90	60	5,148.90
3	73,604.19	3,314.04	1,774.87	0.00	5,088.90	60	5,148.90
4	70,290.15	3,393.95	1,694.95	0.00	5,088.90	60	5,148.90
5	66,896.20	3,475.79	1,613.11	0.00	5,088.90	60	5,148.90
6	63,420.41	3,559.60	1,529.30	0.00	5,088.90	60	5,148.90

7	59,860.81	3,645.44	1,443.46	0.00	5,088.90	60	5,148.90
8	56,215.37	3,733.34	1,355.56	0.00	5,088.90	60	5,148.90
9	52,482.02	3,823.37	1,265.54	0.00	5,088.90	60	5,148.90
10	48,658.65	3,915.56	1,173.34	0.00	5,088.90	60	5,148.90
11	44,743.09	4,009.98	1,078.92	0.00	5,088.90	60	5,148.90
12	40,733.11	4,106.68	982.23	0.00	5,088.90	60	5,148.90
13	36,626.43	4,205.71	883.20	0.00	5,088.90	60	5,148.90
14	32,420.72	4,307.12	781.78	0.00	5,088.90	60	5,148.90
15	28,113.60	4,410.98	677.92	0.00	5,088.90	60	5,148.90
16	23,702.62	4,517.35	571.56	0.00	5,088.90	60	5,148.90
17	19,185.27	4,626.28	462.63	0.00	5,088.90	60	5,148.90
18	14,558.99	4,737.83	351.07	0.00	5,088.90	60	5,148.90
19	9,821.16	4,852.08	236.82	0.00	5,088.90	60	5,148.90
20	4,969.08	4,969.08	119.82	0.00	5,088.90	60	5,148.90
						<b>TIR T</b>	<b>2.535%</b>
						<b>Costo Anual</b>	<b>10.533%</b>

Seguidamente, se comparten los cálculos relacionados al costo ponderado del capital:

Tabla 13. Estructura de la deuda

Estructura de la Deuda	Monto	Peso	Kd	Ponderado
Préstamo 1	80,000.00	100.00%	10.533%	10.53%

Tabla 14.  $W_d$  y  $W_s$

Estructura de Capital	Monto	Peso	
Deuda	80,000.00	<b>80.00%</b>	<b><math>W_d</math></b>
Patrimonio	20,000.00	<b>20.00%</b>	<b><math>W_s</math></b>
Total	100,000.00		

$$K_s = \text{CAPM} + \text{Riesgo País}$$

$$\text{CAPM} = \text{KLR} + (\text{KM} - \text{KLR}) * \text{Beta}$$

Tabla 15. Cálculo del costo del patrimonio

CALCULO DEL COSTO DEL PATRIMONIO		
Rentabilidad Promedio Anual T-Bond 10 Y	3.42%	<b>KLR</b>
Rentabilidad Promedio Anual Índice S&Poor's 500	8.34%	<b>KM</b>
Beta promedio de los últimos 5 meses	1.05	<b>Beta</b>
Riesgo País	1.42%	
<b>CAPM</b>	<b>8.5860%</b>	
<b>Ks</b>	<b>10.0060%</b>	
<b>WACC=WD* [KD (1 -t)] + WS*KS</b>	<b>7.942%</b>	<b>WACC</b>

Para el proyecto de inversión como está diseñado en este momento, los módulos de inversión para el cálculo de la depreciación y amortización no aplican dado que estamos hablando de un esquema de oficina 100% virtual y tampoco se están incluyendo gastos relacionados a patentes o derechos. El valor residual o liquidación serían los S/ 100,000.00 al finalizar el año 5, tiempo de análisis de la inversión.

Tabla 16. *Gastos financieros*

Gastos financieros	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026
<b>Préstamo 1</b>					
Interés	7,251.82	5,941.44	4,500.02	2,914.46	1,170.35
Cargos y Comisiones	240	240	240	240	240
Valor de Recompra					0.00
Sub total	S/7,491.82	S/6,181.44	S/4,740.02	S/3,154.46	S/1,410.35
Total	S/7,491.82	S/6,181.44	S/4,740.02	S/3,154.46	S/1,410.35

Calculo de inductores y las proyecciones de ingresos por ventas:

\*No existe información histórica suficiente para un análisis de regresión. Se podrían usar datos de otras empresas con servicios afines

\*Se considera que el crecimiento de ingresos va directamente relacionado a 3 indicadores:

PBI inversión privada y PBI servicios, ambos de forma proporcional, y en base a información del MEF y BCRP. Adicionalmente, el tercer indicador es el S&P DJI ESG Score of the S&P/BVL Perú General ESG Index. Es un indicador reciente (Noviembre 2021), que mide diversos criterios de inversión sostenible en empresa peruanas. Su último valor reportado estima crecimientos del 9.99% y se incluyen en la ponderación para la evaluación de inductores. Para más información de este indicador, por favor revisar el enlace descrito en la bibliografía.

Tabla 17. *Inductores*

Periodo	PBI inversión privada	PBI servicios	
2022-2024	7.80%	4.50%	6.15%
2025	8.03%	4.64%	6.33%
2026	8.28%	4.77%	6.52%



Tabla 18. *Proyección de ingresos por ventas*

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Ingreso por ventas (nuevos soles)	S/2,304,434.24	S/2,490,402.08	S/2,892,352.98	S/3,364,515.14	S/3,642,332.16

Inductores proyectados:

Tabla 19. *Proyección del estado de resultados*

Año	2022	2023	2024	2025	2026	
Ingreso por ventas	2,304,434.24	2,490,402.08	2,892,352.98	3,364,515.14	3,642,332.16	<i>Ingresos por ventas proyectados</i>
Costo de Ventas (% de ingreso por ventas)	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	<i>Promedio móvil (puede también utilizarse el criterio de incremento % en base a inflación)</i>
Gastos de Ventas y Distribución (% de ingreso por ventas)	-1.30%	-1.33%	-1.31%	-1.31%	-1.31%	<i>Promedio móvil (puede también utilizarse el criterio de incremento % en base a inflación)</i>
Gastos de Administración (% de ingreso por ventas)	-49.00%	-49.98%	-49.49%	-49.49%	-49.49%	<i>Promedio móvil (puede también utilizarse el criterio de incremento % en base a inflación)</i>
Inflación proyectada	2%	2%	2%	2%	2%	<i>Datos BCRP</i>
Cambio de capital de trabajo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	<i>Ingreso personal administrativo/operativo adicional</i>

Flujo de caja proyectado:

Tabla 20. *Flujo de caja proyectado 2022-2026*

Flujo de Caja Proyectado	2,022	2,023	2,024	2,025	2,026
Ventas Incrementales	S/2,304,434.24	S/2,490,402.08	S/2,892,352.98	S/3,364,515.14	S/3,642,332.16
Costo de Ventas	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Ganancia Bruta	S/2,304,434.24	S/2,490,402.08	S/2,892,352.98	S/3,364,515.14	S/3,642,332.16
Gastos Administrativos	S/1,129,240.00	S/1,244,777.06	S/1,431,510.71	S/1,665,197.67	S/1,802,697.50
Gastos de Ventas	S/30,000.00	S/33,069.42	S/38,030.29	S/44,238.54	S/47,891.44
Depreciación y/o Amortización	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Ganancia Operativa (EBIT)	S/1,145,194.24	S/1,212,555.60	S/1,422,811.99	S/1,655,078.93	S/1,791,743.22
Gastos Financieros	S/7,491.82	S/6,181.44	S/4,740.02	S/3,154.46	S/1,410.35
Ganancia Sujeta a Impuestos	S/1,137,702.42	S/1,206,374.16	S/1,418,071.97	S/1,651,924.47	S/1,790,332.88
Impuesto a las Ganancias	S/335,622.21	S/355,880.38	S/418,331.23	S/487,317.72	S/528,148.20
<b>Ganancia Neta</b>	<b>S/802,080.21</b>	<b>S/850,493.79</b>	<b>S/999,740.74</b>	<b>S/1,164,606.75</b>	<b>S/1,262,184.68</b>

EBITDA (EBIT + Depreciación y/o Amortización)	S/1,145,194.24	S/1,212,555.60	S/1,422,811.99	S/1,655,078.93	S/1,791,743.22
---	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------



Flujo de cada proyectado libre:

Tabla 21. *Flujo de caja proyectado libre 2022-2026*

Flujo de Caja Proyectado	0	1	2	3	4	5
Ganancia Operativa (EBIT)		S/1,145,194.24	S/1,212,555.60	S/1,422,811.99	S/1,655,078.93	S/1,791,743.22
Impuestos a las ganancias sin escudo tributario		S/337,832.30	S/357,703.90	S/419,729.54	S/488,248.28	S/528,564.25
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		S/807,361.94	S/854,851.70	S/1,003,082.45	S/1,166,830.65	S/1,263,178.97
(+) Depreciación y Amortización		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
(-) Cambio en el Capital de Trabajo				S/0.00		
(+) Valor Residual						S/100,000.00
Inversiones	S/100,000.00					
FLUJO DE CAJA LBRE PROYECTADO	S/100,000.00	S/807,361.94	S/854,851.70	S/1,003,082.45	S/1,166,830.65	S/1,363,178.97

De lo anterior, los indicadores financieros obtenidos son los siguientes:

Tabla 22: *Resultados financieros*

<b>VANF</b>	<b>3,968,950.027</b>	<b>VAN &gt; 0, se acepta el proyecto</b>
<b>Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)</b>	<b>7.94208%</b>	<b>Tasa de Reinversión</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>814.54773%</b>	<b>Tasa de Financiamiento</b>

Índice de Rentabilidad	
<b>Valor Actual FLC</b>	4,068,950.027
<b>Inversión Inicial</b>	100,000.000
<b>IR</b>	<b>40.690</b>

<b>PAYBACK</b>		1	2	3	4	5
Inversión Inicial	-100,000.000					
Saldo a Cubrir		707,361.940	1,562,213.639	2,565,296.090	3,732,126.736	5,095,305.710

Los proyectos de inversión, tanto públicos como privados, se formulan teniendo en consideración que la evaluación de su pertinencia se hará en el marco del análisis costo-

beneficio con el Valor Actual Neto (VAN) como criterio de decisión principal. De acuerdo con este criterio: «una inversión es rentable sólo si el valor actual del flujo de ingresos es mayor que el valor actual del flujo de costos, cuando éstos se actualizan haciendo uso de la tasa de interés pertinente para el inversionista» (Fontaine 1988: 59). Se utiliza la simulación de Montecarlo (5000 iteraciones) para el análisis de sensibilidad del VAN a 5 años.

