



Universidad de
San Andrés

Maestría Marketing y Comunicación

Trabajo Final Integrador

Plan de Marketing: *Vuelta al Juego*, una plataforma para la promoción de la inclusión laboral de personas con discapacidades.

Autor: Jesica Daniela Alberti
DNI: 31.351.311

Mentor: María de las Mercedes Gerding

Fecha: Mayo 2020

ÍNDICE

1- Introducción: ¿Por qué este proyecto?	3
2 - Resumen Ejecutivo	7
3 - Marco Teórico	9
4 - Análisis de Situación	13
4.1 Análisis del Entorno	13
4.2 Análisis de Mercado	20
4.3 Análisis de la Competencia	30
4.4 Análisis del Consumidor	33
5- Estrategia	42
5.1 Análisis FODA	42
5.2 Segmentación	43
5.3 Propuesta de Valor	47
5.4 Identidad Marcaria	49
6- Mix de Marketing	52
6.1 Servicios	52
6.2 Precio	56
6.3 Distribución	58
6.4 Comunicación	59
7- Cronograma de las Acciones	61
8- Objetivos y Presupuesto	62
9- Conclusiones	64
10- Bibliografía	66
11- Anexos	67

1- Introducción: ¿Por qué este proyecto?

¿Sabías que en 1 de cada 5 hogares vive una persona con discapacidad?¹

A la mitad de mi carrera de grado en Comunicación Social, empecé a explorar distintos campos laborales: periodismo, comunicación visual, proyectos digitales, para finalmente desarrollarme en Comunicación Institucional y la Gestión de Proyectos para ONG's. Durante esa etapa, conocí distintas realidades que, hasta el momento, me habían resultado un poco ajenas: hogares de niños y hogares de tránsito, comedores y centros de apoyo escolar, empresas sociales que desarrollaban materiales de construcción con productos reciclados, iniciativas para la inclusión de personas con discapacidad motora como Acceso Ya, voluntariado social y corporativo.

Luego de esta experiencia, me dediqué por los últimos 6 años al Marketing Farmacéutico, volcándome especialmente en la nutrición y en los tratamientos para pacientes crónicos. En este periodo, volví a contactar con la discapacidad, ya que la mayoría de los pacientes a lo que atendemos indirectamente, poseen Certificado Único de Discapacidad.

En mi familia, no hay personas con discapacidad. Trabajando conmigo, tampoco. Si tuve compañeros con discapacidad motora o visual en la Facultad, pero de 30 mil inscriptos durante 6 años, sólo cursé con 3.

Hace tiempo que una pregunta ronda en mi cabeza: *¿dónde están y qué hacen?*

Inclusión es un significante que, durante los últimos años, ha tomado cada vez mayor relevancia tanto a nivel Global como local. La lucha por la inclusión tiene tantas aristas como dimensiones constitutivas de una persona: cultural, social, política y

¹INDEC Encuesta Nacional de Personas con Discapacidad (ENDI) 2002-2003. https://www.indec.gob.ar/micro_sitios/webcenso/ENDI_NUEVA/ [Consulta 4 de marzo de 2020]

económica. El propósito de esta iniciativa se encuentra centrada principalmente en la última, por considerar que es la base material la que permite acceder a la independencia y los medios necesarios para desarrollar y sostener las demás necesidades.

Inclusión, ¿dónde poner el foco?

En las mujeres

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) manifiesta que *“las mujeres reinvierten el 90% de sus ingresos en sus familias y comunidades, mientras los hombres reinvierten sólo entre el 30% y el 40%”*. Por este motivo, el desarrollo de negocios que tengan como líderes o colaboradores a mujeres potencian los beneficios sociales. Sin embargo, consideramos que actualmente existen diversas organizaciones, comunicaciones y emprendimientos vinculados al empoderamiento de las mujeres.

En las Personas con Discapacidad

Según la OMS, el 15% de la población mundial vive con algún tipo de discapacidad, con mayor prevalencia en los países en desarrollo. Esta población, 1.000 millones de personas representan la mayor minoría, son más propensos a experimentar resultados socioeconómicos adversos, menor nivel de educación y porcentajes inferiores de ocupación, mayor tasa de pobreza y peor acceso a la salud que las personas sin discapacidades².

