



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DEDICADA A LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE LIMA.”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Br. Fernando Flavio Fernández Torrejón

Asesor:

Lic. Carmen D'Angelo Panizo

Trujillo – Perú

2014

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Fernando Flavio Fernández Torrejón**, denominada:

**“ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DEDICADA A LA INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE LIMA”**

Lic. Carmen D'Angelo Panizo
ASESOR

Ing. Luigi Cabos Villa
JURADO
PRESIDENTE

Ing. Antonio Muller Solón
JURADO

Mg. Marlies Cueva Urra
JURADO

DEDICATORIA

A mis padres por creer en mí, por darme el ejemplo de persistir.

A mis amigos por su constante preguntar y motivación.

AGRADECIMIENTO

Todo lo que soy, es por mis padres, Rosa y Fernando, quienes con sus excelentes, buenos, bonitos, feos y malos ejemplos se atrevieron a educarme, porque al final siempre primó su amor y entrega, y eso contribuyó y contribuye a mi felicidad y ganas de ser una mejor versión de mí mismo cada día.

A la profesora Carmen, quien tuvo la paciencia y la voluntad de asesorarme en mi Tesis, para que pueda cerrar una de las etapas que había olvidado terminar, y recuerdo que en el año 2010 una vez me dijo: “Fernando, terminas la universidad y de inmediato saca tu título”, al final prevaleció mi testarudez de joven y omití realizar su consejo, y después de 4 años, caí en la cuenta que debía hacerlo y ahora estoy cerrando esta etapa de pregrado, donde aprendí mucho y conocí excelentes personas.

Fernando Fernández

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES	1
1.1. Nombre de la empresa y marca distintiva	2
1.2. Concepto del Negocio.....	2
1.3. Sector	3
1.4. Justificación	3
1.5. Posibles barreras de entrada y salida	4
1.6. Objetivos del estudio.....	5
1.6.1. Objetivo General	5
1.6.2. Objetivos Específicos.....	5
1.7. Horizonte de evaluación.....	5
1.8. Cronología del proyecto.....	5
1.9. Ejecutores.....	6
CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO	7
2.1. Análisis del Entorno	8
2.1.1. Macro Entorno.....	8
2.1.1.1. Factores Legales.....	8
2.1.1.2. Factores Económicos.....	9
2.1.1.3. Factores Políticos.....	21
2.1.1.4. Factores Tecnológicos	24
2.1.1.5. Factores Climáticos.....	26
2.1.1.6. Factores Sociales.....	28
2.2. Investigación de Mercado	33
2.2.1. Metodología Utilizada.....	33
2.2.2. Fuentes de Información.....	34
2.2.3. Definición y Caracterización del Cliente y/o Consumidor.....	34
2.2.4. Segmentación	35

2.2.5.	Análisis de la Demanda.....	36
2.2.5.1.	Producto Básico, Real y Aumentado.....	36
2.2.5.2.	Demanda Histórica y Actual.....	37
2.2.5.3.	VARIABLES QUE AFECTAN A LA DEMANDA.....	39
2.2.5.4.	Demanda Proyectada.....	40
2.2.6.	Análisis de la Oferta.....	41
2.2.6.1.	Identificación de la Competencia.....	41
2.2.6.2.	Oferta Histórica y Presente.....	43
2.2.6.3.	VARIABLES QUE AFECTEN LA OFERTA.....	44
2.2.6.4.	Oferta Proyectada.....	45
2.2.7.	Deducción del Mercado.....	46
2.2.7.1.	Proyección del Mercado Potencial, Disponible y Efectivo.....	46
2.2.7.2.	Mercado Objetivo Proyectado.....	48
2.3.	Análisis de comercialización.....	49
2.3.1.	Marketing Mix Usado por la Competencia.....	49
2.3.1.1.	Cualidad Intrínseca.....	49
2.3.1.2.	Costo para el Cliente.....	49
2.3.1.3.	Conveniencia.....	50
2.3.1.4.	Comunicación.....	51
2.3.2.	Análisis del Mercado Proveedor.....	51
2.3.2.1.	Identificación y Caracterización.....	51
2.3.2.2.	Criterios de Selección.....	52
2.3.2.3.	Evaluación y Selección.....	52
CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO.....		55
3.1.	Especificaciones Técnicas del Servicio.....	56
3.2.	Ingeniería Básica.....	58
3.2.1.	Descripción de Procesos.....	58
3.2.1.1.	Mapa de Interacción de Procesos.....	58
3.2.1.2.	Procesos de Principales.....	60
3.2.1.3.	Procesos de Apoyo.....	63
3.2.1.4.	Otros Procesos.....	65
3.2.2.	Producción y Capacidad.....	66
3.2.2.1.	Posibles Cuellos de Botella.....	66
3.2.2.2.	Programa del Servicio.....	66
3.2.2.3.	Capacidad Máxima y Normal.....	67
3.2.2.4.	Criterios y Porcentajes de Ocupabilidad.....	68
3.2.3.	Descripción de Tecnologías.....	68
3.2.3.1.	Maquinaria y Equipos.....	68
3.2.3.2.	Mobiliario y Herramientas.....	69
3.2.3.3.	Software y Similares.....	70
3.3.	Centro de Operaciones.....	71

3.3.1.	Macro y Micro Localización	71
3.3.1.1.	Macro Localización	71
3.3.1.2.	Micro localización.....	73
3.3.2.	Descripción de Terrenos, Inmuebles e Instalaciones Fijas	75
3.3.3.	Diseño de Edificaciones e Instalaciones.....	76
CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL		78
4.1.	Constitución de la Sociedad.....	79
4.1.1.	Forma Societaria e Implicancias.....	79
4.1.2.	Procesos de Constitución.....	79
4.1.3.	Costos de Constitución	80
4.2.	Tasas y Servicios Regulados.....	81
4.2.1.	Licencias y Permisos.....	81
4.2.2.	Anuncios Publicitarios y Similares	81
4.3.	Demás aspectos laborales.....	82
4.3.1.	Aspectos Laborales.....	82
4.3.2.	Aspectos Tributarios.....	82
4.3.3.	Registro de Marca	82
4.3.4.	Regulación sobre Salud y Seguridad Ocupacional	83
CAPÍTULO 5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....		84
5.1.	Planeamiento Estratégico	85
5.1.1.	Misión.....	85
5.1.2.	Visión	85
5.1.3.	Objetivos Estratégicos.....	85
5.1.3.1.	Perspectiva Financiera.....	85
5.1.3.2.	Perspectiva Cliente	85
5.1.3.3.	Perspectiva de Operaciones y Procesos.....	85
5.1.3.4.	Perspectiva de Organización y Aprendizaje	86
5.1.4.	Análisis FODA.....	86
5.1.4.1.	Fortalezas	86
5.1.4.2.	Oportunidades	86
5.1.4.3.	Debilidades	87
5.1.4.4.	Amenazas.....	87
5.1.5.	Matriz EFE y EFI	91
5.1.5.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	91
5.1.5.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	92
5.1.6.	Análisis de la Competitividad del Proyecto	93
5.1.7.	Estrategia de Entrada y Crecimiento	93
5.1.8.	Estructura Organizacional	94
5.2.	Plan de Mercadotecnia	94
5.2.1.	Plan de Crecimiento Comercial	94

5.2.1.1.	Marketing Directo	94
5.2.1.2.	Venta Personal	95
5.2.1.3.	Publicidad	95
5.2.2.	Mercado Meta	96
5.2.3.	Cualidad Intrínseca	98
5.2.4.	Costo para el cliente.....	99
5.2.5.	Conveniencia	100
5.2.6.	Comunicación	101
5.2.7.	Posicionamiento.....	101
5.2.8.	Presupuesto de Marketing.....	101
5.3.	Equipo de Trabajo.....	104
5.3.1.	Descripción de Posiciones	104
5.3.1.1.	Administrador.....	104
5.3.1.2.	Asistente Administrativo	104
5.3.1.3.	Consultor de Inclusión Laboral.....	104
5.3.1.4.	Asistente Informático.....	105
5.3.1.5.	Recepcionista asistente	105
5.3.2.	Manual de Organización y Funciones.....	106
5.3.2.1.	Administrador.....	106
5.3.2.2.	Asistente Administrativo	106
5.3.2.3.	Consultor de Inclusión Laboral.....	107
5.3.2.4.	Asistente Informático.....	107
5.3.2.5.	Recepcionista asistente	108
5.3.2.6.	Asesor Contable: (Externo).....	108
5.3.2.7.	Asesor Legal: (Externo).....	108
5.3.3.	Proceso de Reclutamiento y Selección	109
5.3.4.	Plan de Desarrollo del Personal y Monitoreo.....	109
5.3.5.	Política y fijación de Fijación de Remuneraciones.....	110
CAPÍTULO 6. ESTUDIO DE COSTOS		112
6.1.	Inversiones	113
6.1.1.	Inversiones en Activo Fijo.....	113
6.1.2.	Inversiones en Activo Intangible	115
6.1.3.	Inversiones en Capital de Trabajo.....	116
6.2.	Costos y Gastos Proyectos.....	117
6.2.1.	Materia Prima Directa.....	117
6.2.2.	Mano de Obra Directa	118
6.2.3.	Costos y Gastos Indirectos de Fabricación	119
6.2.4.	Gastos de Administración.....	119
6.2.5.	Gastos de Ventas.....	120
6.2.6.	Otros Gastos Pre-Operativos	121
6.2.7.	Depreciación del Activo Fijo	121

6.2.8.	Amortización de Intangibles	122
6.3.	Financiamiento	123
6.3.1.	Estructura de Capital.....	123
6.3.2.	Alternativas de Financiamiento Externo	124
6.3.3.	Criterios de Selección de Fuentes de Financiamiento	124
6.3.4.	Evaluación y Selección de Fuentes de Financiamiento	124
6.3.5.	Amortización de Deuda	126
6.4.	Ingresos Proyectados	127
6.4.1.	Ingresos por Ventas	127
6.4.2.	Recuperación de Capital de Trabajo	129
6.4.3.	Valor de Desecho Neto	129
CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN ECONÓMICA		130
7.1.	Flujo de Caja Proyectado.....	131
7.1.1.	Flujo de Caja Operativo.....	131
7.1.2.	Flujo de Capital	131
7.1.3.	Flujo de Caja Económico.....	132
7.1.4.	Flujo de Deuda.....	132
7.1.5.	Flujo de Caja Financiero	133
7.2.	Determinación de la Tasa de Descuento	133
7.2.1.	Costo de Oportunidad de Capital	133
7.2.2.	Costo Promedio Ponderado de Capital	134
7.3.	Estados proyectados	136
7.3.1.	Balance General	136
7.3.2.	Estado de Ganancias y Pérdidas	136
7.4.	Rentabilidad.....	137
7.4.1.	Indicadores de Rentabilidad	137
7.4.2.	Punto de Equilibrio para el Horizonte del Proyecto.....	138
7.4.3.	Período de Recuperación de Capital.....	139
7.4.4.	Ratio Beneficio-Costo.....	139
7.5.	Análisis de Sensibilidad	140
7.5.1.	Variables de Entrada.....	140
7.5.2.	Análisis Unidimensional	141
7.5.3.	Análisis Multidimensional	142
7.6.	Factores Críticos de Riesgo y Éxito	143
7.6.1.	Descripción	143
7.6.2.	Plan de Contingencia y Aseguramiento.....	144
CONCLUSIONES.....		145
RECOMENDACIONES.....		146
REFERENCIAS		147

ANEXOS150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°	Nombre de la tabla	Pág.
01	Cronología del Proyecto	6
02	Expectativas de Empleo en el Perú	9
03	Variación anual del Empleo en Empresas Privadas Formales de 10 y más trabajadores, según Ámbito Geográfico y rama de Actividad Económica, marzo 2014/marzo 2013	11
04	Variación anual del Empleo en Empresas Privadas Formales de 50 y más trabajadores, según Ámbito Geográfico y rama de Actividad Económica, marzo 2014/marzo 2013	12
05	Proyecciones del Producto Bruto Interno	17
06	Anuncios de Proyectos de Inversión Privada	20
07	Ranking Internacional QS 2014, Universidades Latinoamericanas	32
08	Frecuencia de Contratación de Personal con Discapacidad	38
09	Segmentación Base	39
10	Demanda Presente	39
11	Demanda Proyectada	40
12	Matriz de Perfil Competitivo 1	42
13	Matriz de Perfil Competitivo 2	42
14	Oferta Presente de la Competencia	44
15	Oferta Proyectada	45
16	Mercado Potencial	46
17	Mercado Disponible	47
18	Mercado Efectivo	47
19	Mercado Objetivo Proyectado	48
20	Costo del Servicio del Proceso de Selección de Empresa de Recursos Humanos	50
21	Selección de Proveedor de Publicidad y Merchandising	52
22	Selección de Proveedor de Internet y Telefonía	53
23	Selección de Proveedor de Servicios de Tecnología e Información	53
24	Selección de Proveedor de Papelería y Útiles de Escritorio	54
25	Programa del Servicio	66
26	Capacidad Máxima	67
27	Capacidad Normal de la Empresa	67
28	Porcentajes de Ocupabilidad	68
29	Presupuesto para Maquinaria y Equipos	68
30	Presupuesto Mobiliario y Herramientas	69
31	Presupuesto de Software y Similares	70
32	Determinación de la Localización	74
33	Presupuesto para Constitución de Empresa	81
34	Matriz FODA	89

35	Matriz EFE	91
36	Matriz EFI	92
37	Mercado Meta Proyectado	97
38	Market Share Proyectado	97
39	Precio del Servicio	99
40	Presupuesto de Merchandising	102
41	Presupuesto de Actividades y Eventos	102
42	Presupuesto de Publicidad	103
43	Fijación de Sueldos	111
44	Inversión en Activo Fijo	113
45	Inversión en Activo Intangible	115
46	Inversión y Reinversión de Capital de Trabajo	116
47	Costos de Materiales Directos según Servicio	117
48	Consolidado de Gastos de Personal	118
49	Gastos Indirectos de Fabricación	119
50	Gastos Administrativos	119
51	Gastos de Ventas	120
52	Gastos Pre-Operativos	121
53	Depreciación del Activo Fijo	122
54	Amortización de Intangibles	122
55	Estructura de Capital	123
56	Financiamiento de Capital de Trabajo y Activo Fijo	123
57	Alternativas de Financiamiento Externo	124
58	Tasas de Préstamos Elegidas	125
59	Préstamo y Tasa para Capital de Trabajo	125
60	Préstamo y Tasa para Activo Fijo	125
61	Deudas	126
62	Amortización de los Préstamos	126
63	Ingresos Proyectados	127
64	Costo por Servicio	128
65	Margen de Contribución por Servicio	128
66	Recuperación de Capital de Trabajo	129
67	Valor de Desecho Neto	129
68	Flujo de Caja Operativo	131
69	Flujo de Capital	131
70	Flujo de Caja Económico	132
71	Flujo de Deuda	132
72	Flujo de Caja Financiero	133
73	Costo de Oportunidad de Capital	134
74	Costo Promedio Ponderado de Capital	134
75	Balance General Proyectado	136

76	Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado	137
77	Indicadores de Rentabilidad	138
78	Punto de Equilibrio	138
79	Período de Recuperación de Capital	139
80	Relación Beneficio/Costo	139
81	Supuestos	140
82	Sensibilidad al Precio	141
83	Sensibilidad a los Costos de Producción	141
84	Sensibilidad a la Penetración de Mercado	142
85	Efectos de la Inflación	142
86	Efectos en las Variaciones del COK	143
87	Efectos en las Variaciones de la Inversión	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°	Nombre de la figura	Pág.
01	Logo de la Empresa	2
02	Expectativa Neta de Empleo en el Perú	10
03	Condición de Ocupación de la Población con Alguna Discapacidad a Nivel Nacional	14
04	Contribución a la Variación de la Producción Nacional según Actividad Económica – Enero 2014	15
05	Inflación y Meta de Inflación	16
06	Proyección del Crecimiento del PBI: 2014	17
07	Proyección del Crecimiento del PBI 1/: 2014-2015	18
08	Variación Anual Regional el Crecimiento del PBII: 2012	19
09	Proyectos de Inversión Previstos 2013-2015	21
10	Perú Promedio de Años de Estudios Alcanzado por la Población de 25 a más Años de Edad, según departamentos, 2010	31
11	Nivel Educativo de las Personas con Discapacidad en el Perú - 2012	32
12	Mapa de Interacción de Procesos	58
13	Flujograma del proceso de reclutamiento y selección de personas con discapacidad	61
14	Flujograma del proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad.	62
15	Flujograma del proceso de venta	64
16	Flujograma para facilitar convenios de trabajo	65
17	Mapa Político del Perú	72
18	Mapa del departamento de Lima	73
19	Localización del lugar a alquilar	75
20	Diseño interior de instalaciones	77
21	Organigrama de la empresa	94

RESUMEN

A partir de las investigaciones realizadas en el sector de consultoría de recursos humanos, pero sobre todo en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad, identificamos una oportunidad de negocio en temas de cómo se debería hacer un efectivo y sostenible proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad para puestos operativos y de mando medio en el mercado empresarial del departamento de Lima. Estas investigaciones tienen origen en conocer mejor la Ley N° 29973 Ley General de la Persona con Discapacidad, que declara en su reglamento, precisamente en el artículo 56 inciso 2 lo siguiente: “La obligación de los empleadores privados con más de 50 trabajadores para contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 3% de la totalidad de su personal, es de carácter anual”, y que en el año 2013 se inició el proceso para determinar su efectividad en el marco legal del país, hasta su publicación el día 8 de abril del 2014, la cual entró en vigencia.

La oportunidad encontrada es el desarrollo de un servicio capaz de identificar y solucionar los problemas que surgen cuando se va a realizar la inclusión laboral de personal que tienen algún tipo de discapacidad en cuanto al reclutamiento y selección del más idóneo, a la inducción que se le hará, del desempeño que este rinde, pero sobre todo en identificar factores que faciliten y/u obstaculicen una adecuada inclusión para luego asesorar en acciones concretas para llevar a cabo una verdadera inclusión y esto permita medir y evaluar el impacto del mismo en la organización. En base a ello, se buscó crear un plan de negocios que logre captar las necesidades de las empresas a través de un servicio integral.

La propuesta de negocio se basó en: *“Ser el mejor asesor confiable y efectivo en Lima en cuestiones de inclusión laboral de personas con discapacidad, que contribuye con la competitividad y productividad empresarial y la realización profesional de las personas incluidas”*. Empresa Inclusiva tiene por finalidad brindar un servicio de alta calidad a las empresas líderes del país que permita solucionar sus necesidades en cuanto al valorar la diversidad y desarrollo de competencias con el fin que esto pueda generar un impacto en el aumento de la productividad de la empresa. Además, se contará con la participación de un personal capacitado en las metodologías y herramientas necesarias para lograrlo.

El servicio se ofrecerá mediante visitas comerciales que se cumplen dentro de una agenda semanal a cargo del representante de servicios, previamente aprobado por la administración y en el mediano plazo se espera que sin necesidad de abrir una sucursal,

se expanda dicha agencia en otras ciudades. El servicio propiamente dicho consta de asesora y sensibilizar a la empresa cliente respecto a discapacidad e inclusión, insertar laboralmente a personas con discapacidad competentes en la empresa (hacer inducción), y acompañar y monitorear el proceso de inclusión para que sea efectivo y sostenible en el tiempo. El primer punto tiene como base analizar y valorar el entorno laboral y el puesto de trabajo que cubrirá la persona con discapacidad incluida, con el propósito de conocer y guiar a la empresa a generar un ambiente y cultura organizacional a favor del proceso de inclusión, el segundo, busca apoyar en la mejor selección posible del nuevo colaborador con discapacidad en la empresa e incluirlo dándole una pertinente inducción, y finalmente, el acompañamiento y monitoreo que tiene el fin de asegurar la sostenibilidad del candidato seleccionado para el puesto, lo que incluye la medición de resultados que permitan demostrar los beneficios obtenidos a través de la inversión del capital humano.

Finalmente, el modelo de negocio presenta una propuesta diferenciadora y rentable, la cual necesita una inversión de PEN 233 740,00 Nuevos Soles con una tasa interna de retorno (TIR) de 30,62% que supera de manera significativa el costo del capital. En un periodo de evaluación de 5 años, el proyecto presenta una rentabilidad atractiva para los inversionistas generando un valor actual neto de PEN 129 818,75 Nuevos Soles.

ABSTRACT

From our research in the human resources consulting sector, especially in topics regarding the inclusion of disabled people, we have identified a business opportunity: how to build an effective and sustainable inclusion process of disabled people for operational and mid-level job positions in the city of Lima. These investigations have originated in the better understanding of the Law No. 29973 General Law on Persons with Disabilities, which states specifically in Article 56 paragraph 2 as follows: "The obligation of private employers with more than 50 employees to hire disabled in an amount not less than 3% of its entire staff, is annually "and that in 2013 the process was initiated to determine its effectiveness in the legal framework of the country until its publication on 8 April 2014. This opportunity consists on developing a service that identifies and tackles the challenges that arise when it comes to include people with disabilities: the recruitment and selection of the best fit, the orientation program, the performance assessment; but above all, identifying the organizational factors that might facilitate and/or hinder the right inclusion, and then providing practical steps to carry out a real inclusion. This is what will enable to measure and assess the impact of this new employee within the organization. Our business plan seeks to meet the needs of the enterprises by providing an integral service.

Our proposal consists on *"Being the best, trustworthy, and effective advisor in Lima regarding the inclusion of disabled people, contributing with the competitiveness and productivity of our clients and the fulfillment of the candidates"*.

Empresa Inclusiva aims at providing an excellent service to the Peruvian leading enterprises that enables them to solve their needs on how to value diversity and develop competences in these people with the ultimate goal of increasing productivity in the organization. To achieve this, we have a well-trained staff in methodology and practical tools.

The service will be offered through business visits scheduled in a weekly agenda and done by the service representative. This agenda will be previously approved by the Administration, and in the medium-term we expect to – with no need to open a branch office – take this agenda to other cities. The service itself consists on raising awareness and advise the enterprise on how to approach disability and foster inclusion, how to include competent disabled people in the organization (orientation program), and how to support and monitor the inclusion process so that it turns out to be effective and

sustainable. The first how-to analyzes and assesses the work environment and the job position offered with the purpose of understanding and guiding the enterprise towards an organizational culture that fosters the inclusion process. The second how-to seeks to support in the selection process of the disabled employee, and include her through the right orientation program. Finally, the third how-to aims at assuring the sustainability of the selected candidate, which includes a performance assessment to show the obtained benefits from the investment in her talent.

This business model presents a cost-effective and unique proposal, which requires an investment of 233 740 Peruvian nuevos soles with an internal rate of return (IRR) of 35,62 %. This exceeds significantly the cost of capital. In a five-year assessment period, the project leads to an attractive return for investors generating a net present value of 129 818,75 Peruvian nuevos soles.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

1.1. Nombre de la empresa y marca distintiva

El nombre de la empresa es: Empresa Inclusiva.

FIGURA N° 1: LOGO DE LA EMPRESA



Para poder tener un posicionamiento en la mente del cliente, es importante poseer una marca original con valor simbólico y buen impacto emocional y visual. En este caso, el logotipo de la marca tiene un diseño representado por círculos y las letras iniciales del nombre de la empresa; un círculo grande encierra a círculos de diferentes tamaños y colores lo cual representa la inclusión, que a pesar de la diversidad de las características de los círculos, todos estos están incluidos en un área donde pueden contribuir a dar realce, posicionamiento y competitividad a la empresa, que en este caso dan realce a la iniciales de Empresa Inclusiva (EI), el propósito es generar valor en la diversidad y en la inclusión y como está contribuye al crecimiento de la empresa.

Los atributos de la marca son representados por las formas y los colores:

- Color azul: Confiabilidad y seriedad.
- Círculos con diversas características tanto en tamaño y color: Diversidad.
- Forma circular que contiene en su área diversos círculos: Inclusión.
- Progresión del crecimiento del tamaño de los círculos: Crecimiento, desarrollo.

1.2. Concepto del Negocio

Empresa Inclusiva (EI) es una empresa de servicios especializada para la inclusión laboral de personas con discapacidad, enfocada en puestos operativos y de mando medio para empresas del departamento de Lima. El negocio se basa en brindar

efectividad y sostenibilidad del proceso de inclusión laboral, ofreciendo soporte y asesoría técnica experta, (a) desde la mirada de las competencias de las personas con discapacidad (potenciales colaboradores) y su bienestar, (b) la productividad y competitividad empresarial, y (c) los beneficios derivados de la implementación de una política de diversidad e inclusión en el ámbito de los recursos humanos.

1.3. Sector

El proyecto corresponde a actividades enmarcadas en el sector de servicios, sección actividades de agencias de empleo, con CIIU 7810 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), lo cual es utilizada para la clasificación de la actividad mercantil de la empresa, según la última versión Rev. 4.

1.4. Justificación

Según la primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad (2012), señala que a nivel nacional en el Perú existe 1 575 402 personas que tienen algún tipo de discapacidad, considerando que las limitaciones permanentes de estas personas pueden ser: para moverse o caminar y/o para usar brazos o piernas, para ver, para oír, para entender o aprender, para relacionarse con los demás y/o para hablar o comunicarse. Teniendo en cuenta el término discapacidad, la Organización Mundial de la Salud (2001) menciona que “Una discapacidad es toda restricción o ausencia (debida a una deficiencia) de la capacidad de realizar actividad en la forma o dentro del margen que se considera normal para un ser humano”.

Dar el paso de contratar a trabajadores que tengan alguna discapacidad puede hacer la diferencia entre una empresa y su competencia, ya que mejora la reputación corporativa ante los *stakeholders*, el ambiente interno de trabajo, así como también ofrece a la persona con discapacidad la oportunidad de contar con un trabajo digno y remunerado que valore sus competencias ya que el mercado laboral no lo ha hecho antes, y por último, que estas personas tienen mucho que aportar al mundo productivo y a la sociedad.

Cada vez más se reconoce que la diversidad de la fuerza de trabajo, apoyada en una buena gestión de este talento humano, es un componente clave para mejorar el rendimiento, la productividad y el éxito general de las empresas. Las empresas que se abren a la diversidad, son capaces de generar nuevas fuentes de ideas y de

creatividad, mejoran su prestigio y generan fidelidad entre sus colaboradores, clientes e inversionistas.

Existen muchas razones por las cuales las empresas deberían considerar contratar personas con discapacidad, ya que ellas son personas tan productivas y eficaces como cualquier otro colaborador, mejoran el clima laboral porque cambian la actitud de los colaboradores y eliminan muchos estereotipos como resultado de la gran responsabilidad y perseverancia que estas personas desarrollan, y suelen ser personas muy comprometidas y fieles a su trabajo.

Las empresas que optan por un enfoque inclusivo son capaces de acceder a reservas de talento humano de enorme valor, y además cumplen con el reglamento de la Ley N° 29973 Ley General de la Persona con Discapacidad publicada el martes 8 de abril del 2014 que declara precisamente en el artículo 56 inciso 2 lo siguiente: “La obligación de los empleadores privados con más de 50 trabajadores para contratar personas con discapacidad en una proporción no inferior al 3% de la totalidad de su personal, es de carácter anual”.

Por lo antes mencionado, Empresa Inclusiva trabaja por ofrecer una solución de inclusión laboral, velando por el bienestar de la persona con discapacidad, y por la productividad y competitividad empresarial en cuanto a contratar colaboradores competentes, que tengan el potencial para aprender y crecer, y con ello poder ocupar con éxito la función laboral específica siendo aceptados y valorados por lo que son y por lo que son capaces de hacer.

1.5. Posibles barreras de entrada y salida

Una posible barrera de entrada es la falta de conocimiento, los miedos injustificados y prejuicios en cuanto al tema de discapacidad y a la contratación de personas con discapacidad con relación a la productividad y competitividad empresarial, al igual que el desconocimiento de la Ley N° 29973 Ley General de la Persona con Discapacidad, que enmarca la obligatoriedad de incluir laboralmente a personas con discapacidad tanto en empresas privadas como públicas. Otra barrera de entrada es la falta de conocimiento de la marca de la empresa, ya que en el mercado local se cuenta con fuertes competidores, pocos pero que ya tienen lograda una posición, por ello es transcendental trabajar el ingreso al mercado con un fuerte trabajo en temas de comunicación externa (publicidad, red sólida de contactos, alianzas, convenios de trabajo).

La posible barrera de salida sería la desvinculación con los clientes, lo cual se solucionaría realizando avisos anticipados vía electrónica así como el envío de cartas de agradecimiento.

1.6. Objetivos del estudio

1.6.1. Objetivo General

Demostrar la necesidad de implementar una empresa especializada en inclusión laboral de personas con discapacidad para puestos operativos y de mando medio en el departamento de Lima.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Determinar la factibilidad económica y financiera del proyecto.
- Determinar la localización de las instalaciones de la empresa.
- Determinar la mejor alternativa de financiamiento para el proyecto.
- Posicionar la imagen de la empresa en el mercado laboral.

1.7. Horizonte de evaluación

- Cinco (5) años

1.8. Cronología del proyecto

El siguiente cuadro muestra cómo se ha ido desarrollando el presente proyecto capítulo a capítulo, así como el tiempo que ha tomado la realización del mismo.

[Tabla N°1 en la siguiente página]

TABLA N°1: CRONOLOGÍA DEL PROYECTO

	<i>Meses</i>									
		MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	
CONTENIDOS	1- Reuniones con Asesora									
	2- Presentación de avances									
	3- Elaboración de índice									
	4- Elaboración de encuesta y									
	5- Tabulación de resultados									
	6- Capítulo I: Generalidades									
	7- Capítulo II: Estudio de Mercado									
	8- Capítulo III: Estudio de Técnico									
	9- Capítulo IV: Estudio Legal									
	10- Capítulo V: Estudio Organizacional									
	11- Capítulo VI: Estudio de Costos									
	12- Capítulo VII: Evaluación									
	13- Capítulo VIII: Conclusiones									
	14- Capítulo IX: Recomendaciones									
	15- Referencias									
	16- Anexos									

Leyenda:

Elaboración: propia

1.9. Ejecutores

- Br. Fernández Torrejón Fernando Flavio

CAPÍTULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis del Entorno

2.1.1. Macro Entorno

2.1.1.1. Factores Legales

- La Ley General de Sociedades N° 26887 para determinar su marco jurídico de constitución es la que más se adecua a la organización. En este dispositivo legal, toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas según esta ley. Las sociedades sujetas a un régimen legal especial son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente ley, de acuerdo a los tipos de sociedades en que se encuentre.
- Así mismo, el Estado bajo el respaldo de la Ley N° 28015 de “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa”, apoya a los pequeños micro empresarios brindando ventajas para poder formalizarse y promover un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE.
- Constitución Política del Perú, Ley N°25327 - El Decreto Legislativo N° 728 “Régimen Laboral General”, que manifiesta el esquema de contratación de personal, así como el pago de beneficios a los trabajadores del sector privado.
- Ley General de la Persona con Discapacidad, Ley Nro. 29973, y su reglamento, que determina el marco jurídico en cuanto a especificidades de los derechos y deberes de trabajo y empleo de las personas con discapacidad y las empresas empleadoras.

Esta base legal, contribuye a que se puede afirmar que el proyecto cuenta con un marco legal y tributario, favorable y que se ha mostrado, a lo largo de los últimos 10 años, estable, alentando a que la ejecución del proyecto se lleve a cabo. Así pues, el entorno legal apoya a la creación de nuevas empresas, es por ello

que se hace fácil al momento de recurrir a los permisos dados por las entidades competentes. Respecto a la Ley General de la Persona con Discapacidad, es una Ley que hace poco ha entrado en vigencia y que todavía fehacientemente no se ha demostrado su efectividad, sin embargo se están dando los primeros pasos con la intencionalidad del cumplimiento de esta, y es así que uno de los grandes pasos es la publicación de su reglamento, lo cual fue publicada el 8 de abril del presente año, 2014; este reglamento de alguna u otra manera va hacer que tanto las organizaciones e individuos estén sujetos a que obligatoriamente cumplan con lo que la justa ley dispone.

2.1.1.2. Factores Económicos

a. Empleo

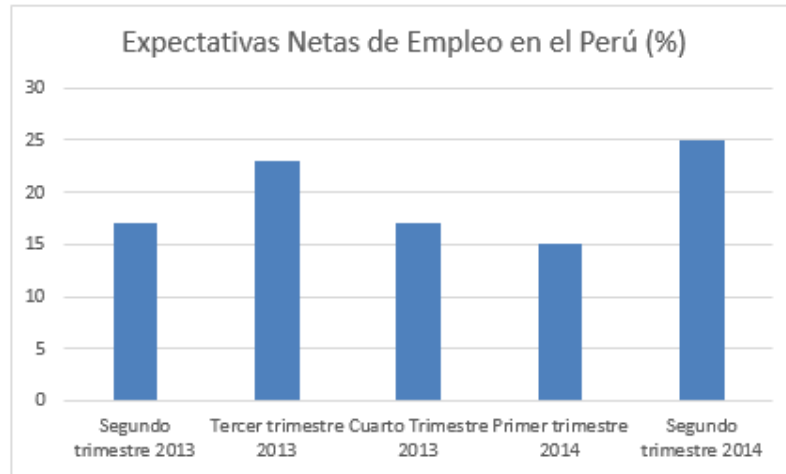
El crecimiento de la economía peruana tiene una tendencia positiva, la cual se relaciona directamente con la tendencia de empleo en el país. Este factor económico, empleo, se ha incrementado a lo largo de los últimos años, lo cual se convierte y se hace suposiciones lógicas que hay un incremento en la creación de empresas, que conlleva a un aumento del trabajo para mucha gente que carecía de este.

TABLA N°2: EXPECTATIVAS DE EMPLEO EN EL PERÚ

	Aumento	Disminución	Sin Cambios	No Sabe	Expectativa Neta de Empleo
	%	%	%	%	+25 %
Segundo trimestre 2014	29	4	75	0	+19
Primer trimestre 2014	29	14	57	0	+15
Cuarto trimestre 2013	25	8	67	0	+17
Tercer trimestre 2013	28	5	67	0	+23
Segundo trimestre 2013	21	4	75	0	+17

Fuente: Encuesta de Expectativas de Empleo 2014 – Manpower Perú SA

FIGURA N°2: EXPECTATIVA NETA DE EMPLEO EN EL PERÚ



Fuente: Encuesta de Expectativas de Empleo 2014 – Manpower Perú SA

Los empleadores peruanos revelan saludables expectativas de empleo para el 2do trimestre del año 2014. Un 29% de los empresarios espera que los niveles de dotación de personal aumenten, 4% pronostica una disminución y el 75% no anticipa cambio alguno, lo cual estadísticamente arroja una expectativa neta de empleo a nivel nacional de 25%, esta cifra se deriva de tomar el porcentaje de empleadores que anticipan que aumentará el empleo en sus localidades y restarle el porcentaje de quienes esperan ver una disminución del empleo en su empresa en el próximo trimestre.

[Tabla N°3 en la siguiente página]

TABLA N° 3: VARIACIÓN ANUAL DEL EMPLEO EN EMPRESAS PRIVADAS
FORMALES DE 10 Y MÁS TRABAJADORES, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO Y RAMA
DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, MARZO 2014 / MARZO 2013 (En Porcentaje)

Ámbito geográfico / Rama de actividad económica	Distribución de trabajadores 1/	Abril. 2013 - Mar. 2014 / Abril. 2012 - Mar. 2013	Variación anual Mar. 2014 / Mar. 2013
Perú Urbano 2/	100,0	2,4	1,7
Extractiva 3/	6,7	-0,8	4,5
Industria Manufacturera	25,4	-0,5	-1,2
Comercio	17,5	4,9	3,5
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,8	2,8	3,2
Servicios 4/	41,7	3,3	2,0
Lima Metropolitana 5/	100,0	9,0	1,8
Extractiva 3/	2,2	-1,7	-1,6
Industria Manufacturera	24,8	0,7	-0,8
Comercio	19,0	5,4	4,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9,2	2,8	3,1
Servicios 4/	44,8	3,4	2,0
Resto Urbano 6/	100,0	0,8	1,7
Extractiva 3/	19,2	-0,5	7,1
Industria Manufacturera	27,0	-4,1	-2,6
Comercio	13,4	3,2	1,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,4	2,7	3,5
Servicios 4/	33,0	3,1	1,9

Nota: Cifras preliminares. La variación anual se refiere a la variación porcentual del mes actual respecto al mismo mes del año anterior.

1/ La distribución porcentual de los trabajadores corresponde a la última actualización del marco muestral realizada en marzo del 2009 con la Planilla Electrónica.

2/ Perú Urbano comprende Lima Metropolitana y Resto Urbano.

3/ Conformado por las subramas agricultura, pesca y minería.

4/ Conformado por las subramas restaurantes y hoteles; enseñanza; servicios prestados a empresas; servicios sociales y comunales; y establecimientos financieros.

5/ Conformado por la provincia de Lima (43 distritos) y la Provincia Constitucional del Callao (6 distritos).

6/ Conformado por 29 ciudades del país: Abancay, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cerro de Pasco, Chachapoyas, Chiclayo, Chimbote, Chíncha, Cusco, Huancavelica, Huancayo, Huánuco, Huaraz, Ica, Iquitos, Moquegua, Paíta, Pisco, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Puno-Juliaca, Sullana, Tacna, Tarma, Tarapoto, Trujillo y Tumbes.

Fuente: MTPE- Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME).