Tabla 23. *Análisis de sensibilidad – VAN*

Análisis de sensibilidad	crecimiento	VAN
	0.00	3,969,192.29
	0.05	4,167,651.91
	0.10	4,584,417.10
	0.15	5,272,079.66
	0.20	6,326,495.60
	Promedio	4,863,967.31
	DesvEstand	957,753.94

Se utilizan 5000 valores de VAN simulados, se muestran los resultados de una simulación al azar, solo como referencia, y se plantean algunas conclusiones en base a probabilidades:

Tabla 24. *Valores VAN simulados*

VAN promedio simulado	4,856,746.76
VAN desviación standard simulada	972672.1388
VAN mínimo	1,161,838.48
VAN máximo	8,197,143.37
Riesgo de pérdida: VAN < 3,800,000	13.98%

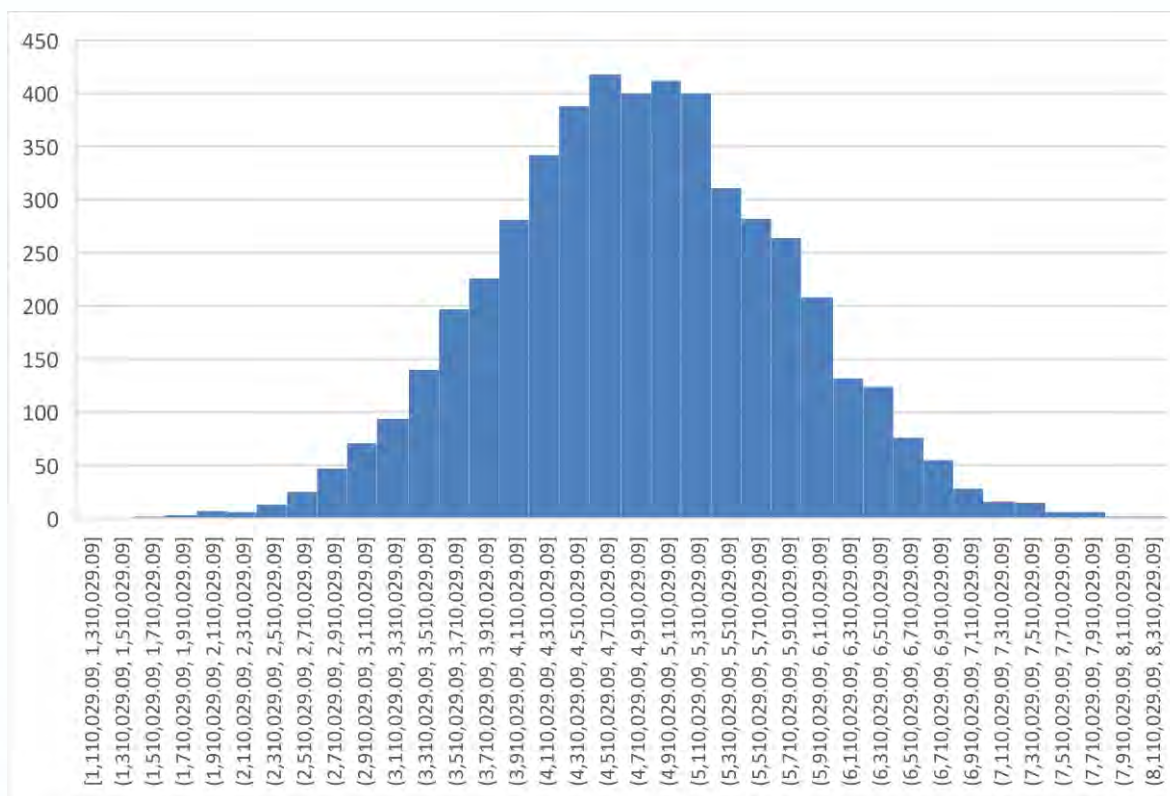


Figura 15. Probabilidad de valores del VAN para una iteración

Tabla 25. Probabilidades VAN simulados

VAN > 3.8 MM y VAN < 4.5 MM	<b>22.34%</b>
VAN > 4.5 MM	<b>63.68%</b>

Luego de múltiples iteraciones se puede concluir, en base a probabilidades, lo siguiente:

- La probabilidad de que el VAN se encuentre entre 3.8 MM y 4.5 MM de nuevos soles es alrededor de 22%. Mientras que la probabilidad que supere los 4.5 MM de nuevos soles es alrededor de 63%. Es decir, el proyecto tiene más de un 80% de probabilidad de que el VAN sea igual o mayor al 1 MM USD, lo solicitado de acuerdo con la rúbrica de tesis.
- El error de que el VAN genere pérdida (positivo pero inferior a lo que se hubiese obtenido invirtiendo el dinero en otro proyecto, mismo costo de oportunidad, basado en un umbral de 1 MM USD) es menor al 13%.

## Capítulo VII. Solución sostenible

En este capítulo se definirá la relevancia social del proyecto en el Perú, así como su enfoque alineado a los ODS. Asimismo, se analiza brevemente la rentabilidad social de la solución (VANS) y se comentará sobre los indicadores que se utilizarán para medir dicho impacto como parte de un análisis general de la RSE de Disability Empowerment.

### 7.1. Relevancia social de la solución

Para entender la relevancia social del proyecto se debe recordar las estadísticas referentes a las personas con discapacidad en el país, 5,2% de la población (1 millón 575 mil personas) presenta algún tipo de discapacidad. De este total, el 52,1% son mujeres, y 47,9% son hombres. Del total anterior, la discapacidad motora (dificultad para moverse o caminar y/o para usar brazos o piernas), es la que más afecta, alcanzando 932 mil personas (59,2%), y esto solo considerando los datos documentados, los casos sin documentar o censar hacen que este número se incremente aún más (del total de la población con algún tipo de discapacidad solo el 7,0% cuenta con certificado que acredite esta condición).

Este emprendimiento está comprometido a preparar un plan de acción, a través de una empresa, para ayudar a eliminar los prejuicios que existen en nuestro país con respecto a la empleabilidad de personas con discapacidad, personas con potencial de desarrollarse profesional y personalmente más allá de lo que pueda brindarles una asociación o programa social y que no cuentan con la oportunidad ni los medios para hacerlo.

El empleo puede proporcionar a las personas con discapacidad mayores ingresos y, con ello, mejores niveles de vida e independencia financiera. El empleo puede contribuir a un sentido de identidad y autoestima y tener impactos positivos en la salud de algunas personas con discapacidad. La mejora de los resultados laborales de las personas con discapacidad también puede reducir la demanda de los sistemas de bienestar.

Por otro lado, las empresas que emplean a personas con discapacidad se benefician de la amplia gama de habilidades, talentos y calificaciones que las personas con discapacidad tienen para ofrecer. Este proyecto ha revisado estudios externos que han demostrado que los trabajadores con discapacidad tienen tasas más altas de retención, mejor asistencia y menos incidentes de seguridad y salud ocupacional que aquellos sin discapacidad.

Es importante mencionar, nuevamente, que el proyecto está alineado a los ODS 4, 8, 10 y 17.

Entonces, para calcular el Índice de Relevancia Social (IRS) del proyecto, se procede a sustentar la incidencia, sobre cada ODS. Los indicadores están acotados por rango de edad, 18-59, y ubicación geográfica, Lima Metropolitana.

Tabla 26. *Incidencia sobre ODS4*

Ítem	Descripción del objetivo	Impacto de Disability Empowerment
4.3	De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.	Desde Disability Empowerment, se generarán alianzas académicas públicas o privada para poder ofrecer servicios de educación profesional a las personas con discapacidad física que son parte de la empresa.
4.4	De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	Desde Disability Empowerment, la selección del recurso incluye ya un perfil de competencias mínimas necesarias para posicionamiento en un trabajo calificado decente y bien remunerado. Adicionalmente, las alianzas académicas son parte del plan de acción.
4.5	De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con	Disability Empowerment buscara las alianzas académicas necesarias para garantizar que a una persona con discapacidad física como potencial

discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.	candidato, no quede seleccionado por falta de alguna habilidad técnica.
---	---

IRS = Metas del ODS 4 movilizadas por la solución / Total de metas del ODS 4

IRS = 3/10 = 30%

Tabla 27. *Incidencia sobre ODS8*

Ítem	Descripción del objetivo	Impacto de Disability Empowerment
8.1	Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados.	Disability Empowerment busca generar oportunidades de trabajo justo, promoviendo el crecimiento de ingresos salariales, lo que aumenta el poder adquisitivo y por ende la demanda de bienes y servicios de consumo familiar. Se estima que este crecimiento para personas con discapacidad en Lima metropolitana estará en conformidad con los indicadores nacionales.
8.3	Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	Desde Disability Empowerment, cada persona con discapacidad posicionada tendrá un trabajo decente, remunerado de manera justa y con capacidad de crecimiento. Esto además permitirá que la persona tenga mayores ofertas de servicios financieros.
8.5	De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	La propuesta de valor de Disability Empowerment es generar empleos en igualdad de oportunidades para las personas (jóvenes y adultos) con discapacidad física, con una remuneración de acuerdo con sus capacidades.
8.8	Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en	Disability Empowerment utiliza las regulaciones peruanas existentes para negociar con los clientes los derechos laborales y entornos de trabajo

	particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	seguros para todas las personas con discapacidad. Esto incluye a personas migrantes de provincias que radiquen en Lima y calcen en el perfil para posicionamiento.
8.10	Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.	Desde Disability Empowerment se buscará las alianzas financieras necesarias para como empresa, ser garante y se les pueda ofrecer mayores prestaciones a nuestros empleados (personas con discapacidad física) de forma que puedan acceder a mayores servicios financieros como préstamos o TC.

IRS = Metas del ODS 8 movilizadas por la solución / Total de metas del ODS 8

$$\text{IRS} = 5/12 = 41.6\%$$

Tabla 28. *Incidencia sobre ODS10*

Ítem	Descripción del objetivo	Impacto de Disability Empowerment
10.1	De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.	Las personas con discapacidad en el Perú, Lima incluida, sufren de una fuerte desigualdad laboral por su condición física. Disability Empowerment busca generar oportunidades de trabajo justo, promoviendo el crecimiento de ingresos, los mismo que se estiman estarán por encima de la media nacional.
10.2	De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	La propuesta de valor de Disability Empowerment es la generación de oportunidades laborales de condiciones justas para personas con discapacidad física, a través de un trabajo decente, inclusivo y con remuneración de acuerdo con el mercado.