Las barreras para la inclusión de las Personas con Discapacidad (en adelante, PcD) son múltiples: desde la falta de acondicionamiento del espacio público y privado, el transporte, la escasez de tecnologías de apoyo, la falta de adaptación de los medios de comunicación, fallas en la prestación de servicios, prejuicios y estigmas sociales, falta de oportunidad de empleo y educación, costo de vida más alto.

² OMS. *10 datos sobre discapacidad*. <https://www.who.int/features/factfiles/disability/es/> [Consultado 22 de mayo de 2020]

Es por ello, que consideramos la existencia de una deuda pendiente para dar visibilidad a la inclusión social y económica, basada en el reconocimiento de los derechos de las PcD. Es una a lucha con baja visibilidad en la arena pública y un largo camino por recorrer. A nivel discursivo, son muchas las compañías que declaran a través de sus sitios corporativos, el compromiso por la igualdad de oportunidades y la inclusión (donde sólo en algunas ocasiones explicitan como destinatario a las personas con discapacidad). Sólo para explicitar un caso, Nestlé³, considerada una de las compañías alimenticias más grandes del mundo con 308.000 empleados declarados en 2018, emplean a 2.998 personas con discapacidad: el 0,01% de su fuerza laboral productiva.

Diversidad es un significante que se encuentra en el top *share of voice* de las reivindicaciones sociales y de los discursos políticamente correctos. Por ende, las compañías buscan implementar programas alineados que los jerarquice a nivel reputacional. En su mayoría, centradas en diversidad de género, generacional y cultural. Nuevamente, pocos explicitan sobre discapacidad. Del discurso al empoderamiento real, aún quedan varios desafíos que **saldar**.

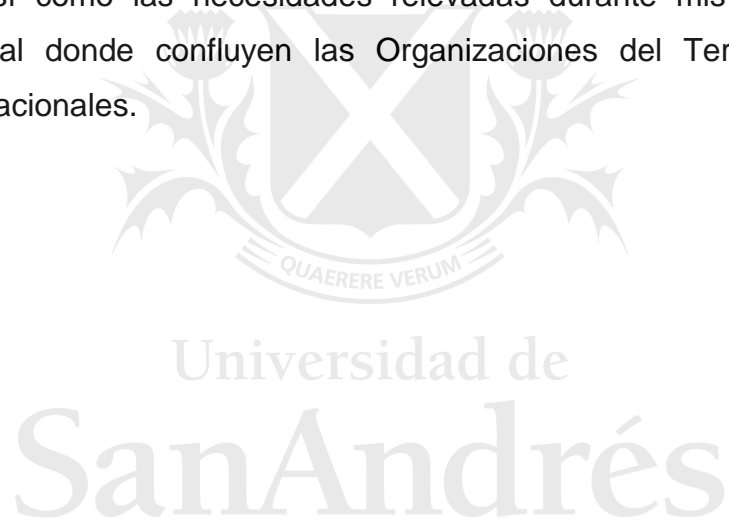
Más de un 10% de los habitantes de Argentina, padecen algún tipo de discapacidad. De ellos, solamente el 25% se encuentran laboralmente activos. Desde hace décadas, el deterioro laboral, la subocupación y el desempleo afectan a nuestro país. Como parte de la tendencia mundial, el emprendedurismo y el autoempleo buscan suplir las necesidades laborales. Sin embargo, hay poblaciones para las que la oportunidad de emprender puede no ser una solución asequible.

Es por lo que, en este contexto, buscamos desarrollar una plataforma que permita acercar distintos perfiles de personas con discapacidad a compañías de diversa envergadura e industrias, emprendimientos y PyMes fomentando mayor conciencia e inclusión. En esta población, buscamos defender el empleo formal y las coberturas de salud tan fundamentales.

³ Nestlé. *Diversidad e Inclusión*. <https://www.nestle.com.ar/buscar-trabajos/diversidad-e-inclusion> [Consultado 19 de enero de 2020]

En un clima de época donde los consumidores son cada vez más conscientes y exigentes, en una profunda demanda de mayor transparencia, igualdad y vivir en una cultura interna corporativa que abrace valores de diversidad e inclusión, *Vuelta al Juego* es un emprendimiento que busca mediar entre estas dos realidades con el fin de cumplir objetivos de triple impacto en la sociedad: generar valor económico para la propia empresa, sus clientes y colaboradores; poseer una mirada social acercando ofertas laborales a poblaciones especiales (personas con discapacidad) y considerar el impacto ambiental.