Elaboración: MTPE- Dirección General de Promoción del Empleo (DGPE) - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo

TABLA N° 4: VARIACIÓN ANUAL DEL EMPLEO EN EMPRESAS PRIVADAS
FORMALES DE 50 Y MÁS TRABAJADORES, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO Y RAMA
DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, MARZO 2014 / MARZO 2013 (En Porcentaje)

Ámbito geográfico / Rama de actividad económica	Variación anual Mar. 2014 / Mar. 2013
Perú Urbano 1/	2,3
Extractiva 2/	6,5
Industria manufacturera	-0,8
Comercio	4,0
Transp., almac., y comun.	3,0
Servicios 3/	2,9
Lima Metropolitana 4/	2,4
Extractiva 2/	1,2
Industria manufacturera	-0,1
- Comercio	4,4
Transp., almac., y comun.	3,2
Servicios 3/	3,0

1/ Perú Urbano comprende Lima Metropolitana y Resto Urbano

2/ Conformado por las subramas agricultura, pesca y minería.

3/ Conformado por las subramas restaurantes y hoteles; enseñanza; servicios prestados a empresas; servicios sociales y comunales; y establecimientos financieros.

4/ Conformado por la Provincia de Lima (43 distritos) y la Provincia Constitucional del

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo

(<http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=93&tip=9>)

Elaboración: Propia

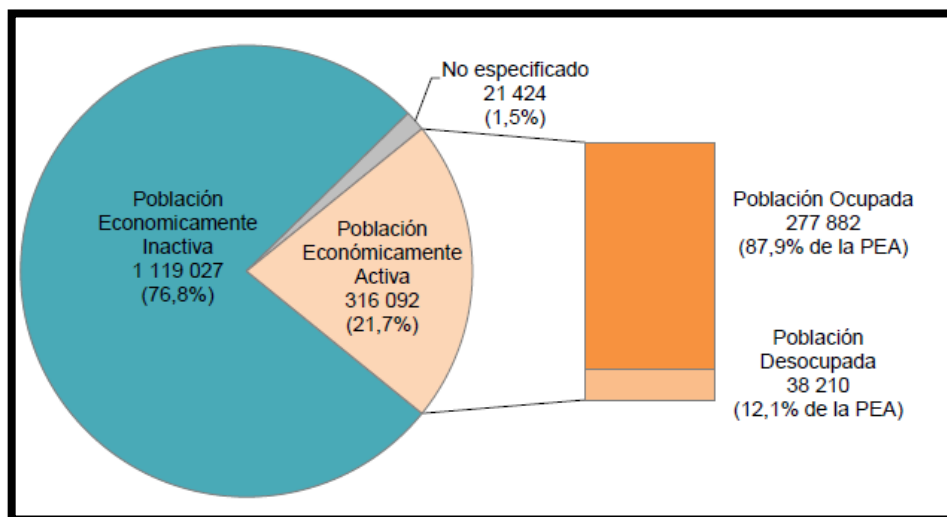
Durante este periodo marzo 2014 / marzo 2013, cuatro de las cinco ramas de actividad económica mostraron variaciones positivas en el empleo, registrando los mayores incrementos en las ramas extractiva, comercio, transporte, almacenamiento y comunicaciones, y servicios en Perú Urbano, tanto en las empresas privadas formales que tienen de 10 a más trabajadores y de las que tienen de 50 a más trabajadores, viendo en esta una mayor variación porcentual anual de empleo (2,3%). En Lima Metropolitana, enfocando en las empresas privadas formales que tienen de 50 a más

trabajadores, igualmente se vieron 4 ramas con variaciones positivas teniendo como ramas, la primera: comercio (4,4%), segunda: transporte, almacenamiento y comunicaciones (3,2%), tercera: servicios (3%) y cuarta: extractiva (1,2%).

En la rama comercio, el incremento del empleo provino de las mayores ventas de producto al por menor como al por mayor. En las empresas de ventas al por menor, los productos más demandados fueron los aparatos y equipos de uso doméstico, los productos farmacéuticos y de tocador, los alimentos y las prendas de vestir, asimismo, fueron estas empresas las que incidieron más en la contratación de trabajadores. En la rama transporte, almacenamiento y comunicaciones se generó un crecimiento del empleo por parte de las empresas dedicadas al transporte de carga por carretera debido al aumento del servicio de mudanza; asimismo por compañía temporal ingresaron trabajadores en las empresas de telecomunicaciones, y por la rama de servicios se vio afectada debido a la mayor demanda de empleo en cuanto a las subramas de enseñanza, servicios prestados a empresas, y servicios sociales y comunales.

[Figura N°3 en la siguiente página]

FIGURA N° 3: CONDICIÓN DE OCUPACIÓN DE LA POBLACIÓN CON ALGUNA DISCAPACIDAD A NIVEL NACIONAL



Fuente: INEI - Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad, 2012.

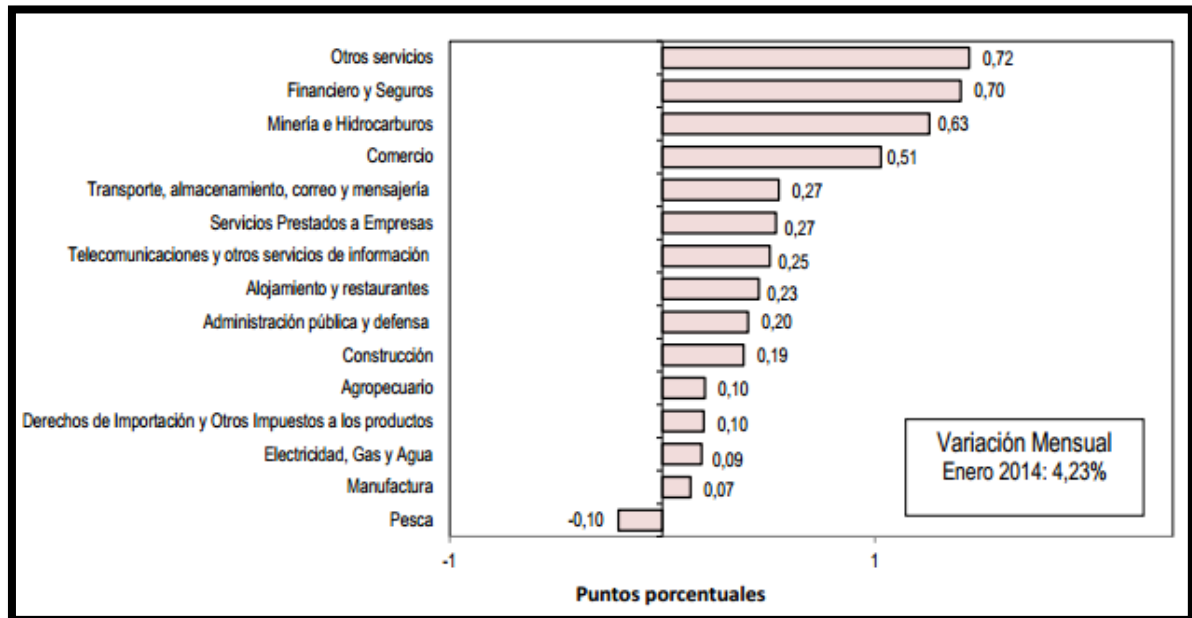
Según la primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad, muestra que hay un total de 316 092 personas con discapacidad a nivel nacional que se encuentran consideradas como una Población Económicamente Activa (PEA), esta oferta de mano de obra en el mercado de trabajo está constituida por una parte que está ocupada, mejor dicho que tiene un trabajo (87,9% de la PEA), y por otra parte, una población desocupada, desempleada, que representa a un total de 38 210 personas (12,1% de la PEA), los cuales son personas potencialmente empleables para incluirlos laboralmente en las empresas.

b. Sector servicios

En este caso, este punto se enfoca al servicio en relación a la naturaleza del proyecto, es decir los servicios prestados a empresas.

[Figura N°4 en la siguiente página]

FIGURA N° 4: CONTRIBUCIÓN A LA VARIACIÓN DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL,
SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA - ENERO 2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

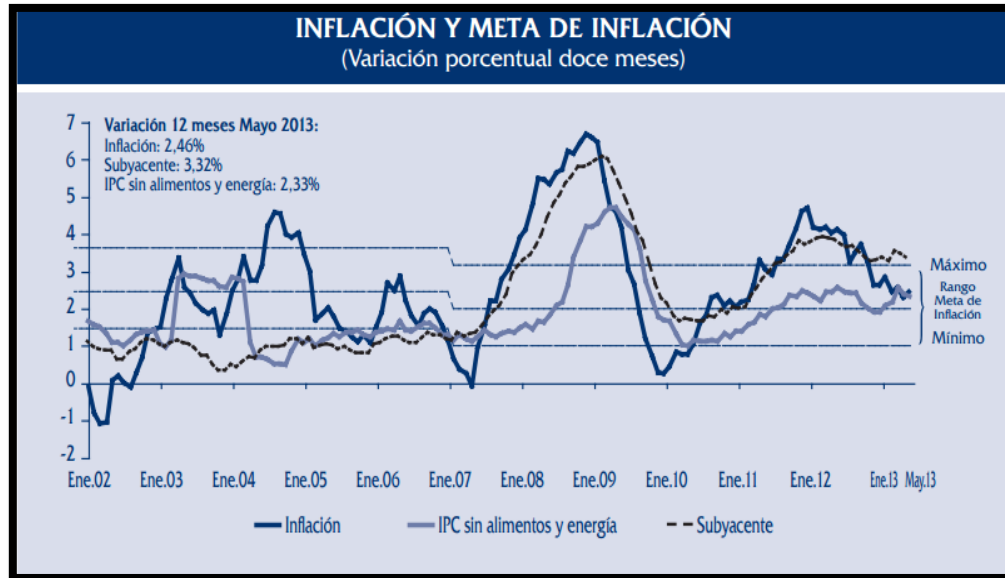
El gráfico nos muestra que el crecimiento de la producción nacional a enero del 2014 es de 4,23%, en este caso la contribución del sector donde se ubica el proyecto es servicios prestados a empresas con una participación de 0,27 puntos porcentuales.

c. Inflación

La tasa de inflación de los últimos doce meses aumentó de 2,86% en diciembre de 2013 a 3,38% en marzo de 2014, debido al efecto que tuvo la presencia de condiciones climáticas adversas. Los bienes afectados principalmente fueron los alimentos perecibles, legumbres y cebolla. Este choque de oferta de causa climatológica ha afectado en el alza de los precios, el cual explica casi la totalidad de la aceleración de la inflación (0,5 puntos porcentuales).

[Figura N°5 en la siguiente página]

FIGURA N° 5: INFLACIÓN Y META DE INFLACIÓN



Fuente: BCRP Reporte de Inflación Abril 2014 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015

EL Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) corrigió al alza de 2 por ciento hasta 2,6 por ciento su proyección de inflación para el cierre del 2014.

Según el Reporte de Inflación, Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2014-2016, la autoridad monetaria indicó que la inflación estará dentro del rango meta entre 1 y 3 por ciento. Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través del Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2014-2015, también ajustó al alza la inflación a un 2,8 por ciento desde un 2 por ciento proyectado en agosto del 2013.

d. Producto Bruto Interno

Para el 2014 se proyecta que el crecimiento del PBI puede llegar a tener una variación porcentual de 5,7%, según la consultora económica Latin Consensus Forecast, mientras que

el BRCP, estima que dicha variación porcentual para el año 2014 será en 5,5%.

FIGURA N° 6: PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PBI: 2014



Fuente: Latin American Consensus Forecast (Marzo 2014) y BCRP para Perú

TABLA N° 5: PROYECCIONES DEL PRODUCTO BRUTO INTERNO

**Proyecciones de PBI
(Var. % anual)**

	2002 - 2008	2009	2010	2011	2012 - 2014	2015 - 2019
Perú	6.8	1.1	4.8	4.8	5.7	5.6
Colombia	4.9	0.1	2.7	3.6	4.4	4.2
Brasil	3.9	-0.2	5.3	4.6	4.7	4.5
Chile	4.3	-1.7	4.8	4.7	4.5	4.4
México	2.8	-6.8	3.7	3.5	3.5	3.5

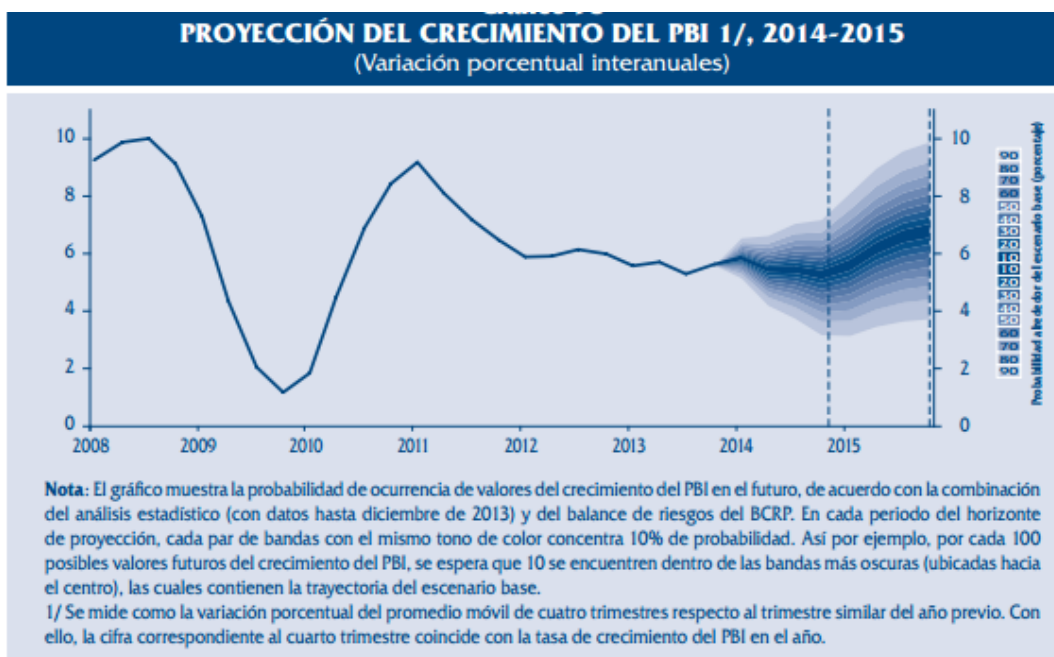
Elaboración: Propia

En la tabla anterior se muestra que el Producto Bruto Interno va en crecimiento con el paso de los años. En el 2010 y 2011 el crecimiento esperado se muestra estable, mientras que para los años 2012 al 2019 se estima muy superior a los años anteriores, promediando la variación porcentual anual de 5,6%, esto ofrece un panorama positivo en cuanto al crecimiento económico del país, que es superior al de la

anterior década, lo cual hace pensar que se debe tratar de asegurar el continuar con el mismo modelo macroeconómico y/o darle los ajustes necesarios para obtener un mayor crecimiento, este es uno de los factores más importante para la atracción de inversionistas en el país.

Adicionalmente, se puede ver que Perú tiene un crecimiento del PBI mayor que el de países tales como: Colombia, Brasil, Chile y México. Esto quiere decir que el Perú está sobre el promedio de crecimiento de Latinoamérica.

FIGURA N° 7: PROYECCIÓN DEL CRECIMIENTO DEL PBI 1/, 2014-2015



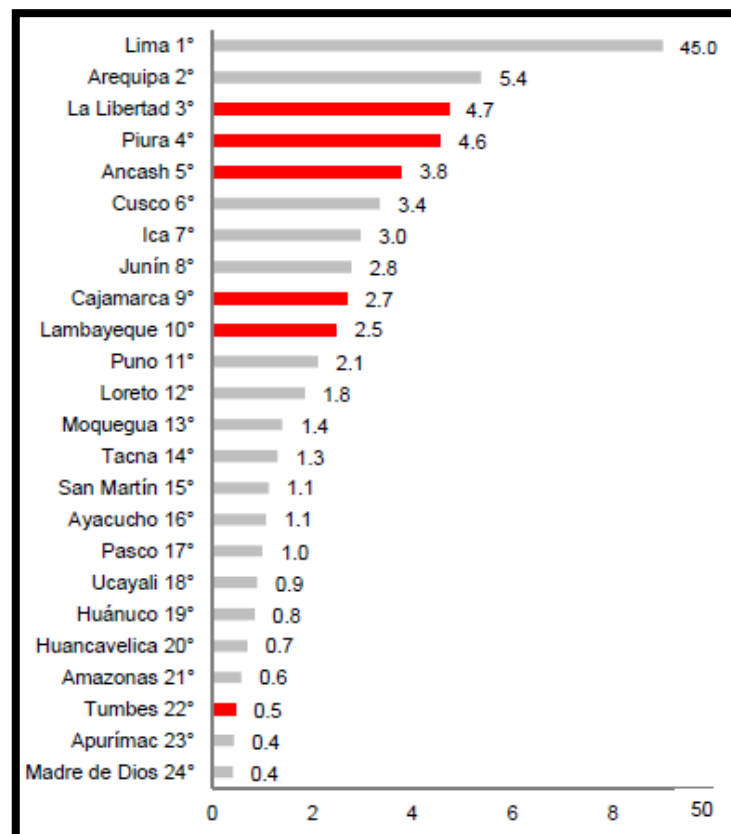
Fuente: BCRP Reporte de Inflación Abril 2014 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015

Para el 2015, la proyección de crecimiento del PBI se ubicaría en 6,7 por ciento en un panorama que muestra moderación del crecimiento de la actividad económica privada donde se espera que haya una mayor productividad en el sector primario, en la cual los proyectos de inversión de gran escala, principalmente en el sector minero se ejecuten en los plazos previstos.

Para el caso del crecimiento del PBI, el balance de riesgos es a la baja. Es decir se considera que la probabilidad de que el crecimiento del PBI se desvíe por debajo de la proyección, el escenario base es ligeramente mayor que la probabilidad de que se desvíe por encima.

Como información histórica regional en cuanto a la variación del crecimiento del PBI entre los años 2011 y 2012, Lima-Callao tiene el primer puesto en obtener el mayor crecimiento con el 45%, crecimiento abismal a comparación de los demás departamentos.

FIGURA N° 8: VARIACIÓN ANUAL REGIONAL DEL CRECIMIENTO DEL PBI 2011-2012
(Ranking %)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

e. Inversiones

Los anuncios de proyectos de inversión privada para el periodo 2014 – 2015 alcanzan US\$ 31,55 mil millones, monto mayor en US\$ 3,0 mil millones a los registrado en el reporte de inflación de diciembre 2013. En líneas generales, esto significa que al haber mayor inversión, las empresas querrán dotarse de más personal.

TABLA N° 6: ANUNCIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA

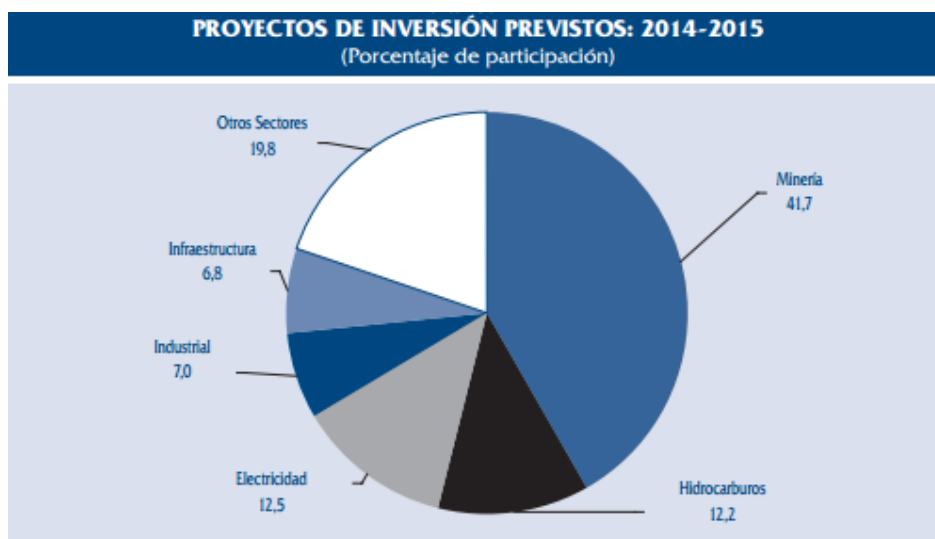
ANUNCIOS DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PRIVADA (Millones de US\$)			
	2014 - 2015		Diferencia
	RI Dic.13	RI Abr.14	
Minería	14 110	13 159	-951
Hidrocarburos	4 036	3 843	-193
Electricidad	3 293	3 948	655
Industrial	1 991	2 192	201
Infraestructura	1 133	2 144	1 011
Otros Sectores	3 952	6 245	2 293
Total	28 515	31 531	3 016

RI: Reporte de Inflación.

Fuente: BCRP Reporte de Inflación Abril 2014 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015

[Figura N°9 en la siguiente página]

FIGURA N° 9: PROYECTOS DE INVERSIÓN PREVISTOS: 2013-2015



Fuente: BCRP Reporte de Inflación Abril 2014 – Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015

En este gráfico se puede observar, que la inversión privada tendrá mayor participación en el sector de la minería e hidrocarburos con 41,7%, seguido por otros sectores con un 19,8%, es en este grupo donde se incluye el presente proyecto.

2.1.1.3. Factores Políticos

La discapacidad en el Perú es un tema que data de tiempos inmemoriales, es justo decir que la debida inclusión total de las personas que sufren algún tipo de discapacidad es también un valor agregado a la sociedad, la vuelve más abierta, comprensiva, justa y sana. El país por su parte está entrando desde hace ya algunos años en un diálogo recurrente con el mundo, tratando de imitar (en lo posible y de acuerdo a las posibilidades que tienen de acuerdo a su economía) con los países que tienen una industria mucho más amplia y competitiva. Hace algunos años el nicho de mercado en cualquier negocio era acotado por un tema comunicacional, hoy las barreras ya no existen y la única manera de mantenerse en vigencia es a través del gran mercado global,

por ello tienes que mirar al mundo como una gran posibilidad de vender productos y servicios de alta calidad con estándares que sean aceptados por todos los consumidores del mundo, quien a su vez están cada día más preocupados por la sociedad y reniegan del sectarismo que primó en los años ochenta y noventa. No es raro entonces ver que dentro de los estándares para calificar una ciudad tipo, una nación moderna y una empresa con miras a estar muy bien posicionada en el mercado global, esté contemplada la inclusión de personas con algún tipo de discapacidad. Países como Alemania, Suecia, Dinamarca, Noruega, Japón y Estados Unidos son pioneros en legislación sobre empleo y trato igualitario a personas con discapacidad, recortando en su mayoría varios impuestos a las empresas por contratar un porcentaje de personas que tengan esta condición. En los casos de los países escandinavos y Australia, van incluso más allá, obligando por ley tener en tu empresa un porcentaje de personas con discapacidad y otro tanto de mujeres, que tiene que ser equivalente a la cantidad de hombres que trabajan, con sueldos también equitativos. Esto genera que la competitividad sea mayor, el profesionalismo también y acrecentar la conciencia de igualdad dentro de la sociedad, además que los colegios y universidades no segregan a nadie, y está sobre entendido la convivencia entre distintos grupos desde la niñez. Desde la segunda administración de Fernando Belaúnde Terry (1980) con su partido Acción Popular, se intentó abogar con mayor ahínco por el derecho de las personas con discapacidad, posicionándolos en trabajos administrativos tanto en empresas del sector privado como públicas, ya en el primer gobierno (1985) del Dr. Alan García, hubo una disminución considerable por motivos económicos y partidarios que generaron gran caos social y el desempleo fue una sombra que opacó una administración aprista que tuvo que enfrentarse además con el terror que imponían los subversivos de Sendero Luminoso y el MRTA. Ya en la década (1990 a 2000) de Alberto Fujimori, se reguló la hoja de ruta

económica y a finales de su segundo gobierno se vieron varios esfuerzos por incorporar mano de obra de personas con discapacidad en labores de gobierno y sector público, aunque torpe, se pudo ver una semilla, que después con Alejandro Toledo empezó a gestar sus primeras muestras de un país con una cultura de respeto e inclusión, que lamentablemente no fueron avaladas por el Congreso entrante y muchas leyes que se intentaron sacar por parte de congresistas como Henry Pease y Anel Townsend quedaron en el tintero. Es luego del segundo gobierno del APRA encabezado nuevamente por el Dr. Alan García, cuando empezamos a ver un cimiento importante con leyes y organismos propios que el actual presidente y su entorno han sabido llevar a buen puerto, por lo menos como esbozo de la clase de sociedad a la que se aspira. Para ello han implementado medidas drásticas con leyes inclusivas que generan mayor oportunidad del sector privado en políticas para incluir a personas con discapacidad en su nómina, reducción de impuestos y sobre todo el reconocimiento de la comunidad. Es además este el congreso más inclusivo con varios parlamentarios que tienen algún tipo de discapacidad, independientemente de su desempeño también recoge el mensaje que los partidos políticos siguen abriendo espacios para este grupo que antes había sido relegado a un segundo plano. La política establece las bases para la construcción de una mejor sociedad y las personas con discapacidad necesitan tener mayores espacios que ayuden a que puedan desarrollarse plenamente, ahí nacen las empresas que ofrecen servicios de inclusión laboral que son el nexo entre ambas. Es una fórmula que ha resultado en los países desarrollados donde el gobierno trabaja de la mano con “ONG” y/o empresas que hacen un estudio previo y preparan de acuerdo a las necesidades de la empresa a un grupo de personas para ocupar un puesto que tiene un perfil pre- establecido. El ejemplo de organización es Specialisterne que fue fundada en Dinamarca por Thorkil Sonne y a la fecha ya se encuentra en 12 países,

preparan a chicos con autismo para trabajar en empresas de tecnología creando software y otros trabajos que tienen que ver netamente con tecnología de punta. Otras empresas de reclutamiento y recursos humanos en Finlandia, Reino Unido y Malasia han asesorado al estado a petición de la misma, hasta generar una estrategia que se sigue aplicando hasta el día de hoy y con metas muy claras sobre el número de personas a integrarse al mercado laboral en lapsos de 5, 10 y 20 años. Estas políticas generan igualdad y ello, mejor clima laboral, mayor competencia y más posibilidades de aprovechar la riqueza intelectual y personal de todos los individuos de una sociedad, y eso a fin de cuentas es el valor agregado que se necesita, para salir del tercer mundo.

2.1.1.4. Factores Tecnológicos

La rapidez en que las tecnologías de información se están desarrollando, responde, contribuye y a la vez crea diversas necesidades al mundo, ya que cada día vivimos en un mundo más cambiante, más complejo, pero sobre todo globalizado, donde la información llega con tal velocidad que no es necesario esperar horas, ni minutos para enterarse de lo que acontece al mundo.

Es por lo antes mencionado, que en la actualidad estar conectados y ser parte de la red (Internet) es una obligación, porque es el medio de comunicación donde la gran mayoría de la población está conectada, compartiendo y generando información, que independientemente de los intereses o rol que tengas, es beneficioso porque te informas, te comunicas, pero sobre todo identificas oportunidades para tu desarrollo tanto personal como profesional.

De acuerdo al Reporte Mundial de Tecnologías de la Información 2013, el Perú ha subido 3 puestos con respecto al ranking publicado el año 2012 por el Foro Mundial Económico, gracias al impacto económico y social que ha tenido la ciencia y tecnología en el país, ubicándolo en Latinoamérica en el puesto 15, mientras que a nivel global se ubica en el puesto 103. Este ranking mide

cuatro aspectos: el entorno político y empresarial; las redes de infraestructura, accesibilidad y conocimiento; el uso individual, en negocios y en el Gobierno; y el impacto económico y social. De estos cuatro, Perú destaca en el último aspecto (impacto económico y social de las tecnologías de la información) superando a países como Polonia e Indonesia. Sin embargo, cuando se refiere al rubro de redes y accesibilidad a las nuevas tecnologías, la puntuación baja considerablemente, ubicando al país en el puesto 119. Teniendo en cuenta este estudio, Perú poco a poco está avanzando en cuanto al desarrollo tecnológico en el país y se muestra con mucho potencial para seguir desarrollándose, viendo así una gran oportunidad para las empresas de invertir en aspectos tecnológicos y de comunicación lo cual le dará mayor valor y oportunidades para crecer.

Según la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO 2012, el 20,2% de los hogares del país cuentan con internet dentro del hogar, y en Lima Metropolitano el 38,7%, a la vez agregando que en una encuesta realizada por IPSOS APOYO el año 2012, reveló que 16% de la población peruana que tiene un equipo celular cuenta con un teléfono inteligente (smartphone); a pesar de la poca penetración de los teléfonos inteligentes, el 32% de los usuarios totales con líneas móviles con acceso a internet posee un plan de datos y permanecen conectados por un promedio de dos horas al día. Dentro de los universos de propietarios de celulares, un 65% cuenta con aplicaciones, de las cuales la más popular es Facebook, ya que tres cuartos de estos usuarios acceden a esta red social desde su móvil.

Ahora fácilmente cualquier persona puede acceder y estar conectado a la red, y para Perú, para su población, no es ajena esta posible accesibilidad y conectividad, tanto desde el acceso de una computadora u otro equipo (teléfonos inteligentes y/o tablets), haciéndola potencial campo para el comercio y marketing de las empresas, de igual manera las redes sociales y algunas webs contribuyen a esta enorme oportunidad de dar a conocer sobre

que hace y que ofrecen las empresas. De tal forma no tomar en cuenta el impacto de las tecnologías de información, en especial de las antes mencionadas, aislarán y minimizarán la cantidad de oportunidades de desarrollo empresarial.

Los niveles de introducción de algunas plataformas como Youtube, Flickrp, Facebook, Twitter y LinkedIn, entre otras, y su nivel de cobertura, tráfico de información y de usuarios son tan grandes que construir una presencia dinámica en tales medios se ha vuelto el gran objetivo de la publicidad; hacer uso de estas plataformas para dar a conocer a la empresa y ofrecer productos y/o servicios por medio de videos y/o fotos colgados en la red y/o adentrarse a una comunidad dentro de una red social es una exigencia para el área de comunicación externa de toda empresa que desea ser competitiva y que sobre todo, la información que proyecta sea conocida y compartida por el mayor número de personas.

Empresa Inclusiva tiene claro sus objetivos estratégicos para el uso de estos recursos de tecnologías de información, y es que es uno de los mejores medios para dar a conocer lo que hace la empresa, lo que ofrece, el cómo trabaja y cuáles son los resultados del trabajo, puesto que hay un gran desafío en sensibilizar a la población en cuanto a temas de discapacidad; mientras más personas hablen influenciadas por la información publicada en diversos canales de comunicación, la publicidad boca a boca se incrementará y hará que podamos acceder a más potenciales clientes, como a personas con discapacidad, sus apoderados o familiares, y a empresas que estén interesados en el servicio de inclusión laboral.

2.1.1.5. Factores Climáticos

La vulnerabilidad de la población ante el cambio climático, la desigualdad social causada por el calentamiento global y los impactos socio-económicos en el país ante estos cambios, son

inevitables, sin embargo se puede reducir en gran medida su impacto.

Los precios de los bienes de consumo, la energía y el agua que se compra, cuestan más cada año, la mayor causa es el efecto del cambio climático y la falta de procesos productivos y tecnologías eficientes y sostenibles, es por ello que las empresas que demandan trabajo se van a ver afectadas económicamente tratando de ajustar su presupuesto, siendo más exigentes a la hora de contratar personal, los cuales deben responder y cubrir las necesidades laborales que estas demandan.

Teniendo en cuenta que Lima es la región con el mayor PBI y con el mayor gasto por hogar (41% por encima del promedio nacional, según el último estudio realizado por el Instituto Peruano de Economía según el Índice de Competitividad Regional INCORE 2014), los factores climatológicos pueden afectar indirectamente a los sectores económicos de la ciudad, tanto al sector de industrias de manufactura y de comercio, ya que la mayoría de la materia prima que se requiere se obtiene de diversas empresas que están ubicados en diversos departamentos del Perú.

Si bien parte de responsabilidad social es compartida, el sector privado tiene que contribuir a reducir estos efectos que causarían los factores climáticos, y a la vez el estado también debe generar políticas, planes y acciones ante esta problemática.

Teniendo claro las consecuencias de los factores climatológicos, este año 2014, se ha aprobado el Plan Nacional de Gestión de Riesgo de Desastres 2014-2021, y a la vez en el mes de diciembre se llevará a cabo la Cumbre Climática COP20, ya que será determinante para sentar las bases de lo que será un acuerdo global de compromisos para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y frenar el calentamiento global. Si bien la COP20 será en diciembre, el proceso incluye una serie de negociaciones previas para avanzar en tener un documento final, para completar los avances que se han logrado a la fecha como: el fondo verde, con la aprobación de los mecanismos pertinentes

se podrán recibir aportes económicos de las economías desarrolladas para hacer frente a los impactos negativos del cambio climático y dar solides a los compromisos sobre cómo se reducirá las emisiones en base a la realidad del país, para presentarlo el primer trimestre del 2015 y ser parte de este compromiso global.

Los factores climatológicos tienen gran protagonismo en el desarrollo de la economía y en la tasa de desempleo ya que esta puede aumentar específicamente en la contratación de personal que tienen algunas discapacidad, esta fuerza laboral podría verse afectada ante una caída en la productividad de los sectores económicos, afectando de manera directa la venta de los servicios de Empresa Inclusiva, por lo que ésta se ve obligada a tener un plan de contingencia y en el largo plazo buscar incursionar en nuevos sectores y expandir nuestra cartera de servicios.

2.1.1.6. Factores Sociales.

a. Educación

En el transcurso del tiempo, progresivamente el mercado laboral demanda una fuerza de trabajo de colaboradores más competente, que tengan estudios universitarios o técnicos (no universitarios), con el valor agregado de cursos de especialización, que sumados a sus competencias, les permitan destacarse y acceder a mejores puestos de trabajo.

En Perú, para el año 2010, el promedio de años de estudios de su población de 25 y más años de edad es de 9,8 años, siendo ligeramente mayor al registrado en el 2002 que fue de 9,2 años en promedio. Lima supera el promedio, teniendo su población un total de 11,4 años en promedio de instrucción formal, pudiendo atrever a decir que el mercado laboral de este departamento es más competente en comparación a los demás; no cayendo en el pesimismo y centrandolo en aspectos generales, la población limeña muestra que esos 11,4 años reflejan que estos individuos han casi terminado el

nivel secundario; sin alarmar, teniendo en cuenta que el número de años de estudio es una cifra muy ambigua y no refleja la calidad de las competencias de los individuos, tomar en cuenta la calidad educativa es un aspecto más sólido y objetivo para sacar conclusiones. Respecto a la calidad educativa básica regular que brinda el sistema educativo del Perú, en las últimas evaluaciones PISA, este se encuentra en uno de los últimos lugares de 65 países. Enfocando mejor el panorama en cuanto a estudios superiores a nivel Latinoamérica, en el ranking QS, que es uno de los más importantes del mundo que mide la reputación académica, reputación entre empleadores, a los profesores (cantidad por alumno, si tienen doctorado) y la producción académica (investigación) de las universidades para calificarlas como buenas, la mejor universidad peruana ocupa el puesto 30, seguidas de otras dos, ocupando el puesto 57 y 65 respectivamente, sin más que decir esto muestra un pantallazo de cómo está la calidad educativa superior en el Perú.

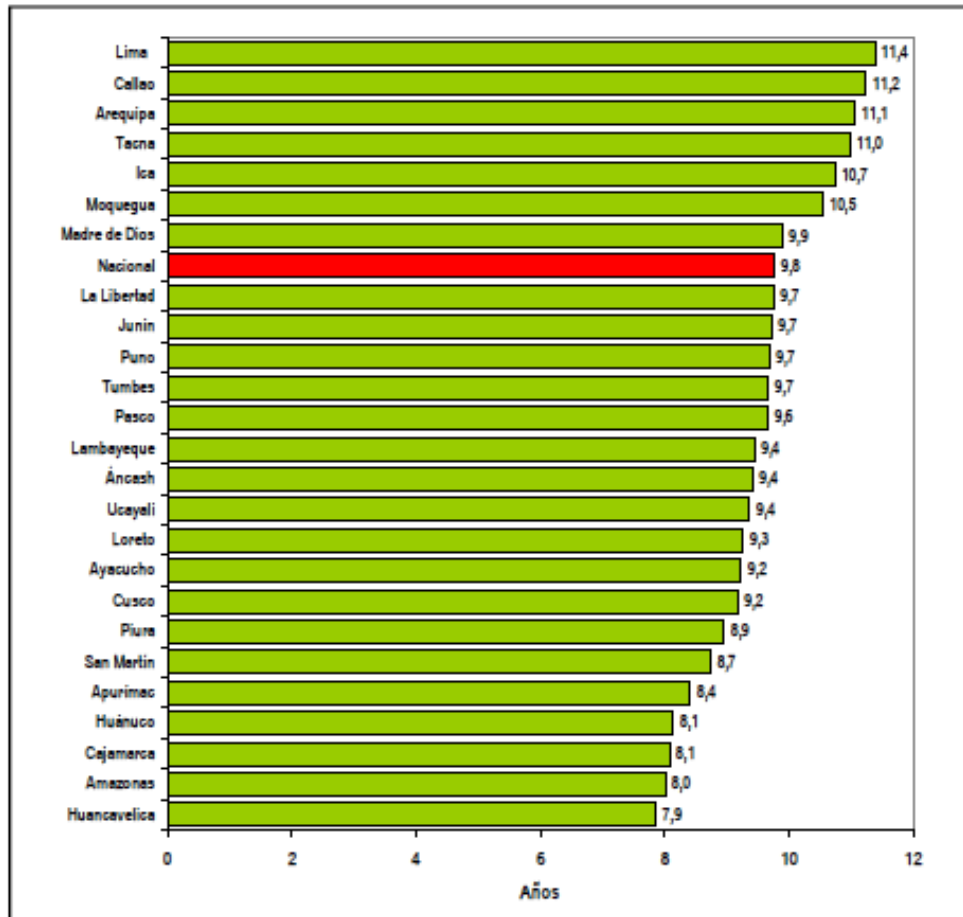
Por otro lado, viendo los grandes desafíos que tiene el país en cuanto a la educación regular en general, no hay muchas cifras en temas de educación para la población de personas con discapacidad, es así que se podría imaginar un mayor desafío para esta población, comenzando desde el acceso a la educación (primer gran desafío) hasta su calidad. Según la primera y única Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad, publicada el 2013 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, muestra que del total de esta población (1 575 402 personas) el 11,6% cuenta con estudios superiores, valiendo concluir que la oferta de trabajo es muy escasa, en contraste al nivel de trabajo competente que demandan las empresas, siendo así una gran debilidad el factor educativo para esta población, puesto que la problemática se basa en el acceso y la calidad, y que es en

realidad una limitante para la contratación de personal con discapacidad competente, haciendo aun así, más difícil el cumplir la Ley de discapacidad en cuanto a la cuota de empleo que las empresas deben obligatoriamente contratar.