10.3	Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.	Para Disability Empowerment, la premisa principal es que las oportunidades laborales sean en igualdad de condiciones, centrándose en la persona y no en su discapacidad.
10.4	Adoptar políticas, especialmente fiscales, salariales y de protección social, y lograr progresivamente una mayor igualdad.	Desde Disability Empowerment, se busca la adopción de políticas existentes en el Perú, incluidos los beneficios fiscales para los clientes que contraten personas con discapacidad, para utilizarse como mecanismos de generación de igualdad de oportunidades.
10.5	Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros mundiales y fortalecer la aplicación de esos reglamentos.	Desde Disability Empowerment, se presta especial atención a todos los cambios regulatorios, así como el operar de las instituciones gubernamentales en fin de buscar garantizar que estos no impacten el modelo de operación del servicio y se siga generado el impacto necesario en la población con discapacidad.
10.6	Asegurar una mayor representación e intervención de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras internacionales para aumentar la eficacia, fiabilidad, rendición de cuentas y legitimidad de esas instituciones.	Disability Empowerment busca tener un alcance internacional a nivel de caso de éxito, debido a su ejecución, y tener la opción de representar y exponer su caso, como representante del Perú, en foros y conferencias, a fin de promover la inversión extranjera y el posicionamiento del país en planes de inclusión social.
10.a	Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas, incluso mediante la aplicación de políticas migratorias planificadas y bien gestionada.	Disability Empowerment está en capacidad de ofrecer posicionamiento laboral a personas extranjeras, migrantes, con discapacidad física y que cumplan con los requisitos base para ser reclutados.



10.b	Fomentar la asistencia oficial para el desarrollo y las corrientes financieras, incluida la inversión extranjera directa, para los Estados con mayores necesidades, en particular los países menos adelantados, los países africanos, los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países en desarrollo sin litoral, en consonancia con sus planes y programas nacionales.	Se buscan recursos económicos y técnicos de fuentes internacionales a fin de fortalecer la propuesta de valor en el mercado local peruano, específicamente, Lima.
------	--	---

IRS = Metas del ODS 10 movilizadas por la solución / Total de metas del ODS 10

IRS = 8/10 = 80%

Tabla 29. *Incidencia sobre ODS17*

Ítem	Descripción del objetivo	Impacto de Disability Empowerment
17.1	Fortalecer la movilización de recursos internos, incluso mediante la prestación de apoyo internacional a los países en desarrollo, con el fin de mejorar la capacidad nacional para recaudar ingresos fiscales y de otra índole	Desde Disability Empowerment, se buscará alianzas con las instituciones públicas y organizaciones a cargo del desarrollo social sostenible (MIDIS, por ejemplo), para obtener recursos económicos y técnicos.
17.3	Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes para los países en desarrollo	Disability Empowerment llevara y presentara, en una siguiente fase, el proyecto de inversión y planes de expansión para conseguir inversión extranjera directa.
17.9	Aumentar el apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidad eficaces y específicas en los países en desarrollo a fin de respaldar los planes nacionales de implementación de todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluso mediante la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular	Disability Empowerment busca operar en el mercado local, pero tener visibilidad internacional en el corto plazo. Perú es un país en desarrollo y buscara promover el apoyo internacional para la reducción de desigualdades a través de los entes encargados del gobierno.

17.14	Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible	Disability Empowerment estará en constante observación de los mecanismos usados por otros países para manejo sostenible de personas con discapacidad de forma que pueda proponer cambios que busquen cambios en la regulación peruana al respecto.
17.17	Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas	Desde Disability Empowerment, la estrategia de alianzas es el motor de operación clave, tanto con el sector público como el privado, para el desarrollo de planes estratégicos y obtención de recursos económicos y técnicos.
17.19	De aquí a 2030, aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo	Desde Disability Empowerment, se buscará complementar los indicadores existentes de forma que incluso se ayude al gobierno y entidades estatales a tener una base de datos de personas con discapacidad actualizada y precisa, permitiendo así desarrollar otros indicadores, por ejemplo, económicos.

IRS = Metas del ODS 17 movilizadas por la solución / Total de metas del ODS 17

IRS = 6/19 = 31.5%

En conclusión, se escoge el valor más alto de IRS entre los diferentes ODS, es decir, se tiene un IRS del 80% para el proyecto de Disability Empowerment.

Para entender mejor la rentabilidad social del proyecto, se incluyen los asuntos/impactos sociales en el modelo de negocio. Se presenta el Flourishing Business Canvas para Disability Empowerment:

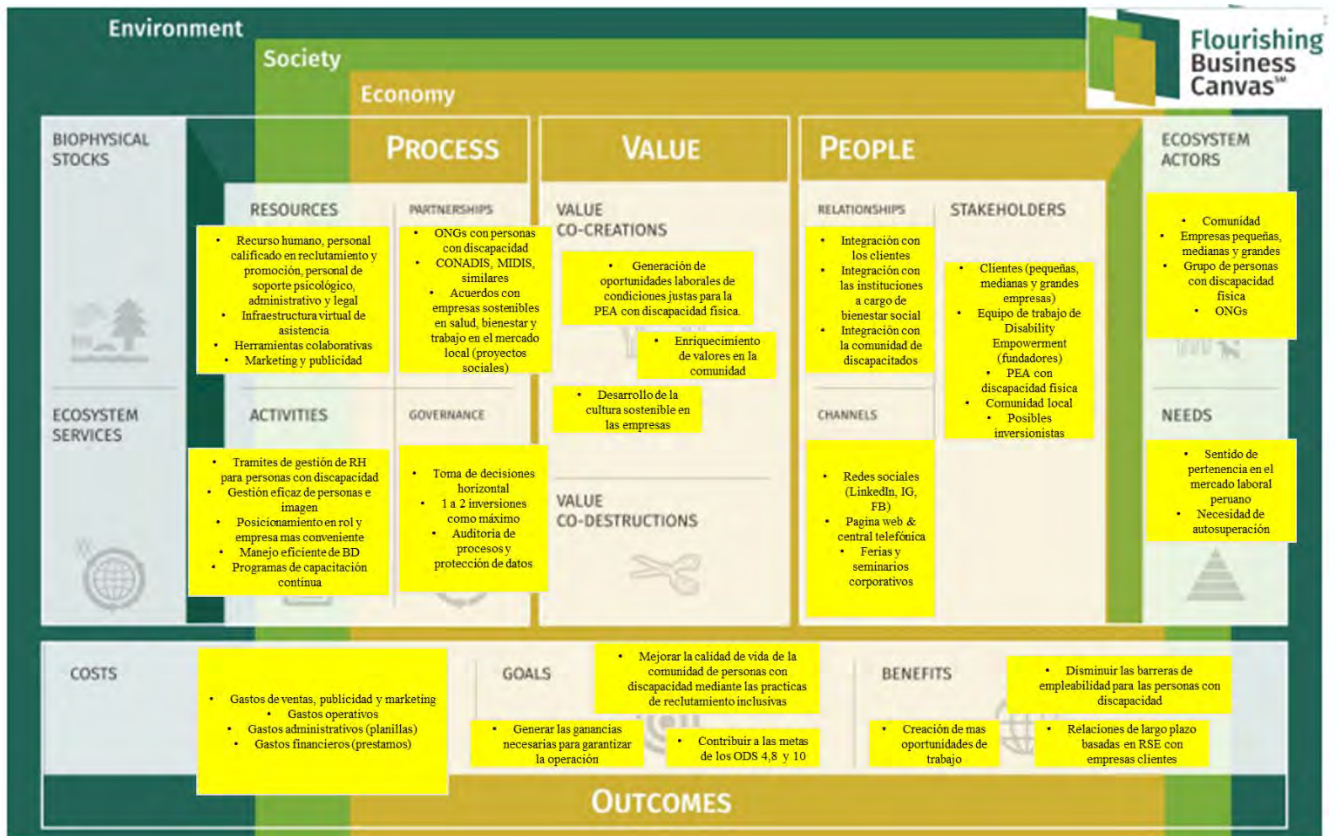


Figura 16. FBC para Disability Empowerment

## 7.2. Rentabilidad social de la solución

Para el cálculo del VANS, se empiezan con los beneficios sociales (BS):

La estabilidad laboral proporcionada a través de la gestión de RH de Disability

Empowerment mejora la calidad de vida de las personas con discapacidad debido a:

- Gestión eficiente del reclutamiento y posicionamiento, lo que remueve carga operativa del lado de la persona con discapacidad, ahorrando tiempos que se puede invertir en generar otro tipo de valor y a la vez que reduce el estrés y mejora la estabilidad emocional.
- El posicionamiento, posterior vínculo y estabilidad laboral conseguida a través de Disability Empowerment genera estabilidad emocional, que, en una persona con discapacidad física, se traduce en un número menor de terapias físicas y/o

psicológicas y menos visitas de rutina debido al bienestar que genera un trabajo justo y mejor remunerado

- Asimismo, un beneficio indirecto es un menor número de visitas médicas, dado que la estabilidad emocional genera bienestar y evita que se acumulen las molestias asociadas a la depresión, ansiedad y todas las enfermedades que pueden asociarse con las mismas.
- Se asume que las personas con discapacidad en cuestión no cuentan con un seguro de salud (tampoco Essalud) y deben costear sus propios exámenes/citas. El costo de la cita médica mostrado en la tabla no solo considera el costo del concepto de la cita en sí sino incluye un promedio de los mínimos exámenes/pruebas adicionales derivadas de dicha consulta. Para las sesiones de terapia, se asumen, basado en información de mercado, planes de al menos 2 sesiones por mes. Para los costos de HH de profesionales con y sin discapacidad, se usan referencias del mercado, como CAPECO y EXPERIS.

Tabla 30. *Estimación de beneficios sociales (BS)*

2022	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL
<i>Criterios de BS</i>													
Cantidad de empleados con discapacidad	0	0	8	18	23	21	23	24	23	28	27	21	216
# de citas psicológicas/psicoterapias ahorradas por persona	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
# de citas médicas ahorradas por persona	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	0.16667	2
Valor de la consulta psicológica/psicoterapia	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	S/59.00	-
Valor de la consulta medica	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	S/85.00	-
Valor total ahorro en consultas	S/0.00	S/0.00	S/7,024.00	S/15,804.00	S/20,194.00	S/18,438.00	S/20,194.00	S/21,072.00	S/20,194.00	S/24,584.00	S/23,706.00	S/18,438.00	S/189,648.00
Tiempo ahorrado en consulta psicológicas/psicoterapias (2h x cita)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Tiempo ahorrado en consulta médicas (3h x cita)	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	0.66667	8
Costo de HH persona con discapacidad fisica	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	S/55.00	-
Valor total ahorro en tiempo	S/0.00	S/0.00	S/19,360.00	S/43,560.00	S/55,660.00	S/50,820.00	S/55,660.00	S/58,080.00	S/55,660.00	S/67,760.00	S/65,340.00	S/50,820.00	S/522,720.00
Valor total BS	S/0.00	S/0.00	S/26,384.00	S/59,364.00	S/75,854.00	S/69,258.00	S/75,854.00	S/79,152.00	S/75,854.00	S/92,344.00	S/89,046.00	S/69,258.00	S/712,368.00

A continuación, se presenta el cálculo del BS para los próximos 5 años, periodo 2022-2026. Para el crecimiento de la cantidad de empleados se utilizan los mismos criterios de PBI e índice S&P DJI ESG. El valor del costo de las consultas se incrementa de acuerdo con la inflación.