Esta idea surge de combinar un interés académico con uno personal; la aplicación integral de los conocimientos aprendidos durante la Maestría en Marketing y Comunicación, así como las necesidades relevadas durante mis últimos años de experiencia laboral donde confluyen las Organizaciones del Tercer Sector y las compañías multinacionales.



2 - Resumen Ejecutivo

¿El 10% de la población de Argentina sufre algún tipo de discapacidad?

Sí. De ellos, el 57% se encuentran en condiciones de insertarse activamente en el mercado laboral, pero no lo consiguen. Si tenemos en cuenta los datos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el 70% de las PcD no tienen trabajo⁴.

Sólo el 7% logra continuar estudios superiores en instituciones que no cuentan con la infraestructura adaptada para brindar suficientes apoyos para hipoacúsicos y sordos, ciegos o discapacitados motores.

Profesionalmente, hace más de tres años que trabajo gestionando marcas de tratamientos/productos para niños y personas que se ven afectados por enfermedades crónicas o genéticas y que, a raíz de ello, tramitan certificados de discapacidad. Siempre que es posible, busco conocer a las familias, entender las barreras que tienen que sortear y cómo podemos ayudarlos. Sobre todo, los padres de niños pequeños nos cuentan de la soledad que experimentan cuando sus amigos no pueden acompañarlos como lo necesitan. Los motivos, en la mayoría de los casos, es producto del desconocimiento y los prejuicios. Estas enfermedades discapacitantes, no son contagiosas, pero, aun así, los estereotipos se apoderan de las personas.

Como consecuencia de la suma de esas experiencias, comencé a preguntarme ¿cuándo fue la última vez que trabajé con una persona con discapacidad? y ¿cómo había sido compartir clases en la Universidad con personas con discapacidad? ¿Qué tipo de discapacidades tenían? Esas mismas preguntas, quisiera trasladarlas hoy al proyecto.

⁴ Manual de inclusión laboral de personas con discapacidad, COPIDIS

El **problema** que encontramos fue en cómo hacer visible la situación de esta minoría (la más grande del país) y cómo modificar su realidad laboral, convirtiéndolo en una **oportunidad** para las personas con discapacidad y las organizaciones.

El **proyecto** consiste en comercializar para compañías de industrias y tamaños diversos, programas de inclusión de personas con discapacidad a la nómina, a medida de las necesidades de la organización. Entre los servicios propuestos se encuentran: un market place de proveedores inclusivos; servicio de diagnóstico; programas de sensibilización y comunicación interna; búsqueda, selección e incorporación de personas con discapacidad a la nómina y soporte post contratación.

La **inversión inicial** requerida para el primer año se estima en los 23 mil dólares con una rentabilidad esperada del 10%.

Consideramos que el proyecto tendrá éxito debido a que menos del 30% de las organizaciones con y sin fines de lucro emplean hoy personas con discapacidad. El potencial de mercado es enorme, pero alcanzarlo implica un cambio organizacional, cultural y social que demanda tiempo, pero que a su vez se encuentra enmarcado en las tendencias globales hacia nuevas formas de consumir y realizar negocios.

Este es un emprendimiento que persigue un doble propósito: rentabilidad y sustentabilidad de la organización a la vez que dar visibilidad a una realidad social del nicho comprendido por Personas con Discapacidad.

3 - Marco Teórico

Pensar en las personas con discapacidad, nos enfrenta a cuestionarnos cómo percibimos y entendemos al “otro”. Como construcción social, el significado de “Discapacidad” no es estático y evoluciona a lo largo del tiempo. Para realizar ese recorrido, retomaremos el análisis de la otredad que realiza la Antropología, donde se realiza el pasaje del paradigma de la “diferencia” al paradigma de la “diversidad”.