Teniendo en cuenta la competitividad del mercado laboral limeño (por así mencionarlo), y la poca oferta de trabajo técnico y profesional de las personas con discapacidad, el estado debe tener también como prioridad, el mejorar la educación básica especial como primer paso, porque el mercado laboral no cuenta con la suficiente oferta de trabajo de personas con discapacidad que las empresas demandan y demandarán, por consiguiente, el factor educativo puede llegar a ser un mayor obstáculo para el cumplimiento de la Ley General de la Persona con Discapacidad, en cuanto al apartado de empleo. Sin embargo se podría considera una gran oportunidad para dar mayor valor a aquellas personas con discapacidad competentes y así estas pueden acceder a tener mejores oportunidades laborales, siempre y cuando calcen con la demanda de un nivel laboral competente.

[Figura N°10 en la siguiente página]

FIGURA N°10: PERÚ PROMEDIO DE AÑOS DE ESTUDIO ALCANZADO POR LA
 POBLACIÓN DE 25 Y MÁS AÑOS DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTOS, 2010



Fuente: INEI

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1060/libro.pdf>

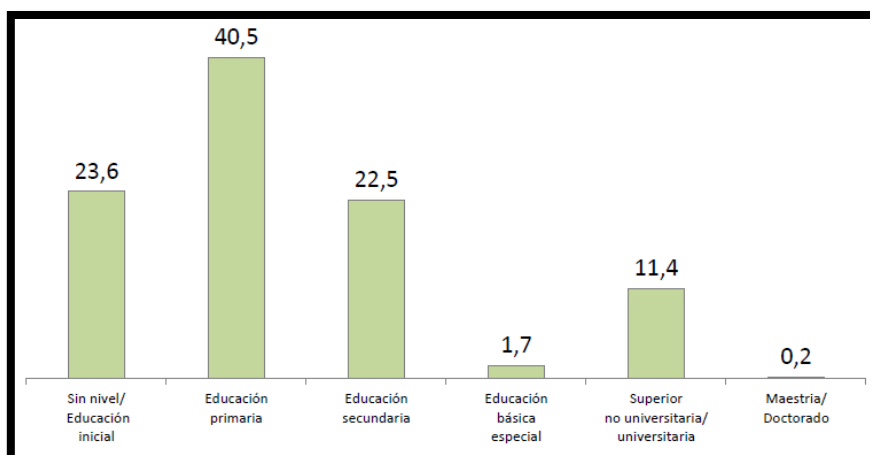
[Tabla N°7 en la siguiente página]

TABLA N°7: RANKING INTERNACIONAL QS 2014, UNIVERSIDADES
LATINOAMERICANAS

Puesto Perú	Name	Puesto Latinoamérica
1	Pontificia Universidad Católica del Perú	30
2	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	57
3	Universidad Peruana Cayetano Heredia	65
4	Universidad Nacional Agraria la Molina	132
5	Universidad de Lima	133
6	Universidad de San Martín de Porres	161-170
7	Universidad Nacional de Ingeniería Peru	161-170
8	Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco	181-190
9	Universidad de Piura	191-200
10	Universidad Nacional de Trujillo	191-200
11	Universidad del Pacífico	201-250
12	Universidad Nacional de San Agustín	201-250
13	Universidad Nacional Federico Villarreal	201-250
14	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	201-250
15	Universidad Ricardo Palma	201-250
16	Universidad San Ignacio de Loyola	251-300

Fuente: QA University Ranking: Latin America, 2014

FIGURA N°11: NIVEL EDUCATIVO DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN
PERÚ, 2012
(Porcentaje)



Fuente: INEI - Primera Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad, 2012.

2.2. Investigación de Mercado

2.2.1. Metodología Utilizada

En términos de investigación de mercado, el método corresponde a una investigación definitiva, y la técnica empleada fue la encuesta por muestreo estratificado a los clientes del departamento de Lima, donde se les preguntó cuáles son sus necesidades y requerimientos, los cuales sirvieron de apoyo para desarrollar el servicio acorde a ellas, el método usado es cuantitativo.

Muestra Piloto

La encuesta se realizó a 30 empresas, la que nos proporcionó los siguientes datos:

- ✓ 23 encuestados muestran aceptación por el servicio.
- ✓ 7 encuestados muestran rechazo por el servicio.

Estos datos expresados en porcentaje quedan así:

$$p = 0.77$$

$$q = 0.23$$

Muestra

Determinada mediante la aplicación de la fórmula probabilística para poblaciones finitas. En este caso los clientes son las medianas y grandes empresas que realizan su actividad económica en el departamento de Lima, el total que representa es de 6 652 (Ver Anexo N°3).

$$n = \frac{N * Z^2 * (p * q)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * (p * q)}$$

Leyenda:

N: Población

Z: Valor de la distribución normal según nivel de confianza (95%)

e: Margen de error (5%)

p: Proporción esperada (Nivel de aceptación del proyecto)

q: (1-p)

$$n = \frac{6652 * 1,96^2 * (0,77 * 0,23)}{0,05^2 * (6652 - 1) + 1,96^2 * (0,77 * 0,23)} = 261,48085$$

Luego de sacar la muestra, el número de empresas a encuestar es de 262.

2.2.2. Fuentes de Información

Para el presente proyecto se cuenta con información extraída de las páginas del Ministerio de Economía y Finanzas, del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y para algunos datos relevantes sobre el entorno; el INEI, BCRP, SUNAT.

Adicionalmente, se usaron encuestas, como herramientas de levantamiento de información primaria.

2.2.3. Definición y Caracterización del Cliente y/o Consumidor

- Los clientes potenciales son todas las *empresas* (que tengan por lo mínimo 50 colaboradores en planilla) localizadas en el departamento de Lima que requieran el servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad en puestos operativos y de mando medio. Tanto las empresas que no poseen un área propiamente dicha de recursos humanos y/o de responsabilidad social, así como las empresas que sí poseen, pero que en algún momento requieren de un servicio externo especializado.

- Los clientes potenciales, entendidos como *candidatos o postulantes*, está representado por personas de ambos sexos que se encuentren entre los 16 y 55 años y que presentan algún tipo de discapacidad, entre ellas están las que tienen discapacidad física (ausencia de miembros inferiores y/o superiores, espina bífida y/o parálisis cerebral), personas con discapacidad intelectual (retraso mental, retardo mental leve/moderado y/o Síndrome Down), personas con discapacidad sensorial (personas ciegas y/o personas sordas) y personas con discapacidad psicosocial (autismo Asperger, autismo de alto y/o medio funcionamiento) que se encuentren estudiando carreras técnicas o universitarias en los últimos ciclos o no estén estudiando, profesionales que estén o no laborando, y, cabe resaltar que los puestos a cubrir son netamente operativos y de mando medio.

2.2.4. Segmentación

- El primer criterio utilizado fue la ubicación geográfica, planteándose el departamento de Lima como zona de influencia del proyecto, ya que en ésta se ubicaron, mediante sondeo directo, 4 empresas del rubro (las más representativas).
- El segundo criterio utilizado es la política de tercerización en el servicio especializado de inclusión laboral de personas con discapacidad en las empresas, que a pesar que estas puedan contar con un área de recursos humanos y/o de responsabilidad social requieren servicios externos especializados para aminorar tiempo y esfuerzos.
- El tercer criterio utilizado fue la decisión de utilizar el servicio del proyecto, por parte de las empresas sondeadas.
- El último criterio es que todas las empresas privadas que tengan igual o más de 50 colaboradores en planilla, deben cumplir la cuota de trabajo de incluir laboralmente a personas con discapacidad dentro de su planilla. La cuota es de tener el 3% de colaboradores con discapacidad del total de los colaboradores que están en planilla. Este es una obligación por ley.

2.2.5. Análisis de la Demanda

2.2.5.1. Producto Básico, Real y Aumentado

- El servicio básico se define como la venta de procesos de inclusión laboral para puestos operativos y de mando medio en el departamento de Lima, ya que son puestos que requieren competencias básicas técnicas y profesionales, por el mismo hecho que en el análisis del nivel educativo y la calidad profesional de los potenciales candidatos (personas con discapacidad) para incluir laboralmente, presentan mayormente estas características, concluyendo en la poca oferta laboral competente para puestos profesionales directivos y de alta gestión.

Teniendo en cuenta las características educativas de los ofertantes de trabajo, y teniendo en cuenta los puestos de trabajo que se pretenden cubrir con el servicio de inclusión laboral, siendo puestos operativos y de mando medio, los puestos específicos a cubrir son: puestos técnicos, recepcionistas, obreros, representantes de servicio y atención al cliente, personal de contabilidad y finanzas, conductores, representante de ventas, secretaria, asistentes personales, asistentes administrativos y personal de soporte en oficinas, considerados algunos de estos en la lista de los 10 puestos de trabajo más difíciles de cubrir en el Perú. En el anexo n°4 se observa que dentro de este grupo, todos los puestos mencionados pertenecen al rubro productivo, comercial y de asistencia administrativa.

- El servicio real se define como la venta del servicio de inclusión laboral que incluye 2 importantes procesos a realizar para la empresa adquirente del servicio, el proceso de reclutamiento y selección y el proceso de inclusión laboral; este servicio se da en un plazo establecido de 2 meses, a

partir del pago del 50% inicial cumpliendo con lo establecido y acordado con el cliente que solicitó el servicio.

- El servicio aumentado se define como el valor agregado que le damos a éste, las características diferenciales están enfocadas en el servicio especializado de inclusión laboral de personas con discapacidad, que además de contar con un proceso de reclutamiento y selección con soporte profesional, también incluye el proceso de inclusión laboral, que integra un conjunto de actividades, comenzando con diagnosticar a la empresa en cuanto a su disposición para la inclusión laboral de personas con discapacidad, siguiendo con brindar asesoramiento y soporte para llevar la mejor inclusión, teniendo como actividades principales: sensibilizar a los colaboradores de la empresa, hacer o asesorar la inducción de la persona incluida, finalizando con hacer el seguimiento y monitoreo respectivo del proceso de inclusión laboral de la(s) persona(s) incluida(s), con el propósito de reducir riesgos que perjudiquen tanto el bienestar de la(s) persona(s) incluida(s), como el de la empresa (considerando netamente aspectos a tener en cuenta como: el clima organizacional, la productividad y competitividad empresarial).

2.2.5.2. Demanda Histórica y Actual

La inversión privada, por parte de las empresas que tienen el propósito de crecimiento interno y de fortalecimiento de su competitividad, en su mayoría influencia positivamente en la demanda de servicios de consultoría, complementando que estas empresas se encuentran en búsqueda de estrategias para obtener los mejores resultados en cada una de sus áreas de gestión, su inserción a los nuevos mercados, y/o el mantenimiento en los mercados actuales. Hoy en día las empresas intentan concentrar su actividad en las áreas claves de su negocio y para ello es necesario apoyarse en servicios especializados, para atender las

actividades adicionales de la empresa. En los últimos cuatro años la economía peruana ha crecido a una tasa anual promedio del 7,1%, impulsada principalmente por el dinamismo de la demanda interna y externa. En el 2012 el crecimiento se situó alrededor del 5%, siendo la economía que más creció en América Latina. Particularmente, la inversión privada ha venido creciendo a una tasa promedio del 8,2% en el mismo período, principalmente en los sectores de comunicaciones, minería, industria, finanzas, y energía, siendo estos sectores altamente demandantes de asesoramiento de empresas consultoras. Todo ello representa una oportunidad para las empresas de consultoría que quieren abordar el mercado

TABLA N° 8: FRECUENCIA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL CON DISCAPACIDAD

Frecuencia de Contratación de Personal con discapacidad (al año)	Cantidad	Marca de Clase	Promedio Ponderado
a. De 2 a 20 personas	153	11	1686,09
b. De 21 a 40 personas	61	30	1833,36
c. De 41 a 60 personas	42	50	2103,85
d. De 61 a más personas	6	0	-
Total	262		5623,30
Frecuencia Promedio Anual			21,42366412

Elaboración Propia

Esta información se obtuvo en base a una de las preguntas de la encuesta que permitió determinar con qué frecuencia las empresas contratan personal al año. En este caso el cuadro nos muestra que ésta es de 21,42366412 personas contratadas al año en promedio.

[Tabla N°9 en la siguiente página]

TABLA N° 9: SEGMENTACIÓN BASE

Concepto	Pesos
Empresas que están obligadas por ley, a cumplir la cuota del 3% de su planilla de contratar a personas con discapacidad según el art. 56 del Reglamento de la Ley N° 29973	100.00%
Total (nro. de empresas)	6652

Elaboración Propia

Con este criterio, todas las empresas privadas siendo las medianas y grandes empresas que teniendo 50 o más colaboradores en su planilla, están obligadas a cumplir la cuota de incluir laboralmente personas con discapacidad en su fuerza de laboral. Este cifra de 6652 medianas y grandes empresas, multiplicado por la frecuencia promedio anual de contratación/inclusión laboral de personal con discapacidad da un total de 142 510 servicios al año como se puede observar en la Tabla N°10 que viene a ser la demanda presente en el mercado.

TABLA N° 10: DEMANDA PRESENTE

(En servicio al año)

Concepto	Año 2014
Medianas y Grandes Empresas en Lima	6652
Frecuencia	21,42
Demanda Anual Presente	142 510

Elaboración Propia

2.2.5.3. Variables que Afectan a la Demanda

En años anteriores era poco común contratar personas con discapacidad para que trabajen en empresas, sin embargo con la Ley de la Persona con Discapacidad Nro. 29973 complementado

con la publicación de su reglamento que se publicó en mayo de este año, 2014, obliga a las empresas que tienen igual o más de 50 colaboradores en su planilla, incluir a personas con discapacidad en su fuerza laboral; es por tal motivo que las empresas a pesar que estén en desacuerdo por razones influenciadas por mitos y barreras que tienen en cuanto a la inclusión laboral de personas con discapacidad con relación a la productividad y competitividad que pueden favorecer, tienen que cumplir dicha Ley. Este hecho absolutamente afecta a la demanda de incluir laboralmente a personas con discapacidad, es por tal que las empresas están buscando la manera de contratar a personas con discapacidad ya sea llevando un proceso adecuado de inclusión laboral como no.

2.2.5.4. Demanda Proyectada

El número de servicios de selección inclusión laboral proyectados corresponde a la demanda requerida en el horizonte de planeamiento de 5 años. Ésta se ha obtenido mediante la aplicación de la Población Económicamente Activa de Lima (PEA), que según el INEI tiene una variación porcentual de 2% en el período 2012-2013 (Trimestre móvil: Octubre-noviembre-Diciembre: 2012-2013), empezando con una demanda presente en el año 0 de 142 510 servicios.

TABLA N° 11: DEMANDA PROYECTADA

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad	142 510	145 360	148 267	151 232	154 257	157 342
Total	142 510	145 360	148 267	151 232	154 257	157 342

Elaboración Propia

2.2.6. Análisis de la Oferta

2.2.6.1. Identificación de la Competencia

La competencia son las empresas que se dedican a brindar el servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad en el departamento de Lima. Entre los cuales tenemos:

- Centro Ann Sullivan del Perú (CASP)
- CERCIL – Programa: “AGORA”
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo – Programa: “Trabajo contigo, empleo con Apoyo”, su público objetivo son personas con discapacidad intelectual (Síndrome Down) y psicosocial (Asperger), primero se les inserta para luego capacitarlo y ubicarlos en el puesto laboral.
- Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS) – Programa: “Soy Capaz”
- Adecco Consulting SA

También se debe tener en cuenta que en el mercado existen otras organizaciones que ven temas de inclusión pre-laboral como: Ars Vita, KALLPA, Centro de Reeducción Cree en Mí, entre otras organizaciones, considerando más que todo instituciones educativas especiales (CEBES) y/o asociaciones civiles sin fines de lucro que atiende a las personas con discapacidad, que si bien es cierto pueden y/o tan sólo ofrecen servicios de inclusión pre-laboral, capacitación, intermediación laboral y Outsourcing, se consideran una competencia menor o indirecta.

[Tabla N°12 en la siguiente página]

TABLA N° 12: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO 1

FACTORES IMPORTANTES DE ÉXITO	Valor	Centro Ann Sullivan del Perú		CERCIL		Adecco Consulting SA	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Publicidad	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,30
Prestigio	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Calidad de servicio	0,15	4	0,60	2	0,30	4	0,60
Competitividad en precios	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Posición Financiera	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40
Cartera de clientes sólida	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Expansión global	0,20	3	0,60	1	0,20	4	0,80
Participación en el mercado	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15
TOTAL	1,00		3,30		1,75		3,40

Elaboración Propia

TABLA N° 13: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO 2

FACTORES IMPORTANTES DE ÉXITO	Valor	Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo		CONADIS	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Publicidad	0,15	3	0,45	3	0,45
Prestigio	0,15	2	0,30	3	0,45
Calidad de servicio	0,15	3	0,45	3	0,45
Competitividad en precios	0,10	4	0,40	4	0,40
Posición Financiera	0,10	4	0,40	4	0,40
Cartera de clientes sólida	0,10	3	0,30	3	0,30
Expansión global	0,20	2	0,40	2	0,40
Participación en el mercado	0,05	3	0,15	3	0,15
TOTAL	1,00		2,85		3,00

Elaboración Propia

2.2.6.2. Oferta Histórica y Presente

El incluir laboralmente a personas con discapacidad en las empresas en el Perú no era una prioridad, por tal, no había mucha oferta del servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad, exceptuando a algunas pocas asociaciones civiles sin fines de lucro que atienden a personas con discapacidad, el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MINTRA) e instituciones del estado como por ejemplo el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS) que presentaban algunos proyectos con el objetivo de incluir personas con discapacidad en el mercado laboral. Sin embargo, con la publicación de la Ley 29973 en el 2012 y de su reglamento este año, 2014, las empresas privadas como las públicas están obligadas a contratar a personas con discapacidad, cumpliendo una cuota de cantidad de contratación, según la cantidad de colaboradores que tienen en planilla. Este acontecimiento ha hecho que la oferta del servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad se venga incrementando, debido a que muchas empresas están optando por contratar empresas especializadas en inclusión laboral de personas con discapacidad, y como es un mercado que recién está comenzando a abrirse, se están creando varias empresas que ofrezcan este servicio de inclusión, a pesar que el MINTRA y el CONADIS brindan este servicio de manera gratuita con sus programas, logrando a cubrir ni el 1% del mercado demandante.

Además, se observa que el mercado hace que las diversas empresas opten por formar alianzas estratégicas con el único fin de que se beneficien mutuamente y así poder ser más competitivas en el mercado actual y poder contar con personal con discapacidad calificado para realizar las funciones que requiera el puesto de trabajo a cubrir. El MINTRA y el CONADIS han hecho alianzas con algunas empresas privadas para ofrecerles el servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad, al igual que algunas organizaciones con Ann

Sullivan y Adecco, la primera que es especialista en educar desde hace mucho tiempo personas con discapacidad y cuenta con un programa sólido de inclusión laboral que viene desarrollando desde hace tiempo y la segunda que está trayendo su modelo de inclusión laboral que ha desarrollado en Argentina, y que aún no se ha ejecutado.

La oferta actual está conformada por el número de empresas nacionales e internacionales que ofrece al mercado la competencia del proyecto, que se encuentran dentro del departamento de Lima y que se estiman cifras históricas.

TABLA N° 14: OFERTA PRESENTE DE LA COMPETENCIA

Competidores	Inclusión Laboral	%
Centro Ann Sullivan del Perú	100	31,25%
CERCIL - Programa AGORA	45	14,06%
Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo	100	31,25%
Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad	75	23,44%
Oferta Anual Presente	320	100,00%

Fuente: Trabajo de Campo
Elaboración Propia

El cuadro muestra el número de servicios prestados al año por los principales competidores en el mercado local, siendo los más destacados el Centro Ann Sullivan y el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo; cabe indicar que solo se ha tomado de referencia los servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad, información obtenida a base de trabajo de campo y referidos, lo que en total hacen un número de 320 servicios al año.

2.2.6.3. Variables que Afecten la Oferta

Un factor que puede afectar la oferta es el aumento del número de empresas que brinden el mismo servicio de inclusión laboral, considerando que en la actualidad son pocas las que ofrecen este

tipo de servicios. Teniendo en cuenta la publicación del reglamento este año 2014, donde obliga a que las empresas tengan personas con discapacidad en su fuerza laboral, hace que sea una oportunidad de negocio para la creación de empresas que puedan brindar un servicio que cubran las necesidades de la demanda y así haber mayor cantidad ofertada del servicio. Es por tal que se puede generar un mercado con un alto nivel competitivo, donde el precio de venta del servicio baje y pueda ser una razón de elección por los clientes (empresas demandantes del servicio).

2.2.6.4. Oferta Proyectada

El número de servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad proyectados corresponde a la oferta requerida en el horizonte de planeamiento de 5 años; tomando como punto de partida y referencia la oferta histórica de las cuatro (4) principales organizaciones competidoras que hacen inclusión laboral de personas con discapacidad, y que cuentan con cifras ya conocidas del servicio que brindan. Gracias al trabajo de campo, se obtuvo la cantidad total de servicios que estas cuatro (4) ofrecen, siendo un total de 320 servicios anuales, dicha cantidad se utiliza como base para hacer la proyección, con la aplicación del Crecimiento Económico de Lima, que según el INEI es de 45,00% en el período 2011-2012,

TABLA N° 15: OFERTA PROYECTADA

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inclusión Laboral	320	464	673	976	1415	2052
Total	320	464	673	976	1415	2052

Elaboración Propia

2.2.7. Deducción del Mercado

En este tipo de servicio se puede hablar de un déficit de mercado, dado que los clientes a pesar de contar con un área de recursos humanos, muchas veces optan por “tercerizar” procesos relacionados a esta área a empresas especializadas, sobre todo en sus procesos inclusión laboral (que incorpora el reclutamiento y selección de personas con discapacidad), teniendo en cuenta este punto, se podría resaltar que en cuanto al proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad, que requiere mayor especialización y que muchas áreas de recursos humanos nos están capacitadas para hacerlo, se optará también por una mayor necesidad de “tercerización”. Por ello el enfoque utilizado es de un mercado no saturado y la existencia de un déficit. Así, se parte del mercado potencial (demanda proyectada) y se aplican los criterios de segmentación de mercado disponible y efectivo.

2.2.7.1. Proyección del Mercado Potencial, Disponible y Efectivo

TABLA N° 16: MERCADO POTENCIAL

Mercado Potencial	2015	2016	2017	2018	2019
D. Proyectada Servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad	145 360	148 267	151 232	154 257	160 869
O. Proyectada	464	673	976	1 415	2 052
Déficit Servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad	144 896	147 594	150 256	152 842	155 290

Elaboración Propia

Este cuadro se elaboró para determinar el mercado potencial teniendo en cuenta que la demanda proyectada del servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad se obtiene del producto de la frecuencia de contratar personas con discapacidad en función a las encuestas realizadas, por el número total de medianas y grandes empresas que existe en Lima; mientras que la oferta proyectada se obtiene de un sondeo total de las más

principales organizaciones que incluyen personas con discapacidad, la sustracción de ambas (demanda menos oferta proyectada) da como resultado el déficit de servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad que tiene el mercado de Lima.

Como se observa y se explicó en líneas anteriores, el mercado en el que se desarrolla la empresa considera un déficit, lo que genera una demanda insatisfecha de servicios de inclusión laboral, que resulta de la diferencia entre la demanda y la oferta, siendo la primera mucho mayor, dando pie a que nuevas empresas puedan ingresar en este rubro para satisfacer este déficit.

TABLA N° 17: MERCADO DISPONIBLE

Mercado Disponible	2015	2016	2017	2018	2019
86%	124 434	126 751	129 037	131 257	133 360

Elaboración Propia

Como se observa, el 86% del mercado potencial ha sido considerado como mercado disponible, este factor incluye las empresas que a pesar de contar con un área de Recursos Humanos, requieren servicios externos para la inclusión laboral de personas con discapacidad; dichos datos provienen del análisis de las pregunta 5, 6 y 7 de la encuesta aplicada.

TABLA N° 18: MERCADO EFECTIVO

Mercado Efectivo	2015	2016	2017	2018	2019
77%	96 294	98 087	99 856	101 574	103 201

Elaboración Propia

El factor de 77% corresponde a aquellos clientes que afirmaron que sí estarían dispuestos a contratar el servicio diseñado por el proyecto, este resultado se obtuvo de sumar el producto de: (a) los porcentajes calculados de las respuestas encontradas en las 5 alternativas planteadas a los encuestados, por (b) los pesos que

se le dio a cada respuesta alternativa planteada. Este factor fue obtenido mediante la pregunta nro. 12 de la encuesta aplicada (anexo 2). Luego de ello, y considerando la capacidad del servicio del proyecto y la demanda efectiva al quinto año, se dedujo que podría atenderse a un 0,49% del mercado efectivo, esto originaría el mercado objetivo o meta.

2.2.7.2. Mercado Objetivo Proyectado

TABLA N° 19: MERCADO OBJETIVO PROYECTADO

Mercado Objetivo	2015	2016	2017	2018	2019
0,49%	476	485	493	502	510

Elaboración Propia

Para llegar al mercado objetivo, se partió de una segmentación geográfica circunscrito al departamento de La Lima; y de esta manera se puede concluir que el mercado potencial viene a ser la empresas que se encuentran en el departamento de Lima que usan o usarán el servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad. El mercado disponible viene a ser todas las medianas y grandes empresas del departamento de Lima que teniendo o no un área de recursos humanos, recurren a empresas especializadas en el rubro para inclusión laboral de personas con discapacidad. El mercado efectivo, aquellas empresas que usarían el servicio y el mercado objetivo resultaría una porción acorde con la capacidad de servicio del proyecto. Por ello el mercado proyectado para el 2015 serían 476 servicios anuales, mientras que para el 2019 serían 510.

2.3. Análisis de comercialización

2.3.1. Marketing Mix Usado por la Competencia

2.3.1.1. Calidad Intrínseca

El prestigio ganado tanto por la especialidad de los diversos servicios que ofrecen estas empresas a las personas con discapacidad, el respaldo de una organización sólida que se ha desarrollado a través de un largo tiempo, la especialización en temas de inclusión laboral y de gestión de los recursos humanos, y los resultados alcanzados por su trabajo generan confiabilidad en ofrecer un servicio efectivo en cuanto a la inclusión laboral de personas con discapacidad.

2.3.1.2. Costo para el Cliente

El Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo con su Programa “Trabajo contigo, empleo con apoyo”, y el Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad con su Programa “Soy Capaz”, no demandan un costo por el servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad a las empresas clientes.

Mientras que una organización referente como lo es el Centro Ann Sullivan del Perú (CASP) con su programa Empleo con Apoyo, siendo esta una de las tantas etapas del proceso educativo que ofrece a personas con discapacidad, ya que el CASP es una institución educativa; dicho programa, empleo con apoyo, no tiene un costo para las empresas, mientras que el costo para las personas con discapacidad está incluido en el costo del servicio educativo que el centro ofrece, ya que cuenta con 20 programas que tienen el propósito de contribuir a desarrollar autonomía, competencia y bienestar a las personas con discapacidad, siendo así el programa de empleo con apoyo, un programa o etapa más que contribuye al propósito mencionado anteriormente y que

depende de una evaluación al estudiante (persona con discapacidad que utiliza el servicio educativo) para entrar a dicho programa.

Teniendo en cuenta la dificultad de información de un costo preciso para comparar el costo del servicio de inclusión laboral con competencias directas, se toma la decisión de tener una referencia del costo para el cliente en cuanto al servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad comparando ligeramente con el servicio de selección de personal que ofrecen algunas empresas conocidas de Recursos Humanos como: Manpower, Adecco, Tawa Consulting y Overall Strategy; en general, el costo del servicio de selección de personal es en base a una remuneración bruta mensual + IGV y alguna comisión que la entidad crea conveniente al momento de la prestación del servicio.

TABLA N° 20: COSTO DEL SERVICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE EMPRESAS DE RECURSOS HUMANOS

	Manpower Professional Services S.A.	Adecco Consulting S.A.	Tawa Consulting S.A.C	Overall Strategy S.A.C
Costo del servicio	Procesos de Selección: Una y media remuneración bruta mensual + IGV de la misma.	Procesos de Selección: Una remuneración bruta mensual + comisión(14% de la remuneración)+IGV de la misma.	Procesos de Selección: 120% de una remuneración bruta mensual.	Procesos de Selección: Una remuneración bruta mensual + comisión(18% de la remuneración).

Elaboración Propia

2.3.1.3. Conveniencia

Los competidores recurren a una base de datos y/o red de contactos para programar reuniones de manera ocasional a las empresas que buscan soluciones de inclusión laboral de personas con discapacidad, con la finalidad de escuchar sus necesidades y luego ofrecerles un servicio acorde a éstas. Frente a esto, la empresa utilizará el canal directo como lo utiliza la competencia, acudiendo a los mismos clientes a través de una persona

especializada en ventas, en este caso se cuenta con un representante de servicios o vendedor de campo, con el cual se programarán visitas continuas de carácter comercial en sus propios establecimientos.

2.3.1.4. Comunicación

La competencia da a conocer sus servicios a través de su página web, redes sociales, notas de prensa (por medio radial y/o por periódicos), tienen canal youtube, publica sus avisos de empleo a través de buscadores virtuales como Bumeran, Computrabajo, Laborum y LinkedIn, y sobre todo en sus establecimientos tienen puntos que brindan información al público en general.

2.3.2. Análisis del Mercado Proveedor

2.3.2.1. Identificación y Caracterización

Servicios de: Publicidad y Merchandising

Proveedores

- KGV Merchandising SAC.
- Industria Primo SRL
- Jids Merchandising SRL
- Merchandising Concepts SAC

Servicio de: Internet y telefonía.

Proveedor

- Telefónica Móviles SA
- América Móvil Perú SAC

Servicio de Tecnologías de Información (TI)

Proveedor

- Softmark SAC
- Think Networks SAC
- Colinanet SRL

Servicio de Papelería y Útiles de escritorio

Proveedor

- Oficentro SAC
- TAI LOY SA
- Distribuidora Tucán SRL

2.3.2.2. Criterios de Selección

Se seleccionará de acuerdo a los siguientes criterios:

- Buena relación calidad – precio. El cual tendrá un peso de 35% en el ranking de elección.
- Cercanía a nuestro local. El cual tendrá un peso de 15% en el ranking de elección.
- Facilidad al momento de hacer algún trámite, ya sea por adquisición de algún accesorio o al momento de hacer algún reclamo. Este factor tendrá un peso de 20%.
- Disponibilidad de los productos, lo que tendrá un 30% en el ranking de elección.

2.3.2.3. Evaluación y Selección

TABLA N° 21: SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE PUBLICIDAD Y MERCHANDISING

FACTORES	PESO	PROVEEDOR DE PUBLICIDAD Y MERCHANDISING							
		KGV MERCHANDISI NG S.A.C.		INDUSTRIA PRIMO S.R.L.		JIDS MERCHANDISI NG S.R.L.		MERCHANDISI NG CONCEPTS S.A.C.	
Calidad - Precio	0,35	5	1,75	4	1,4	4	1,4	4	1,4
Cercanía	0,15	4	0,6	4	0,6	5	0,75	5	0,75
Facilidades para trámites en general	0,20	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Disponibilida d de productos	0,30	5	1,5	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Totales	1,00	4,65		3,7		3,95		4,15	

Elaboración Propia

El proveedor de publicidad y merchandising elegido según los factores de evaluación es Impresiones KGV MERCHANDISING S.A.C. con un puntaje de 4,65.

TABLA N° 22: SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE INTERNET Y TELEFONÍA

FACTORES	PROVEEDOR DE INTERNET Y TELEFONÍA				
	PESO	TELEFÓNICA MÓVILES SA		AMÉRICA MÓVIL PERÚ SAC	
Calidad - Precio	0,35	4	1,4	5	1,75
Cercanía	0,15	3	0,45	3	0,45
Facilidades para trámites en general	0,20	4	0,8	3	0,6
Disponibilidad de productos	0,30	5	1,5	3	0,9
Totales	1,00	4,15		3,7	

Elaboración Propia

El proveedor de servicios de internet y telefonía elegido según los factores de evaluación es Telefónica Móviles SA con un puntaje de 4,15.

TABLA N° 23: SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN

FACTORES	PESO	PROVEEDOR DE SERVICIOS DE TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN					
		SOFTMARK S.A.C.		THINK NETWORKS PERU SAC		COLINANET S.R.L.	
Calidad - Precio	0,35	5	1,75	4	1,4	4	1,4
Cercanía	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Facilidades para trámites en general	0,20	5	1	4	0,8	5	1
Disponibilidad de productos	0,30	4	1,2	5	1,5	4	1,2
Totales	1,00	4,4		4,15		4,2	

Elaboración Propia

El proveedor de servicios de tecnología e información elegido según los factores de evaluación es SOFMARK S.A.C. con un puntaje de 4,4.

TABLA N° 24: SELECCIÓN DE PROVEEDOR DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE ESCRITORIO

		PROVEEDOR DE PAPELERÍA Y ÚTILES DE ESCRITORIO					
FACTORES	PESO	OFICENTRO S.A.C.		TAI LOY S.A.		DISTRIBUIDORA TUCAN S.R.L.	
Calidad - Precio	0,35	4	1,4	5	1,75	4	1,4
Cercanía	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Facilidades para trámites en general	0,20	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Disponibilidad de productos	0,30	5	1,5	5	1,5	4	1,2
Totales	1,00	4,3		4,65		3,8	

Elaboración Propia

El proveedor de papelería y útiles de escritorio elegido según los factores de evaluación es TAI LOY S.A. con un puntaje de 4,65.

CAPÍTULO 3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Especificaciones Técnicas del Servicio

El servicio a brindar será la venta de procesos de inclusión laboral, que comprende: (a) analizar y valorar (ajustar razonablemente si es necesario) el puesto de trabajo y el entorno laboral, (b) reclutar, seleccionar e insertar a personas con discapacidad competentes (hacer inducción) en la empresa empleadora, (c) sensibilizar y capacitar respecto a temas de discapacidad (comprende el trato que se le da a una persona con discapacidad) a los colaboradores de la empresa empleadora, hasta (d) acompañar a la persona con discapacidad incluida y monitorear el proceso de inclusión para puestos operativos y de mando medio, ya que son los puestos más solicitados por las empresas en cuanto a la contratación de personas con discapacidad para su fuerza de trabajo.

Se va a contar con el respaldo de una bolsa de candidatos filtrada de acuerdo a las exigencias que requiere el mercado laboral actual, donde se categorizará a las personas con discapacidad interesadas en trabajar en aptos y en proceso, entendiendo que apto significa: valga la redundancia, persona apta para trabajar, y en proceso significa: persona que tiene que desarrollar algunos aspectos débiles para que pueda trabajar. Un sistema de información sólido sostendrá la base de datos de todos los candidatos inscritos y evaluados, sumado que en la red se tendrá una web dinámica donde se brinde toda la información de los servicios que se ofrecen, tanto para las personas con discapacidad que buscan trabajo y para las empresas que desean adquirir el proceso de inclusión laboral. Así como también en las redes sociales y buscadores virtuales de empleo. De desear tener información de manera personal de lo que Empresa Inclusiva ofrece, los interesados podrán acercarse a la oficina en los horarios de atención fijados, de 8am a 1pm y de 2pm a 5pm.

Los colaboradores de Empresa Inclusiva están altamente capacitados, desde el personal encargado de la atención al público, los especialistas en temas de discapacidad y los psicólogos organizacionales que coordinadamente trabajan en el proceso de inclusión laboral, hasta los ejecutivos quienes toman decisiones estratégicas en beneficio de la empresa.

Respecto al reclutamiento, evaluación y selección de las personas con discapacidad interesadas en trabajar, se utiliza un kit de evaluaciones adaptadas, sacadas del "Método Estrella: Valoración, Orientación e Inserción Laboral de Personas con Discapacidad", este método ha sido desarrollado y financiado por el

Instituto de Mayores y Servicios Sociales (INMERSO – Consejería Técnica de Baremos) en colaboración con la comunidad de Madrid, a través de la Dirección General de Servicios Sociales (Consejería de Familia y Asuntos Sociales) y la Confederación Coordinadora Estatal de Minusválidos Físicos de España (COCEMFE), sobre la base de una idea original y proyecto técnico de D. Eugenio Rubio Molina, Técnico de Orientación Profesional del Centro Base N°1, de atención a personas con discapacidad de la comunidad de Madrid, publicado en Mayo 2006. Esencialmente, el Método Estrella se basa en la elaboración y desarrollo de tres procesos básicos relacionados entre sí, y que conforman el núcleo del trabajo de cualquier Servicio de Orientación/Inserción Laboral: 1) Valoración/orientación profesional de la persona, 2) Análisis y adecuación del puesto de trabajo y 3) Análisis/orientación de la formación profesional ocupacional.