Tabla 31. *BS para el periodo 2022-2026*

	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Criterio de BS</i>					
Cantidad de empleados con discapacidad	216	233	252	273	295
# de citas psicológicas/psicoterapias ahorradas por persona	12	12	12	12	12
# de citas médicas ahorradas por persona	2	2	2	2	2
Valor de la consulta psicológica/psicoterapia	S/59.00	S/60.18	S/61.38	S/62.61	S/63.86
Valor de la consulta medica	S/85.00	S/86.70	S/88.43	S/90.20	S/92.01
Valor total ahorro en consultas	S/189,648.00	S/209,051.65	S/230,440.56	S/254,234.68	S/280,732.07
Tiempo ahorrado en consulta psicológicas/psicoterapias (2h x cita)	36	36	36	36	36
Tiempo ahorrado en consulta médicas (3h x cita)	8	8	8	8	8
Costo de HH persona con discapacidad física	S/55.00	S/56.10	S/57.22	S/58.37	S/59.53
Valor total ahorro en tiempo	S/522,720.00	S/576,201.57	S/635,155.06	S/700,737.97	S/773,771.77
Valor total BS	S/712,368.00	S/785,253.22	S/865,595.62	S/954,972.65	S/1,054,503.84

Para el cálculo de los costos sociales (CS):

- Cada posición que se cubre con una persona con discapacidad a través de Disability Empowerment, es una posición que probablemente hubiese tomado una persona sin discapacidad y sin la participación de Disability Empowerment.
- Desde el punto de vista de la empleabilidad e igualdad de oportunidades, la posición cubierta por la persona con discapacidad fuerza a que esa otra persona sin discapacidad en busca de trabajo tenga que invertir HH adicionales para buscar posicionarse en otra empresa.

De la misma forma que para los cálculos del BS, se calcula el total

Tabla 32. *Estimación de costos sociales (CS)*

2022	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL
<i>Criterios de CS</i>													
Cantidad de personas que deben buscar otro trabajo debido a la posición ya cubierta por la persona con discapacidad a través de Disability Empowerment	0	0	8	18	23	21	23	24	23	28	27	21	216
Cantidad de HH adicionales para encontrar otro trabajo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Costo de HH persona sin discapacidad	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	S/65.00	-
Valor total costo HH adicionales	S/0.00	S/0.00	S/6,240.00	S/14,040.00	S/17,940.00	S/16,380.00	S/17,940.00	S/18,720.00	S/17,940.00	S/21,840.00	S/21,060.00	S/16,380.00	S/168,480.00
Valor total CS	S/0.00	S/0.00	S/6,240.00	S/14,040.00	S/17,940.00	S/16,380.00	S/17,940.00	S/18,720.00	S/17,940.00	S/21,840.00	S/21,060.00	S/16,380.00	S/168,480.00



A continuación, se presenta el cálculo del CS para los próximos 5 años, periodo 2022-2026. Para el crecimiento de la cantidad de empleados se utilizan nuevamente los mismos criterios de PBI e índice S&P DJI ESG. El valor del costo de las consultas se incrementa de acuerdo con la inflación.

Tabla 33. *CS para el periodo 2022-2026*

	2022	2023	2024	2025	2026
<i>Criterio de CS</i>					
Cantidad de personas que deben buscar otro trabajo debido a la posición ya cubierta por la persona con discapacidad a través de Disability Empowerment	216	233	252	273	295
Cantidad de HH adicionales para encontrar otro trabajo	10	10	10	10	10
Costo de HH persona sin discapacidad	S/65.00	S/66.30	S/67.63	S/68.98	S/70.36
<b>Valor total CS</b>	<b>S/140,400.00</b>	<b>S/154,764.89</b>	<b>S/170,599.50</b>	<b>S/188,214.74</b>	<b>S/207,831.26</b>

Se calcula la diferencia entre el BS y CS para el periodo de 5 años:

Tabla 34. *BS-CS*

	2022	2023	2024	2025	2026
BS	S/712,368.00	S/785,253.22	S/865,595.62	S/954,972.65	S/1,054,503.84
CS	S/140,400.00	S/154,764.89	S/170,599.50	S/188,214.74	S/207,831.26
<b>BS-CS</b>	<b>S/571,968.00</b>	<b>S/630,488.33</b>	<b>S/694,996.12</b>	<b>S/766,757.91</b>	<b>S/846,672.58</b>

La tasa de descuento social vigente, de acuerdo con el MEF, es de 8%, por lo tanto, el VANS:

$$\mathbf{VANS = S/2,761,673.53}$$

El VANS = 69.58% del VANF, es decir, el valor social equivale a prácticamente el 70% del beneficio de los accionistas.

Referente a las métricas, el proyecto utilizara la métrica de IRIS para la evaluación del impacto social del servicio de outsourcing. Cada métrica IRIS tiene un código asociado que sirve para identificarla fácilmente. Es tan valiosa la medición en sí misma como la forma en que se presentamos para su análisis y seguimiento interno, e incluso ante inversores o como rendición de cuentas en el informe anual del emprendimiento en busca de inversión local o IED.

Como referencia, se incluyen algunas métricas IRIS a ser utilizadas para monitorear y evaluar los resultados de Disability Empowerment:

- Anti-Discrimination Policy (OI9331)

Indicates whether the organization has specific, written anti-discrimination policy in place for its employees and a system to monitor compliance of this policy.

- Diverse Representation Policy (OI9485)

Indicates whether the company has a written policy on diverse representation and a system to monitor compliance with this policy.

- Fair Compensation Policy (OI3819)

Indicates whether the organization has a written policy to compensate employees fairly and equitably and a system to monitor compliance with this policy.

- Client Individuals: Disabilities (PI6266)

Number of unique individuals with disabilities who were clients of the organization during the reporting period.

### Capítulo VIII. Decisión e implementación

Para la evaluación de decisión de ejecución del proyecto de Disability Empowerment se utiliza la siguiente matriz:

Tabla 35. *Matriz de decisión*

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Go/No Go?
Deseabilidad	Contratación de personas con discapacidad a raíz de una política de inclusión corporativa o beneficios de ley	Registro web dinámico con las jefaturas de área o RH	Mas de 75 empresas con intenciones de contratar 1 o más personas con discapacidad en el próximo año.	Go
		Validation survey para interés en contratación de personas con discapacidad motora	Mas de 100 empresas del mercado con iniciativas de RSE para contratación de personas con discapacidad.	Go
		Carta compromiso digital vía el portal web de Disability Empowerment	Mas de 50 cartas de compromiso digitales firmadas en sistema.	Go
Factibilidad	Hipótesis sobre desempeño del plan de marketing	Análisis LTV/CAC	Ratio LTV/CAC mayor a 3.4 con más de 95% de probabilidad, plan de marketing aceptable.	Go
Viabilidad	Hipótesis sobre simulación del VAN	Análisis de sensibilidad VAN	Probabilidades de perdida menor al 10%, más del 80% de probabilidad de tener un VAN superior a 1 MM USD.	Go

### 8.1. Plan de implementación y equipo de trabajo

El plan de implementación de presenta, a alto nivel, en formato Gantt (excel) a continuación.

Los acrónimos para cada responsable:

- James Cusco (JC), Carlos Lazameta (CL), Katherine Arismendiz (KA), Henry Caso (HC).





## 8.2. Conclusión

- El proyecto de emprendimiento Disability Empowerment busca posicionar laboralmente a las personas con discapacidad física mediante un contrato justo y con beneficios, posibilidad de desarrollo, con un enfoque en la persona y sus habilidades y no en su discapacidad, es viable en el mercado laboral nacional en base a los estudios e investigaciones realizadas, las encuestas, la retroalimentación, el prototipado, todo esto basado en una implementación ágil.
- El proyecto es viable financieramente ya que genera flujos de caja positivos desde el primer año, tiene un VAN mayor a 0, un IR mayor a 1 y un payback positivo a partir del año 1. Asimismo, con la misma infraestructura virtual de administración y operación, la gestión de recurso humano con discapacidad puede incluir nuevas tarifas asociadas a diferentes categorías de servicio, lo que permitiría añadir fuentes adicionales de ingresos.
- Si bien el modelo de negocio no llega a ser disruptivo, es innovador al mezclar los elementos tradiciones del outsourcing o tercerización con los objetivos de sostenibilidad centrados en la igualdad de oportunidades y alternativas de crecimiento para personas con discapacidad, en particular, discapacidad física, lo que involucra nuevos elementos de administración, operación y marketing, así como involucra otro factor clave, las alianzas, tanto con el sector público como privado.
- El proyecto no es exponencial sino tiene un crecimiento lineal, sin embargo, las brechas para convertirse en una organización exponencial fueron identificadas con la ayuda del lienzo ExO Canvas. El uso de la tecnología y la implementación de procesos cada vez más ágiles serán importantes en busca de minimizar estos gaps.
- Para que los clientes, las pequeñas, medianas y grandes empresas del país, perciban un servicio de calidad acorde a lo ofrecido, el rol de los reclutadores, inicialmente los

propios integrantes de este grupo, será relevante, así como las alianzas estratégicas con organizaciones públicas o privadas que promuevan programas de apoyo a los discapacitados. La ética, la honestidad y el compartir la visión de la empresa serán indicadores clave.





### 8.3. Recomendación

- Comunicar correctamente la propuesta de servicios tanto a los clientes como los usuarios es vital para nuestro posicionamiento en el mercado y establecimiento en el tiempo. En tal sentido, el rol de las redes sociales será importante, así como el promover y participar como empresa en eventos de sostenibilidad y/o activamente en programas de mejora para personas con discapacidad. Inclusive, nuestra empresa buscara participar en otros programas alienados a los ODS, a fin de reforzar la imagen e identidad de la compañía.
- La empresa Disability Empowerment no es solo una empresa de outsourcing con la que se busca generar beneficios económicos con una imagen sostenible sino q busca mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad física. Seguridad, flexibilidad y confianza son atributos realmente importantes para generar y mantener durante toda la operación.
- Las razones para incluir la responsabilidad social, más allá de ser un requerimiento obligatorio del proyecto, es porque la sostenibilidad puede generar un valor económico para la empresa, ya que aumenta ingresos y reduce sus costos y gastos. Los ingresos pueden aumentarse con portafolio adicional, consolidando un posicionamiento en el mercado a medida que se genera un impacto en el mismos y se crea una gran reputación, mejora el good will y los costos pueden ser disminuidos a través de mejoras en el proceso, menores sanciones y/o mayores beneficios.