Para adentrarnos más sobre las conceptualizaciones a lo largo de la historia, a continuación, desarrollaremos un breve racconto⁵:

1. Paradigma Tradicional: El discapacitado como sujeto de beneficencia

En la Antigüedad, la personas con discapacidad eran sometidas a la marginalidad orgánico-funcional y social. En esta sociedad, el discapacitado se encontraba en una situación de dependencia y sometimiento permanente. Esta cultura tenía fuertes criterios de normalidad (principalmente relacionados con la capacidad de ir a la guerra). donde los discapacitados o pobres, que no cumplían con las expectativas y eran considerados innecesarios. Al ser considerados un “error de la naturaleza”, un castigo de los dioses o enviados con mensajes diabólicos, el genocidio se encontraba habilitado para ellos. Durante la Edad Media, también fueron perseguidos o exhibidos como “fenómenos” en zoológicos o espectáculos. Estos “otros”, no poseía derechos porque no era considerado ciudadano.

2. Paradigma de Rehabilitación: el discapacitado como sujeto de asistencia

Las consecuencias de la Primera Guerra Mundial y el avance de la medicina confluyen para darle un nuevo origen y definición a la discapacidad: el déficit o diagnóstico médico. A partir de esta época, la medicina buscó normalizar el déficit a través de una intervención técnica, bajo la creencia de que todas las personas tienen

⁵ COPIDIS. *Manual de inclusión laboral de personas con discapacidad*. <https://www.buenosaires.gob.ar/copidis/manual-de-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad> [Consultado el 2 de marzo de 2020]

derecho a corregir su estado. La persona con discapacidad se convierte en paciente en una relación asimétrica con el profesional de la salud: la voz del segundo prevalece por encima de las necesidades o deseos del primero.

Actualmente, este Modelo Médico que concibe la discapacidad como equivalente a un déficit en la persona convive con las nuevas aproximaciones. Para este paradigma, es el individuo que padece el déficit quien debe adaptarse al entorno para formar parte de la sociedad.

3. Paradigma de Autonomía Personal: la persona con discapacidad como sujeto de derecho

A partir de la década del '70, el Movimiento de Vida Independiente, formado por un grupo de personas con discapacidad, comienza a criticar el paradigma anterior: proponían una manera de pensar "nada de nosotros sin nosotros". Buscaban, básicamente, que se respetara la autonomía de las personas con discapacidad y las decisiones que pudiesen afectar su propia vida. Asimismo, promovían la supresión de las barreras físicas, comunicacionales y actitudinales derivadas de los prejuicios y preconceptos. Desde esta perspectiva, el problema de la *exclusión/inclusión* se mueve desde el déficit del individuo hacia la inaccesibilidad del entorno y la provisión de los apoyos necesarios en la comunidad. Así, las personas con discapacidad son sujetos de derechos y obligaciones en igualdad de condiciones que los demás, debiendo tener un rol protagónico sobre sus propias vidas y un papel fundamental en la planificación y desarrollo de una sociedad inclusiva. Este paradigma propone complejizar la aproximación desde un déficit (diagnóstico médico) en la persona para pensar en la existencia de barreras en el entorno y qué es necesario hacer para sortear esas barreras.

Entonces, podemos decir que actualmente **la concepción de la discapacidad es el resultado de la interacción entre el déficit de la persona y el entorno**, donde la clasificación de la discapacidad se basa en el tipo de barreras que se asocian a un determinado déficit y al conjunto de apoyos posibles para suprimirlas.

Esta perspectiva se centra en la reivindicación de los Derechos Humanos y se enfoca desde la persona y no su déficit o diagnóstico médico, la discapacidad no es algo que define al sujeto, sino que surge de la interacción con el entorno social. Es por ello, que no se emplea el término de discapacitado o eufemismos, sino persona con discapacidad.

Partiendo desde la pedagogía, a partir de la década de los 90s, el concepto de inclusión pretende sustituir y evolucionar sobre los modelos teóricos basados en la integración. En la búsqueda por responder sobre la diversidad, el modelo de inclusión reconoce las variadas necesidades de los alumnos, la heterogeneidad ya no buscando la “normalización” de la diferencia. Bajo este concepto, todos presentamos capacidades diferentes.