Para que el servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad tenga un mayor éxito, permitiendo contar con colaboradores eficientes en tareas específicas, y considerando que algunas personas con discapacidad tienen características especiales que les permiten adquirir destrezas superiores o únicas a las de otros colaboradores, tomamos en cuenta que:

- Las personas con discapacidad auditiva son ideales para trabajar en lugares de alto ruido sin sufrir daños que conlleven a enfermedades laborales por esa causa, también ideales para trabajar en líneas de manufactura y producción de alimentos puesto que tienen mayor nivel de concentración en las tareas, lo cual permite que haya menos accidente por distracción y también dar mayor inocuidad en los productos alimentarios elaborados, tomando como ejemplos tenemos a Heladerías Holanda ubicada en Cajamarca que cuenta en sus procesos de producción de helados con un gran número de personas con este tipo de discapacidad para cuidar la inocuidad de su producto, otro ejemplo es la fábrica de Renzo Costa que también en su área de producción tiene trabajadores con esta discapacidad, lo cual mencionan que estos colaboradores tienen mayor concentración en la elaboración de los productos de cuero lo cual se ha reducido en gran medida el número de accidentes por distracción.
- Quienes tienen síndrome Down desarrollan muy bien tareas repetitivas a igual que las personas con trastorno autista de Asperger.

- Las personas con discapacidad físico-motora pueden hacer labores que requiere estar mucho tiempo en un solo lugar, como por ejemplo trabajar en servicios de call center, en programación para empresas tecnológicas, etc.
- Y las personas con discapacidad visual trabajan mejor en lugares oscuros que el resto de las personas.

Estos son algunos miramientos beneficiosos al contratar a personas con algún tipo de discapacidad y los tipos de trabajos más acordes a su perfil considerando la obtención de mejores resultados a comparación de otros colaboradores.

3.2. Ingeniería Básica

3.2.1. Descripción de Procesos

3.2.1.1. Mapa de Interacción de Procesos

FIGURA N° 12: MAPA DE INTERACCIÓN DE PROCESOS



Elaboración Propia

En el gráfico podemos apreciar 3 clases de procesos: 1) los estratégicos conformados por los de planeamiento estratégico y de mejora continua, ambos procesos están destinados a definir y

controlar las metas de la organización, sus políticas y las estrategias que se van a tomar para el plan comercial y su ejecución, la gestión de clientes y el seguimiento de indicadores; 2) los operativos conformados por el proceso de reclutamiento y selección, y el proceso de inclusión laboral, ya que mediante ellos se desarrollan los servicios que ofrece la empresa, entendidos netamente como: primero, ser el intermediario entre las personas con discapacidad que ofrecen trabajo y las empresas que lo demandan, velando por la persona con discapacidad tenga el trabajo adecuado a sus intereses y perfil, contando con los apoyos adecuados y entornos sensibilizados, en función a la demanda de trabajo, requerimientos de perfiles específicos y sobre todo del nivel de competencias en que se encuentra ella (persona con discapacidad), y segundo, que la empresa cliente empleadora tenga una efectiva y sostenible inclusión laboral de personas con discapacidad competentes para desempeñarse en los puesto de trabajo que requiere (si es necesario ajustados razonablemente) facilitando el rendimiento productivo del colaborador incluido y la sostenibilidad de su empleo. Y finalmente 3) el proceso de apoyo que abarca tres procesos, el proceso de sistemas de información, que brinda el soporte informático y técnico en software y hardware para el desarrollo de los servicios que ofrece la empresa, el proceso de gestión del conocimiento que investiga, recoge, sistematiza, analiza y genera los conocimientos en cuanto a temas de inclusión laboral que se dan dentro de la organización y fuera de ella para rescatar lo mejor y así transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar donde se va a emplear, para compartirlo, comunicarlo y utilizarlo, teniendo como objetivo principal la mejora continua del servicio de inclusión laboral que ofrece Empresa Inclusiva, y por último el proceso de gestión de los recursos humano, cuyo propósito es sacar lo mejor de los colaboradores, pues este contribuye en soportar a los procesos operativos y estratégicos de personas competentes para que trabajen en la organización y a la vez integrar al personal para

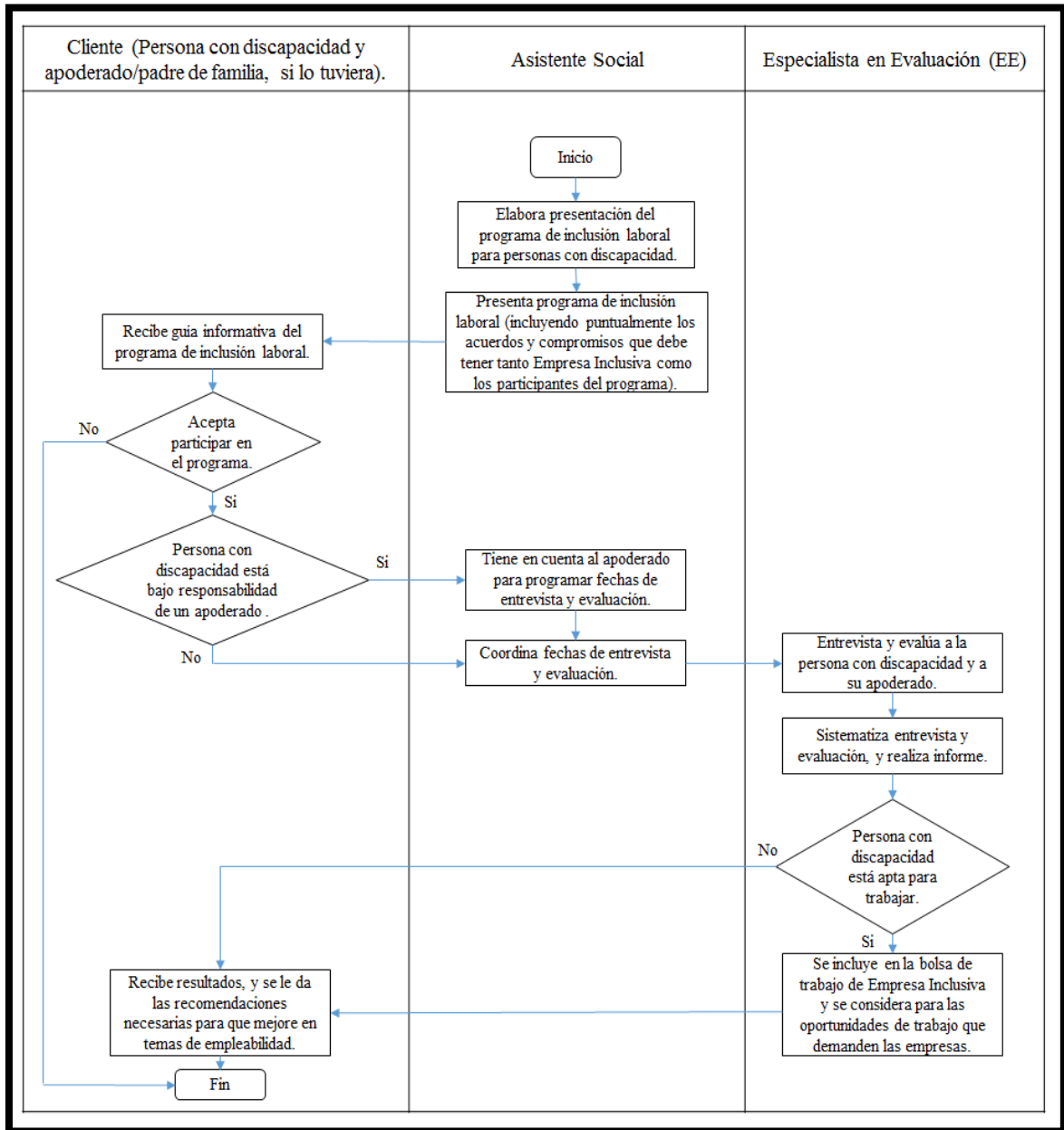
que actué de acuerdo a la cultura organizacional y filosofía de calidad adoptada por la empresa.

3.2.1.2. Procesos de Principales

Los procesos principales de Empresa Inclusiva son aquellos procesos que brindan el servicio que se ofrece tanto para las personas con discapacidad que ofertan trabajo y para las empresas clientes que lo demandan. Estos permiten la realización óptima de los servicios; los procesos son: Reclutamiento y Selección de Personal para puestos operativos y de mando medio y el proceso de Inclusión Laboral.

[Figura N°13 en la siguiente página]

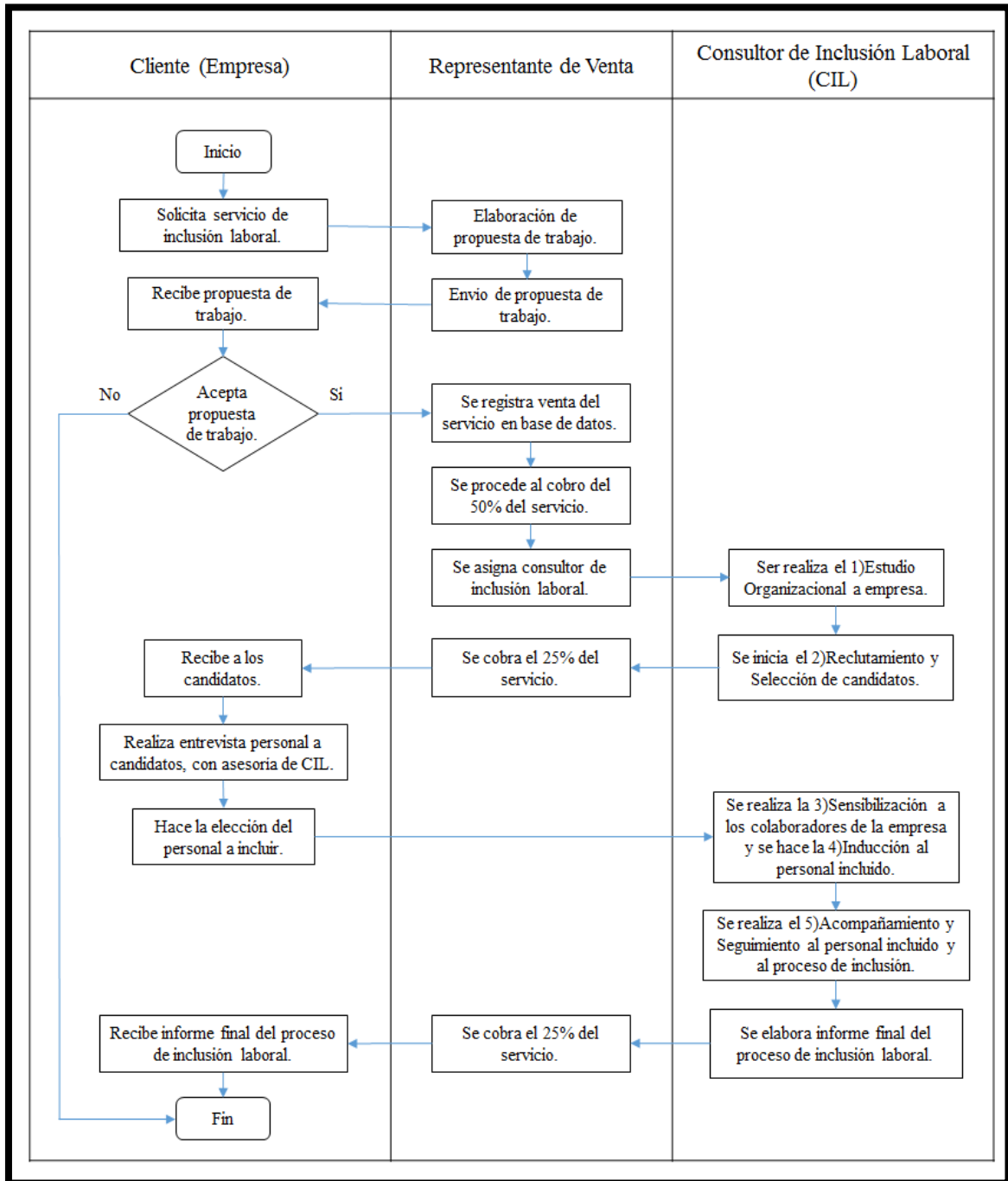
FIGURA N° 13: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD.



Elaboración Propia

[Figura N°14 en la siguiente página]

FIGURA N° 14: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE INCLUSIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD.



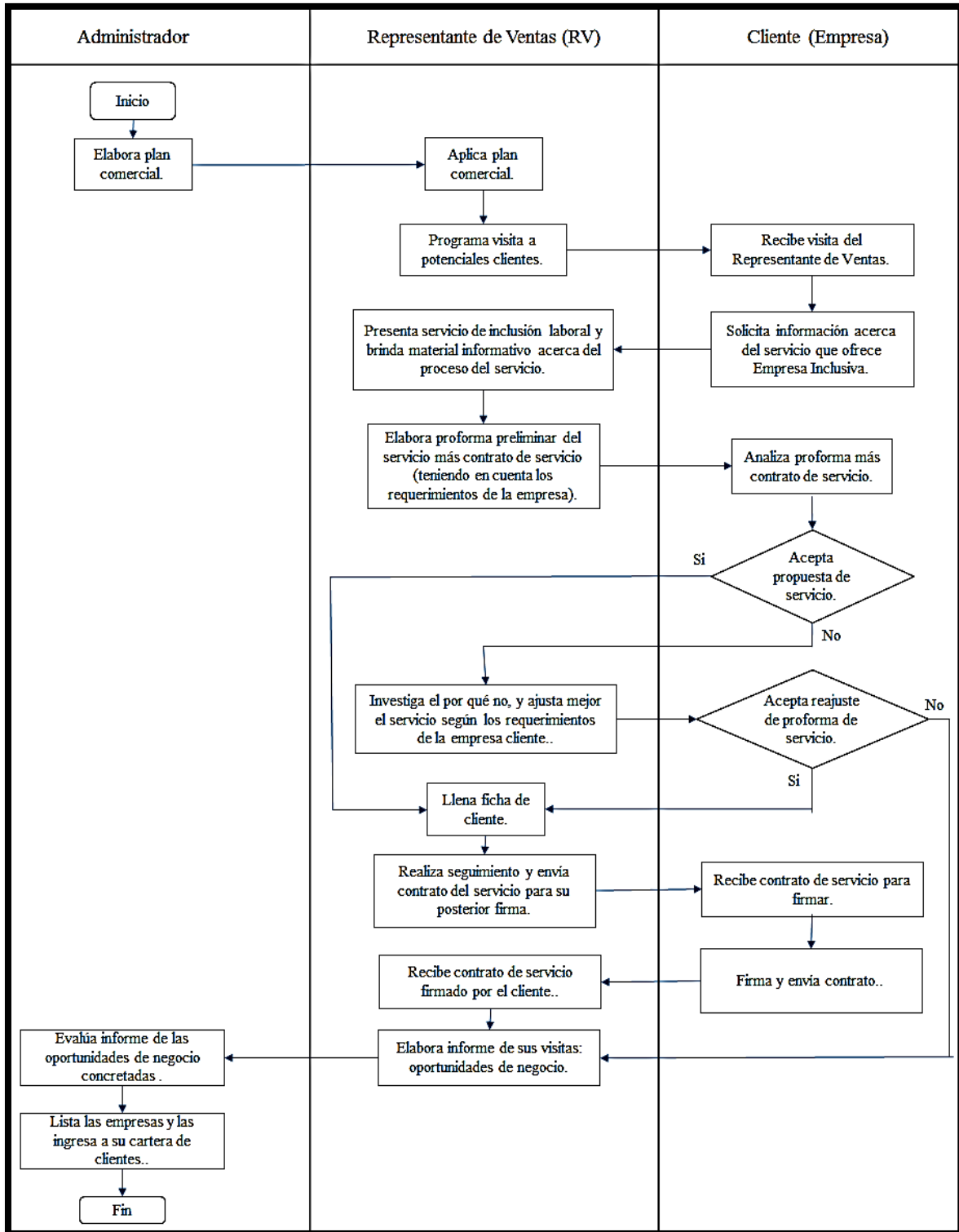
Elaboración Propia

3.2.1.3. Procesos de Apoyo

Este proceso sirve de soporte para desarrollar las actividades de inclusión laboral de personas con discapacidad, pues la venta del servicio a ofrecer para las empresas, es una manera directa de dar a conocer sobre lo que hace Empresa Inclusiva, y a la vez contribuye al posicionamiento en el mercado, teniendo así, mayor posibilidad de aumentar la cartera de clientes.

[Figura N°15 en la siguiente página]

FIGURA N° 15: FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTA

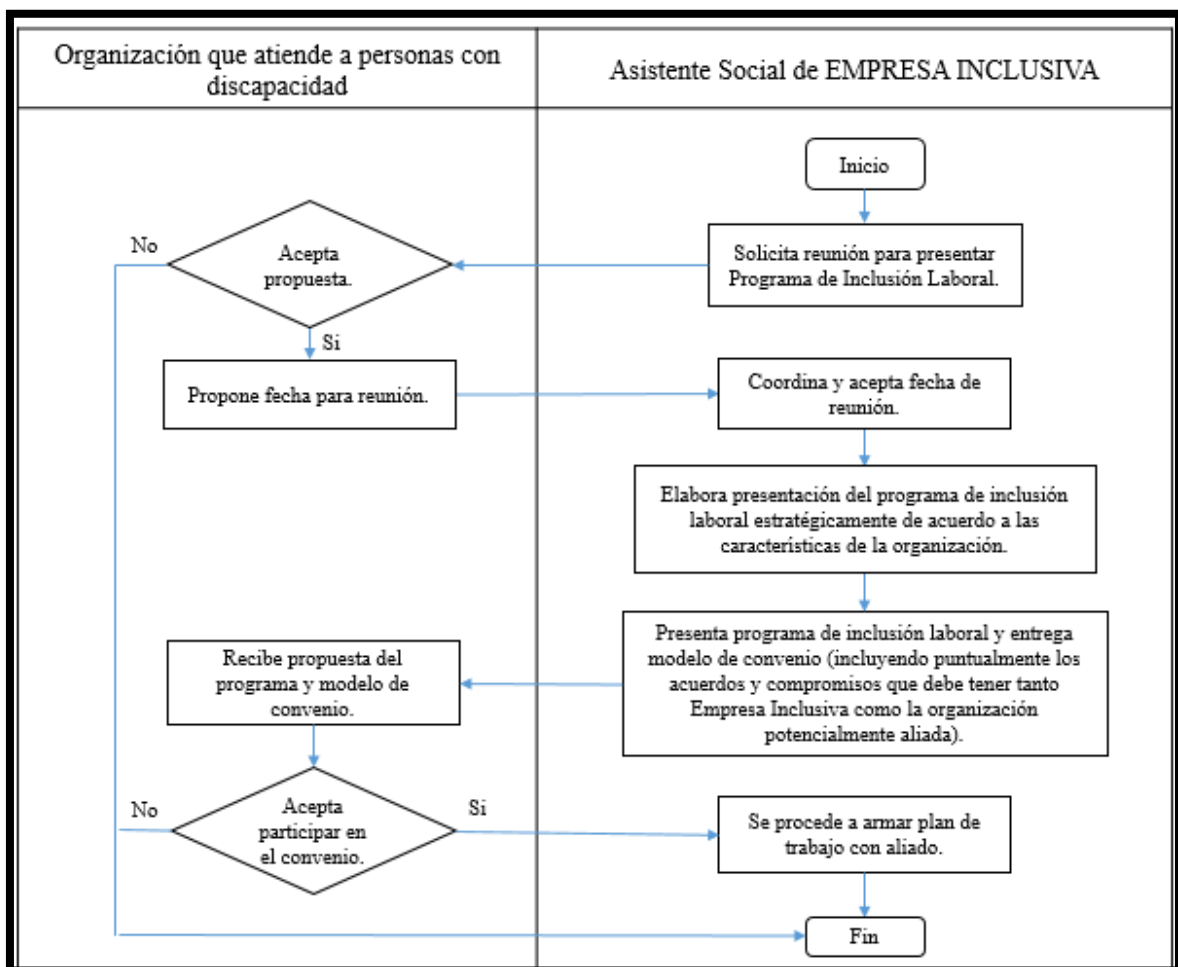


Elaboración Propia

3.2.1.4. Otros Procesos

En este punto se considera la visita de algunas organizaciones que ofrecen diversos servicios en pro de las personas con discapacidad, como las Oficinas Municipales de Atención a las Personas con Discapacidad, Centros Educativos Básicos Especiales, entre otros, para coordinar una reunión, previa cita, donde presentemos el Programa de Inclusión Laboral para las personas con discapacidad y así convencer en tener un convenio de trabajo en conjunto donde los usuarios que cada organización tiene puedan participar en el Programa.

FIGURA N° 16: FLUJOGRAMA PARA FACILITAR CONVENIOS DE TRABAJO



Elaboración Propia

3.2.2. Producción y Capacidad

3.2.2.1. Posibles Cuellos de Botella

El proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad en una empresa toma un tiempo máximo de 2 meses (que inicia con el pago del 50% por parte del cliente una vez que éste haya aceptado el servicio) no considera la existencia de cuellos de botella, ya que sí o sí se debe cumplir con la entrega a tiempo de la terna de candidatos o candidato para el puesto requerido por los clientes, y la vez ejecutar las diversas actividades que se han propuesto como: el estudio organizacional (diagnóstico), la sensibilización de los colaboradores, la inducción y seguimiento (acompañamiento) del personal incluido.

Teniendo flexibilidad respecto a este punto podría decir que se puede generar un cuello de botella en encontrar a los candidatos más idóneos para que cubran los puestos requeridos por la empresa, siempre y cuando estos puestos requieran mayores exigencias en aspectos técnicos y profesionales, ya que según el análisis del entorno un gran obstáculo es la poca oferta de trabajo técnico y profesional competente de las personas con discapacidad.

3.2.2.2. Programa del Servicio

TABLA N° 25: PROGRAMA DEL SERVICIO (Bimestral)

Concepto	Nro. de consultores	Nro. de procesos por consultor	Total de procesos en el bimestre
Servicio de inclusión laboral	5	17	85

Elaboración Propia

El servicio de inclusión laboral está programado para que se pueda cumplir en el lapso de un periodo de 2 meses cumpliendo cada etapa propuesta, todo este proceso toma un tiempo

aproximado de 22 horas por consultor. En un bimestre el consultor puede cubrir hasta 17 procesos de inclusión laboral por persona con discapacidad.

La empresa cuenta con 5 consultores de inclusión laboral, los cuales al bimestre podrían cubrir un máximo de 85 procesos de inclusión laboral, siendo este el 100% de la capacidad total de la empresa, por bimestre.

3.2.2.3. Capacidad Máxima y Normal

TABLA N° 26: CAPACIDAD MÁXIMA

Tiempo	Frecuencia
Bimestral	85
Anual	510
Capacidad Total	510

Elaboración Propia

Del mismo modo, la empresa puede cubrir 510 procesos de selección al año, siendo esta su capacidad máxima durante los 5 años de estudio del proyecto.

TABLA N° 27: CAPACIDAD NORMAL DE LA EMPRESA

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado Objetivo	476	485	493	502	510
Plan de Participación	70%	76%	82%	88%	94%
Capacidad Normal	333	369	404	442	479
Plan Comercial		10,81%	9,49%	9,41%	8,37%

Elaboración Propia

Se observa el plan de servicios anuales del mercado objetivo, que inicia con una participación de mercado de 70% con un crecimiento anual de 6%, llegando al quinto año a ocupar el 94% de la capacidad de la empresa, datos que permiten obtener la capacidad normal de la misma.

3.2.2.4. Criterios y Porcentajes de Ocupabilidad

TABLA N° 28: PORCENTAJE DE OCUPABILIDAD

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Capacidad Normal	333	369	404	442	479
Capacidad Máxima	510	510	510	510	510
% de Ocupabilidad	65%	72%	79%	87%	94%

Elaboración Propia

Este cuadro permite observar que durante los 5 años de evaluación del proyecto, la empresa muestra que su porcentaje de “ocupabilidad” va aumentando hasta llegar al 94% de la capacidad de la empresa.

3.2.3. Descripción de Tecnologías

3.2.3.1. Maquinaria y Equipos

TABLA N° 29: PRESUPUESTO PARA MAQUINARIA Y EQUIPOS

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio S/.	Total S/.
Maquinaria y Equipo			3718
Proyector	1	2000	2000
Lustradora	1	319	319
Aspiradora	1	189	189
Ecran de pared retractil	1	570	570
Pizarra acrílica	2	320	640
Equipos de Procesamiento de datos			22 769
Computadora de escritorio	2	2130	4260
Laptop	7	2250	15750
Impresora HP Color Laserjet Enterprise P3015dn	1	2759	2759
TOTAL			26 487

Elaboración Propia

El equipo está conformado por 2 computadoras de escritorio, de las cuales están distribuidas en las áreas de la empresa. La

impresora es una multifuncional para realizar trabajos de impresión, fotocopios, escaneos y envío de archivos por correo electrónico, donde cada colaborador tendrá acceso a ésta a través de un código de usuario. 7 laptops, de los cuales 5 son para los 5 consultores de Inclusión Laboral (1 cada uno), 1 para el administrador y la otra para el asistente administrativo, adicionalmente se contará con un proyector y un ecran de pared retráctil en la sala de reuniones.

3.2.3.2. Mobiliario y Herramientas

TABLA N° 30: PRESUPUESTO MOBILIARIO Y HERRAMIENTAS

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio S/.	Total S/.
Mobiliario			20 004
Escritorio	2	790	1580
Sillas giratorias	11	435	4785
Muebles para computadoras	8	380	3040
Juego de comedor	1	1310	1310
Mueble para periódicos y revistas	1	505	505
Sillones de un cuerpo	5	232	1160
Estante Archivador	6	564	3384
Cableado de red (Voz y datos) CAT 5e-A	7	150	1050
Switch de comunicaciones de 6 puertos	1	200	200
Router de internet	1	100	100
Central telefónica 3 líneas 4 anexos	1	1200	1200
Sillas de oficina	10	120	1200
Extintidor de 6kg	7	70	490
TOTAL			20 004

Elaboración Propia

El mobiliario y herramientas están conformados por todos aquellos enseres para ambientar el local comercial y herramientas para instalar los servidores informáticos.

3.2.3.3. Software y Similares

TABLA N° 31: PRESUPUESTO DE SOFTWARE Y SIMILARES

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio S/.	Total S/.
Software y similares			26 840
Software CRM y Cloud Computing, Sales Force	1	20 000	20 000
Software de trabajo (MS Office Professional)	12	570	6840
TOTAL			26 840

Elaboración Propia

El software de trabajo está conformado por aquellos programas informáticos para poder desarrollar las funciones administrativas y operativas en la empresa, para ello cada computadora cuenta con el software y licencia original para cumplir con el reglamento ya que somos una empresa formal, además está la inversión realizada para el desarrollo y diseño específico de un sistema de CRM y Cloud Computing Sales Force el cual permitirá a los candidatos realizar los test y evaluaciones requeridas para los distintos perfiles de los puestos ya sea desde las instalaciones de la empresa o vía web (servidor web) en donde se encuentren.

El modelo que tiene Empresa Inclusiva para incluir laboralmente a personas que tienen algún tipo de discapacidad se basa en la gestión por competencias, teniendo como foco principal la evaluación y selección de las personas más idóneas que puedan ajustarse y cubrir el puesto de trabajo que solicitan las empresas clientes, por tal, el software de Sistema de Gestión de Evaluación de Sales Force, contribuirá en gran medida a evaluar si un candidato tiene las capacidades, aptitudes, habilidades y rasgos de personalidad para el trabajo y ayudará a determinar qué tan bien un candidato se ajusta a la organización, y así ayudarlo a utilizar mejor su potencial, impulsar la productividad y mejorar la retención.

3.3. Centro de Operaciones

3.3.1. Macro y Micro Localización

3.3.1.1. Macro Localización

Por ser Lima la principal ciudad del país, ésta concentra el mayor número de empresas medianas y grandes, y el mayor número de personas con discapacidades dispuestas y aptas para trabajar, que son nuestros clientes y candidatos potenciales.

Bajo esta premisa, se puede concluir que en el departamento de Lima hay una mayor concentración de medianas y grandes empresas locales, nacionales y multinacionales con fuerte presencia en el mercado.

[Figura N°17 en la siguiente página]

FIGURA N° 17: MAPA POLÍTICO DEL PERÚ

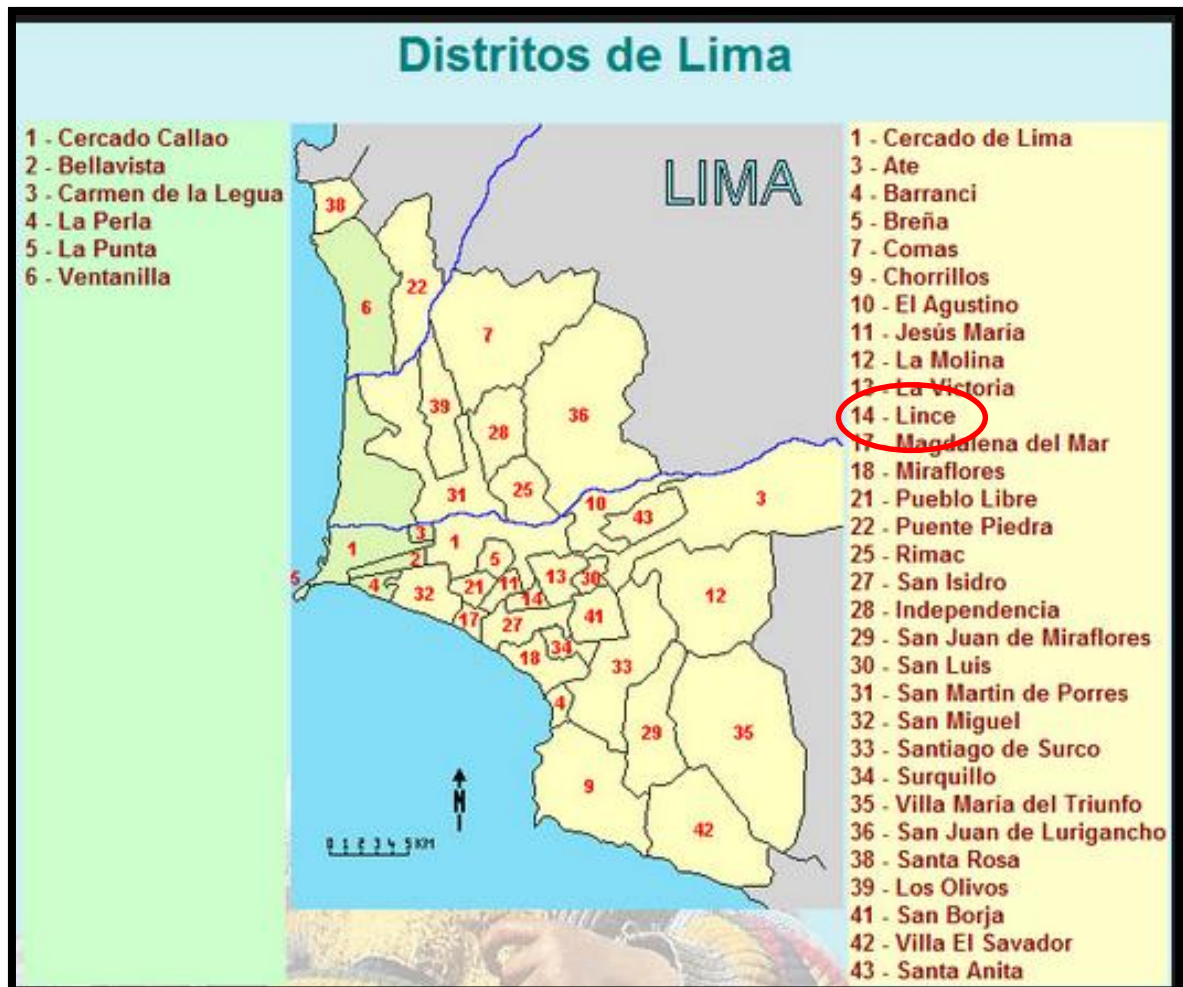


Fuente:[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peru_-_Lima_Department_\(locator_map\).svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Peru_-_Lima_Department_(locator_map).svg)

Teniendo como radio de acción los límites de Lima, el proyecto ubicará su local comercial en el distrito de Lince que pertenece a la provincia de Lima, tal como se observa en el Figura N° 18.

[Figura N°18 en la siguiente página]

FIGURA N°18: MAPA DEL DEPARTAMENTO DE LIMA



Fuente: <http://opinionvecinal43.blogspot.com/>

3.3.1.2. Micro localización

Al realizar el análisis de los factores cualitativos se logró obtener la ubicación óptima de la planta:

- Accesibilidad del lugar, considerando una zona de fácil acceso tanto para los potenciales clientes, empresas, y personas con discapacidad que quieran acceder al servicio. y cerca de avenidas principales, con un peso de 35%.
- Nivel de renta, es el costo del alquiler del local, el cual tiene un peso de 30%, se considera este factor porque no se cuenta con un establecimiento propio, el cual se tendría que alquilar el

local; la ponderación que se da a este factor se ha estimado tomando como referencia el precio por m² de terrenos y departamentos en los distritos de lima (Ver Anexo N°6).

- Cercanía del mercado, con un peso de 25%, se considera si en el área geográfica determinada no dista mucho del mercado, de las empresas que requieran el servicio, considerando que San Isidro es el distrito donde se concentran las oficinas principales de las empresas (Ver Anexo N°7).
- Seguridad ciudadana con peso del 10%, teniendo en cuenta que en estos tiempos ningún lugar está a salvo de enfrentar diversos actos delictivos, e igual es importante considerar la seguridad del entorno donde Empresa Inclusiva realizará sus actividades operativas considerando que este factor es un plus para la seguridad y el bienestar de los clientes, candidatos y de los colaboradores de la empresa. (referencia de ponderación Ver Anexo N°8)

TABLA N° 32: DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN

FACTORES	PESO	OPCIONES DE LOCALIZACIÓN					
		LINCE		SAN ISIDRO		CERCADO DE LIMA	
Accesibilidad del lugar	0,35	4	1,40	5	1,75	3	1,05
Nivel de renta	0,30	4	1,20	1	0,30	3	0,90
Cercanía del mercado	0,25	3	0,75	4	1,00	2	0,50
Seguridad ciudadana	0,10	3	0,30	5	0,50	2	0,20
Totales	1,00		3,65		3,55		2,65

Elaboración Propia

1 = Muy bajo

2 = Bajo

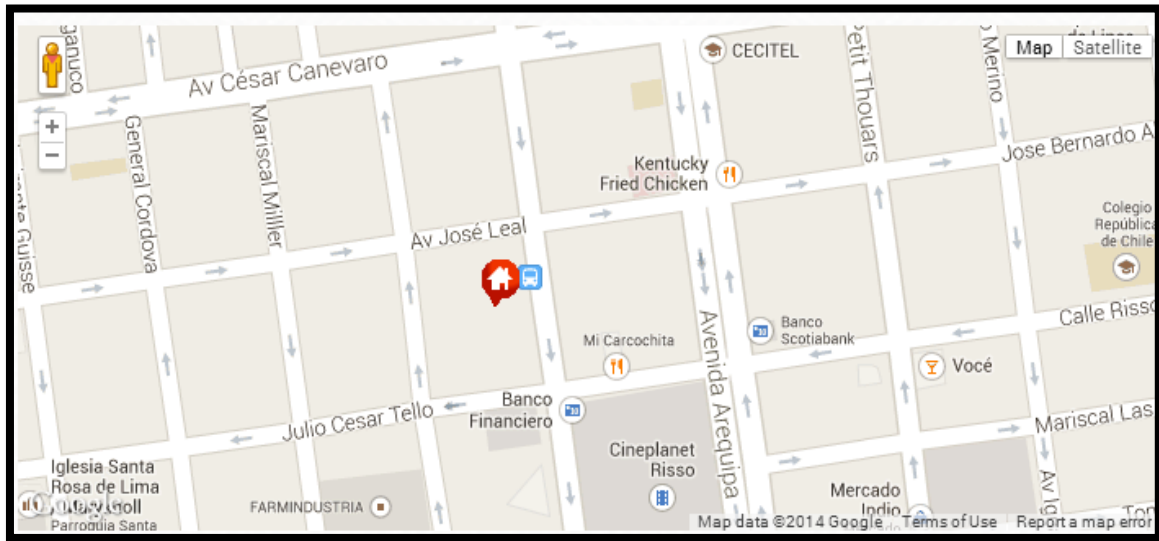
3 = Medio

4 = Alto

5 = Muy Alto

Después de realizar el estudio de las alternativas mediante el método de localización por factores, se obtuvo con mayor resultado el distrito de Lince con un puntaje de 3,65.

FIGURA N° 19: LOCALIZACIÓN DEL LUGAR A ALQUILAR



Fuente: Google Maps

3.3.2. Descripción de Terrenos, Inmuebles e Instalaciones Fijas

El local se encuentra ubicado en la Avenida Arenales #2020, Lince, en el primer nivel que tiene un área comprendida de 55m². El área está dividida en 2 áreas las cuales son:

- Área de bienvenida, comprendida por la recepción donde se encuentra ubicada la recepcionista asistente.
- Área de reuniones, comprendida por una sala donde se llevarán reuniones tanto con los colaboradores de la empresa como con los clientes.