## Referencias

- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, CONADIS. (29 de noviembre de 2017). *LEY GENERAL DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/534697/LEY%2029973%20Y%20SU%20REGLAMENTO.pdf.pdf>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, CONADIS. (Diciembre de 2018). *COMPENDIO ESTADÍSTICO 2000 – 2017, REGISTRO NACIONAL DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD*. <https://conadisperu.gob.pe/observatorio/wp-content/uploads/2019/02/Compendio-Estadistico-del-RNPCD-2000-2017.pdf>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, CONADIS. (Diciembre de 2020). *ANUARIO ESTADÍSTICO 2019 DEL REGISTRO NACIONAL DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD*. <https://conadisperu.gob.pe/observatorio/wp-content/uploads/2021/02/Anuario-Estadistico-2019-del-RNPcD.pdf>
- INEI. (Marzo de 2015). *Perú, Características de la Población con Discapacidad*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1209/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1209/Libro.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, CONTIGO. (2020). *Sistema de Control Interno*. <https://contigo.gob.pe/sistema-de-control-interno/>
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Medición de la Salud y la Discapacidad, Manual para el Cuestionario de Evaluación de la Discapacidad de la OMS, WHODAS 2.0*.  
[https://www.inr.gob.pe/transparencia/prevencion/documentos/7\\_Otros/4\\_medicion\\_de\\_la\\_salud\\_y\\_la\\_disapacidad.pdf](https://www.inr.gob.pe/transparencia/prevencion/documentos/7_Otros/4_medicion_de_la_salud_y_la_disapacidad.pdf)
- Foretica. (2018). *Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial, Guía de herramientas de medición y valoración del Impacto Social Empresarial*. [https://foretica.org/wp-content/uploads/2018/12/midiendo\\_el\\_valor\\_del\\_impacto\\_social\\_empresarial-1.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2018/12/midiendo_el_valor_del_impacto_social_empresarial-1.pdf)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *TODOS SOMOS, Inclusión de las Personas con Discapacidad en America Latina y el Caribe*.  
[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Somos\\_todos\\_Inclusi%C3%B3n\\_de\\_las\\_personas\\_con\\_discapacidad\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Somos_todos_Inclusi%C3%B3n_de_las_personas_con_discapacidad_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_es.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (25 de noviembre de 2014). *Lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidad a través de la*

legislación: Directrices. [https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS\\_322694/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_322694/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo. (30 de noviembre de 2015). *Trabajo decente para personas con discapacidad: promoviendo derechos en la agenda global de desarrollo*. [https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_430938/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_430938/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo. (01 de octubre de 2014). *Negocios inclusivos: Creando lugares de trabajo accesibles para personas con discapacidad*. [https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS\\_590466/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_590466/lang--es/index.htm)

Matsumoto, K. (2020). *Impact sourcing for employment of persons with disabilities*", *Social Enterprise Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 361-380. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2019-0084>

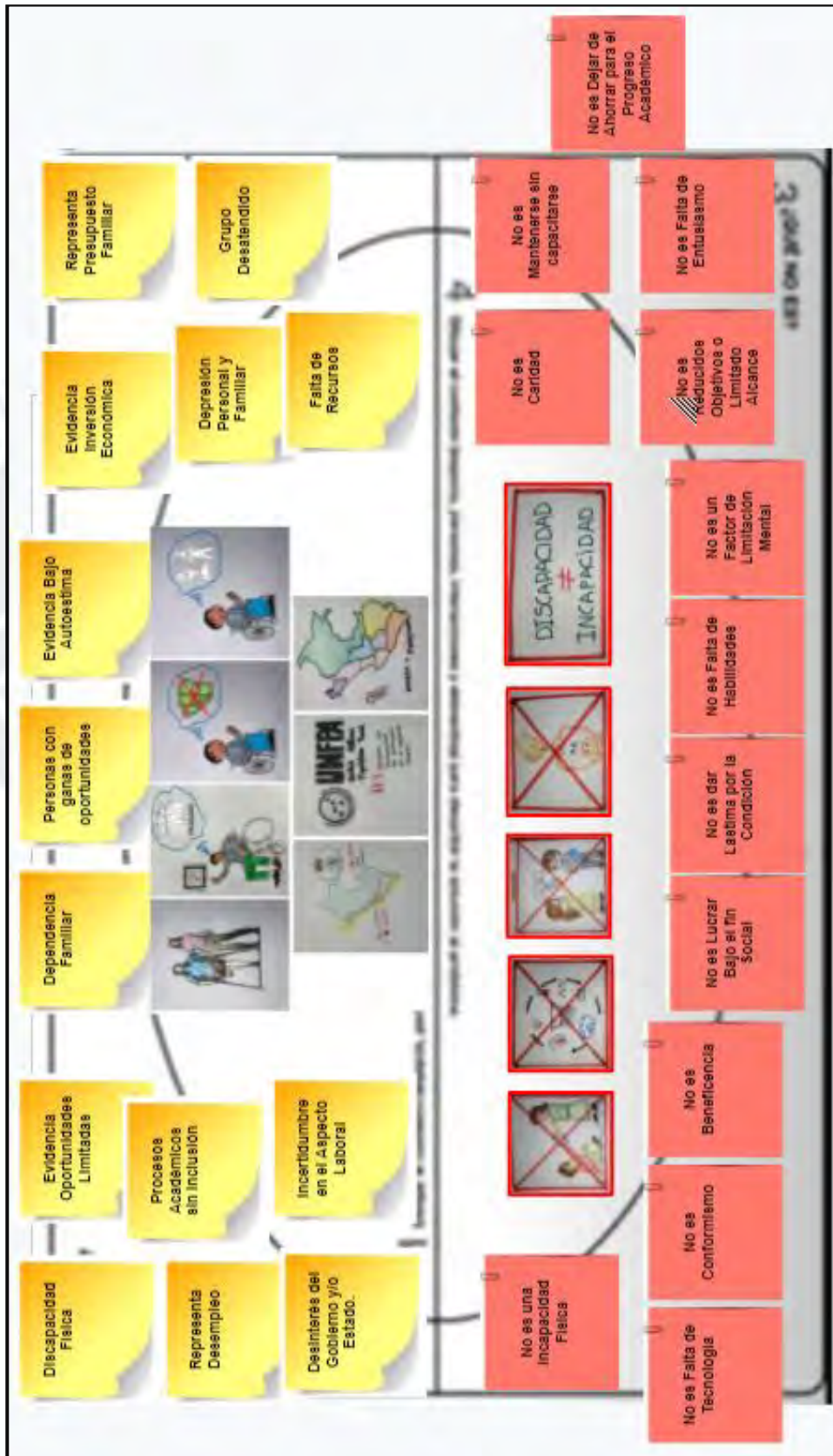
International Society of Certified Employee Benefit Specialists. (2019). *Trends in Disability and Leaves of Absence – New Solutions to Old Problems*. <https://info.mercer.com/rs/521-DEV-513/images/trends-in-disability-and-leaves-of-absence.pdf>

Salim, I. (24 de febrero de 2019). *Los 11 atributos que conforman a las Organizaciones Exponenciales: empresas del hoy y mañana*. <https://blog.growthinstitute.com/es/los-11-atributos-que-conforman-a-las-organizaciones>

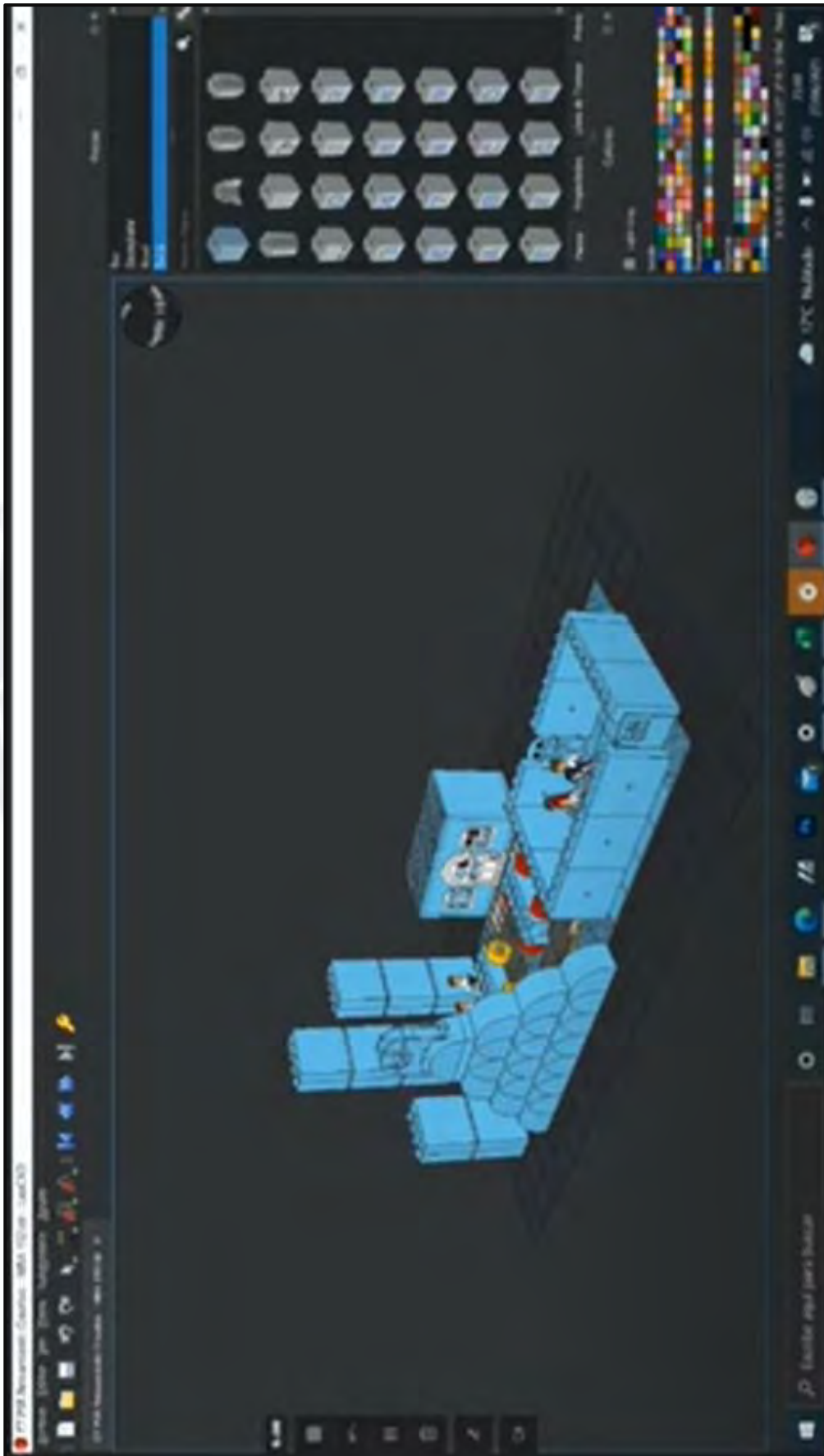
S&P Dow Jones Indices. (24 de Mayo de 2022). *First Rebalance: The S&P/BVL Peru General ESG Index*. <https://www.indexologyblog.com/2022/05/24/first-rebalance-the-sp-bvl-peru-general-esg-index/>