Y el segundo nivel tiene un área comprendida de 88m² dividida en 3 áreas.

- Área administrativa, que cuenta solo con el administrador de la oficina.
- Área de consultores, comprendida por todo un ambiente distribuido de tal manera que cada consultor de inclusión laboral tenga su propio espacio para trabajar y también tener reuniones con empresas clientes y/o con candidatos que tienen alguna discapacidad que quieren ser

insertados laboralmente, en esta área también se puede encontrar la oficina del asistente informático y de sistemas.

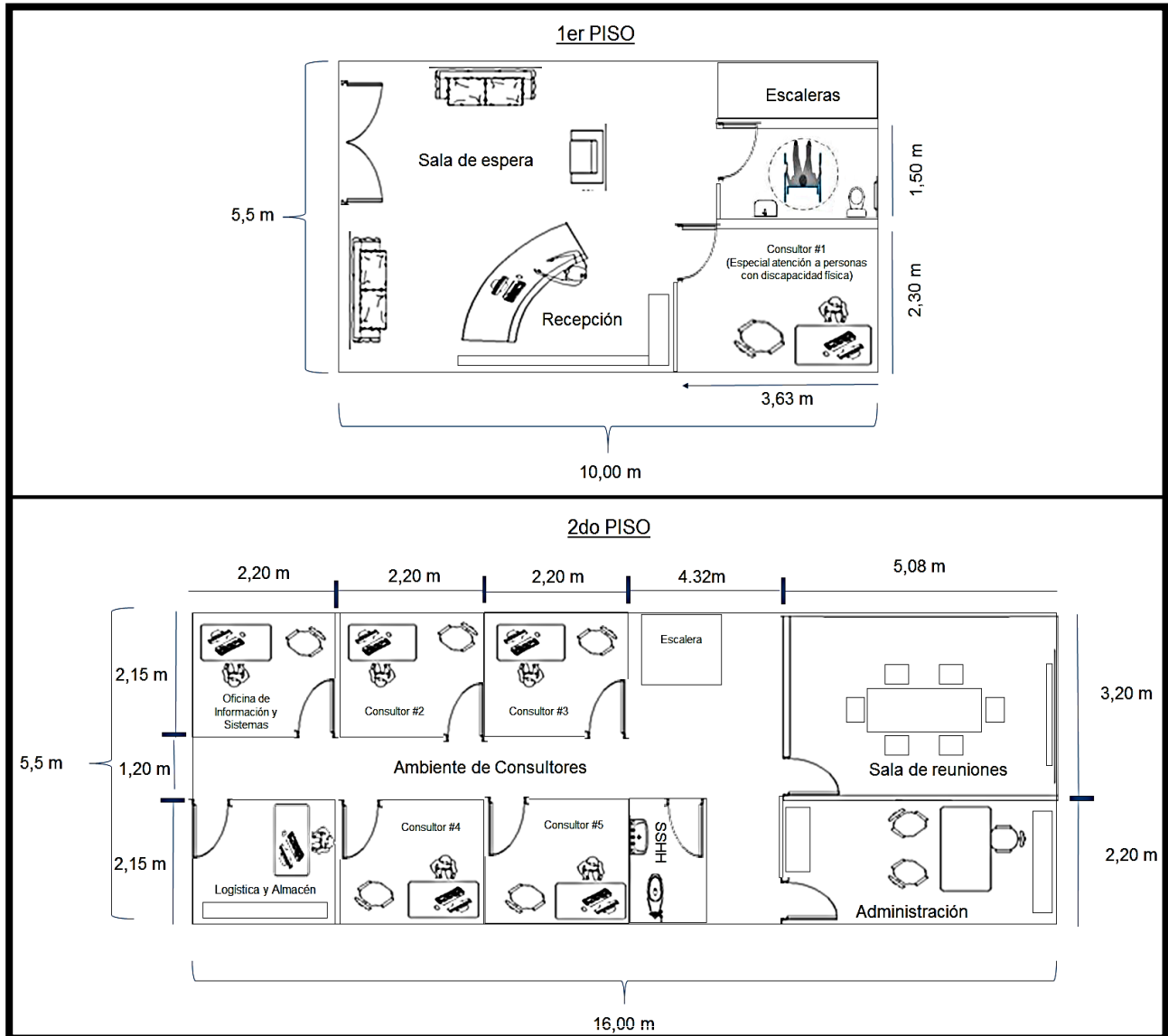
Se resalta que en el 1er piso hay una oficina de consultor, con la lógica de dar preferencia de atención a personas con discapacidad física (personas en silla de ruedas) por el cual no sería necesario que personas con este tipo de discapacidad hagan uso de las instalaciones del 2do piso.

- Área de logística, que es el ambiente donde se coloca todo el merchandising, equipos tecnológicos, y documentación de lo trabajado por la empresa; en esta área también se encuentra el escritorio del asistente administrativo.
- Área de servicios higiénicos, se cuenta con 2 instalaciones, la cual una de ellas, la que está ubicada en el 1er piso está adecuada para ser usada por personas que tengan alguna discapacidad física, específicamente para aquellas que están en silla de ruedas. Respecto a la instalación del 2do piso no es necesario porque en este piso no surge la necesidad que personas en sillas de ruedas hagan uso de estas instalaciones, puesto que los servicios sencillamente se podrían realizar en el 1er piso.

3.3.3. Diseño de Edificaciones e Instalaciones

[Figura N°20 en la siguiente página]

FIGURA N° 20: DISEÑO INTERIOR DE INSTALACIONES



Elaboración Propia

CAPÍTULO 4. ESTUDIO LEGAL

4.1. Constitución de la Sociedad

4.1.1. Forma Societaria e Implicancias

La forma societaria elegida es la de una Sociedad Anónima Cerrada. La denominación que tendrá la empresa será Empresa Inclusiva S.A.C., y como nombre comercial E.I. S.A.C.

4.1.2. Procesos de Constitución

A continuación se enumera los pasos para constituir la empresa:

- 1- Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos; en este caso la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), y verificar que no exista en el mercado un nombre o razón social igual al que queremos para la empresa. Una vez realizada la búsqueda y al confirmar que no existen nombres iguales o similares, se procede a realizar la reserva del nombre Empresa Inclusiva SAC para que otra empresa no pueda inscribirse con el mismo, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días.
- 2- Elaboración de la minuta en la Notaría Guerra Salas; en este documento los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la empresa, y en donde se señalan sus datos personales y todos los acuerdos respectivos (pacto social y los estatutos). Posteriormente, ésta será revisada por el notario público y finalmente elevada a escritura pública. Al final, se genera la escritura pública, testimonio de sociedad o constitución social, que es el documento que da fe de que la minuta es legal, la cual debe estar firmada y sellada por el notario.
- 3- Inscribir la escritura pública en Registros Públicos, es ahí donde la empresa Empresa Inclusiva SAC ya existe como tal.
- 4- Se acude a la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) para la obtención del número de Registro Único de Contribuyentes (RUC), para ello se procede a llenar un formulario de justificación y luego se debe esperar la notificación que nos confirme la

obtención del RUC, ya que éste identifica a la empresa para el pago de los impuestos.

- 5- En la misma SUNAT, a la vez que se tramita la obtención del RUC, se determina el régimen tributario para el pago de los impuestos, en este caso la empresa se acogerá al Régimen General.
- 6- Comprar y legalizar libros contables, en este caso son 7 libros y, posteriormente, son llevados a una notaría para que sean legalizados por un notario público.
- 7- Inscribir trabajadores en EsSalud, para ello son registrados a través de un formulario que podemos obtener en la misma SUNAT. (Formulario 1010)
- 8- Solicitud de licencia de funcionamiento en la Municipalidad Provincial de Lince, para ello y por lo general se presentan los siguientes documentos:
 - Una fotocopia del RUC.
 - El certificado de zonificación (zona industrial, zona comercial, zona residencial, etc.).
 - Un croquis de la ubicación de la empresa.
 - Una copia del contrato de alquiler o del título de propiedad del local.
 - Una copia de la escritura pública.
 - El recibo de pago por derecho de licencia.
 - El formulario de solicitud.

4.1.3. Costos de Constitución

[Tabla N°33 en la siguiente página]

TABLA N° 33: PRESUPUESTO PARA CONSTITUCIÓN DE EMPRESA

Concepto	Valor
<i>Elaboración de minuta</i>	100,00
Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas	746,21
<i>Búsqueda de Antecedentes</i>	18,00
<i>Notaría y SUNARP</i>	94,00
<i>Derecho de inscripción de capital (S/. 3.00 por cada mil soles de capital)</i>	634,21
<i>Inscripción en el Registro Único de Contribuyente</i>	0,00
<i>Libros de Contabilidad Legalizados</i>	500,00
<i>Página Web (incluye hosting y dominio)</i>	4 000,00
<i>Certificado de Defensa Civil / Municipalidad</i>	50,80
<i>Registro de Marca</i>	534,99
<i>Derecho de Formato de Licencia Municipal</i>	161,00
TOTAL	6 093,00

Elaboración Propia

4.2. Tasas y Servicios Regulados

4.2.1. Licencias y Permisos

Las gestiones para la obtención de la licencia de funcionamiento por parte de la Municipalidad Provincial de Lince, se realizan en las oficinas de Registros Civiles y para ello se efectúa un pago único de S/. 161,00 y el tiempo promedio de entrega es de 15 días.

4.2.2. Anuncios Publicitarios y Similares

En los exteriores del local comercial se requiere contar con un aviso publicitario luminoso, para ello se tramita un permiso en las oficinas de Registros Civiles efectuando un pago de S/. 592.00, monto que corresponde a un panel luminoso ubicado en el exterior del local con una medida de 6m²

4.3. Demás aspectos laborales

4.3.1. Aspectos Laborales

La empresa está dentro del Régimen Laboral General, con las siguientes características:

- Remuneración mínima vital RMV: S/. 750,00.
- Jornada-horarios: 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Jornada nocturna: RMV más sobretasa 35%.
- Descanso semanal: 24 horas y pago por sobretiempo.
- Vacaciones: 30 días, reducción a 15 días.
- Despido arbitrario: 1 ½ remuneraciones por año, tope 12 remuneraciones, fracción en dozavos y treintavos.
- Indemnización especial: 2 remuneraciones por año, tope 12 remuneraciones para trabajadores despedidos del Régimen Laboral General que han sido reemplazados por trabajadores del Régimen Laboral Especial.
- Seguro social: Trabajador es asegurado regular.
- Pensiones: El trabajador decide el sistema pensionario.
- Gratificaciones: Fiestas Patrias y Navidad.

4.3.2. Aspectos Tributarios

En lo que respecta al sistema tributario, la empresa se acoge al Régimen General del Impuesto a la Renta según el Decreto Legislativo 1086-Ley de MYPES y su reglamento.

4.3.3. Registro de Marca

Estos trámites se realizan en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI, siguiendo los siguientes pasos:

Paso 1: Pago en el Banco de Crédito / Scotiabank /Banco de la Nación de un importe de S/. 534,99.

Paso 2: En las oficinas de INDECOPI se presentan los siguientes requisitos:

- Comprobante de pago.
- Se llena la solicitud de registro de marca de producto y/o servicio.
- Adjuntar 5 reproducciones de 5x5 cm a color del logo de Empresa Inclusiva.
- Copia de escritura pública de constitución y copia de poder.

4.3.4. Regulación sobre Salud y Seguridad Ocupacional

Los trabajadores están inscritos en ESSALUD y el empleador aporta mensualmente el 9% de su remuneración básica.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1. Planeamiento Estratégico

5.1.1. Misión

“Ser el mejor asesor confiable y efectivo en Lima en cuestiones de inclusión laboral de personas con discapacidad, que contribuye con la competitividad y productividad empresarial y la realización profesional de las personas incluidas”

5.1.2. Visión

“Al 2019, ser la empresa peruana que más contribuye a acercar a la persona con discapacidad y su mejor inclusión laboral”

5.1.3. Objetivos Estratégicos

5.1.3.1. Perspectiva Financiera

Operar la empresa en una base sostenible financieramente de crecimiento rentable, incrementando el valor para nuestros accionistas y expandiendo oportunidades para el desarrollo y crecimiento de carrera de nuestros colaboradores.

5.1.3.2. Perspectiva Cliente

Brindar un servicio acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes y al mismo tiempo mejorar la calidad del mismo con el paso del tiempo.

5.1.3.3. Perspectiva de Operaciones y Procesos

Cumplir con los atributos de la marca en la prestación de nuestros servicios para crear asociaciones estratégicas a largo plazo.

5.1.3.4. Perspectiva de Organización y Aprendizaje

Lograr una sinergia entre todo nuestro equipo staff de colaboradores, a través de la comunicación efectiva, de modo que se sientan a gusto y en un corto plazo lograr compromiso e identificación con la marca.

5.1.4. Análisis FODA

5.1.4.1. Fortalezas

- Posee una base de datos y cartera de clientes (empresas) actualizados cada 5 meses.
- Posee una base de datos y cartera de candidatos competentes y aptos para ser incluidos laboralmente.
- Realiza encuestas de satisfacción del servicio cada 4 meses.
- Ambiente de la empresa dinámico, fresco y atractivo para la visita de candidatos y clientes.
- Ofrece un servicio de garantía de reposición de colaborar con discapacidad si el antes elegido deserta del trabajo en los 4 primeros meses desde que se aceptó el servicio o no cumple con las expectativas de la empresa que lo incluye laboralmente.
- Cuenta con consultores especializados en temas de discapacidad y en inclusión laboral.
- El servicio de inclusión laboral ofrece una etapa de seguimiento de 1 mes, informando periódicamente sobre el desempeño y dando las recomendaciones pertinentes para mejorar dicha inclusión.
- Ubicación del establecimiento en una zona de fácil acceso y tránsito.

5.1.4.2. Oportunidades

- Crecimiento del mercado objetivo.

- Aumento de la inversión en desarrollo y capacitación.
- Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas).
- Alta demanda de trabajo de personas con discapacidad influida por obligaciones legales.
- Beneficios tributarios a empresas que contratan personas con discapacidad, derecho a una deducción adicional sobre las remuneraciones que se pagan a dichas personas (ver anexo n° 5).
- Lograr asociaciones a largo plazo con los clientes y candidatos.
- Lograr alianzas y/o convenios con organizaciones privadas y/o públicas que atienden a personas con discapacidad.

5.1.4.3. Debilidades

- La puesta en marcha del proyecto implica un alto costo de capital, pero que con un arduo trabajo se podrá recuperar a lo largo del tiempo de vida del proyecto.
- Limitado posicionamiento de la marca por ser una empresa nueva en el mercado.
- En un inicio, solo se cuenta con un local comercial que es alquilado.

5.1.4.4. Amenazas

- En muchos casos se realizan las contrataciones de personal a través de referidos y recomendados.
- Instituciones públicas como el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo y el Consejo Nacional de Integración para la Persona con Discapacidad ofrecen un programa de inclusión gratuito para las empresas, pero que a la vez solo cubren una población reducida del total de demandantes de incluir laboralmente personas con discapacidad.

- Al ofrecer un servicio diferenciado y que tiene una etapa de seguimiento, la competencia puede optar por copiar esta forma de trabajo.
- Aumento de la oferta de consultoras de inclusión laboral de personas con discapacidad debido a la oportunidad de negocio que esta puede representar, influida por la obligación legal que tienen las empresas de contratar personas con discapacidad.

[Tabla N°34 en la siguiente página]

TABLA N° 34: MATRIZ FODA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
MATRIZ FODA	<p>1- Posee una base de datos y cartera de clientes actualizados cada 5 meses.</p> <p>2- Posee una base de datos y cartera de candidatos aptos para ser incluidos laboralmente.</p> <p>3- Realiza encuestas de satisfacción del servicio cada 4 meses.</p> <p>4- Ambiente de la empresa dinámico, fresco y atractivo para la visita de candidatos y clientes.</p> <p>5- Ofrece un servicio de garantía de reposición de colaborador con discapacidad si el antes elegido deserta del trabajo en los 4 primeros meses desde que se aceptó el servicio.</p> <p>6- Cuenta con consultores especializados en cuanto a temas de discapacidad y en inclusión laboral.</p> <p>7- El servicio de inclusión laboral ofrece una etapa de seguimiento de 1 mes, informando periódicamente sobre el desempeño y dando las recomendaciones pertinentes para mejorar dicha inclusión.</p> <p>8- La ubicación del establecimiento en una zona de fácil acceso y tránsito.</p>	<p>1- La puesta en marcha del proyecto implica un alto costo de capital, pero con un arduo trabajo se podrá recuperar a lo largo del tiempo de vida del proyecto.</p> <p>2- Limitado posicionamiento de la marca por ser una empresa nueva en el mercado.</p> <p>3- En un inicio, solo se cuenta con un local comercial que es alquilado.</p>
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<p>1- Crecimiento del mercado objetivo.</p> <p>2- Aumento de la inversión en desarrollo y capacitación.</p> <p>3- Alta rotación de personal en el rubro comercial (contratación por campañas).</p> <p>4- Alta demanda de trabajo de personas con discapacidad influida por obligaciones legales.</p> <p>5- Beneficios tributarios a empresas que incluyen laboralmente a personas con discapacidad.</p> <p>6- Lograr asociaciones a largo plazo con clientes y candidatos.</p> <p>7- Organizaciones públicas y privadas que atienden a personas con discapacidad tienen la necesidad de que sus beneficiarios tengan un trabajo.</p> <p>8- Lograr alianzas y/o convenios con organizaciones privadas y/o públicas que atienden a personas con discapacidad.</p>	<p>F(1,2,3,4,5,6,7,8) - O(4,5,6) Lograr alianzas estratégicas a largo plazo con empresas privadas reconocidas gracias a nuestro servicio diferenciado.</p> <p>F(1,2,3,4,5,6,7,8) - O(3,7,8) Lograr alianzas estratégicas a largo plazo con empresas privadas y públicas reconocidas que atienden a personas con discapacidad, gracias a nuestro servicio diferenciado.</p>	<p>D2 - O (1,4,5,6,7,8) Elaborar un Plan de Marketing que incluya publicidad masiva del lanzamiento de la marca a través de redes sociales, medios escritos y evento de presentación.</p>

AMENAZAS - A	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<p>1- En muchos casos se realizan las contrataciones de personal con discapacidad a través de referidos y recomendados.</p> <p>2- Instituciones públicas como el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo y el Consejo Nacional de Integración para la Persona con Discapacidad ofrecen un programa de inclusión gratuito para las empresas.</p> <p>3- Al ofrecer un servicio diferenciado y que tiene una etapa de seguimiento, la competencia puede optar por copiar esta forma de trabajo.</p> <p>4- Aumento de la oferta de consultoras de inclusión laboral de personas con discapacidad debido a la oportunidad de negocio que esta puede representar, influida por la obligación legal que tienen las empresas de contratar personas con discapacidad.</p> <p>5- Deficiente oferta laboral de personas con discapacidad aptas/competentes para trabajar.</p>	<p>F3 – A(2,3,4) Aprovechar los resultados de la encuesta de satisfacción del servicio para evaluar indicadores de impacto.</p>	<p>D2 - A4 Penetración de Mercado</p>

Elaboración Propia

Esta matriz le va a permitir a la empresa una mejor toma de decisiones en temas puntuales, decisiones que buscan analizar la situación de la misma, así como su desarrollo en el entorno, y de su correcta aplicación y uso de la información; la estrategias que sean elegidas deberán ser las adecuadas ya que de su correcta elección depende el éxito de la empresa. En el caso de El por ser nueva en el mercado, tiene que iniciar sus actividades con un claro plan de marketing a seguir, ya que de éste depende el dar a conocer los servicios que se ofrecen y el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

5.1.5. Matriz EFE y EFI

5.1.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

TABLA N° 35: MATRIZ EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Puntaje	Peso Ponderado
Oportunidades			
1- Crecimiento del mercado objetivo.	0,12	4	0,48
2- Aumento de la inversión en desarrollo y capacitación.	0,11	3	0,33
3- Alta rotación de personal en el rubro comercial	0,03	2	0,06
4- Alta demanda de trabajo de personas con discapacidad influida por obligaciones legales.	0,09	4	0,36
5- Beneficios tributarios a empresas que incluyen laboralmente a personas con discapacidad.	0,08	4	0,32
6- Lograr asociaciones a largo plazo con clientes y candidatos.	0,08	3	0,24
7- Organizaciones públicas y privadas que atienden a personas con discapacidad tienen la necesidad de que sus beneficiarios tengan un trabajo.	0,07	3	0,21
8- Lograr alianzas y/o convenios con organizaciones privadas y/o públicas que atienden a personas con discapacidad.	0,09	3	0,27
Subtotal			2,27
Amenazas			
1- En muchos casos se realizan las contrataciones de personal con discapacidad a través de referidos y recomendados.	0,03	2	0,06
2- Instituciones públicas como el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo y el Consejo Nacional de Integración para la Persona con Discapacidad ofrecen un programa de inclusión gratuito para las empresas.	0,08	4	0,32
3- Al ofrecer un servicio diferenciado y que tiene una etapa de seguimiento, la competencia puede optar por copiar esta forma de trabajo.	0,02	1	0,02
4- Aumento de la oferta de consultoras de inclusión laboral de personas con discapacidad debido a la oportunidad de negocio que esta puede representar.	0,07	4	0,28
5- Deficiente oferta laboral de personas con discapacidad aptas/competentes para trabajar.	0,13	4	0,52
Subtotal			1,2
TOTAL	1,00		3,47

Elaboración Propia

El peso ponderado total de las oportunidades es de 2,27 y está por encima del ponderado total de las amenazas que es 1,2, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización, con un peso total de 3,47 siendo superior al estándar de 2,50.

5.1.5.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

TABLA N° 36: MATRIZ EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1- Posee una base de datos y cartera de clientes actualizados cada 5 meses.	0,10	4	0,40
2- Posee una base de datos y cartera de candidatos aptos para ser incluidos laboralmente.	0,08	3	0,24
3- Realiza encuestas de satisfacción del servicio cada 4 meses.	0,07	4	0,28
4- Ambiente de la empresa dinámico, fresco y atractivo para la visita de candidatos y clientes.	0,09	2	0,18
5- Ofrece un servicio post-venta de garantía de reposición de colaborador con discapacidad.	0,12	4	0,48
6- Cuenta con consultores especializados en cuanto a temas de discapacidad y en inclusión laboral.	0,08	3	0,24
7- El servicio de inclusión laboral ofrece una etapa de seguimiento de 1 mes, informando periódicamente sobre el desempeño y dando las recomendaciones pertinentes para mejorar dicha inclusión.	0,12	4	0,48
8- La ubicación del establecimiento en una zona de fácil acceso y tránsito.	0,06	2	0,12
Subtotal			2,42
Debilidades			
1- La puesta en marcha del proyecto implica un alto costo de capital.	0,09	3	0,27
2- Limitado posicionamiento de la marca por ser una empresa nueva en el mercado.	0,13	2	0,26
3- En un inicio, solo se cuenta con un local comercial que es alquilado.	0,06	1	0,06
Subtotal			0,59
TOTAL	1,00		3,01

Elaboración Propia

El peso ponderado total de las fortalezas internas de la organización es favorable, ya que las fortalezas tienen un peso de 2,42 siendo superior a las debilidades con 0,59, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización, con un peso total de 3,01 siendo superior al estándar de 2,50.

5.1.6. Análisis de la Competitividad del Proyecto

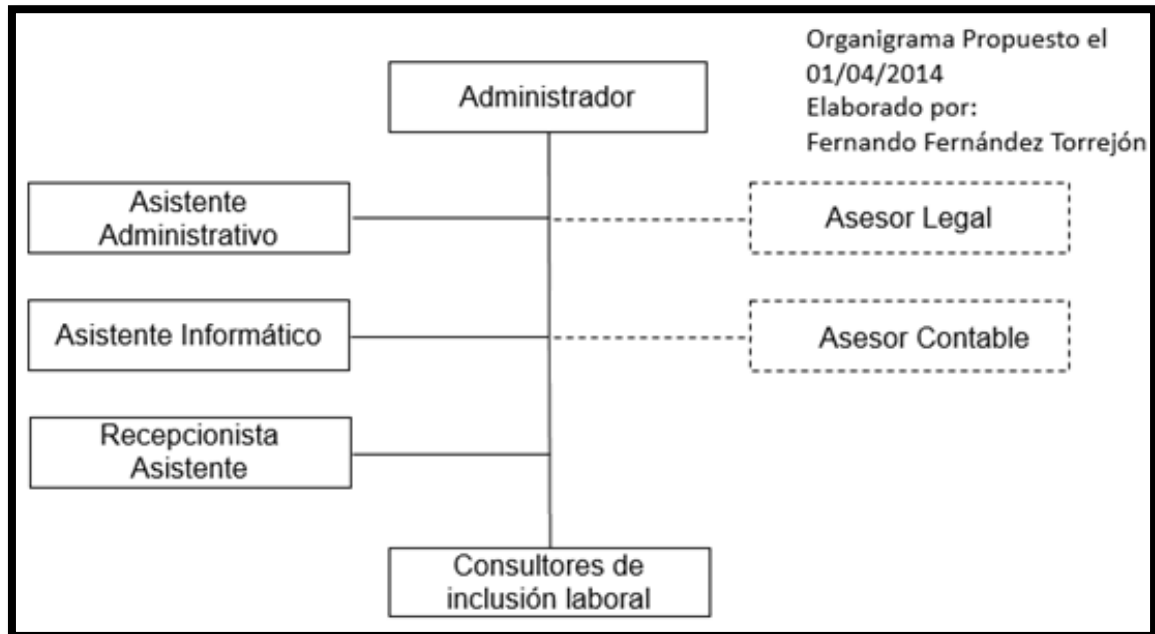
La empresa por ser nueva en el mercado ingresa a éste con una fuerte publicidad, no solo para atraer nuevos clientes, sino también para consolidar y lograr sinergia con la cartera de clientes que ya se posee, ya que por contar con experiencia en empresas de este rubro, es de mucha importancia mantener vínculos continuos con las personas que ocupen cargos estratégicos dentro de las organizaciones de la cartera de clientes, ello con la finalidad de darles a conocer el servicio de calidad que brinda la empresa, calidad que se basa en una atención personalizada y siempre pendiente de las necesidades de los clientes, ya que en un mediano plazo lo que se busca es formar alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes y sobre todo logren consolidar a Empresa Inclusiva como una empresa confiable y efectiva que se encarga de dar soluciones en cuanto a inclusión laboral de personas con discapacidad.

5.1.7. Estrategia de Entrada y Crecimiento

- *Penetración en el mercado*, lo que significa que se entrará con estrategia de liderazgo en costos, el fin de captar clientes y así poder comenzar a ganar terreno en el mercado. Posteriormente se subirán los precios en aquellos servicios con calidad diferenciada de acuerdo a cómo avance el tiempo y a cómo vaya el ciclo de vida de del servicio.
- *Promoción*, para darse a conocer en el mercado se debe lograr la aceptación y el interés de los clientes y candidatos, la curiosidad por intermedio de la difusión de medios virtuales y relaciones públicas, además con la presentación dinámica de los servicios a ofrecer por la página web y merchandising.

5.1.8. Estructura Organizacional

FIGURA N° 21: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Elaboración Propia

El administrador se encuentra en el ápice estratégico de la organización, teniendo como subordinados a todo el personal ubicado debajo de él, en el staff se cuenta con el asistente administrativo y asistente informático, en el nivel operativo encontramos a los consultores que son 5. Finalmente se indica que la asesoría contable y legal es a través de un servicio externo.

5.2. Plan de Mercadotecnia

5.2.1. Plan de Crecimiento Comercial

5.2.1.1. Marketing Directo

Al inicio de las operaciones se enviarán correos personalizados a los gerentes o jefes de recursos humanos de las empresas de la cartera de clientes. Estos correos poseerán la siguiente estructura:

- Breve descripción de quiénes somos; en este punto se dará a conocer nuestra misión, visión, valores y nuestros objetivos.
- Descripción de nuestros servicios; se detallarán nuestros servicios de consultoría en inclusión laboral y los beneficios que brindan estos con sustentos de las normas legales y los beneficios tributarios.

Para un mayor detalle de todos los servicios que brindamos se adjuntará un *brochure* con todos los datos de contacto, el *staff* de los colaboradores e imágenes, para captar la atención del público objetivo.

5.2.1.2. Venta Personal

Empresa Inclusiva (EI), a diferencia de las empresas competidoras, cuenta con un **representante de servicios**, quien es el Administrador que está capacitado en ventas y capacitará a los consultores para que puedan ellos ser capaces de tener ventas exitosas en un periodo determinado. Este rol cumple con un perfil netamente comercial y especializado en visitas a empresas y trabajo de campo. Cuenta con herramientas como:

- ✓ Tarjetas de presentación.
- ✓ Cartera de clientes.
- ✓ Cartas de presentación.
- ✓ Movilidades.
- ✓ Plan de rutas y empresas a visitar.

5.2.1.3. Publicidad

a. Sucursal o Local Comercial

La Sucursal está ubicada en una zona de alta afluencia de personas y fácil visibilidad para el público, cuenta con un ambiente de bienvenida (recepción y saludo a los candidatos) y un ambiente de espera (pequeñas sala ambientada con

muebles y sillones) de ambiente fresco, limpio, ordenado y cómodo para la visita de los candidatos espontáneos y con citas programadas, a la vez cada consultor de inclusión laboral tiene una oficina donde podrá atender a los candidatos y a las empresas demandantes del servicio, cabe indicar que en estos ambiente se cuenta con material de asesoramiento, tips para entrevistas, merchandising, revistas y diarios.

b. Página Web

A través de la página web se encuentra información disponible como:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ Atributos de marca
- ✓ Valores
- ✓ Servicios que ofrecemos
- ✓ Testimonios
- ✓ ¿Cómo contactarnos?
- ✓ Empresas comprometidas
- ✓ Ofertas laborales

c. Redes Sociales

A través del uso de las redes sociales más visitas por las personas como Facebook y Twitter se brindará información sobre los servicios a ofrecer, lo que ya se viene haciendo, los logros de la organización, testimonios de las personas con discapacidad y de las empresas con que trabajamos.

5.2.2. Mercado Meta

El mercado meta, definido como cliente, está representado por medianas y grandes empresas que operan en el departamento de Lima, que mediante encuestas han manifestado interés por el servicio que se va a ofrecer, atendiendo a la capacidad de servicio del proyecto y al plan comercial de penetración del mercado (ver Tabla N°37).

Finalmente, el mercado meta, definido como candidatos, está representado por personas con discapacidad de ambos sexos que se encuentren estudiando o no carreras técnicas o universitarias en los últimos ciclos, profesionales que estén o no laborando y se encuentren entre los 18 y 55 años, cabe resaltar que los puestos a cubrir son netamente operativos y de mando medio.

TABLA N° 37: MERCADO META PROYECTADO

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Mercado Objetivo	476	485	493	502	510
Plan de Participación	70%	76%	82%	88%	94%
Capacidad Normal	333	369	404	442	479
Plan Comercial		10,81%	9,49%	9,41%	8,37%

Elaboración Propia

Se estima que el proyecto iniciará con un 70% del mercado objetivo estimado y con un crecimiento muy por debajo del crecimiento del sector: 6% anual; ello implica que las estimaciones fueron realizadas bajo un escenario pesimista.

Esto implica un plan comercial de crecimiento implícito del 9,52% anual, en términos promedio. Con ello el market share del proyecto sería:

TABLA N° 38: MARKET SHARE PROYECTADO

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Programa de Producción	333	369	404	442	479
Mercado Potencial	145 360	148 267	151 232	154 257	157 342
Market Share	0,23%	0,25%	0,27%	0,29%	0,30%

Elaboración Propia

Puede observarse que el proyecto implica un crecimiento en la captación del mercado, a base de ir atendiendo a su mercado objetivo proyectado.

5.2.3. Calidad Intrínseca

El principal servicio que brinda Empresa Inclusiva es el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad para puestos operativos y de mando medio, teniendo en cuenta siempre las necesidades de los clientes con los que ya cuenta dentro de una base de datos, además debido a la masiva publicidad en su ingreso al mercado, también busca formar nexos con nuevos clientes a los cuales tiene que fidelizar a través de un servicio personalizado y eficiente.

Respecto al servicio esta presenta diversas etapas:

- Estudio organizacional o diagnóstico: Analiza y valora el entorno laboral y el puesto de trabajo (ajustando razonablemente si es necesario o dando recomendaciones), con el propósito de identificar factores que facilitan y/u obstaculizan la futura inclusión laboral, para luego asesorar y guiar a la empresa en favor a una inclusión efectiva y sostenible.
- Reclutamiento y selección: Recluta y muestra una cartera de posibles postulantes a los puestos que solicita la empresa cliente, para luego contribuir asesorando a que se realice la mejor selección de la persona discapacidad más competente para el puesto requerido.
- Sensibilización: Sensibiliza, capacita y asesora en temas de discapacidad e inclusión laboral a los colaboradores de la empresa cliente.
- Inducción: Inserta y entrena a la/s persona/s con discapacidad idóneas seleccionadas para el puesto de trabajo requerido.
- Acompañamiento y monitoreo: Da seguimiento al proceso de inclusión laboral con el fin de asegurar el bienestar emocional y de desempeño de la persona con discapacidad incluida y también para la empresa, en un sentido de productividad, competitividad y de buen clima organizacional. En esta etapa se muestran los resultados recomendaciones para que la inclusión sea más efectiva y sostenible.

Agregando valor al servicio, Empresa Inclusiva garantiza la reposición de personal si la persona con discapacidad incluida desertara de su trabajo o no cumpliera con las expectativas de la empresa cliente que lo incluyó,

esta reposición se hará efectiva tan solo en los primeros 4 meses de haber comprado el servicio, teniendo en cuenta condiciones precisas que se establece para dicha reposición.

5.2.4. Costo para el cliente

TABLA N° 39: PRECIO DEL SERVICIO (En Nuevos Soles)

	Base:	IGV	Total Ingreso o mínimo por persona incluida.
Inclusión Laboral de personas con discapacidad	1271,186441	18%	1500

Elaboración Propia

En este caso el costo del servicio de selección de inclusión laboral será de 1500 Nuevos Soles que incluye IGV, no importando la remuneración que pueda percibir la persona con discapacidad. Al ofrecer este precio nos convertimos en una atractiva opción, teniendo como referencia y comparación con cobros superiores que empresas de Recursos Humano cobran por tan solo reclutar y seleccionar personas sin discapacidad, en este caso Manpower Perú SA cobra una remuneración y media bruta mensual más IGV de la misma, Adecco Consulting SA, una remuneración bruta mensual más comisión del 14% más IGV de la misma, Tawa Consulting SA, el 120% de una remuneración bruta mensual y Overall Strategy SA cobra una remuneración bruta mensual más una comisión del 18%.

La entrega de la terna de candidatos se realizará en diez (10) días hábiles desde la fecha en que se aceptó el servicio.

Al igual que el pago del servicio se realizará en tres (3) partes. Cincuenta por ciento (50%) al iniciar el proceso, veinticinco por ciento (25%) pasado las 4 semanas de inicio del proceso y finalmente el veinticinco por ciento (25%) al finalizar el proceso de inclusión. Además se cuenta con el servicio de postventa para los siguientes casos:

- Insatisfacción por parte del cliente que debe comunicar dentro de un plazo menor o igual a 30 días calendario, desde la selección de la persona con discapacidad a contratar, de ser así Empresa Inclusiva entrega otra terna de candidatos en un plazo máximo de 7 días calendario, el cliente hace su elección y esta sería la última opción de la garantía que se ofrece.
- Candidato renuncia o abandona el puesto de trabajo dentro de un período menor o igual a 120 días calendario, de ser así Empresa Inclusiva entrega otra terna de candidatos en un plazo máximo de 7 días calendario, el cliente hace su elección y esta sería la última opción de la garantía que se ofrece.
- El servicio de postventa se hará efectivo en las situaciones mencionadas anteriormente, siempre y cuando la parte contratante no haya trasgredido ninguna de las cláusulas acordadas entre Empresa Inclusiva y la misma.

5.2.5. Conveniencia

El primer paso que se debe seguir, es ponerse en el lugar del cliente, es por ello que se hace la siguiente pregunta: ¿Si yo fuera cliente de mi negocio qué me gustaría encontrar en el servicio que me hiciera sentir más cómodo?

La empresa maneja una lista de factores que permite atender las expectativas de los clientes, con el único fin de verlos y sentirlos satisfechos, dentro de éstos podemos mencionar que Empresa Inclusiva cuenta con un personal amable y competente que atiende al cliente con cortesía y eficiencia, además tiene un centro de atención agradable que ofrece un servicio personalizado. Es por ello que se muestra mucho esfuerzo por conocer a los clientes y saber qué aspectos del servicio les proporcionan mayor comodidad para hacer énfasis en ellos y cuáles no para mejorarlos.

5.2.6. Comunicación

La empresa divulga y promueve el servicio que quiere vender, en este caso se trata de la inclusión laboral de personas con discapacidad para puestos operativos y de mando medio, lo cual implica informar y persuadir a los clientes, para ello lo ideal es seducirlos, y entusiasmarlos para que compren el servicio.

Dentro de los medios idóneos para comunicar el servicio, tenemos las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn, y canal de Youtube, ya que comparados con otros medios, éstos son de comunicación masiva y de interacción con el público usuario, además de significar un menor costo. No por ello se dejará de lado otros medios como una página web, que de manera dinámica dará a conocer la historia de la empresa, así como sus servicios y los testimonios de las personas con discapacidad incluidas y de las empresas que han incluido personas con discapacidad en su entorno laboral, todo girando en los beneficios personales y empresariales obtenidos

5.2.7. Posicionamiento

Empresa Inclusiva busca posicionarse en el mercado como la empresa que tiene un impacto real en el desarrollo personal y profesional de la persona con discapacidad incluida, y en la competitividad y productividad que te permite lograr una adecuada inclusión laboral de personas con discapacidad para las empresas.