Apéndices

Apéndice 01: Lienzo dos dimensiones

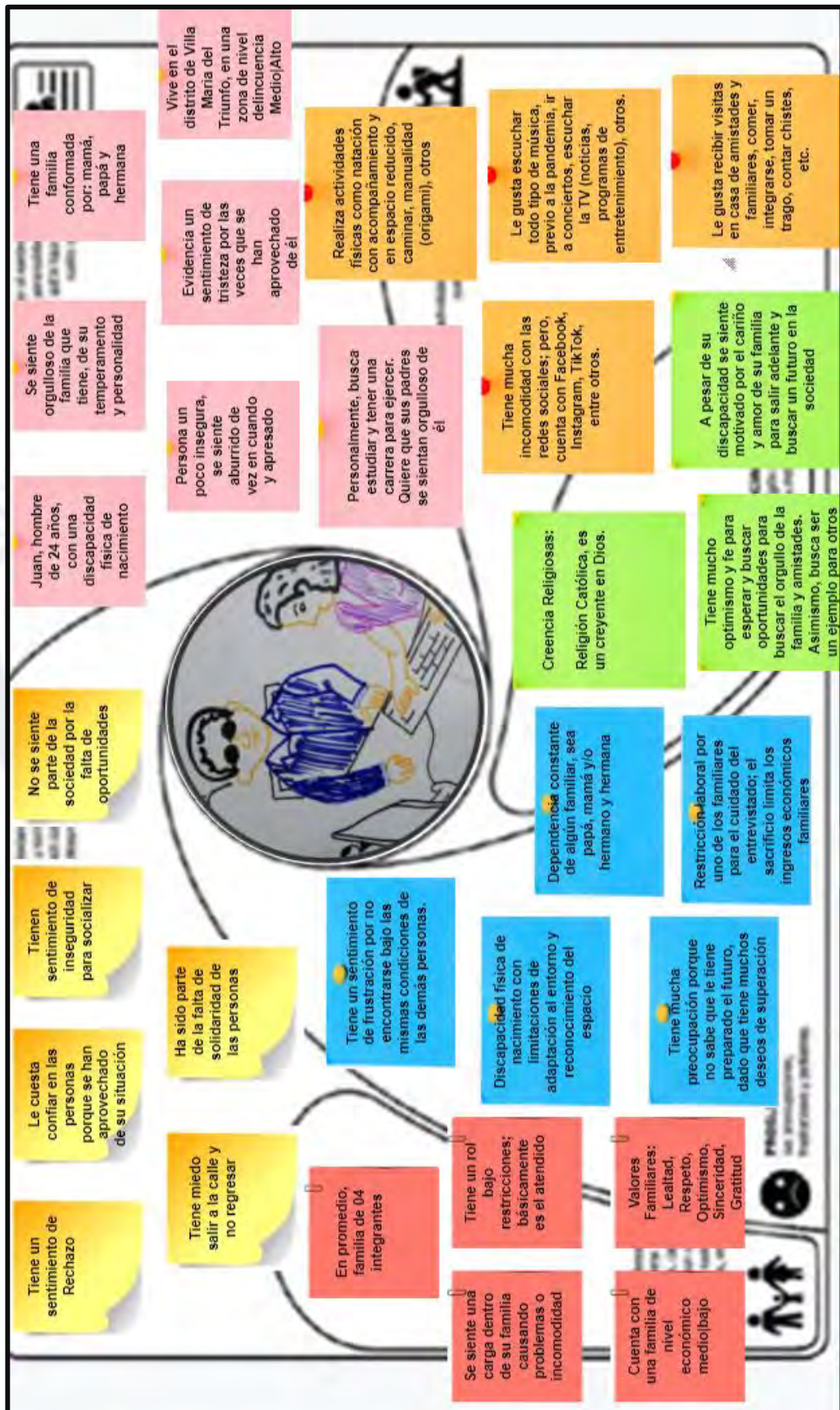


### Apéndice 02: Maqueta del problema





Apéndice 03: Meta usuario



## Apéndice 04: Encuesta usuario objetivo

GUÍA DE ENTREVISTA AL USUARIO - EQUIPO 7		
Objetivo de la entrevista		
<p>El objetivo de la guía de entrevista es conocer al usuario de nuestro PSR (sus gustos, preferencias, inquietudes, etc), vale decir, al ciudadano hombre y mujer dentro del rango de edad de 18 a 59 años de Lima Metropolitana que presentan discapacidad física. Se busca entender y armar el perfil de la persona, tomando en cuenta los factores en común que se vayan presentando en base a las entrevistas.</p>		
Preguntas a usar en la entrevista	Sustento para cada pregunta en la entrevista (qué información se va a conseguir con cada pregunta).	Lienzo Meta Usuario
1. Por favor, ¿me podrías decir tu nombre completo, edad y tu ubicación (dirección)?	El objetivo es tener una data básica de la ubicación de cada uno de los entrevistados y realizar posteriormente una segmentación de esta primera muestra poblacional. Asimismo, romper el hielo y comenzar con una presentación empática.	BIO
2. Por favor, podría comentarnos, ¿de qué se siente orgulloso? Asimismo, en base a su respuesta, ¿es parte de sus objetivos personales?	Se busca saber cual es el estado anímico del usuario; asimismo, saber si cuenta con alguna motivación y/o ganas de lograr sus objetivos dentro de un tiempo determinado en base a lo que le genera orgullo.	BIO
3. ¿Qué suele hacer en sus tiempos libres?	Se quiere entender la distribución del tiempo y cómo ha adaptado su discapacidad a su vida cotidiana.	ACTIVIDADES
4. ¿Le gusta realizar o desempeñarse en algún deporte o actividad física? Si la respuesta es SI, ¿podría detallarnos cual deporte?	El objetivo es saber que tan motivado se encuentra el usuario. Hay que tomar en cuenta que realizar deporte o cualquier actividad fuera de lo cotidiano, es sinónimo de motivación y ganas de hacer nuevas cosas.	ACTIVIDADES
5. Podría comentarnos si, ¿le interesan las redes sociales como: Facebook, Instagram, Whatsapp, TikTok, Telegram, entre otros medios de comunicación? Si su respuesta es SI, ¿cómo los/las utiliza?	Buscamos saber los gustos e intereses del usuario; asimismo, que tan familiarizado se encuentra con los medios de comunicación ágil y tecnología básica de aplicativos y otros adicionales.	ACTIVIDADES
6. Por favor, podría comentarnos si es parte de una religión o alguna creencia?	Se busca entender y percibir la reacción ante una pregunta semi polémica como es la religión. Asimismo, saber si sus creencias se ven reflejadas al sentido de <i>injusticia</i> de ser parte de un grupo de discapacitados.	CREENCIAS
7. Sabiendo de su discapacidad, podría comentarse, ¿Cuáles son los factores que más lo motivan para seguir adelante y buscar su progreso?	Las motivaciones en este grupo de personas es sumamente importante; por lo tanto, es factible saber los principales núcleos de motivación que vayan acorde a las ganas de seguir mejorando por uno mismo y por sus familiares.	CREENCIAS
8. Debido a tu discapacidad, ¿podrías comentarnos si sientes alguna frustración? Asimismo, ¿te sientes preocupado en este momento por algún problema?	Se busca entender el estado anímico y conseguir información de las principales preocupaciones que puede causar la situación de discapacidad del usuario. Asimismo, se podría encontrar mayores necesidades no cubiertas dentro de la población objeto definida.	PROBLEMAS
9. ¿Desde cuando comenzó tu discapacidad visual?	Se busca entender cuándo comenzó la discapacidad con el objetivo de entender si se generó desde el nacimiento o luego de cierta etapa de formación académica, lo cual ayudaría a entender el nivel de captación de información que el usuario podría almacenar.	PROBLEMAS
10. Podría comentarnos, ¿Cuántos miembros son en su familia dentro de su hogar?, asimismo, ¿Cuál es su relación con ellos y su rol dentro de la misma?	La información que se podría conseguir se encuentra relacionada más el nivel emocional del usuario, sobre todo en entender si se considera una carga y cómo se encuentra su autoestima.	FAMILIA
11. ¿Qué dificultades afronta como familia tomando en cuenta su estado de discapacidad actual?	Se busca entender que tan limitante es la discapacidad dentro de su entorno familiar y con ello, saber que tan importante es el rol de padre y/o madre para el usuario.	FAMILIA
12. ¿Se siente parte de la sociedad? Si la respuesta es NO, ¿podría comentarnos su motivos? En cambio, si la respuesta es SI, ¿podría detallarnos qué lo hace sentir parte?	Buscamos entender el sentir del usuario versus la sociedad, vale decir, percibir si tiene algún tipo de resentimiento, nostalgia, rechazo y otro factor que evidencie una sensación de negación.	CIRCULO SOCIAL



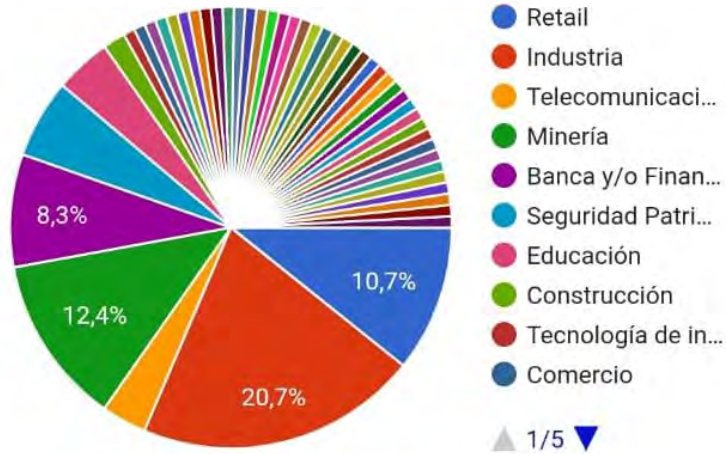


**Apéndice 06: Encuesta**

Por favor, coméntanos el  
RUBRO DE TU EMPRESA



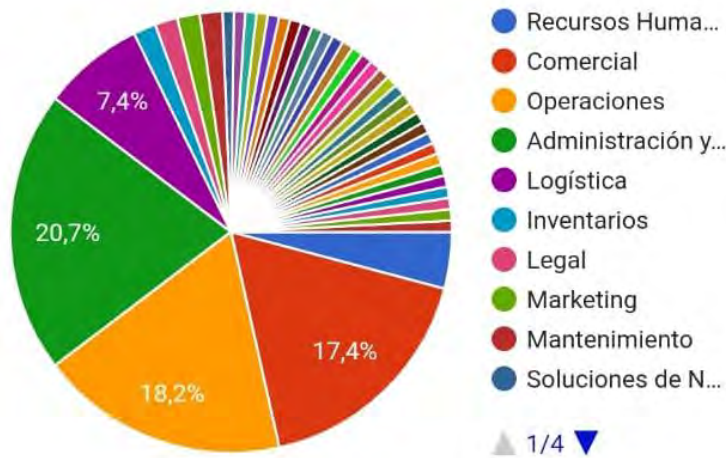
121 respuestas



¿En qué área trabaja?