5.2.8. Presupuesto de Marketing

Empresa Inclusiva considera que dentro del presupuesto de marketing es conveniente contar con merchandising que se pueda brindar a los clientes en las visitas del representante de servicios, así mismo este material se encontrará disponible en zonas visibles dentro de la sucursal de la empresa de modo que clientes y candidatos se informen de manera preliminar de los servicios a ofrecer, y así generar interés.

El objetivo principal que se persigue es la difusión de la marca para lograr presencia en el mercado.

TABLA N° 40: PRESUPUESTO DE MERCHANDISING (En Nuevos Soles)

MERCHANDISING				
Concepto	Medida	Cantidad Mensual	Precio	Valor al Año
Tarjetas de presentación	Ciento	7	95,00	6762,71
Volantes	Ciento	2	240,00	4881,36
Lapiceros con logo	Ciento	2	85,00	1728,81
Hojas de asesoramiento	Ciento	2	240,00	4881,36
Hojas de entrevista	Ciento	2	120,00	2440,68
Folders Personalizados	Ciento	1	115,00	1169,49
TOTAL				21 864,41

Elaboración Propia

Este cuadro muestra el gasto en que se incurre de manera anual por un importe de 21 864,41 Nuevos Soles, ya que detalla los ítems de merchandising para publicitar la empresa y los cuales serán adquiridos de manera mensual y en las cantidades detalladas, todos estos materiales estarán a disposición de los candidatos que visiten las instalaciones de Empresa Inclusiva, así mismo el representante de servicios, dentro de sus visitas comerciales podrá facilitar dichos objetos a los clientes.

TABLA N° 41: PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES Y EVENTOS (En Nuevos Soles)

(Sin IGV)

ACTIVIDADES Y EVENTOS			
Concepto	Gasto Mensual	Cantidad al Año	Valor al Año
Ferias laborales CONADIS / OMAPEDS	4000,00	2	6779,66
Fechas cívicas (Día del trabajador, fiestas patrias, navidad)	1700,00	3	4322,03
TOTAL			11 101,69

Elaboración Propia

Empresa Inclusiva organizará ferias laborales en el Consejo Nacional de Integración para la Persona con Discapacidad y en las Oficinas Municipales de Atención a la Persona con Discapacidad del distrito de Lima, considerando que estas actividades se realizarán 2 veces al año y lo que se busca es hacer que Empresa Inclusiva sea considerada como una opción para brindar soluciones de personal. Del mismo modo, Empresa Inclusiva también se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, por

eso ha creído conveniente la realización de agasajos en las fechas cívicas que se detallan en la tabla, el monto asciende a 11 101,69 Nuevos Soles al año.

CUADRO N° 42: PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD (En Nuevos Soles) (Sin IGV)

PUBLICIDAD			
Concepto	Gasto Mensual	Cantidad al Año	Valor al Año
Web	58,33	12	593,19
Lanzamiento de la Marca en periódico	6367,58	1	5396,25
Cóctail de presentación de la marca	22 000,00	1	18 644,07
Folletos	300,00	12	3050,85
TOTAL			27 684,36

Elaboración Propia

Dos puntos importantes que se debe resaltar en este cuadro son el lanzamiento de la marca y su cóctail de presentación. El primero se hará en el Diario Gestión ya que es un informativo de mucha presencia empresarial, el aviso será una publicación a colores que saldrá un día domingo donde el lector podrá conocer todo acerca de la nueva empresa y de los servicios que ofrece en el mercado local; el segundo punto refuerza la estrategia de publicidad, este cóctail que se realizará en el Museo Pedro de Osma, ubicado en la Av. Pedro de Osma Nro.423, distrito de Barranco, al cual asistirán los principales clientes (Gerentes y/o puestos claves de las organizaciones), medios de prensa local y todo el equipo staff de Empresa Inclusiva para su presentación formal en el primer año de inicio de sus operaciones, teniendo un costo total de S/. 22 000 nuevos soles donde el mayor costo es el alquiler del espacio con un monto total de S/. 16 500 nuevos soles. Ambas actividades se realizarán anualmente para reforzar los vínculos sociales y laborales con nuestros clientes y también para posicionar la marca y captar clientes potenciales.

Contar con una página web dinámica, fresca y de fácil dominio para todos los usuarios es un factor que permite a los mismos obtener la información de manera rápida, así como también el registro de sus datos personales y laborales para elaborar un curriculum vitae virtual y poder así postular a ofertas laborales presentes en la página web, para ello el usuario podrá

contactarse con la empresa a través de este medio virtual. Los folletos mostrarán información básica del establecimiento y servicios ofrecidos por Empresa Inclusiva.

5.3. Equipo de Trabajo

5.3.1. Descripción de Posiciones

5.3.1.1. Administrador

- Titulado en la carrera de Administración de empresas, Ingeniería industrial o carreras afines. Con preferencia que tenga especialidad en Recursos Humanos.
- Contar mínimo con tres (3) años de experiencia comprobada en administración y jefaturas comerciales y de ventas.
- Experiencia en el área comercial.
- Conocimiento indispensable en marketing y ventas.
- Manejo de MS Office a nivel intermedio.
- Conocimiento del idioma Inglés en nivel avanzado.

5.3.1.2. Asistente Administrativo

- Egresado de la carrera de Economía, Administración, Contabilidad, Ingeniería industrial o afines.
- Contar mínimo con un (1) año de experiencia comprobada.
- Manejo de MS Office a nivel intermedio.
- Experiencia en el área de recursos humanos, gestión de conocimiento o mejora de la calidad.
- Conocimiento del idioma Inglés en nivel intermedio.

5.3.1.3. Consultor de Inclusión Laboral

- Profesional egresado de la carrera de Psicología, Educación especial y/o Administración.

- Contar mínimo con dos (2) años de experiencia comprobada como sicólogo organizacional.
- Conocimientos en cuanto a inclusión laboral de personas con discapacidad o relacionado a temas de gestión del talento humano.
- Disposición para realizar trabajo de campo.
- Conocimiento del idioma inglés en nivel intermedio.
- Manejo de MS Office en nivel intermedio.

5.3.1.4. Asistente Informático

- Profesional egresado de las carreras de ingeniería de sistemas o ingeniería electrónica.
- Experiencia mínima de dos (2) años comprobada.
- Contar con Certificado en Redes Syscom.
- Manejo de MS office en nivel avanzado.
- Conocimiento de diseño y programación de sistemas de información.
- Manejo del idioma Inglés en nivel intermedio.

5.3.1.5. Recepcionista asistente

- Técnica egresada en secretariado ejecutivo.
- Experiencia mínima de dos (2) años comprobada.
- Buen nivel de redacción y ortografía.
- Manejo de MS Office en el nivel intermedio.
- Manejo del idioma Inglés en el nivel intermedio.

5.3.2. Manual de Organización y Funciones

5.3.2.1. Administrador

- Liderar la elaboración del plan estratégico de la empresa para lograr utilidades consistentes con las expectativas establecidas, basadas en una efectiva acción comercial y de ventas.
- Administrar efectivamente el personal permanente asignado a su cargo.
- Implementar un programa consistente de desarrollo de los negocios para maximizar el crecimiento de las horas facturadas, de las ventas y la utilidad bruta, incrementando así la cuota en el mercado y las utilidades operativas, conforme a sus objetivos aprobados.
- Supervisar, asesorar y vigilar el rendimiento profesional de todo su equipo de trabajo de la sucursal, manteniendo un clima laboral adecuado.
- Organizar, supervisar y controlar las operaciones de los clientes que tiene bajo su responsabilidad.
- Identificar oportunidades de negocio con los clientes actuales y potenciales, elaborando propuestas comerciales, haciendo su seguimiento y cierre de las mismas.
- Manejo y consolidación de reportes comerciales en Excel.
- Desarrollo de presentaciones comerciales.
- Establecer la cuota de ventas mensual al representante de servicios.

5.3.2.2. Asistente Administrativo

- Realizar el seguimiento y control de los documentos internos y externos.
- Realizar labores de logística de la empresa.

- Realizar labores de gestión de conocimiento y mejora de la calidad de los procesos de la empresa.

5.3.2.3. Consultor de Inclusión Laboral

- Desarrollar el proceso de reclutamiento.
- Desarrollar el proceso de selección (apoyados por el método estrella, evaluación por competencias), e inclusión laboral.
- Gestionar por competencias el talento de las personas que fueron reclutadas; si se requiriese técnicas especiales para la gestión de estos talentos, el consultor es libre de proponer, ejecutar y compartir dichas técnicas.
- Mantener contacto directo con los clientes y candidatos.
- Realizar evaluaciones, entrevistas e informes de candidatos.
- Realizar coordinaciones con el cliente y atender oportunamente sus necesidades.
- Reclutar y filtrar posibles candidatos para base de datos.
- Realizar visitas comerciales a las empresas y clientes.
- Elaboración de ruta de visita a los clientes de manera semanal.
- Elaborar informes semanales relacionados a los clientes visitados, ventas realizadas y oportunidades de negocios presentadas.

5.3.2.4. Asistente Informático

- Administrar el software de gestión por competencias.
- Dar soporte técnico especializado a cada consultor de inclusión laboral, respecto al software de gestión por competencias.
- Contribuir a diseñar y programar sistemas de información que contribuyen a mejorar el servicio de inclusión laboral que se ofrece.
- Administrar las redes y servidores de correo.

- Administrar el servidor de la página web y la red interna de la empresa (Red lan).
- Dar soporte técnico a cada colaborador de la sucursal.

5.3.2.5. Recepcionista asistente

- Dar soporte administrativo y de documentación al personal de la empresa.
- Redactar los documentos internos y externos de la administración.
- Contestar llamadas y brindar información de la empresa y sus servicios si lo requieren.
- Realizar llamadas telefónicas y coordinaciones con los clientes y candidatos.
- Administrar los files (archivos) y documentos de la administración en forma eficaz.
- Redactar los documentos internos y externos de la administración.
- Apoyar en todas las labores de la administración.
- Administrar la agenda diaria.

5.3.2.6. Asesor Contable: (Externo)

- Llevar los libros contables de la empresa.
- Preparar los estados financieros de la empresa.
- Emitir informes contables para reportar a la administración.
- Asesorar a la empresa en aspectos contables y tributarios.

5.3.2.7. Asesor Legal: (Externo)

- Resolver las consultas legales requeridas por la empresa.
- Llevar los casos judiciales o extra judiciales que la empresa deba afrontar.

5.3.3. Proceso de Reclutamiento y Selección

Para realizar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación es primordial haber definido claramente el perfil desarrollado en el punto anterior, posteriormente se procederá a realizar los siguientes pasos:

- Para obtener una cartera amplia y con los mejores candidatos posibles, se lleva a cabo un proceso bien pensado de reclutamiento, el cual se utilizaría la red LinkedIn y recomendaciones de la red de contactos profesional que se maneja.
- Debido a que se cuenta con el apoyo de personas que vienen desarrollando la prestación del mismo servicio que el presente proyecto, se ha decidido que el mecanismo de selección sea a través de referencias personales.
- Se lleva a cabo la entrevista personal de manera individual y/o grupal dependiendo del puesto a cubrir.
- Los candidatos filtrados en la entrevista personal, pasarán evaluación de conocimientos mediante las pruebas especializadas para cada puesto.
- Posteriormente se realiza la verificación de las referencias laborales y personales.

5.3.4. Plan de Desarrollo del Personal y Monitoreo

- Se elaborará y presentará un plan anual de desarrollo del personal, en el cual se toque temas como: Manejo de conflictos, comunicación efectiva, administración eficaz del tiempo, empatía, experiencia del candidato, manejo efectivo de clientes, etc.
- Se realizarán debates grupales sobre temas como negociación con los clientes y trato con los candidatos para mejorar nuestra calidad de servicio.
- Para evaluar el desempeño del colaborador se empleará en esencia la técnica del *jefe inmediato*, ya que conoce y sabe del desenvolvimiento del trabajador dentro de su puesto de trabajo; además se piensa en

hacer una *evaluación de 360°*, esto comprende en obtener opiniones sobre el desempeño del trabajador desde el punto de vista de los compañeros, de la administración, de los clientes y candidatos.

- Se considera llevar a cabo este programa al segundo año de operaciones, por cuanto el personal contratado al iniciar las actividades deberá estar capacitado.

5.3.5. Política y fijación de Fijación de Remuneraciones

Se trabaja bajo el esquema del Régimen Laboral General (Decreto Legislativo N° 728), en este caso se hace el pago de los siguientes beneficios: Compensación por Tiempo de Servicios CTS dos veces al año, gratificación correspondiente a Fiestas Patrias y Navidad, Essalud mensual, vacaciones, cabe mencionar que en un inicio la empresa contará con menos de 20 trabajadores, motivo por el cual no se hace reparto de utilidades.

El monto anual en pago de sueldos es de 322 856,00 Nuevos Soles, cabe resaltar que año a año se considera un incremento del 5% sobre la remuneración básica, esto para compensar que la empresa no hará reparto de utilidades.

Respecto a servicios por terceros, estos no entran dentro de la planilla de la empresa, por cual se ha asignado un monto promedio de cotizar los servicios de asesoría contable, asesoría legal y limpieza. El monto a pagar por el servicio de limpieza es un estimado promedio de cotizar este servicio por diversas empresas que lo ofrecen, resultando un total de S/.620,00 Nuevos Soles, por tener algunas condiciones tanto de horario y de amplitud del servicio al mes.

Al asistente informático se le ha considerado como mano de obra indirecta puesto que este como principal función tiene el administrar el software de gestión por competencias que adquirirá Empresa Inclusiva, siendo el soporte inmediato de los consultores del servicio de inclusión laboral, de igual modo este debe proponer, diseñar y programar sistemas de información y tecnología con el propósito de mejorar el servicio de inclusión laboral.

TABLA N° 43: FIJACIÓN DEL SUELDOS
(Nuevos Soles)

Concepto	N° de trabajadores	Sueldo al Mes	CTS	Beneficios Sociales	Sueldo		TOTAL
					Total	Anual	
MANO DE OBRA DIRECTA							
Consultor de Inclusión Laboral	5	2100	210	189	2499	34 986	174 930
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA							174 930
MANO DE OBRA INDIRECTA							
Asistente Informático	1	1500	150	135	1785	24 990	24 990
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA							24 990
ADMINISTRACIÓN							
Administrador	1	3000	300	270	3570	49 980	49 980
Asistente Administrativo	1	1500	150	135	1785	24 990	24 990
Recepcionista	1	1100	110	99	1309	18 326	18 326
SERVICIO POR TERCEROS							
Asesoría Contable	1	1000			1000	12 000	12 000
Asesoría Legal	1	850			850	10 200	10 200
Limpieza	1	620			620	7440	7440
TOTAL SUELDO ADMINISTRATIVOS							122 936
TOTAL SUELDO DE PERSONAL							322 856

Elaboración Propia

CAPÍTULO 6. ESTUDIO DE COSTOS

6.1. Inversiones

6.1.1. Inversiones en Activo Fijo

TABLA N° 44: INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO (En Nuevos Soles sin IGV)

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
ACTIVO FIJO			50 991
Maquinaria y Equipo			3718
<i>Proyector</i>	1	2000	2000
<i>Lustradora</i>	1	319	319
<i>Aspiradora</i>	1	189	189
<i>Ecran de pared retráctil</i>	1	570	570
<i>Pizarra Acrílica</i>	2	320	640
Equipos de Procesamiento de Datos			22 769
<i>Computadora de escritorio</i>	2	2130	4260
<i>Laptop</i>	7	2250	15 750
<i>Impresora multifuncional</i>	1	2759	2759
Mobiliario			20 004
<i>Escritorio</i>	2	790	1580
<i>Sillas giratorias</i>	11	435	4785
<i>Muebles para computadora</i>	8	380	3040
<i>Juego de comedor</i>	1	1310	1310
<i>Mueble para periódicos y revistas</i>	1	505	505
<i>Sillones de un cuerpo</i>	5	232	1160
<i>Estante Archivador</i>	6	564	3384
<i>Cableado de red (voz y datos)CAT 5e-AMP</i>	7	150	1050
<i>Switch de comunicaciones de 12 puertos</i>	1	200	200
<i>Router de internet</i>	1	100	100
<i>Central telefónica 3 líneas 8 anexos</i>	1	1200	1200
<i>Sillas de oficina</i>	10	120	1200
Inmueble			4500
<i>Reparaciones extraordinarias del establecimiento</i>	1	4500	4500

Elaboración Propia

El activo fijo total asciende a un total de 50 991,00 Nuevos Soles. Dichos activos tienen una vida útil de 5 y 10 años. Como se puede apreciar todo lo que respecta a equipos de procesamiento de datos constituyen la mayor inversión y constituyendo el principal activo de la empresa.

En cuanto a la casilla de Inmueble se hace referencia exclusivamente a las reparaciones extraordinarias del establecimiento, ya que son adiciones y mejoras que se hacen al activo, el cual incrementará la vida útil del mismo. Al mencionar el incrementar el valor y los beneficios del servicio que se ofrece, también se considera esencialmente el lugar donde se da la actividad operativa, es por tal que es importante estas reparaciones extraordinarias consideradas como la implementación de las oficinas administrativas y su remodelación puesto que es donde lo clientes y candidatos llegarán a informarse, solicitar y hasta adquirir dicho servicio, además que también se pretende dar un ambiente de trabajo adecuado y cómodo a los colaboradores de Empresa Inclusiva. En implementación de las oficinas se considera lo siguiente, adaptar el servicio higiénico para personas con discapacidad física, organizar y mejorar todo el sistema de iluminación y cableado de energía eléctrica de las áreas del establecimiento, mandar a hacer el diseño del establecimiento y las oficinas e implementar diseño. En cuanto a la remodelación más que todo hace referencia al pintado de interiores y exteriores, subsanar imperfecciones y mejorar acabados del establecimiento, incluir decoración y plantas, y la mano de obra que hará esto. Estas reparaciones que no se realizan de manera frecuente, implican un desembolso significativo por lo general, e incrementan el valor de uso (eficiencia) o la vida útil del activo fijo.

[Tabla N°45 en la siguiente página]

6.1.2. Inversiones en Activo Intangible

TABLA N° 45: INVERSIÓN EN ACTIVO INTANGIBLE (En Nuevos Soles sin IGV)

CONCEPTO	Inversión		
	Cantidad	Precio	Total
INTANGIBLES			47 134
Gastos Pre Operativos			26 840
<i>Software CRM y Cloud Computing Sales Force</i>		20 000	
<i>Software de trabajo (MS Office Professional)</i>		6840	
Derechos y otros			20 294
Capacitación Inicial		5960	5960
Constitución y Organización de Empresa		6093	6093
Alianzas y Convenios		350	350
Estudios Definitivos		7300	7300
Imprevistos	0	591	591

Elaboración Propia

Los activos intangibles ascienden a un monto total de 47 134.00 nuevos soles, con un 3% de imprevistos. Estos activos son procedimientos para la constitución de la empresa y a su vez permisos para poder comenzar a prestar el servicio. Se debe tener en cuenta que la administración de los intangibles es un concepto relevante para la empresa, ya que no solo se refiere a administrar la fuerza de trabajo, ni trata de enfocarse en el control del servicio, sino que busca el incremento de su valor y de los beneficios.

[Tabla N°46 en la siguiente página]

6.1.3. Inversiones en Capital de Trabajo

TABLA N° 46: INVERSIÓN Y REINVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO

(En Nuevos Soles)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costos de Producción		213 669	225 045	236 884	249 362	262 354
Gastos Administrativos		180 998	194 500	203 794	213 551	223 795
Gastos de Ventas		67 888	64 435	66 020	67 644	69 308
Total de Costos y Gastos		457 554	483 980	506 698	530 557	555 457
Variaciones del Capital de Trabajo	457 554	26 426	22 718	23 859	24 900	
<i>Factor de Desfase</i>	3/12					
TOTAL SIN IGV	114 389	6606	5680	5968	6225	0
Costos de Producción		216 143	227 768	239 850	252 589	265 837
Gastos Administrativos		181 860	196 184	205 486	215 253	225 506
Gastos de Ventas		73 805	75 620	77 481	79 387	81 340
Total de Costos y Gastos		471 808	499 572	522 817	547 229	572 682
Variaciones del Capital de Trabajo	471 808	27 764	23 244	24 412	25 453	
<i>Factor de Desfase</i>	3/12					
TOTAL CON IGV	117 952	6941	5811	6103	6363	0

Elaboración Propia

Para determinar el capital de trabajo se ha considerado un factor de desfase de 3 meses de operaciones. Siendo el capital de trabajo inicial de 114 389,00 Nuevos Soles sin considerar IGV. Con ello se comenzará a prestar el servicio ofrecido por la empresa, considerando que es éste el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia. Posteriormente se realizarán incrementos en el capital de trabajo del orden de los 6118,92 Nuevos Soles, en promedio anual.

Es preciso mencionar que el capital de trabajo incremental es positivo por cuanto existe mayor generación de servicios, requiriendo con ello mayor efectivo necesario para atender esas mayores operaciones, al producirse mayores gastos.

6.2. Costos y Gastos Proyectados

6.2.1. Materia Prima Directa

TABLA N° 47: COSTOS DE MATERIALES DIRECTOS SEGÚN SERVICIO

(En Nuevos Soles)

Producto	Materiales	Medida	Cantidad	Costo	Valor al Año	Costo x paquete
Inclusión laboral de personas con discapacidad	Caja de lapiceros	caja	1	9,40	56,40	1268,56
	Caja de lápices	caja	1	7,30	43,80	
	Caja de borradores	caja	1	6,50	39,00	
	Caja de Plumones acrílicos	unidad	6	2,50	90,00	
	Block de notas	unidad	5	5,80	174,00	
	Fólderes/ faster	ciento	1	17,20	103,20	
	Set Utilería para cada consultor: perforador, grapadora y porta cinta	unidad	5	23,00	230,00	
	Hojas bond	millar	2	24,80	297,60	
	Cinta adhesiva	docena	1	11,60	69,60	
	Marcadores	docena	1	19,10	57,30	
	Archivadores	unidad	5	11,20	336,00	
	TOTAL					
					Por un servicio	3,13

Elaboración Propia

El presupuesto de materiales directos consta de todos los requerimientos de insumos que necesitan los consultores de inclusión laboral para realizar con eficiencia sus procesos para los puestos de trabajo solicitados por los clientes.

En este caso lo que se requiere, principalmente, para la prestación del servicio, con los útiles de escritorio. Todo ello está calculado en el cuadro anterior, y cabe resaltar que éste muestra el costo por un servicio (un proceso de inclusión laboral), es así que al tratarse de útiles de escritorio empleados netamente para las evaluaciones y diversas pruebas que se requieren en el proceso, se obtiene un costo anual de 1268,56 Nuevos Soles, que al dividirlo entre el promedio de la capacidad normal de

servicios ofrecidos por la empresa anualmente, arroja un costo unitario de 3,13 Nuevos Soles.

6.2.2. Mano de Obra Directa

TABLA N° 48: CONSOLIDADO DE GASTOS DE PERSONAL (En Nuevos Soles)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Mano de Obra Directa	174 930,00	183 676,50	192 860,33	202 503,34	212 628,51
Mano de Obra Indirecta	24 990,00	26 239,50	27 551,48	28 929,05	30 375,50
Administración	122 936,00	129 082,80	135 536,94	142 313,79	149 429,48
Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	322 856,00	338 998,80	355 948,74	373 746,18	392 433,49

Elaboración Propia

Son considerados 5 consultores de inclusión laboral. La mano de obra directa asciende a 174 600,00 Nuevos Soles en el primer año y de 212 628,34, al año 2019. En cuanto a mano de obra indirecta, se considera al asistente informático, el que estarán ligados a la parte de manejo de redes, sistemas, mantenimiento de software y hardware y cualquier imprevisto que pueda ocurrir con respecto a tecnología de información, el costo de esta planilla inicia con un gasto en el primer año de 24 990,00 Nuevos Soles y para el quinto año es de 30 375,50. En lo que respecta en a la planilla de administración, considera a la recepcionista asistente, al asistente administrativo y al administrador con un monto inicial de 122 936,00 Nuevos Soles para el primer año y al quinto año de 149 429,48 Nuevos Soles (Este monto considera el gasto por servicios prestados por terceros: Asesor contable, asesor legal, y servicio de limpieza). Cabe resaltar que la empresa no incurre en gastos del concepto ventas puesto que el administrador y los consultores tienen como una de sus funciones ser representantes de ventas del servicio a ofrecer.

Los tres conceptos detallados anteriormente, año a año se han considerado un incremento en los sueldos de todo el personal de 5%, además todos cuentan con los beneficios de ley.

6.2.3. Costos y Gastos Indirectos de Fabricación

TABLA N° 49: GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (En Nuevos Soles)

Concepto	%	2015	2016	2017	2018	2019
Electricidad	24,04%	3000,00	3324,32	3639,64	3981,98	4315,32
Agua	8,65%	1080,00	1196,76	1310,27	1433,51	1553,51
Internet + Telefonía	67,31%	8400,00	9308,11	10 190,99	11 149,55	12 082,88
TOTAL MATERIALES	100,00%	12 480,00	13 829,19	15 140,90	16 565,05	17 951,71

Elaboración Propia

Los gastos indirectos son todos aquellos egresos de efectivo relacionados con el servicio, que se consideran importantes para que éste sea llevado a cabo de forma eficiente, dentro de ello está la electricidad, agua y luz. Como se observa, estos gastos son crecientes, en la misma proporción del aumento en la prestación del servicio: a mayor cantidad de servicios vendidos, mayor gasto indirecto generado.

6.2.4. Gastos de Administración

TABLA N° 50: GASTOS ADMINISTRATIVOS (En Nuevos Soles)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Útiles de Escritorio	981,61	831,87	852,34	873,30	894,79
Útiles de Limpieza	1367,80	1159,15	1187,66	1216,88	1246,82
Sueldos	122 936,00	129 082,80	135 536,94	142 313,79	149 429,48
Plan de Capacitación		4380,93	4380,93	4380,93	4380,93
Alquileres*	48 000,00	50 400,00	52 920,00	55 566,00	58 344,30
Mantenimiento y Reparación del Local		912,09	912,09	912,09	912,09
Servicios de Comunicación	2440,68	2068,37	2068,37	2068,37	2068,37
Imprevistos 3%	5271,78	5665,06	5935,75	6219,94	6518,30
TOTAL SIN IGV	180 997,87	194 500,27	203 794,08	213 551,30	223 795,07
TOTAL CON IGV	181 860,08	196 183,70	205 486,33	215 252,59	225 505,61
IGV	862,22	1683,43	1692,25	1701,28	1710,54

*Elaboración Propia- *Incluye pago de tributos*

Los gastos administrativos son todos aquellos desembolsos, no relacionados con la producción, que le van a permitir a la empresa operar sin ningún inconveniente durante su horizonte de vida planeado. Dentro de ello encontramos a los útiles de escritorio, útiles de limpieza, imprevistos del 3% ante cualquier caso fortuito, sueldos, alquiler (con un incremento anual de 5%), etc. Siendo estos un total de 180 997,87 Nuevos Soles en el primer año, notando que el mayor de los gastos en este rubro son los sueldos administrativos, además se considera un aumento anual en los útiles de escritorio y limpieza, plan de capacitación, mantenimiento y reparación de local y servicios de comunicación por efectos de la inflación.

6.2.5. Gastos de Ventas

TABLA N° 51: GASTOS DE VENTAS (En Nuevos Soles)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad y Marketing	60 650,46	62 142,46	63 671,16	65 237,47	66 842,32
Publicidad	27 684,36	28 365,39	29 063,18	29 778,13	30 510,68
Actividades y Eventos	11 101,69	11 374,80	11 654,62	11 941,32	12 235,08
Merchandising	21 864,41	22 402,27	22 953,37	23 518,02	24 096,56
Sueldos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte y Representación	2237,29	2292,33	2348,72	2 406,50	2465,69
TOTAL SIN IGV	62 887,75	64 434,78	66 019,88	67 643,97	69 308,01
TOTAL CON IGV	73 804,83	75 620,43	77 480,69	79 286,71	81 339,63
IGV	10 917,08	11 185,64	11 460,81	11 742,75	12 031,62

Elaboración Propia

Los gastos de ventas corresponden a todos los egresos por concepto de pagos de publicidad y marketing, dentro de los cuales se encuentran todos los gastos realizados por publicidad netamente dicha como avisos en el periódico, actividades y eventos en los que participa la empresa como ferias laborales y actividades para los colaboradores de la empresa en ciertas fechas cívicas y finalmente, el merchandising como folders personalizados y lapiceros, todos estos artículos con el logo y los colores

que identifican a la empresa; también están incluidos los gastos del personal de ventas así como sus gastos de representación por transporte para las visitas comerciales. Teniendo un total para el primer año de 62 887,75 Nuevos Soles sin IGV y 69 308,01 Nuevos Soles para el último año. Respecto a los sueldos en este apartado, el administrador tiene como una de sus funciones ser el representante de ventas, el que vea los temas de relaciones públicas, contando con el apoyo de su asistente y de comisiones para desarrollar las propuestas de publicidad y marketing.

El gasto de ventas en cuanto a publicidad y marketing corresponde a todos los esfuerzos en dichos términos para atraer y crear la mayor probabilidad de venta del servicio a los potenciales clientes cada año.

6.2.6. Otros Gastos Pre-Operativos

TABLA N° 52: GASTOS PRE-OPERATIVOS (En Nuevos Soles)

Concepto	Valor
CRM y Cloud Computing, Sales Force	20 000,00
Software de trabajo (MS Office Professional)	6840,00
TOTAL	26 840,00

Elaboración Propia

En este cuadro están incluidos aquellos desembolsos que se realizan antes del inicio de las operaciones de la empresa, ya que sin ellos no se podría llevar a cabo el desarrollo de las actividades; es así que aquí se encuentran 2 conceptos: Desarrollo y diseño de un Sistema CRM y Cloud Computing, Sales Force, y la compra de los programas para la instalación del MS Office Professional original para cada máquina de trabajo, todo esto asciende a un monto de 26 840,00 Nuevos Soles.

6.2.7. Depreciación del Activo Fijo

Bajo la Ley del Impuesto a la Renta actualizada al 2011, cabe precisar que el Artículo 23° refiere que “La inversión en bienes de uso cuyo costo por

unidad no sobrepase de un cuarto (1/4) de la Unidad Impositiva Tributaria, a opción del contribuyente, podrá considerarse como gasto del ejercicio en que se efectúe. Lo señalado en el párrafo anterior no será de aplicación cuando los referidos bienes de uso formen parte de un conjunto o equipo necesario para su funcionamiento”.

TABLA N° 53: DEPRECIACIÓN DEL ACTIVO FIJO (En Nuevos Soles)

Concepto	Inversión	2015	2016	2017	2018	2019	2019
TANGIBLES	50 991	9048	8198	8198	8198	8198	9152
Inmuebles	4500	900	900	900	900	900	
Maquinaria y Equipo	3718	744	744	744	744	744	
Equipos de Procesamiento de Datos	22 769	4554	4554	4554	4554	4554	
Mobiliario	20 004	2850	2000	2000	2000	2000	9152

Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro, la vida útil de la maquinaria y equipo de procesamiento de datos es de 5 años, que le genera una tasa de depreciación de 20% y para el mobiliario se ha considerado una vida útil de 10 años lo cual da una tasa de depreciación de 10%, por ende en este rubro habrá un valor residual por los 5 años sobrantes que al final del período de evaluación hace un importe de 9 152,00 Nuevos Soles.

6.2.8. Amortización de Intangibles

TABLA N° 54: AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES (En Nuevos Soles)

Concepto	Inversión	2015	2016	2017	2018	2019
INTANGIBLES	47 134	9427	9427	9427	9427	9427
Gastos Pre Operativos	26 840	5368	5368	5368	5368	5368
Capacitación Inicial	5960	1192	1192	1192	1192	1192
Constitución y Organización de Empresa	6093	1219	1219	1219	1219	1219
Alianzas y Convenios	350	70	70	70	70	70
Estudios Definitivos	7300	1460	1460	1460	1460	1460
Imprevistos	591	118	118	118	118	118

Elaboración Propia

La amortización de los intangibles está distribuida a lo largo de los 5 años proyección de las funciones de la empresa, lo que ocasiona un gasto de amortización anual de 9427,00 Nuevos Soles.

6.3. Financiamiento

6.3.1. Estructura de Capital

TABLA N° 55: ESTRUCTURA DE CAPITAL (En Nuevos Soles)

Concepto	Monto de capital	%
Aporte Propio	140 244	60.00%
Préstamo	93 496	40.00%
Inversión Total	233 740	100.00%

Elaboración Propia

Para iniciar las actividades de la empresa, se tendrá que hacer un préstamo equivalente al 40% de la inversión total, quedando así el 60% que será financiado por los ejecutores del proyecto, esto debido a que cada socio se dividirá el aporte por contar con dicho capital para la ejecución del presente proyecto.

TABLA N° 56: FINANCIAMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO Y ACTIVO FIJO

%	Para Cap.T.	Para Act. Fijo
45%	42 073,12	51 422,70
100%	117 952,05	60 169,38

Elaboración Propia

En este cuadro se puede apreciar que del total de deuda a tomar, el 45% será destinado para capital de trabajo y el otro 55% será destinado para activo fijo.

6.3.2. Alternativas de Financiamiento Externo

TABLA N° 57: ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

Alternativas	Para Capital de Trabajo	Para Activo Fijo
BANCO	CEA MN	CEA MN
<i>Mi Banco</i>	56,12%	59,13%
<i>BCP</i>	64,34%	44,51%
<i>Scotiabank</i>	36,19%	36,22%
<i>BBVA</i>	57,59%	46,61%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – Información al 16 de Agosto del 2013

<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx#>

Elaboración Propia

Se tomó en cuenta 4 entidades bancarias reconocidas en la zona como opciones para el préstamo, el cual será para financiar tanto activo fijo como capital de trabajo de la empresa, y se puede observar que el Scotiabank ofrece una menor tasa costo efectiva anual tanto para capital de trabajo como para activo fijo, considerando también la rapidez en la gestión del crédito y el posicionamiento que tiene la mencionada entidad en el país.

6.3.3. Criterios de Selección de Fuentes de Financiamiento

- Posicionamiento de la entidad financiera en el país.
- Bajas Tasas de Costos Efectivas Anuales.
- Rapidez en la gestión del crédito.

Los ejecutores del proyecto cuentan con buenas relaciones comerciales en la entidad elegida ya que vienen trabajando con ésta y se encuentran satisfechos con el servicio y los productos ofrecidos.

6.3.4. Evaluación y Selección de Fuentes de Financiamiento

Como se ha mencionado anteriormente, se cuenta con apoyo de personas que tienen experiencia en el rubro por casi 3 años, las mismas que realizan su financiamiento mediante el Scotiabank, por ello tomando esto como referencia, se ha decidido elegir a esta entidad bancaria para solicitar el

préstamo que será para financiar parte del capital de trabajo de la empresa, esta institución ofrece una TCEA de 36,19%, con 3 años de repago. Así mismo para financiar parte del activo fijo, a una tasa del 36,22% de TCEA, con 1 año de repago.

TABLA N° 58: TASAS DE PRÉSTAMOS ELEGIDAS

Para Capital de Trabajo		Para Activo Fijo	
Elección	Scotiabank	Elección	Scotiabank
Tasa	36,19%	Tasa	36,22%

Elaboración Propia

TABLA N° 59: PRÉSTAMO Y TASA PARA CAPITAL DE TRABAJO

Para Capital de Trabajo	Reales	Nominales
Para Capital de Trabajo	42 073,12	42 073,12
Periodos (meses):	36	36
Tasa Mensual:	2,61%	2,82%
Costo Efectivo Anual:	36,19%	39,54%

Elaboración Propia

TABLA N° 60: PRÉSTAMO Y TASA PARA ACTIVO FIJO

Para Activo Fijo	Reales	Nominales
Para Activo Fijo	51 422,70	51 422,70
Periodos (meses):	12	12
Tasa Mensual:	2,61%	2,82%
Costo Efectivo Anual:	36,22%	39,57%

Elaboración Propia

En los cuadros anteriores se muestra los montos del préstamo a realizar por la empresa, el número de periodos y las tasas de interés tanto anual como mensual en términos nominales y reales, tanto para capital de trabajo como para activo fijo.

Se procederá al cálculo de los flujos de deuda individuales de cada tipo de crédito para luego unificarlos en un solo cuadro, todos en términos nominales, para poder combinarlos con los cuadros de presupuestos de costos e ingresos estimados en los capítulos anteriores.

6.3.5. Amortización de Deuda

TABLA N° 61: DEUDAS (En Nuevos Soles y en términos nominales)

Capital de Trabajo	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses	12 804,30	8973,41	3627,78	0,00	0,00
Amortización	9688,57	13 519,46	18 865,09	0,00	0,00
Saldo	32 384,55	18 865,09	0,00	0,00	0,00
Cuota	22 492,87	22 492,87	22 492,87	0,00	0,00
Activo Fijo	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses	9895,58	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización	51 422,70	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuota	61 318,28	0,00	0,00	0,00	0,00

Elaboración Propia

En el cuadro se observa el fraccionamiento de la deuda a lo largo de los años en los cuales progresivamente va disminuyendo el capital más los intereses generados hasta quedar en 0,00 nuevos soles de deuda en el tercer año (2017), debido a la política de pago del endeudamiento en el caso del financiamiento para capital de trabajo.