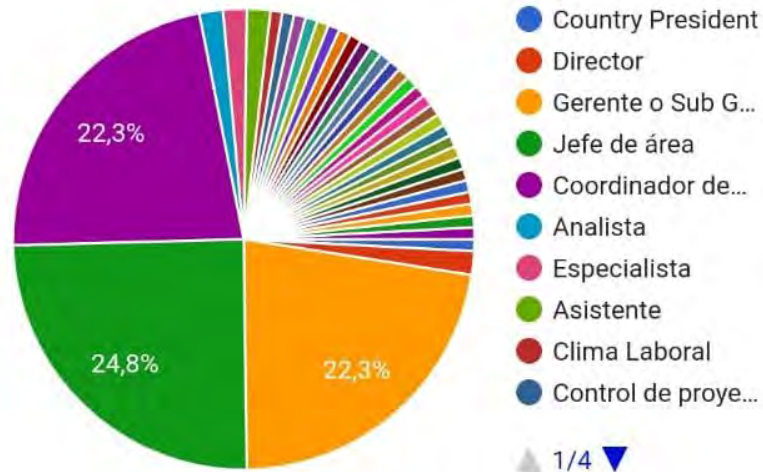
121 respuestas



## ¿Qué cargo desempeñas?



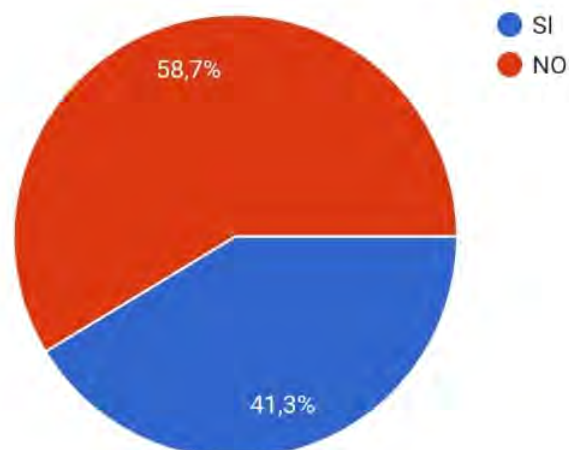
121 respuestas



Tomando en cuenta tu área de trabajo o tu organización en general, ¿has trabajado con alguna persona que cuente con alguna discapacidad?



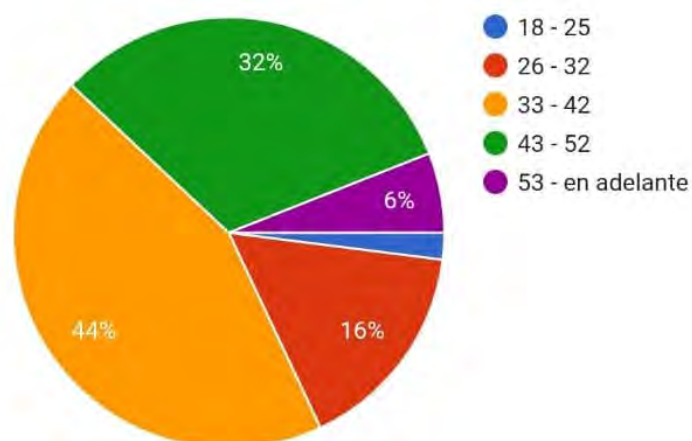
121 respuestas



De las personas con discapacidad: detállanos la edad de dicho personal o el rango de edad



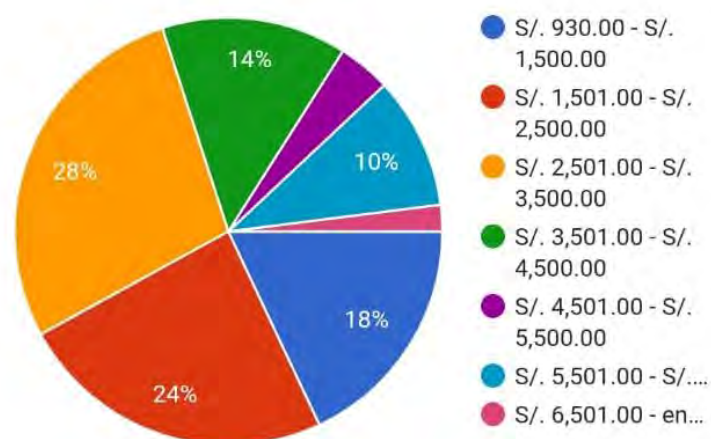
50 respuestas



De las personas con discapacidad: aproximadamente, ¿Cuál era el rango salarial?



50 respuestas

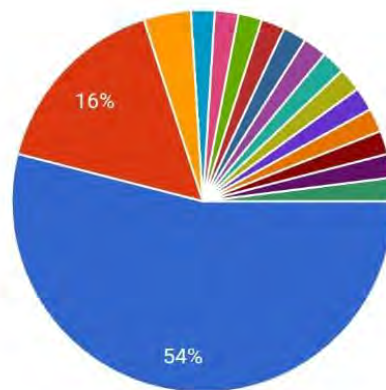




A nivel Empresarial: ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un servicio de Outsourcing para ubicar a esta calidad de colaboradores en tu empresa?



50 respuestas

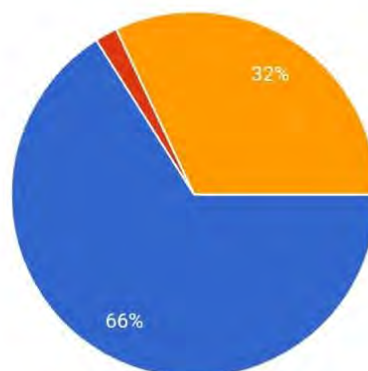


▲ 1/2 ▼

A nivel Empresarial: ¿Te gustaría recibir mayor información o detalle sobre esta idea de emprendimiento?



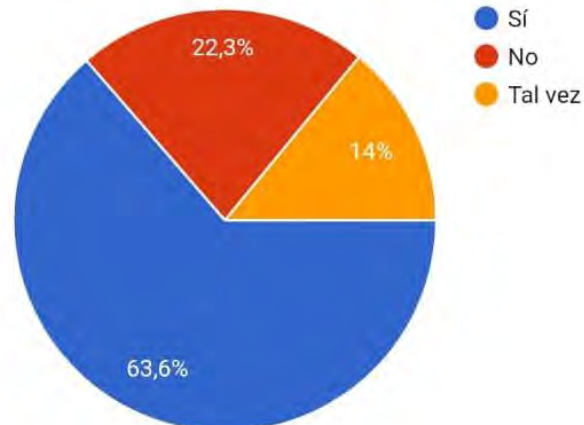
50 respuestas



De tu empresa: ¿Sabes si tu empresa cuenta con una política y cultura de inclusión?

 Copiar

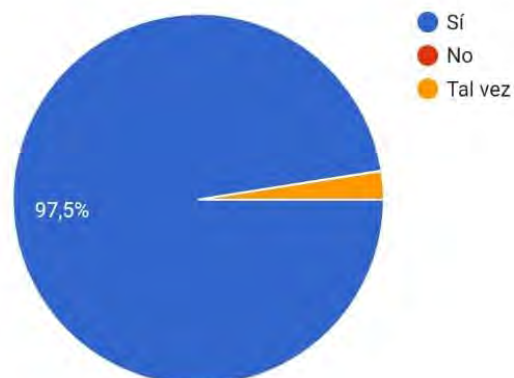
121 respuestas



Usted: ¿Piensas que una persona con discapacidad previamente capacitada puede generar valor para la organización?

 Copiar

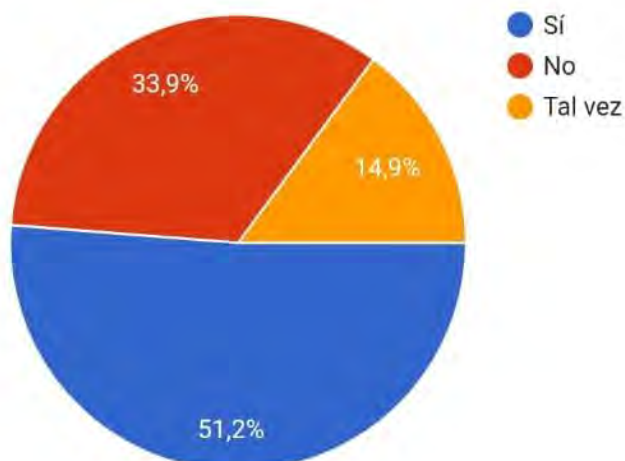
121 respuestas



De tu empresa: ¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para incluir a personas con discapacidad?

 Copiar

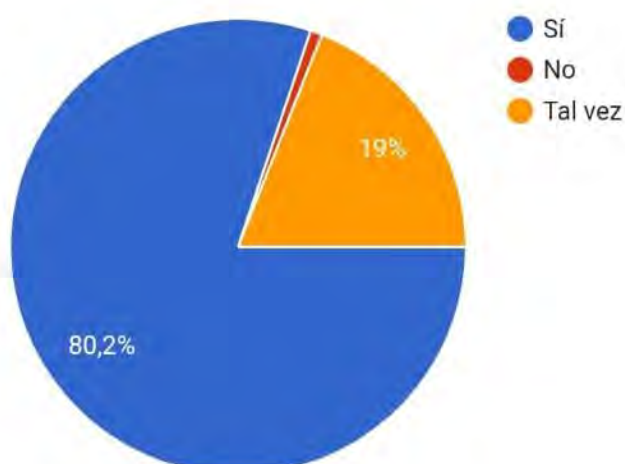
121 respuestas



Usted: ¿Te gustaría trabajar con alguna persona con discapacidad?

 Copiar

121 respuestas





## Apéndice 07: Tarjetas de prueba para las hipótesis del modelo de negocio

### Tarjeta de prueba (Strategyzer)

**Actividad** Servicio de reclutamiento y posicionamiento para personas con discapacidad física.

**Responsable** Disability Empowerment

#### Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠️☠️☠️)

**Creemos que** Las medianas y grandes empresas de Lima Metropolitana de los rubros de comercio al por mayor y menor, otros servicios, servicios profesionales e industria manufacturera que cuentan con una política de inclusión corporativa, o buscan los beneficios de ley, van a contratar personas con discapacidad física en el rango de 18 a 56 años. La muestra considera 350 empresas.

#### Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍👍👍)

**Para verificarlo, nosotros** Identificaremos dentro de las medianas y grandes empresas, aquellas que NO cuenten dentro de su política y valores corporativos la inclusión y/o NO cumplan con el porcentaje mínimo de colaboradores establecido por ley (call to action, validation survey) a través de un registro web dinámico con las jefaturas de área y/o RH para validar el interés en trabajar con una persona con discapacidad motora.

#### Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

**Además, mediremos**

1. El porcentaje de empresas que SI se encuentran interesadas en contratar personas con discapacidad motora en base a las entrevistas realizadas a los jefes de área correspondientes.