Al combinar ambos tipos de deudas, se genera el cuadro siguiente:

TABLA N° 62: AMORTIZACIÓN DE LOS PRÉSTAMOS (En Nuevos Soles)

Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Intereses	22 700	8973	3 628	-	-
Amortización	61 111	13 519	18 865	-	-
Saldo	32 385	18 865	(0)	-	-
Cuota -93 496	83 811	22 493	22 493	-	-

Elaboración Propia

6.4. Ingresos Projectados

6.4.1. Ingresos por Ventas

Considerando la tabla N° 39: Precio del Servicio, por la cantidad de servicios a realizar por año, datos encontrados en la tabla N°38: Market Share Projectado, se logró establecer los ingresos proyectados para los 5 años de horizonte de planeamiento, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA N° 63: INGRESOS PROYECTADOS (En Nuevos Soles)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Inclusión laboral de personas con discapacidad	499 500	553 500	606 000	663 000	718 500
TOTAL SIN IGV	499 500	553 500	606 000	663 000	718 500
TOTAL CON IGV	589 410	653 130	715 080	782 340	847 830
IGV	89 910	99 630	109 080	119 340	129 330

Elaboración Propia

Como se mencionó, los ingresos consideran el precio según un proceso solicitado por el cliente, es decir la inclusión laboral de personas con discapacidad para un puesto de trabajo en una empresa, por el número de servicios/procesos que se realizarán en cada año respectivo, teniendo en cuenta que son 5 los consultores de inclusión laboral con lo que se cuenta, y que para el primer año son 333 servicios ofrecidos y para el 2019 son 479.

[Tabla N°64 en la siguiente página]

TABLA N° 64: COSTO POR SERVICIO (En Nuevos Soles)

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019
Materiales Directos					
Inclusión laboral de personas con discapacidad	3,13	3,21	3,29	3,37	3,45
Demás Costos de Producción					
Inclusión laboral de personas con discapacidad	523,93	551,91	581,04	611,74	643,70
Gastos Administrativos					
Inclusión laboral de personas con discapacidad	446,47	479,77	502,70	526,77	552,04
Gastos de Ventas					
Inclusión laboral de personas con discapacidad	155,13	158,94	162,85	166,86	170,96
Costo Total					
Inclusión laboral de personas con discapacidad	1128,65	1193,83	1249,87	1308,73	1370,15

Elaboración Propia

Luego de obtener los costos y gastos que generan la prestación del servicio de selección de personal, se puede calcular el costo unitario, el cual ayudará a obtener el precio por cada servicio. Para esto se utilizó el método de absorción. Los resultados se exponen en el cuadro anterior.

TABLA N° 65: MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR SERVICIO (En Nuevos Soles)

Concepto	Valor de Venta	IGV	Precio Medio	Costo Total Medio	Margen Contribución
Inclusión laboral de personas con discapacidad	1500,00	270,00	1770,00	1250,25	249,75

Elaboración Propia

Se debe tener en cuenta que no importa el sueldo que se le pague a la persona con discapacidad incluida, puesto que igual por el servicio se cobrará 1500 Nuevos soles incluyendo el IGV del 18%.

6.4.2. Recuperación de Capital de Trabajo

TABLA N° 66: RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO (En Nuevos Soles con IGV)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital de Trabajo Inicial	-117 952					
Capital de Trabajo Incremental		-6941	-5811	-6103	-6363	
Recuperación del Capital de Trabajo						143 170

Elaboración Propia

Para el período número 5, el importe total de devolución del capital de trabajo es de 143 170,00 Nuevos Soles. Siendo el monto más alto el correspondiente al capital de trabajo inicial. El monto del año 5 es el total recuperado después de todos los años de duración de la evaluación y para el Flujo de Caja Económico estará afecto al COK por el tiempo estimado de demora de liquidación de las cuentas.

Puede observarse además que el capital de trabajo incremental es creciente debido a que estima un crecimiento en la venta de servicios, lo que haría incrementar las necesidades de capital de soporte.

6.4.3. Valor de Desecho Neto

TABLA N° 67: VALOR DE DESECHO NETO (En Nuevos Soles con IGV)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Valor Residual						9703

Elaboración Propia

Este monto es el resultado de sumar el valor residual de los activos fijos e intangibles, aplicándole la tasa de 18% correspondiente al IGV, que deviene en 9703,00 Nuevos Soles al cabo del quinto año. Considerando un tiempo de 3 meses necesarios para convertirlos en efectivo.

CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

7.1. Flujo de Caja Proyectado

7.1.1. Flujo de Caja Operativo

TABLA N° 68: FLUJO DE CAJA OPERATIVO (En Nuevos Soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL DE INGRESOS		589 410	653 130	715 080	782,340	847 830
Costos de Producción		-216 143	-227 768	-239 850	-252 589	-265 837
Gastos Administrativos		-181 860	-196 184	-205 486	-215 253	-225 506
Gastos de Ventas		-73 805	-75 620	-77 481	-79 387	-81 340
Impuesto General a las Ventas		-54 430	-84 038	-92 962	-102 669	-113 752
Impuesto a la Renta		-7041	-15 569	-24 503	-34 445	-43 626
TOTAL DE EGRESOS		-533 280	-599 179	-640 282	-684 343	-730 060
FLUJO OPERATIVO	0	56 130	53 951	74 798	97 997	117 770

Elaboración Propia

Este cuadro está compuesto por los costos de producción, gastos administrativos y los gastos de ventas; además de los impuestos de ley. Siendo los costos más resaltantes los de producción por el monto promedio de 240 437 mil Nuevos Soles. Puede observarse que tanto los ingresos como los egresos aumentan con el paso de los años, debido al incremento de las ventas.

7.1.2. Flujo de Capital

TABLA N° 69: FLUJO DE CAPITAL (En Nuevos Soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión en Activo Fijo	-52 036					
Inversión en Intangibles	-29 227					
Capital de Trabajo Inicial	-117 952					
Capital de Trabajo Incremental		-6941	-5811	-6103	-6363	0
Recuperación del Capital de Trabajo						143 170
Valor Residual						9703
FLUJO DE CAPITAL	-199 215	-6941	-5811	-6103	-6363	152 874

Elaboración Propia

El flujo de capital presenta los aportes realizados por concepto de inversión en activos fijos, tangibles y capital de trabajo. Dentro de ello lo más resaltante es la inversión en capital de trabajo inicial el cual es de 117 952,00 Nuevos Soles, ya que dicho monto comprende todo los desembolsos que se necesitan para iniciar las operaciones de la empresa.

7.1.3. Flujo de Caja Económico

TABLA N° 70: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (En Nuevos Soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Capital	-199 215	-6941	-5811	-6103	-6363	152 874
Flujo Operativo	0	56 130	53 951	74 798	97 997	117 770
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-199 215	49 189	48 140	68 695	91 634	270 644

Elaboración Propia

El flujo de caja económico muestra los saldos de efectivo que se presentan en cada uno de los 5 años proyectados para el flujo de caja deducido del flujo operativo y el flujo de capital. En este caso para el último año el monto es de 270 644,00 Nuevos Soles, por rescate del capital de trabajo y del activo fijo.

7.1.4. Flujo de Deuda

TABLA N° 71: FLUJO DE DEUDA (En Nuevos Soles Nominales)

Amortización de deuda	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo Inicial	93 496	93 496	32 385	18 865	0	0
Amortización		-61 111	-13 519	-18 865	0	0
Interés		-22 700	-8973	-3628	0	0
Escudo Fiscal		6810	2692	1088	0	0
Saldo Final	93 496	32 385	18 865	0	0	0
(a) PRINCIPAL + INTERESES*	93 496	-77 001	-19 801	-21 405	0	0

*Elaboración Propia- *Los intereses contemplan la deducción del escudo fiscal*

Aquí se observa el pago de la deuda a lo largo de los 5 años de evaluación del proyecto, especificando cuanto es el interés y amortización para cada

período. Al ir amortizando la deuda, el saldo de la misma va disminuyendo con el paso de los años hasta quedar en cero, debido a la política de cumplir con la deuda asumida.

7.1.5. Flujo de Caja Financiero

TABLA N° 72: FLUJO DE CAJA FINANCIERO (En Nuevos Soles)

Flujo Financiero	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Caja Económico	-199 215	49 189	48 140	68 695	91 634	270 644
Desembolso de (a)	93 496	-77 001	-19 801	-21 405	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-105 719	-27 812	28 339	47 291	91 634	270 644

Elaboración Propia

Al unir el flujo de caja económico con el flujo de deuda, se obtiene el flujo de caja financiero.

Este flujo muestra el ingreso de efectivo por el préstamo realizado así como las salidas por concepto de pagos de interés y amortización, que ya para este caso se financia el 40% de total de la inversión mediante crédito bancario. Como puede observarse existe una salida de efectivo en el periodo cero (2014) y posteriormente se generan ingresos de efectivo, existiendo un solo cambio de signo.

7.2. Determinación de la Tasa de Descuento

7.2.1. Costo de Oportunidad de Capital

Los datos que nos permiten determinar el COK son los siguientes:

Sector	Beta
Human Resources	1,28
Rendimiento Libre de Riesgo (Rf)	5,64%
Rendimiento de Mercado	8,71%
Riesgo País	1,94%
Riesgo Implícito	1,66
Participación Laboral	0,00%

Fuente: Damodaran – Información obtenida al 16 de Agosto del 2013

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

De los datos proporcionados por la página de Damodaran, y mediante la siguiente fórmula, se procedió a hallar el COK para el proyecto:

$$Cok = Rf_{US} + \beta_{apalancado} * (Rm_{US} - Rf_{US}) + \lambda * (\sigma_{País})$$

TABLA N° 73: COSTO DE OPORTUNIDAD DE CAPITAL

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Deuda	93 495,82	32 384,55	18 865,09	-0,00	0.00	0.00
Capital	140 243,73	140 243,73	140 243,73	140 243,73	140 243,73	140 243,73
Beta Apalancado	1,88	1,49	1,40	1,28	1,28	1,28
Cok para el Proyecto	14,62%	13,42%	13,16%	12,79%	12,79%	12,79%
Nominal	13,26%					
Real	10,54%					

Elaboración Propia

Este cuadro nos muestra los COK esperados para el proyecto desde el año 0 hasta el año 5. El COK promedio es de 13,26% en términos nominales y 10,54% en términos reales, para el horizonte de evaluación de 5 años del proyecto.

7.2.2. Costo Promedio Ponderado de Capital

TABLA N° 74: COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

Cálculo del CPPC	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Deuda	93 496	32 385	18 865	0	0	0
Capital	140 244	140 244	140 244	140 244	140 244	140 244
Costo Promedio Ponderado de Capital	14, 81%	13,99%	13,72%	13,26%	13,26%	13,26%
CPPC Promedio	13,72%					

Elaboración Propia

Sobre la inversión hecha y considerando el financiamiento mediante deuda bancaria, la empresa deberá exigir un rendimiento de 13,72% en promedio cada año.

Se observa en el cuadro anterior, que conforme pasa el tiempo el CPPC disminuye hasta el 2017, esto por efecto del pago de la deuda que arrastra una tasa superior al COK, por tanto el promedio inicia con un valor mayor al COK para luego terminar siendo igual al rendimiento exigido por el inversionista sobre su aporte (13,26%=COK).

Para el flujo de caja económico, se debe de calcular en función al CPPC, mientras que para el flujo de caja financiero (del accionista), se debe de calcular en función del COK.

7.3. Estados proyectados

7.3.1. Balance General

TABLA N° 75: BALANCE GENERAL PROYECTADO (En Nuevos Soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVO	233 740	194 371	209 609	243 037	319 965	415 748
<i>Caja y Bancos</i>	117 952	97 058	129 921	180 974	275 526	388 934
<i>Clientes</i>		0	0	0	0	
Total Activo Corriente	117 952	97 058	129 921	180 974	275 526	388 934
<i>Activo Fijo</i>	60 169	51 122	42,924	34 726	26 528	18 330
<i>Intangibles</i>	55 618	46191	36 765	27 338	17 911	8 484
Total Activo No Corriente	115 788	97 313	79 688	62 064	44 439	26 814
PASIVO Y PATRIMONIO	233 740	194 371	209 609	243 037	319 965	415 748
<u>Pasivo</u>	93 496	53 611	40 091	21 226	21 226	19 579
<i>Proveedores</i>		0	0	0	0	
<i>Tributos</i>		21 226	21 226	21 226	21 226	19 579
Total Pasivo Corriente	0	21 226	21 226	21 226	21 226	19 579
<i>Deuda a Largo Plazo</i>	93 496	32 385	18 865	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	93 496	32 385	18 865	0	0	0
<u>Patrimonio</u>	140 244	140 761	169 518	221 811	298 739	396 170
<i>Capital social</i>	140 244	140 244	140 244	140 244	140 244	140 244
<i>Reserva Legal</i>	0	77	4369	12 174	23 656	38 198
<i>Utilidades acumuladas</i>	0	440	24 905	69 393	134 840	217 728

Elaboración Propia

El cuadro muestra en resumen la estructura financiera de la empresa, es decir, los recursos con que cuenta y cómo los financió.

7.3.2. Estado de Ganancias y Pérdidas

[Tabla N°76 en la siguiente página]

TABLA N° 76: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO

(En Nuevos Soles)

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas Netas	499 500	553 500	606 000	663 000	718 500
Costo de Ventas	-213 669	-225 045	-236 884	-249 362	-262 354
Utilidad Bruta	285 831	328 455	369 116	413 638	456 146
Gastos Administrativos	-180 998	-194 500	-203 794	-213 551	-223 795
Gastos de Ventas	-62 888	-64 435	-66 020	-67 644	-69 308
Utilidad Operativa	41 946	69 520	99 302	132 443	163 043
Depreciación Activo Fijo	-9048	-8 198	-8198	-8198	-8198
Amortización Intangibles	-9427	-9 427	-9427	-9427	-9427
UAI	23 471	51 895	81 677	114 818	145 419
Gastos Financieros	-22 700	-8 973	-3628	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	771	42 922	78 049	114 818	145 419
Impuesto a la Renta	-231	-12 877	-23 415	-34 445	-43 626
Reserva Legal	10%	-77	-4292	-7805	-11 482
Entrega de Dividendos	5%	-23	-1288	-2341	-3445
Utilidad Neta	440	24 466	44 488	65 446	82 889

Elaboración Propia

Este estado nos muestra la utilidad proyectada a lo largo de la vida útil de la empresa, así mismo se puede observar una tendencia creciente de éstas. En resumen, muestra la situación de la empresa en los 5 años de horizonte. Como se observará, las utilidades del primer año son bajas, dados los niveles de depreciación del activo fijo y los gastos administrativos.

7.4. Rentabilidad

7.4.1. Indicadores de Rentabilidad

[Tabla N°77 en la siguiente página]

TABLA N° 77: INDICADORES DE RENTABILIDAD

Tasas	Indicador	Nominal	Real
Cok	VANE	129 818,75	114 957,36
	VANF	125 171,79	110 842,37
	TIRE	30,62%	27,49%
	TIRF	33,86%	30,76%

Elaboración Propia

Como se observa, el proyecto genera un excedente económico, que resulta luego de deducir el rendimiento exigido y la inversión realizada, de 129 818,75 Nuevos Soles corrientes y de 114 957,36 Nuevos Soles constantes, al cabo de los 5 años de horizonte de evaluación. Del mismo modo genera un excedente financiero, luego de deducir el aporte, la deuda y el rendimiento exigido, de 125 171,79 Nuevos Soles corrientes y de 110 842,37 Nuevos Soles constantes.

El rendimiento económico a precios corrientes (nominales) es de 30,62% (equivalente a 27,49% a precios constantes), superior al CPPC nominal de 13.72%. El rendimiento financiero real, del proyecto, es de 30,76% (equivalente a 33,98% nominal), también superior al CPPC.

7.4.2. Punto de Equilibrio para el Horizonte del Proyecto

TABLA N° 78: PUNTO DE EQUILIBRO (En Nuevos Soles)

Período	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio
Costos Fijos	285 060	285 533	291 066	298 820	310 728	294 241
Costos Variables	213 669	225 045	236 884	249 362	262 354	237 463
Producción	333	369	404	442	479	403
Costo Variable Medio	642	610	586	564	548	590
Costos Totales	498 729	510 578	527 951	548 182	573 081	531 704
Ingresos Totales	499 269	540 623	582 585	628 555	674 874	585 181
Precio Medio	1499	1465	1442	1,422	1409	1447
PE Unidades	332	334	340	348	361	343
PE Ventas	498 325	489 154	490 516	495 329	508 343	496 668

Elaboración Propia

El punto de equilibrio muestra el nivel de ventas que debe alcanzarse en cada período para que se cubran todos los costos en los que la empresa incurre, sin tener ganancia ni pérdida. En promedio, para que la empresa logre utilidades en cada año, las ventas tendrían que superar los 496 333,00 Nuevos Soles, lo que sería equivalente a 343 servicios anuales vendidos.

7.4.3. Período de Recuperación de Capital

TABLA N° 79: PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (En Nuevos Soles)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Flujo de Caja Económico	-199 215	49 189	48 140	68 695	91 634	270 644
Flujo de Caja Económico Actualiz.		43 256	37 214	46 698	54 778	14 ,273
Saldo	-199 215	-155 959	-118 745	-72 047	-17 269	125 004
Cálculo de Valor						5,00
Cálculo de Años						5
Cálculo de Meses						1
PRC =	5 años, 1 meses.					

Elaboración Propia

El cuadro muestra que el capital invertido en la empresa se recupera al quinto año de la vida útil de ésta, siendo más exactos, el capital invertido se recupera a los 5 años y 1 mes.

7.4.4. Ratio Beneficio-Costo

TABLA N° 80: RELACIÓN BENEFICIO/COSTO (En Nuevos Soles)

	Salidas	Entradas	(B/C)
Flujo de Caja Económico	-199 215	324 219	1,63

Elaboración Propia

Se tiene un beneficio de 1,63 Nuevos Soles por cada sol invertido en el proyecto, siendo el ratio 1,63x.

7.5. Análisis de Sensibilidad

7.5.1. Variables de Entrada

TABLA N° 81: SUPUESTOS

Variables	Valor
Inflación Anual	2,46%
Crecimiento de la PEA Total (2012-2011)	2,00%
Crecimiento Económico Lima (2013-2011)	45,00%
Crecimiento Poblacional	4,60%
Devaluación Media Anual Esperada	-0,50%
Spread - Embi+ Perú (pbs)	1,9%
Bonos Tesoro EE.UU. - 10 años	5,64%
Rendimiento S&P500 10 años	8,7%
Riesgo implícito	1,66
Beta Sectorial	1,28
Impuesto a la Renta	30,00%
IGV	18,00%
Beneficios Sociales	9,00%
Reserva Legal	10,00%
Plan de Participación	70,00%
Crecimiento del Proyecto	6,00%
Aumento de alquiler por año	5,00%
Meses para Capital de Trabajo	3
Imprevistos	3%
Incremento de Sueldos	5,00%
Número de Sueldos al Año	14,00
Ventas a Contado	100%
Compras a Contado	100%
Reducción del Precio	0%
Elevación de Costo Total	0%

Elaboración Propia

Teniendo como fuentes de información, los reportes mensuales y anuales del Banco Central de Reserva del Perú, Scotiabank, Banco de Crédito del Perú, Ministerio de Trabajo y el Instituto Nacional de Estadística e Informática, se estimaron las variables descritas en el Cuadro N°81, los que se han considerado como supuestos.

Así pues, todos estos ítems influyen en la ejecución del proyecto, algunos de los cuáles se debe tener en cuenta ya que su aumento o reducción puede variar datos de la empresa, de modo que se tengan que tomar decisiones de último minuto, como por ejemplo al ponerse en la situación de qué es lo que pasaría si el crecimiento del sector disminuye.

7.5.2. Análisis Unidimensional

TABLA N° 82: SENSIBILIDAD AL PRECIO

	-4,00%	-6,00%	-8,00%	-10,00%	-13,59%	-15,00%
114 444	58 615	30 610	2327	-27 951	-83 079	-105 994

Elaboración Propia

Si la empresa se viera forzada a reducir su precio en más de 10,00%, en su servicio, el Vane Real sería inferior a cero con lo que el proyecto resultaría NO VIABLE.

Administración del riesgo: Para enfrentar este posible fenómeno se buscaría negociar con los proveedores y empleados, la reducción de costos e integrar otro segmento al mercado objetivo.

TABLA N° 83: SENSIBILIDAD A LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

	5,00%	10,00%	15,00%	25,00%	36,08%	45,00%
114 444	85 572	56 520	27 467	-33 483	-104 415	-164 306

Elaboración Propia

Si se elevan los costos de producción (materiales + mano de obra) en más de 25,00%, el proyecto resultaría NO VIABLE.

Administración del riesgo: Para enfrentar dicha situación se buscaría elevar el precio en forma compensatoria.

TABLA N° 84: SENSIBILIDAD A LA PENETRACIÓN DE MERCADO

	94,00%	80,00%	70,00%	65,00%	59,18%	40,00%
114,444	400 172	264 607	114 444	26 377	-83 941	-510 460

Elaboración Propia

El proyecto quiebra ante una reducción en la penetración del mercado objetivo debajo del 59,18%

Administración del riesgo: Para enfrentar este posible fenómeno se buscaría integrar otro segmento al mercado objetivo.

7.5.3. Análisis Multidimensional

TABLA N° 85: EFECTOS DE LA INFLACIÓN

114 444	0,50%	1,00%	1,50%	2,00%	2,46%	3,00%	3,50%	4,00%	4,50%
3,00%	174 490	168 734	163 162	157 769	152 959	147 492	142 596	137 855	133 263
2,00%	160 337	154 931	149 699	144 636	140 121	134 990	130 396	125 948	121 641
1,00%	146 184	141 128	136 236	131 502	127 283	122 488	118 196	114 042	110 020
0,00%	132 031	127 325	122 773	118 369	114 444	109 986	105 996	102 068	98 258
-1,00%	117 150	112 723	108 444	104 307	100 622	96 439	92 699	89 082	85 584
-2,00%	101 713	97 668	93 759	89 982	86 619	82 804	79 394	76 097	72 909

Elaboración Propia

Ante una elevación generalizada de los precios (inflación) la empresa podría compensar las pérdidas en el VANFREAL con elevación de precios (signo negativo en la reducción).

7.6. Factores Críticos de Riesgo y Éxito

7.6.1. Descripción

TABLA N° 86: EFECTOS EN LAS VARIACIONES DEL COK

Var. Cok	VANE	VANF	TIRE	TIRF
	114 957,36	110 842,37	27,49%	30,76%
5,00%	210 781,11	196 361,48	27,49%	30,76%
10,00%	148 282,14	140 363,21	27,49%	30,76%
15,00%	99 156,19	96 945,29	27,49%	30,76%
13,17%	115 787,47	111 574,36	27,49%	30,76%
20,00%	60 042,66	62 879,65	27,49%	30,76%
22,00%	46 636,16	51 331,81	27,49%	30,76%
25,00%	28 530,47	35 860,51	27,49%	30,76%

Elaboración Propia

Si el Cok variara, ¿cómo afectaría al VAN en función a un cok y a la TIR normal, reales?

Si el Costo de Oportunidad de Capital disminuyera (se elevará), el excedente económico se elevaría (disminuiría), por tanto es preciso estar a la expectativa de lo que pueda ocurrir en el mercado financiero para actualizar la información del proyecto y conocer realmente el efecto sobre el excedente.

TABLA N° 87: EFECTOS EN LAS VARIACIONES DE LA INVERSIÓN

Var. Inversión	VANE	VANF	TIRME	TIRMF
	114 444	110 823	22,25%	29,20%
-15%	140 906	137 285	26,29%	38,08%
-10%	132 085	128 464	24,85%	34,71%
-5%	123 265	119 644	23,51%	31,79%
0%	114 444	110 823	22,25%	29,20%
5%	105 624	102 003	21,06%	26,90%
10%	96 803	93 182	19,94%	24,82%
15%	87 983	84 362	18,88%	22,93%

Elaboración Propia

Si la inversión total variara, ¿cómo afectaría al VAN en función a distintos c_0 y la TIRM, reales?

Si la inversión estimada se viera alterada por imprevistos, haciéndola aumentar o disminuir, entonces el excedente y el rendimiento del proyecto se verían reducidos o elevados, correspondientemente. Por tanto, es preciso tener un control estricto sobre los gastos de inversión a realizar, sujetándose estrictamente a lo planeado, salvo en los casos que el mercado haya cambiado y no se logre evitar incurrir en mayores gastos de inversión.

7.6.2. Plan de Contingencia y Aseguramiento

- Diversificar la cartera de los servicios a ofrecer para que el cliente tenga más opciones, como por ejemplo: consultorías y asesorías laborales, evaluaciones de desempeño, medición del clima laboral y cultura laboral; esto en conjunto refuerza el servicio principal de la empresa para consolidar el vínculo con los clientes y atraer potenciales.
- Realizar campañas de ventas sobre el servicio, resaltando sus ventajas y beneficios a través de talleres y seminarios.
- Intensificar el plan de marketing, incrementando la publicidad para que la marca y el servicio se posicionen en el mercado.

CONCLUSIONES

1. La obligatoriedad que tienen las empresas privadas de incluir laboralmente a personas con discapacidad, apoyada en la Ley N° 29973 y con efectos tributarios, la falta de capacidad tanto de carácter técnico y de amplitud de brindar un servicio integral de inclusión laboral a todas las empresas privadas que lo requieren, afinando que hay una escases de empresas terceras de recursos humanos que ofrezcan un servicio integral en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad en la actualidad, y tomando en cuenta las variables de valor agregado de calidad de servicio, puntualidad y ambiente comfortable que Empresa Inclusiva ofrecerá con excelencia, el proyecto se consolidará en el mercado actual.
2. El proyecto es factible financiera y económicamente, con un Valor Actual Neto Económico de 129 818,75 Nuevos Soles, un Valor Actual Neto Financiero de 125 171,79 Nuevos Soles, y con un rendimiento nominal del 30,62%, superior al COK nominal de 13,26%.
3. La empresa se localizará en el distrito de Lince, provincia de Lima, siendo la ubicación óptima considerando que es una zona céntrica, de fácil acceso para clientes y proveedores.
4. Se determinó, en base a la Tasa Costo Efectiva Anual, que las mejores alternativas de financiamiento externo correspondían al Banco Scotiabank tanto para capital de trabajo como para activo fijo.
5. La empresa podrá posicionarse, en el mediano plazo, en la mente del cliente como una empresa peruana en soluciones de recursos humanos, esencialmente en temas de inclusión laboral de personas con discapacidad, gracias a que contará con personal profesional y sistemas de evaluación, inclusión y seguimiento novedosos, lo que permitirá otorgar un servicio responsable al cliente.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda invertir en el proyecto por ser una alternativa viable.
2. Es recomendable mantener la política de capacitación del recurso humano por cuanto ese será un elemento diferenciador en el mercado y sobre todo en temas de discapacidad e inclusión laboral.
3. En la medida que se vaya posicionando la empresa, se debe ir ampliando la inversión con la adquisición de nuevos softwares que permitan incorporar otros servicios de consultoría en recursos humanos, respecto al proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad.
4. En el largo plazo, considerar el lanzamiento de la marca en otras ciudades, tendría que analizarse las ciudades para saber cuáles podrían contribuir mejor a Empresa Inclusiva para que tenga mayor posicionamiento y rentabilidad.
5. Se recomienda mantener una comunicación constante con los clientes, tanto con las empresas que demandan el servicio de inclusión laboral y con los candidatos que utilizan la bolsa de trabajo, consideran también esa comunicación con personal de trabajo de Empresa Inclusiva, con el propósito de captar sus opiniones y sugerencias.
6. Después de observar y evaluar a lo largo de 5 años el proyecto, logrando obtener resultados favorables, se recomienda su ejecución.

REFERENCIAS

- Sapag Chan, N. (2007). *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación*. Chile: Prentice Hall.
- Córdova Padilla, M. (2006). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. Bogotá: Ecoe.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento Organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires: Cengage Learnig.
- Oficina Internacional de Trabajo (2013). *Estudio: factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*. Chile: OIT.
- Oficina Internacional de Trabajo (2013). *Empresa Inclusiva: Guía para la contratación de personas con discapacidad*. Chile: OIT.
- Oficina Internacional de Trabajo (2013). *Ser contratado: Guía para personas con discapacidad en búsqueda de trabajo*. Chile: OIT.
- Alles, M. (2009). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Barwise, P. (2007). *Herramientas de Marketing*. Barcelona: Deusto.
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, Procedimientos Registrales, Procedimientos Comunes a Todos los Registros. [en línea] Recuperado el 05, de mayo del 2013 de http://www.sunarp.gob.pe/tupaDetails.asp?tupaid=tupaR01_1
- Banco Central de Reserva del Perú, Estadísticas. [en línea] Recuperado el 17 de julio del 2013, de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú, Publicaciones. [en línea] Recuperado el 17 de julio del 2013, de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones.html>
- Municipalidad de Lince, Licencias de Funcionamiento. [en línea] Recuperado el 28 de junio del 2013, de <http://www.munilince.gob.pe/portal/tramitesfrecuentes.php?tipo=1>
- Damodaran. [en línea] Recuperado el 16 de agosto del 2013, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Yahoo Finance. [en línea] Recuperado el 17 de agosto del 2013, de <http://finance.yahoo.com/>

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual, Registro de Marca y Otros Signos. [en línea] Recuperado el 08 de agosto del 2013, de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=11&JER=302
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Biblioteca Digital. . [en línea] Recuperado el 13 de mayo del 2013, de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1077/index.html>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Costo y Rendimiento de Productos Financieros. [en línea] Recuperado el 16 de Agosto del 2013, de <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx#>
- El Portal del Capital Humano, Consideraciones para la Inversión en la Capacitación de los Trabajadores. [en línea] Recuperado el 25 de abril del 2013, de <http://www.infocapitalhumano.pe/alerta-legal.php?id=30&t=consideraciones-%20para-la-inversion-en-la-capacitacion-de-los-trabajadores>
- Gestipolis, Evaluación de Competencias Laborales. [en línea] Recuperado el 30 de mayo del 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Plan Piloto Trabajo Contigo, Empleo con Apoyo. [en línea] Recuperado el 20 de Marzo del 2014, de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarNoticias.php?codNoticia=3927>
- Consejo Nacional para la Integración de la Persona con Discapacidad (CONADIS), Programa Soy Capaz. [en línea] Recuperado el 30 de Noviembre del 2013, de http://www.conadisperu.gob.pe/soycapaz/index.php?option=com_content&view=article&id=89
- Centro Ann Sullivan del Perú, Programa Empleo con Apoyo. [en línea] Recuperado el 21 de Octubre del 2013, de <http://annsullivanperu.org/programas-para-estudiantes-y-familias/empleo-con-apoyo/>
- <http://www.monografias.com/trabajos51/activos-fijos/activos-fijos2.shtml#contabil>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo, Avance de los resultados de la encuesta nacional de variación mensual de empleo (ENVME). [en línea] Recuperado el 05 de abril del 2014, de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2014/AVANCE_ENVME_MARZO_2014.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Indicadores de Educación por Departamentos 2001-2010. [en línea] Recuperado el 10 de noviembre del 2013, de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0993/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, Encuesta Nacional Especializada sobre Discapacidad 2012. [en línea] Recuperado el 10 de noviembre del 2013, de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/>
- Top universities, Worldwide university rankings, guides and events QS University Rankings: Latin America. [en línea] Recuperado el 01 de junio del 2014, de <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2014#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=>
- Banco Central de Reserva del Perú, Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2013-2015 – Junio 2013. [en línea] Recuperado el 30 de Agosto del 2013, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2013/junio/reporte-de-inflacion-junio-2013.pdf>
- CareerHarmony, Software The CareerHarmony Talent Management System – ROMA. [en línea] Recuperado el 20 de agosto del 2014, de <http://www.careerharmony.com/Solutions01.html>
- <http://www.cbb.com.pe/wp-content/uploads/2014/06/Market-Insight-Oficinas-2014-1T-Binswanger-Peru.pdf>
- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2013/nota-de-estudios-29-2013.pdf>

ANEXOS

ANEXO N° 1.

ENCUESTA

Mi saludo cordial, estamos realizando una encuesta para evaluar el lanzamiento de una nueva empresa de recursos humanos que ofrece soluciones de inclusión laboral para personas con discapacidad para puestos operativos y de mando medio. Le agradeceremos ofrecernos algunos minutos de su tiempo y responder las siguientes preguntas:

1. En su empresa, ¿se cuenta con un área de recursos humanos que se encargue de la gestión del talento humano (gestión del personal)?

a. Sí

b. No

2. Si su respuesta es sí, ¿Cree que el área de recursos humanos que indica está capacitada para encargarse de incluir laboralmente a personas con discapacidad?

a. Sí

b. No

3. ¿En su empresa se ha dado hasta el momento alguna inclusión laboral de personas con discapacidad?

a. Sí

b. No

4. Si su respuesta es sí, ¿Cuáles cree que fueron las mayores dificultades para que se dé la inclusión? (Solo marque una respuesta)

a. Definir y/o adaptar el puesto de trabajo requerido.

b. Encontrar a la persona competente para cubrir el puesto.

c. Que los miembros de la organización tengan una cultura inclusiva.

d. Inversión necesaria en infraestructura, capacitación y comunicación.

e. La inexistencia de una política de inclusión en la empresa

5. En su empresa, ¿alguna vez se requirió servicios externos para incluir laboralmente personas con discapacidad?

a. Sí

b. No

6. Si la respuesta anterior fue sí, ¿quedó satisfecho con el servicio?

- a. Sí _____
- b. No _____

7. Si su respuesta en la pregunta 5 fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios de una consultora de RRHH especializada en inclusión de personas con discapacidad?

- a. Sí _____
- b. No _____

8. Si su respuesta en la pregunta 6 fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios de otra consultora de RRHH especializada en inclusión de personas con discapacidad?

- a. Sí _____
- b. No _____

9. ¿Qué opina de la apertura de una empresa de recursos humanos especializada en la inclusión laboral de personas con discapacidad en cubrir puestos operativos y de mando medio en el departamento de Lima?

- a. Innovador _____
- b. Necesario _____
- c. Oportunista _____
- d. Me es indiferente _____

10. Si en la pregunta 1 su respuesta fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios externos para incluir laboralmente a personas con discapacidad?

- a. Sí _____
- b. No _____

11. Para Ud. ¿Qué característica debe ser la más importante en un servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad de una consultora de RRHH?

- a. Costo del servicio _____
- b. Cumplimiento con los tiempos establecidos _____
- c. La eficiencia del servicio _____
- d. Asesoría pertinente y veraz _____
- e. Asociaciones a largo plazo _____

12. De existir una nueva empresa local consultora en RRHH, ¿estaría dispuesto a contratar sus servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad considerando las características de la pregunta anterior?

- a. Definitivamente sí _____
- b. Sí _____

- c. Probablemente sí _____
- d. No _____
- e. Definitivamente no _____

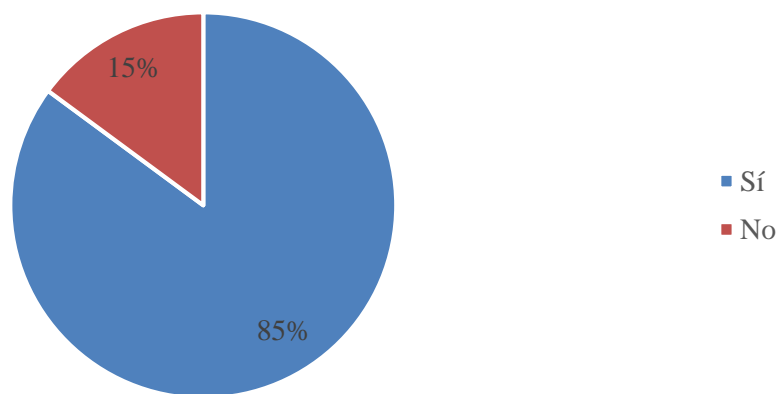
13. En su empresa, ¿cuánto personal con discapacidad requiere al año?

- a. De 1 a 20 personas _____
- b. De 21 a 40 personas _____
- c. De 41 a 60 personas _____
- d. De 61 a más personas _____

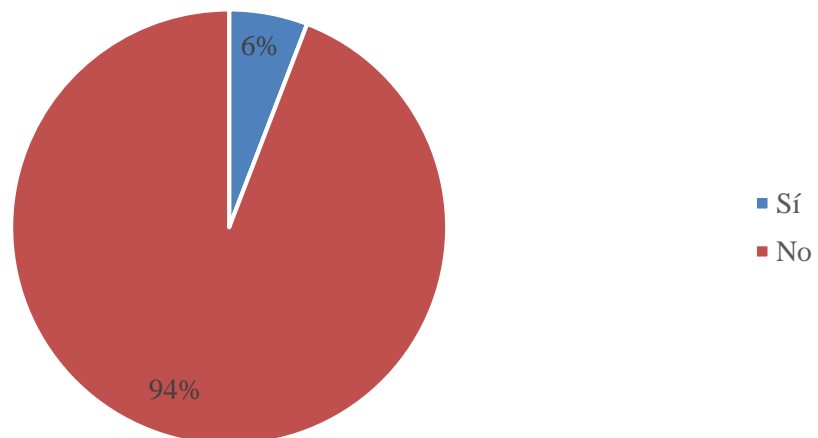
ANEXO N°2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

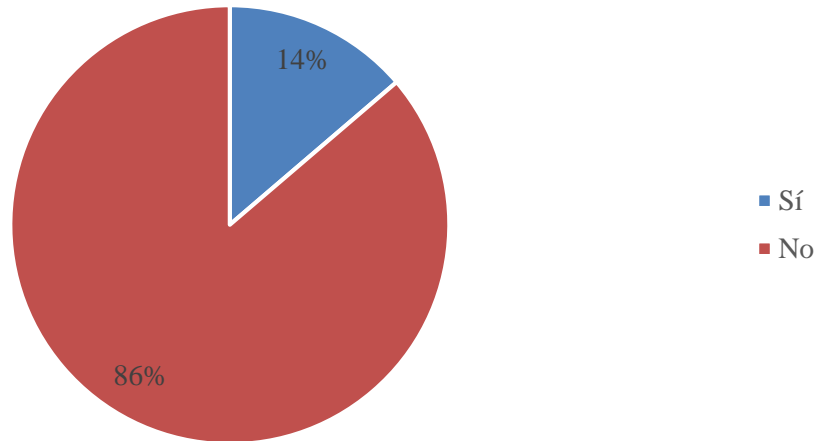
1. En su empresa, ¿se cuenta con un área de recursos humanos que se encargue de la gestión del talento humano (gestión del personal)?