#### Paso 4: Criterio

**Estamos bien si**

1. El porcentaje de empresas que SI están interesadas en contratar 1 o más personas con discapacidad motora supera el 50% del total de la muestra.

1. Nivel de confianza = 95%, margen de error = 5%, población = 10000 (estimación del universo de medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana)

### Lista de Tarea para los Usuarios (Clientes)

Disability Empowerment es una empresa de servicios gestionados, cuyo flujo de proceso se puede consolidar de la siguiente manera:

1. Contacto y asesoramiento a medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana
2. Identificación de los puestos de trabajos requeridos

3. Valoración y selección del candidato con discapacidad física
4. Inclusión a partir de la contratación por gestión de gestión del recurso humano con discapacidad (outsourcing)
5. Seguimiento y evaluación.

En tal sentido, la usabilidad del servicio para el experimento en cuestión se realizará a través de una simulación de registro y recolección de datos de empresa y perfiles de candidatos deseados, un formulario web que permitirá obtener datos estadísticos de múltiples tipos.

Objetivo: Obtener datos estadísticos de múltiples tipos de acuerdo formulario web de Disability Empowerment y el uso de este.

Cantidad de usuarios a considerar para la prueba de usabilidad: 7

#### Lista de actividades para los usuarios:

1. Entrar a la web de la compañía <https://disabiliyempowermentperu.com> para el registro como empresa. Escoger el botón "Registro como empresa aquí" para iniciar el proceso.
2. Completar el formulario de registro de la empresa
  - 2.1 En este punto debe ingresar los siguientes datos:
    - Nombre de la empresa
    - Dirección fiscal
    - Persona de contacto y su rol
    - Teléfono de contacto
    - Correo electrónico
    - Generar usuario y contraseña
    - Cantidad de empleados (*drop-down list*)
    - Industria (*drop down list*)
  - 2.2 En esta sección debe responder las siguientes preguntas:
    - ¿Cuenta la compañía con un plan de inclusión laboral para personas con discapacidad?
    - ¿Existe un plan de RSE actualmente vigente o en proceso de implementación en la compañía?
    - ¿Cuántas personas con discapacidad estima contratar durante el presente año fiscal? (*drop-down list*)

*NOTA: Si el usuario realizando el registro selecciona "0" en el menú anterior, significa que no contratara en el corto plazo a personas con discapacidad motora por lo que automáticamente los siguientes pasos no serán necesarios y se dará por terminado el registro, identificando esta empresa y su NO interés.*
3. Completar el formulario de registro de requisitos generales de las personas a contratar. Pueden agregarse las fichas necesarias para cubrir la demanda de personas con discapacidad requerida.
  - Requisitos formales:
    - Nivel de instrucción (*drop-down list*)
    - Experiencia laboral en años (*drop down list*)
  - Descripción de tareas (*to fill*)
  - Uso de equipos y maquinarias (*Si o No*)
  - Análisis de competencias (*drop-down list*)
  - Demandas cognitivas del puesto (*check list: razonamiento matemático, lenguaje oral, expresión escrita, memoria, orientación en el entorno*)
  - Demandas físicas del puesto (*check list: posición, fuerza, lenguaje oral, resistencia, movilidad*)
  - Demandas sociales (*check list: comunicación, trabajo en equipo*)
4. Al completar el registro anterior, seleccionar el botón de "Registrar" para finalizar el registro.
5. Verificar la recepción del correo de confirmación de registro exitoso.
6. Finalmente, completar la encuesta de satisfacción del proceso de registro de datos.

#### Métricas adicionales:

- ✓ Cantidad de tareas completas (1-4), incluyendo subtareas.
- ✓ El tiempo para completar las tareas 1-4, incluyendo subtareas
- ✓ Encuesta de satisfacción: Interfaz de usuario y facilidad para completar la información, así como encontrar la clasificación correcta dentro de las listas especificadas (calificación de 0-5)
- ✓ Encuesta de satisfacción: Considera que el sistema provee la información necesaria para definir claramente el tipo y perfil de candidato con discapacidad que su empresa necesita (calificación de 0-5)
- ✓ Encuesta de satisfacción: Experiencia general con el proceso de registro y recolección de datos de candidatos requeridos (calificación de 0-5)

## Tarjeta de prueba (Strategyzer)

**Actividad** Servicio de reclutamiento y posicionamiento para personas con discapacidad física.

**Responsable** Disability Empowerment

### Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

**Creemos que** Las grandes empresas de Lima Metropolitana que cuentan con una política de inclusión corporativa, o buscan los beneficios de ley se comprometerán a contratar a personas con discapacidad motora en el rango de 18 a 56 años. La muestra considera 82 grandes empresas en los rubros de comercio al por mayor y menor, otros servicios, servicios profesionales e industria manufacturera.

### Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 👍 👍 👍)

**Para verificarlo, nosotros** Identificaremos dentro de las grandes empresas, aquellas que NO sean capaces de demostrar su compromiso de contratación de personas con discapacidad motora a través de una evidencia tangible como una carta compromiso digital vía el portal de Disability Empowerment

### Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

**Además, mediremos**

2. La cantidad de evidencias tangibles, cartas de compromisos digitales para la contratación de personas con discapacidad motora.

### Paso 4: Criterio

**Estamos bien si**

2. La cantidad de evidencias tangibles de compromiso de contratación de personas con discapacidad física (carta compromiso digital) es igual o superior a 30 con respecto al total de la muestra.

2. Nivel de confianza = 95%, margen de error = 10% (se escoge este nivel de fiabilidad para reducir la muestra), población = 500 (estimación del universo de grandes empresas en Lima Metropolitana con políticas corporativas inclusivas y/o RSE que contrataran más de 1 persona con discapacidad motora)

## Lista de Tarea para los Usuarios (Clientes)

Disability Empowerment es una empresa de servicios gestionados, cuyo flujo de proceso se puede consolidar de la siguiente manera:

1. Contacto y asesoramiento a medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana
2. Identificación de los puestos de trabajos requeridos
3. Valoración y selección del candidato con discapacidad física
4. Inclusión a partir de la contratación por gestión de gestión del recurso humano con discapacidad (outsourcing)
5. Seguimiento y evaluación.

En tal sentido, la usabilidad del servicio, para este experimento, se probará a través de una simulación de carta de intención.

**Objetivo:** Identificar las grandes empresas que puedan comprometerse directamente con la contratación de personas con discapacidad motora. Para eso, se dispone de un formato de digital de carta de intención predefinido, pero genérico y revisado por el departamento legal, donde el

responsable de la empresa completa ciertos parámetros, direcciones de correo de los interesados y autoriza su conformidad para la emisión de esa carta de compromiso digital.

Cantidad de usuarios a considerar para la prueba de usabilidad: 5

#### Lista de actividades para los usuarios:

1. El proceso en cuestión aplica para empresas ya registradas mediante el Experimento 1.

*La muestra de grandes empresas de este test debe ser una submuestra de las grandes y medianas empresas seleccionadas en el experimento 1.*

2. Ingresar a la sección “Carta de Compromiso Digital”.

*Nota: El contenido de la carta digital no se muestra en esta sección al no determinarse relevante. Únicamente se muestran las tareas del usuario para completar la actividad y obtener los indicadores necesarios.*

- 2.1 Los datos de la empresa se auto completaran automáticamente ya que se encuentran registrados. Los datos adicionales para completar son los siguientes:

- Correos electrónicos a los que se desea llegue una copia de la carta de intención digital (*por defecto una copia llegara al correo registrado de la empresa, pero se pueden incluir correos adicionales, por ejemplo, personas de interés en la compañía*)
- Cantidad de personas con discapacidad a contratar (*por defecto es 1 pero el usuario puede modificarlo*)
- Tiempo de validez de la carta compromiso (*por defecto es 1 año*)
- Fecha (*completada por defecto, pero editable*)
- Confirmar (autorizar) el uso de la carta para fines únicamente los fines destinados de la misma (*check button*)
- Reingresar el nombre completo del usuario
- Seleccionar “Enviar Carta” para terminar el proceso.
- En caso de no estar conforme con el contenido, seleccionar “Feedback” y seleccionar el motivo (*drop-down list*) así como completar el comentario correspondiente.

- 2.2 Validar la recepción de la carta de compromiso digital en el correo electrónico.

Finalmente, completar la encuesta de satisfacción del proceso de envío de carta de compromiso digital.

#### Métricas Adicionales:

- ✓ El tiempo para completar las actividades de emisión de carta de compromiso digital.
- ✓ Cantidades de negativas a firmar la carta de compromiso de digital después de leer el contenido, así como el porqué de este.
- ✓ Encuesta de satisfacción: Interfaz de usuario, y facilidad para completar la información relacionada a la carta (calificación de 0-5)
- ✓ Encuesta de satisfacción: Experiencia general con el proceso de la carta de compromiso digital (calificación de 0-5)

## Apéndice 08: Deseabilidad Disability Empowerment



G4S Perú S.A.C.  
Av. Paseo de la República 3617  
San Isidro - Lima (Perú)  
Tel: +51 (1) 213-1280  
Email: [hr@peru.g4s.com](mailto:hr@peru.g4s.com)  
[www.g4s.com](http://www.g4s.com)

Lima, Diciembre 3 de 2021

Señor

**Carlos Lezameta**

**CENTRUM PUCP Business School**

Urbanización Los Álamos de Monterrico, Jrón Daniel Alomía Robles 125, Santiago de Surco  
Lima- Perú

Estimado Carlos,

Agradecemos la explicación y el desarrollo de esta gran iniciativa de proyecto con el fin de brindar oportunidades para aquellas personas con discapacidad que se encuentren buscando una oportunidad laboral.

G4S PERU S.A.C. es una empresa que se encuentra muy familiarizada con los conceptos de responsabilidad e inclusión social, sobre todo, siendo una corporación que se encuentra posicionada en todo el litoral peruano con más de 8,000 colaboradores. En nuestros planes, políticas y valores empresariales, siempre rescatamos la importancia de nuestros trabajadores, quienes día a día, se esfuerzan para cumplir adecuadamente con su labor y dejar en alto el nombre de nuestra empresa.

Dentro de los objetivos a mediano plazo trazados como área de Recursos Humanos, tenemos la inclusión de un porcentaje de colaboradores en el sector de la seguridad privada que se encuentren considerados dentro del grupo de personas con discapacidad. Su proyecto Disability Empowerment se encuentra muy relacionado a lo que busca nuestra empresa en base a la gestión de nuestros colaboradores, por lo tanto, podemos confirmar un interés a futuro.

Les auguramos un gran trabajo y esperamos que obtengan grandes resultados dando un impacto social positivo sobre el usuario.

Saludos Cordiales,

**Directora de Recursos Humanos  
G4S PERU S.A.C**

G4S Perú S.A.C.  
Oficina Principal:  
Paseo de la República 3617  
San Isidro, Lima (Perú)