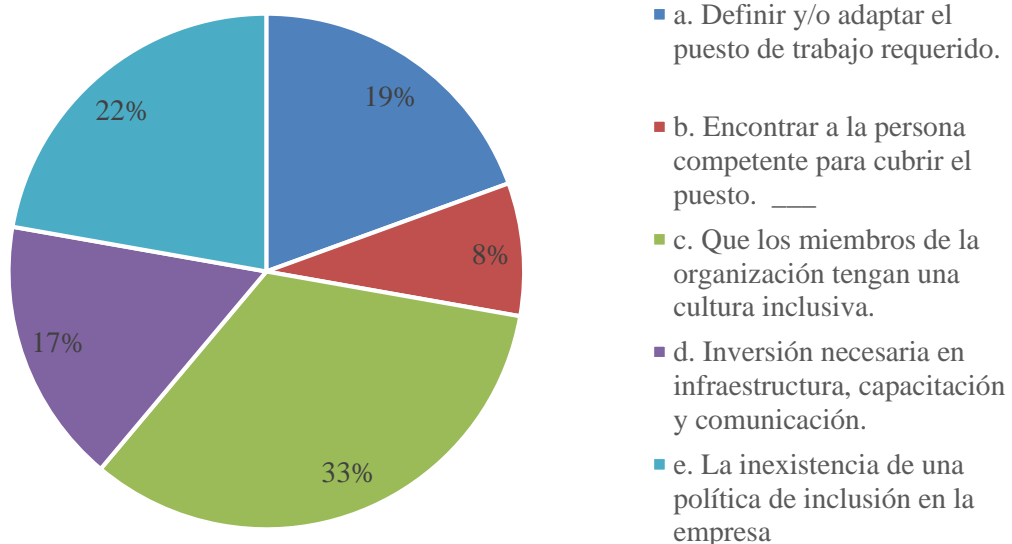
2. Si respondió Sí, ¿Cree que el área de recursos humanos que indica está capacitada para encargarse de seleccionar y gestionar el talento de personas con discapacidad?



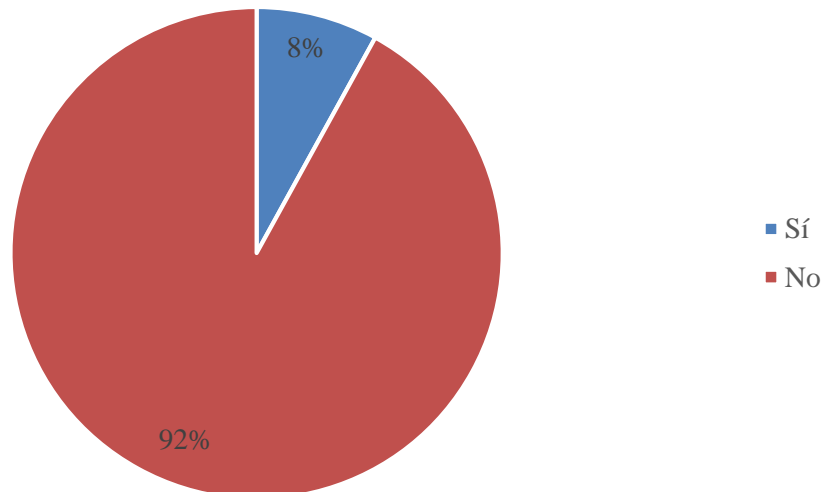
3. ¿En su empresa se ha dado hasta el momento alguna inclusión laboral de personas con discapacidad?



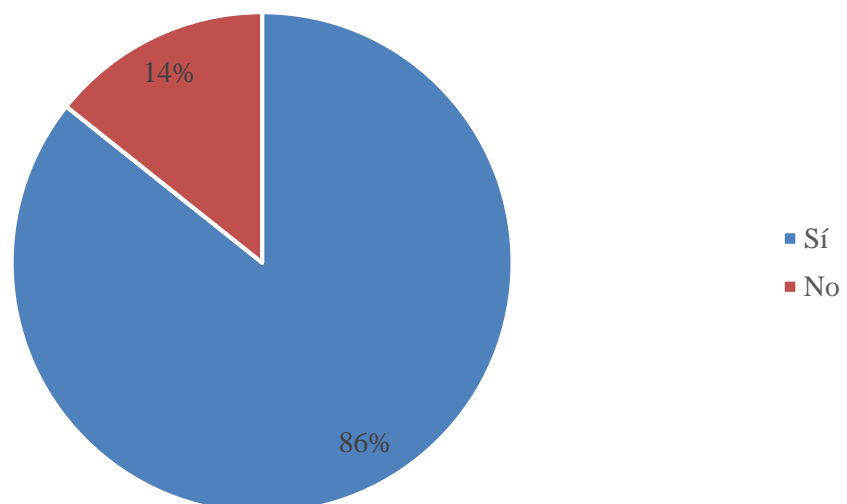
4. Si su respuesta es sí, ¿Cuáles cree que fueron las mayores dificultades para que se dé la inclusión? (Solo marque una respuesta)



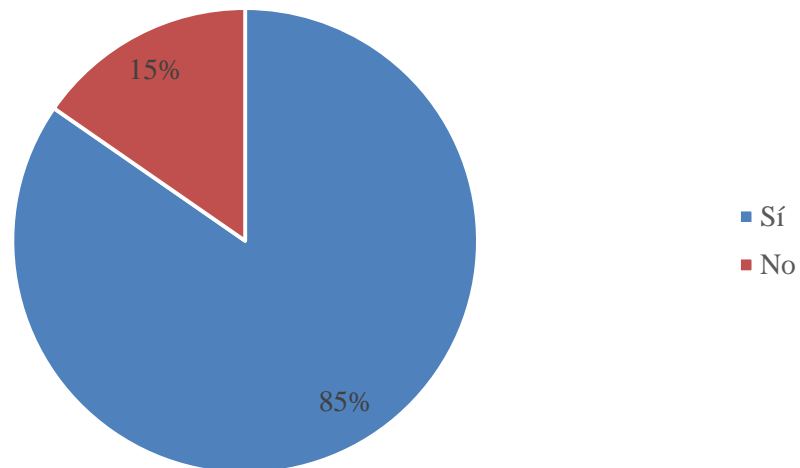
5. En su empresa, ¿alguna vez se requirió servicios externos para incluir laboralmente personas con discapacidad?



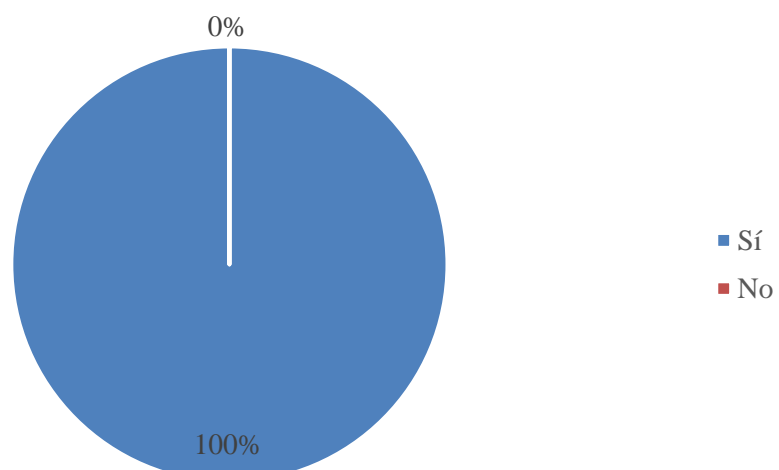
6. Si la respuesta anterior fue sí, ¿quedó satisfecho con el servicio?



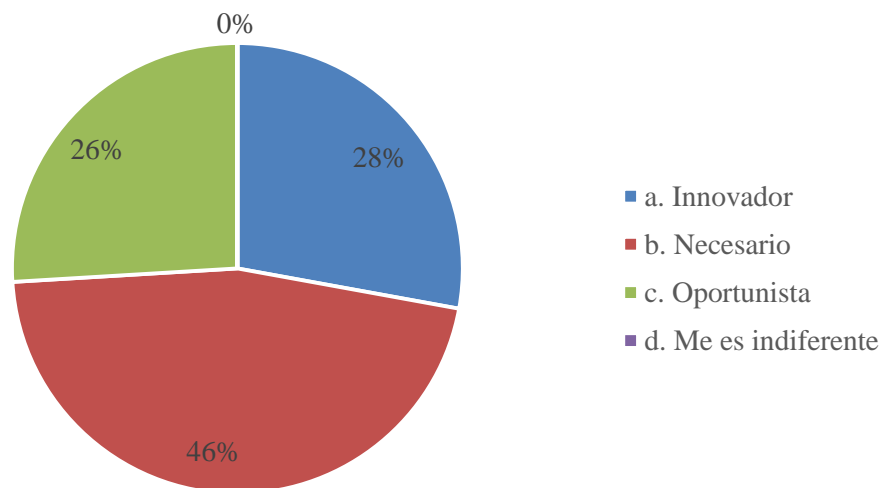
7. Si su respuesta en la pregunta 5 fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios de una consultora de RRHH especializada en inclusión de personas con discapacidad?



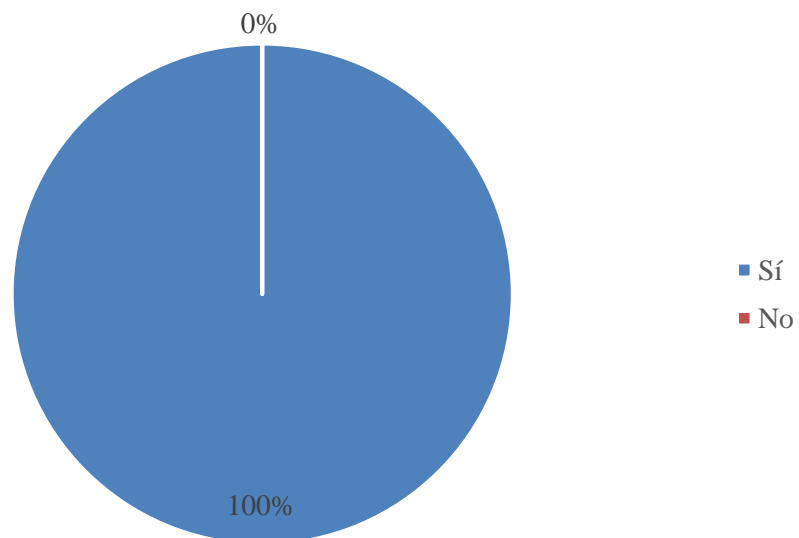
8. Si su respuesta en la pregunta 6 fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios de otra consultora de RRHH especializada en inclusión de personas con discapacidad?



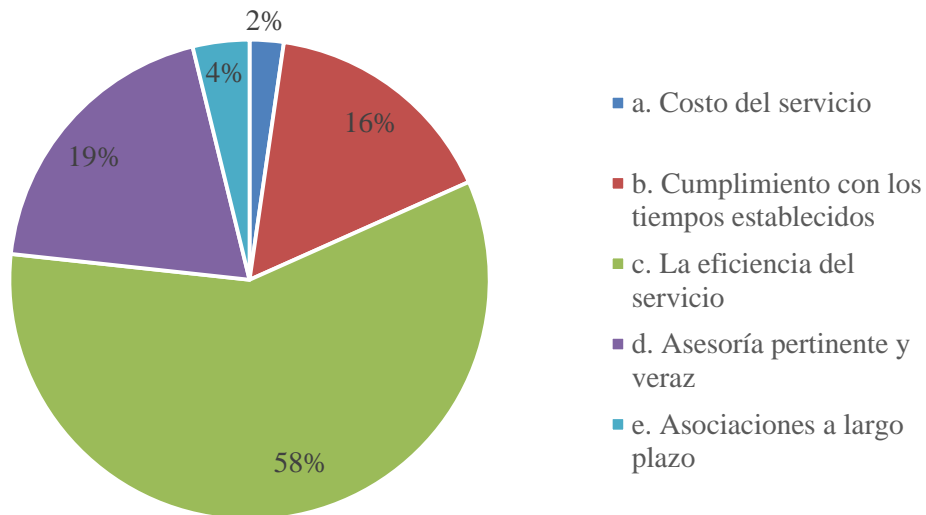
9. ¿Qué opina de la apertura de una empresa de recursos humanos especializada en la inclusión laboral de personas con discapacidad en cubrir puestos operativos y de mando medio en el departamento de Lima?



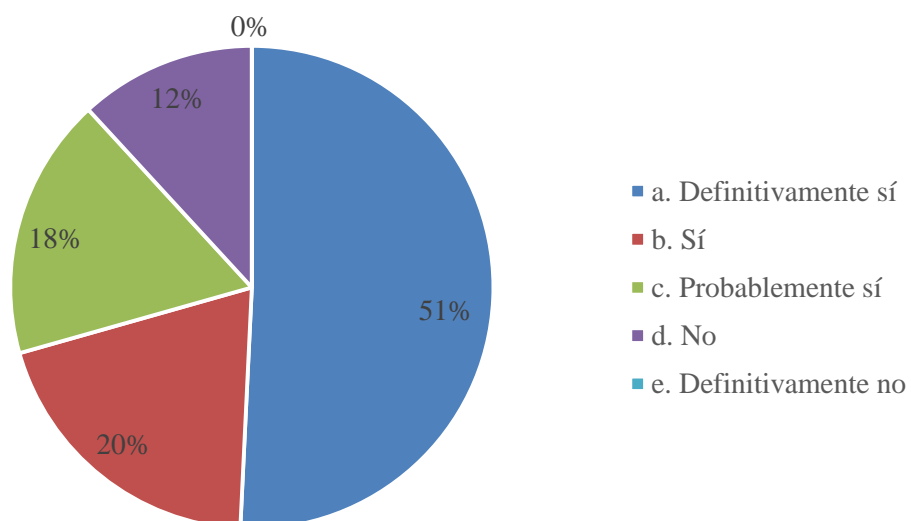
10. Si en la pregunta 1 su respuesta fue no, ¿estaría dispuesto a contratar los servicios externos para incluir laboralmente a personas con discapacidad?



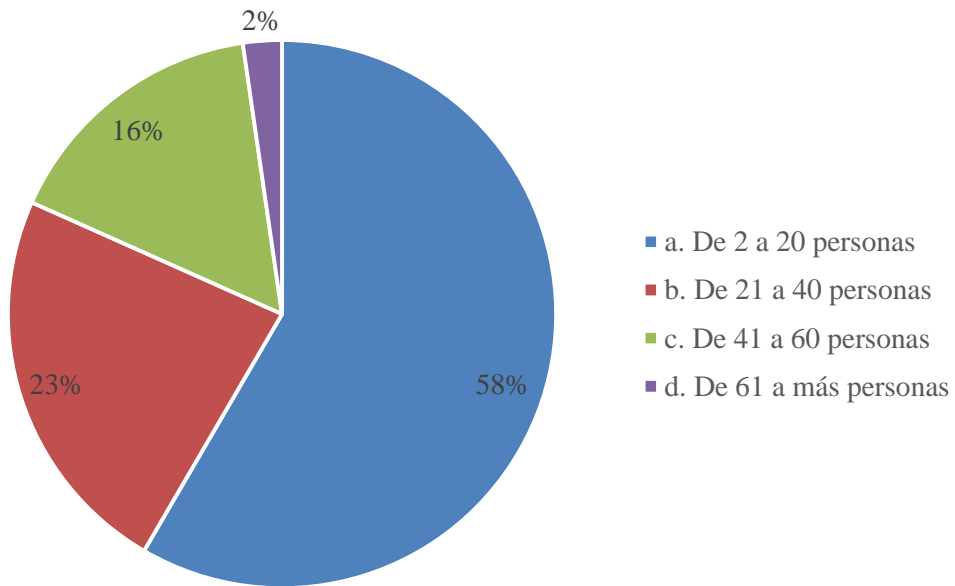
11. Para Ud. ¿Qué característica debe ser la más importante en un servicio de inclusión laboral de personas con discapacidad de una consultora de RRHH?



12. De existir una nueva empresa local consultora en RRHH, ¿estaría dispuesto a contratar sus servicios de inclusión laboral de personas con discapacidad considerando las características de la pregunta anterior?



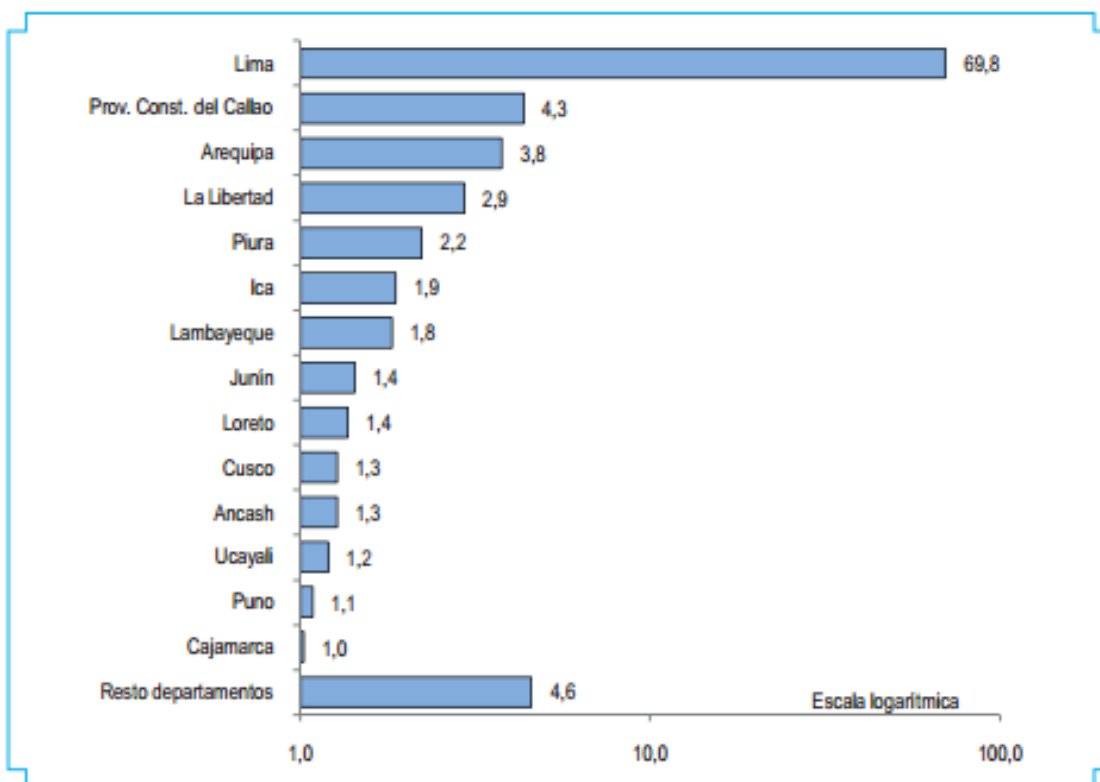
13. En su empresa, ¿Cuánto personal con discapacidad requiere al año?



ANEXO N°3

INFORMACIÓN SOBRE LA CANTIDAD DE EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES EN EL PERÚ

GRÁFICO N° 2.6
PERÚ: MEDIANA Y GRAN EMPRESA POR DEPARTAMENTOS, SETIEMBRE 2012
(Porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

En el departamento de Lima se encuentran 6 mil 652 empresas que porcentualmente significan un aumento del porcentaje de concentración, alcanzando el 69.5% del total nacional. Le sigue en importancia la Provincia Constitucional del Callao con 414 unidades (4.3%). Estos dos ámbitos geográficos concentran el 74.1% del total, es decir las empresas más importantes se encuentran ubicadas en la capital del país.

PERÚ: MEDIANA Y GRAN EMPRESA, SEGÚN DEPARTAMENTO, SETIEMBRE 2012		
Departamento	Absoluto	%
Nacional	9 527	100,0
Amazonas	22	0,2
Ancash	121	1,3
Apurímac	21	0,2
Arequipa	359	3,8
Ayacucho	41	0,4
Cajamarca	97	1,0
Prov. Const. del Callao	414	4,3
Cusco	121	1,3
Huancavelica	8	0,1
Huánuco	40	0,4
Ica	178	1,9
Junín	136	1,4
La Libertad	280	2,9
Lambayeque	174	1,8
Lima	6 652	69,8
Loreto	130	1,4
Madre de Dios	63	0,7
Moquegua	26	0,3
Pasco	22	0,2
Piura	212	2,2
Puno	103	1,1
San Martín	83	0,9
Tacna	82	0,9
Tumbes	28	0,3
Ucayali	114	1,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

ANEXO N°4

INFORMACIÓN DEL RANKING DE PERÚ DE LOS 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR

PERÚ: LOS 10 PUESTOS DE TRABAJO MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR	
1	Técnicos
2	Recepcionistas
3	Obreros
4	Ingenieros
5	Representantes de Servicio al Cliente y Atención al Cliente
6	Personal de Contabilidad y Finanzas
7	Conductores
8	Profesores
9	Representantes de Ventas
10	Secretarias, Asistentes Personales, Asistentes Administrativos y Personal de Soporte en Oficina

Fuente: Manpower Group – Publicación 2013: “El Resurgimiento de la Escasez de Talento”

<http://www.manpower.com.pe/webmp/Publicaciones/Encuesta-Escasez-Talento-2013-Peru.pdf>

ANEXO N°5

ESTABLECEN PROCEDIMIENTO PARA EL CÁLCULO DEL PORCENTAJE DE DEDUCCIÓN ADICIONAL APLICABLE A LAS REMUNERACIONES PAGADAS A PERSONAS CON DISCAPACIDAD

RESOLUCION DE SUPERINTENDENCIA N° 296-2004-SUNAT

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

Lima, 3 de diciembre de 2004

CONSIDERANDO:

Que el artículo 1 del Decreto Legislativo N° 949 incluyó el inciso z) al artículo 37 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N° 054-99-EF, el cual establece que los generadores de rentas de tercera categoría que empleen personas con discapacidad tendrán derecho a una deducción adicional sobre las remuneraciones que les paguen, en un porcentaje que será fijado por Decreto Supremo refrendado por el Ministro de Economía y Finanzas;

Que mediante Decreto Supremo N° 102-2004-EF se ha fijado el porcentaje adicional a que se refiere el considerando anterior, disponiéndose además que la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT dictará las normas administrativas para su mejor cumplimiento;

Que, en consecuencia, resulta necesario establecer el procedimiento que deben seguir los empleadores para determinar el porcentaje de deducción adicional aplicable a las remuneraciones que paguen a sus trabajadores con discapacidad;

En uso de las facultades conferidas por el artículo 4 del Decreto Supremo N° 102-2004-EF, el artículo 11 del Decreto Legislativo N° 501 y el inciso q) del artículo 19 del Reglamento de Organización y Funciones de la SUNAT aprobado por Decreto Supremo N° 115-2002-PCM;

SE RESUELVE:

Artículo 1.- De conformidad con el artículo 2 del Decreto Legislativo N° 949, la deducción adicional a que se refiere el literal z) del artículo 37 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta se aplicará respecto de las remuneraciones pagadas a personas con discapacidad que se encuentren trabajando al 1 de enero de 2005 o que sean contratadas a partir de dicha fecha.

Artículo 2.- Los generadores de rentas de tercera categoría deberán acreditar la condición de discapacidad del trabajador con el certificado correspondiente, emitido por el Ministerio de Salud, de Defensa y del Interior, a través de sus centros hospitalarios, y por el Seguro Social de Salud - ESSALUD.

El empleador deberá conservar una copia de dicho certificado, legalizada por notario, durante el plazo de prescripción.

Artículo 3.- El porcentaje de personas con discapacidad que laboran para el generador de rentas de tercera categoría, a que se refiere el artículo 2 del Decreto Supremo N° 102-2004-EF, se debe calcular por cada ejercicio gravable.

Artículo 4.- Para determinar el porcentaje de deducción adicional aplicable en el ejercicio, a que se refiere la tabla contenida en el artículo 2 del Decreto Supremo N° 102-2004-EF, se seguirá el siguiente procedimiento:

a) Se determinará el número de trabajadores que, en cada mes del ejercicio, han tenido vínculo de dependencia con el generador de rentas de tercera categoría, bajo cualquier modalidad de contratación, y se sumará los resultados mensuales.

Si el empleador inició o reinició actividades en el ejercicio, determinará el número de trabajadores desde el inicio o reinicio de sus actividades. En caso el empleador inicie y reinicie actividades en el mismo ejercicio, se determinará el número de trabajadores de los meses en que realizó actividades.

b) Se determinará el número de trabajadores discapacitados que, en cada mes del ejercicio, han tenido vínculo de dependencia con el generador de rentas de tercera categoría, bajo cualquier modalidad de contratación y se sumará los resultados

mensuales.

Si el empleador inició o reinició actividades en el ejercicio, determinará el número de trabajadores discapacitados desde el inicio o reinicio de sus actividades. En caso el empleador inicie y reinicie actividades en el mismo ejercicio, se determinará el número de trabajadores discapacitados de los meses en que realizó actividades.

c) El monto obtenido en b) se dividirá entre el monto obtenido en a) y se multiplicará por 100. El resultado constituye el porcentaje de trabajadores discapacitados del ejercicio, a que se refiere la primera columna de la tabla.

d) El porcentaje de deducción adicional aplicable en el ejercicio, a que se refiere la segunda columna de la tabla, se aplicará sobre la remuneración que, en el ejercicio, haya percibido cada trabajador discapacitado. El monto adicional deducible no podrá exceder de veinticuatro (24) Remuneraciones Mínimas Vitales en el ejercicio, por cada trabajador discapacitado. Tratándose de trabajadores discapacitados con menos de un (1) año de relación laboral, el monto adicional deducible no podrá exceder de dos (2) Remuneraciones Mínimas Vitales por cada mes laborado por cada persona con discapacidad.

e) Para efecto de lo establecido en el presente artículo, se entiende por inicio o reinicio de actividades cualquier acto que implique la generación de ingresos, gravados o exonerados, o la adquisición de bienes y/o servicios deducibles para efectos del Impuesto a la Renta.

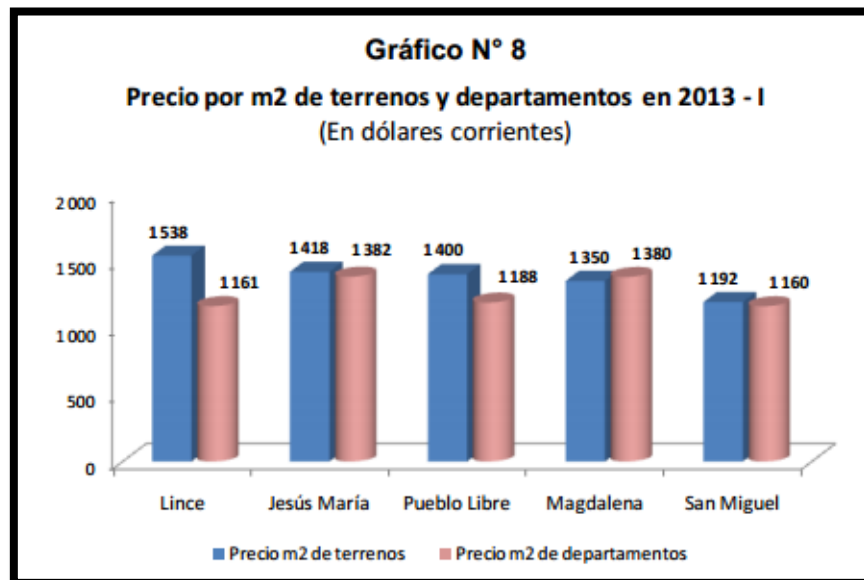
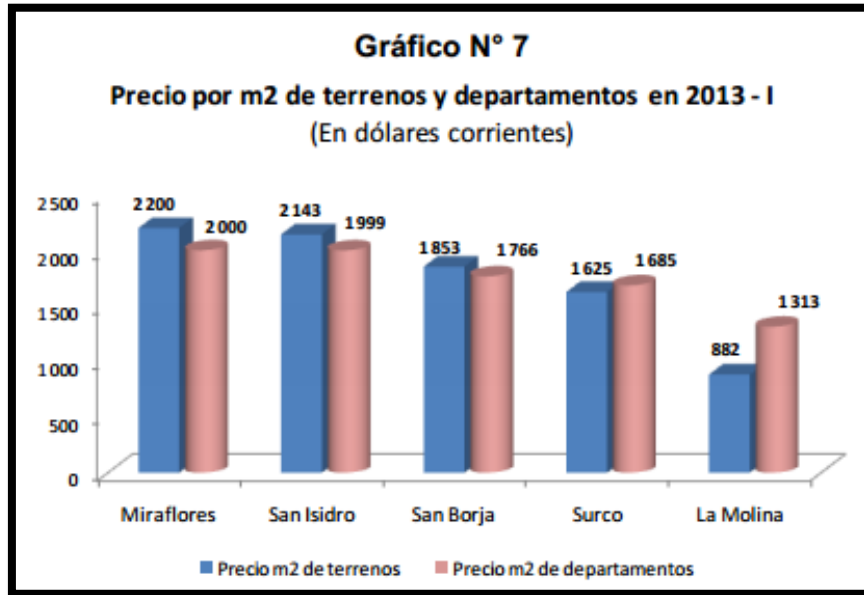
Artículo 5.- La deducción adicional procederá siempre que la remuneración hubiere sido pagada dentro del plazo establecido en el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta para presentar la declaración jurada correspondiente al ejercicio, de conformidad con lo establecido en el inciso v) del artículo 37 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

NAHIL LILIANA HIRSH CARRILLO
Superintendente Nacional

ANEXO N°6

**INFORMACIÓN DEL PRECIO POR M2 DE TERRENOS Y DEPARTAMENTOS
DE 10 DISTRITOS DE LIMA**

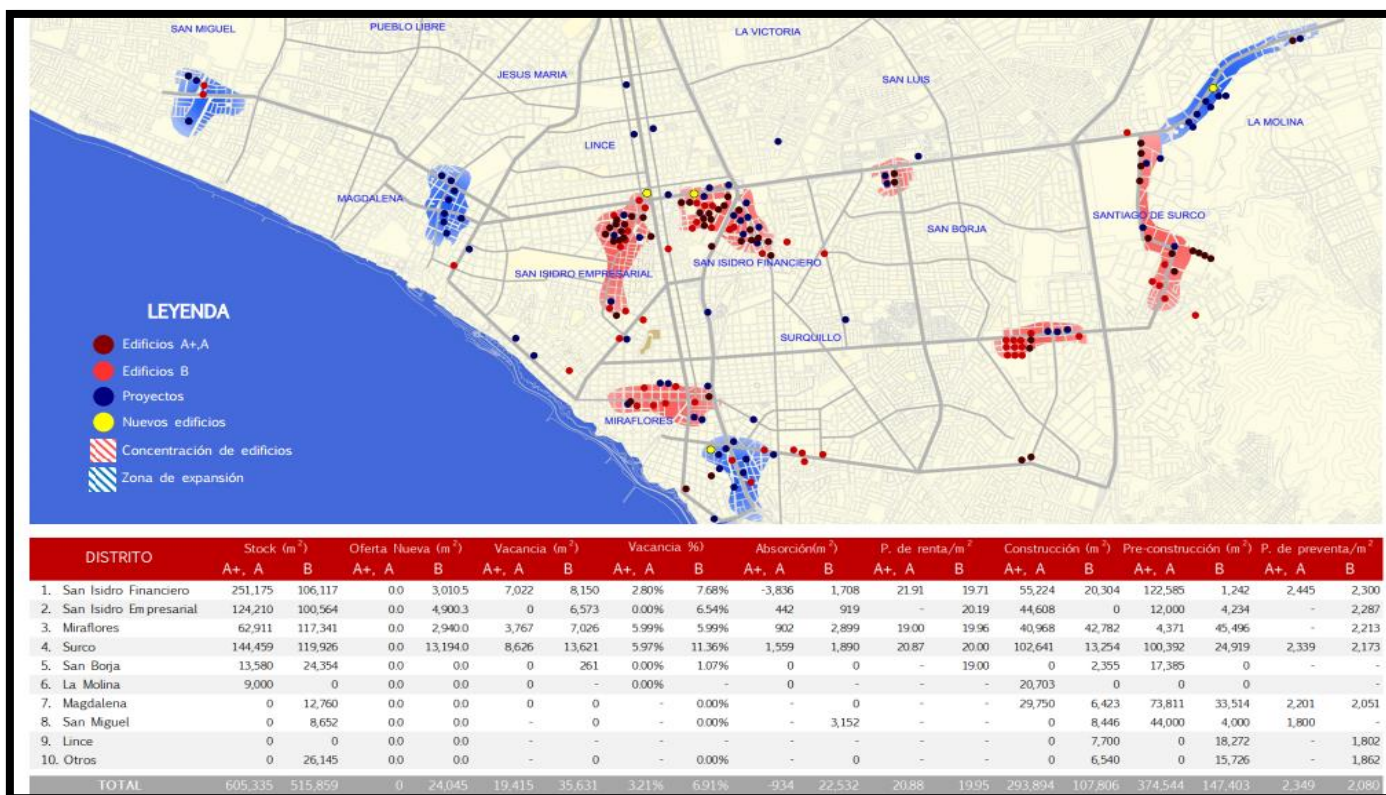


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – Publicación Notas de Estudios 2013: “Indicadores del mercado inmobiliario”

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2013/nota-de-estudios-29-2013.pdf>

ANEXO N°7

RESUMEN DE MERCADO CORPORATIVO EN LIMA POR DISTRITO



Fuente: Binswanger Perú – Publicación Market-Insight-Oficinas-2014: “Escenario económico en Lima – Perú 1T-2014”

<http://www.cbb.com.pe/wp-content/uploads/2014/06/Market-Insight-Oficinas-2014-1T-Binswanger-Peru.pdf>

ANEXO N°8

RANKING DE LOS DISTRITOS MÁS SEGUROS DE LIMA

PUESTO FINAL 2011	DISTRITO	PUESTO FINAL 2012	RESULTADO FINAL 2012	VICTIMIZACIÓN POR HOGARES	EVALUACIÓN FAVORABLE DE LOS SERENAZGOS	EVALUACIÓN FAVORABLE DE LA POLICIA	PERCEPCIÓN DE INSEGURIDAD
3	SAN BORJA	1	11	3	3	3	2
1	SAN ISIDRO	2	12	8	1	2	1
2	MIRAFLORES	3	15	6	2	4	3
8	SURCO	4	23	12	4	1	6
5	JESÚS MARÍA	5	24	9	5	5	5
4	LURÍN	5	24	1	7	9	7
7	LA MOLINA	7	29	13	6	6	4
6	MAGDALENA	7	29	4	10	7	8
15	SURQUILLO	9	34	5	9	9	11
17	LURIGANCHO	10	45	2	14	16	13
9	PUEBLO LIBRE	11	46	16	8	8	14
19	BARRANCO	12	47	10	13	12	12
10	PUENTE PIEDRA	13	50	18	11	12	9
21	SAN LUIS	14	57	19	12	11	15
11	CHACLACAYO	15	68	7	23	18	20
12	SAN MIGUEL	16	69	24	15	14	16
14	LINCE	17	76	15	20	22	19
28	CARABAYLLO	18	80	27	16	20	17
17	PACHACÁMAC	18	80	10	21	28	21
23	BREÑA	20	81	17	24	17	23
19	SANTA ANITA	21	82	26	19	15	22
16	LOS OLIVOS	22	83	32	22	19	10
12	CHORRILLOS	23	86	13	30	25	18
22	ATE	24	102	24	17	30	31
24	CERCADO	25	103	30	26	23	24
30	EL AGUSTINO	25	103	34	18	21	30
32	SAN MARTÍN DE PORRES	27	104	23	28	29	24
30	COMAS	28	106	20	27	27	32
25	SAN JUAN DE LURIGANCHO	28	106	31	25	24	26
25	INDEPENDENCIA	30	109	22	29	31	27
29	VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	31	115	21	35	32	27
35	VILLA EL SALVADOR	32	118	33	31	25	29
33	LA VICTORIA	33	127	29	32	33	33
34	SAN JUAN DE MIRAFLORES	34	131	28	34	35	34
27	RÍMAC	35	137	35	33	34	35

Fuente: Instituto de Opinión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú – Publicación: Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012.

[http://www.limacomovamos.org/cm/wp-](http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/10/SegundaEncuestaMetropolitanadeVictimizaci%C3%B3n2012-v.final_.pdf)

[content/uploads/2012/10/SegundaEncuestaMetropolitanadeVictimizaci%C3%B3n2012-v.final_.pdf](http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/10/SegundaEncuestaMetropolitanadeVictimizaci%C3%B3n2012-v.final_.pdf)