Asimismo, tiene un enfoque de derecho por el cual se considera legítimo y valorada la existencia de una diversidad. Para conseguir estos objetivos, se tiene que pensar y trabajar sobre la discriminación. El proceso de inclusión pretende minimizar las barreras para que todos participen sin importar sus características físicas, mentales, sociales, contextos culturales, etc. La integración se basa en la normalización de la vida del alumnado con necesidades educativas especiales. La inclusión plantea el reconocimiento y valoración de la diversidad como una realidad y como un derecho humano, esto hace que sus objetivos sean prioritarios siempre. Desde la perspectiva de la inclusión la heterogeneidad es entendida como lo normal, de modo que la postura inclusiva se dirige a todo el alumnado y a todas las personas en general. Se pasa de esta forma de un modelo rehabilitador que tiende a “normalizar” al alumnado, a un modelo social que defiende y se apoya en una educación inclusiva, “entendida como respeto por la diversidad del alumnado” en contrapartida al de exclusión del alumnado “especial”.

Diferentes tipos de discapacidad. ¿Quiénes y cómo son?

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, podemos clasificar los tipos de discapacidad en: motora, visceral, sensorial (auditiva y/o visual), intelectual y psicosocial.

En Argentina, según los resultados de ENDI, el 41% de las personas con discapacidad tiene entre 15 y 64 años. Dentro del segmento potencialmente activo, sólo el 15% tiene discapacidad mental que pueda limitarlo laboralmente. El 39,5% padece discapacidad motora (de los cuales el 61,6% corresponde a miembros inferiores); seguido por un 22% de discapacidad visual y un 18% auditiva.

Desafíos en el ámbito laboral

Cuando hablamos de inclusión laboral de personas con discapacidad, nos referimos a la posibilidad de que puedan participar de las búsquedas de personal activas en el mercado, siendo evaluados por sus conocimientos, sus habilidades y sus capacidades para desarrollar las tareas asociadas a un puesto determinado. La equidad planteada debe garantizarse en materia de acceso y condiciones de selección, modo de contratación, continuidad, promoción profesional y desarrollo individual, gozando de los mismos derechos y ejerciendo las mismas obligaciones que cualquier otro trabajador sin discapacidad.

A priori podríamos definir 3 tipos de **barreras** en el entorno laboral:

- **Físicas:** puestos de trabajo inadecuados, inaccesibilidad de los espacios, falta de sanitarios adaptados.
- **Actitudinales:** falta de confianza, prejuicios asociados al déficit, discriminación, sobreprotección.
- **Políticas institucionales:** horarios, rotación de personal, recursos.

Este proyecto busca desnaturalizar algunos de los mecanismos de exclusión de las PcD.

Antes de exponer el proyecto en detalle, quisiéramos fijar algunas definiciones clave para su desarrollo. A la hora de definir una empresa que pone en el centro de su actividad económica la pregunta sobre el cómo y para qué alcanzar sus objetivos de rentabilidad, tenemos que considerar los Negocios inclusivos.

Negocios Inclusivos y base de la pirámide

El concepto de **Negocio Inclusivo** adquirió relevancia durante los últimos años dando foco a las actividades comerciales que, sin dejar de lado el objetivo de rentabilidad, incorporan a la base de la pirámide como parte de la cadena de valor (ya sea en carácter de proveedores, consumidores o distribuidores). Esta perspectiva posiciona a las empresas como un actor clave para colaborar a poner fin con la pobreza y las desigualdades.

Según la Red Iberoamericana de Negocios Inclusivos, se puede definir a éstos como: *Iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables que, en una lógica de mutuo beneficio, incorporan en sus cadenas de valor comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de: 1) participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima o vendedores/distribuidores de bienes o servicios; y 2) su acceso a servicios básicos esenciales o a necesidades básicas insatisfechas, con una mejor calidad o a menor precio.*

4 - Análisis de Situación

4.1 Análisis del Entorno

A fin de poder describir la coyuntura relevante para el emprendimiento propuesto, desarrollaremos a continuación, un análisis exhaustivo del Entorno en el que se encuadrará el emprendimiento, considerando la metodología PESTEL.

Político

Al comenzar el proyecto, Argentina se encontraba bajo la presidencia de Mauricio Macri, con un liderazgo predominante en el país de Pro/Cambiamos. Luego de las elecciones de octubre, la tendencia se modifica volcándose hacia el Peronismo con la fórmula Fernandez-Fernandez a la cabeza.

En un contexto con altas tasas de desempleo y trabajo informal, durante los 4 años de mandato Cambiemos, especialmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, varios esfuerzos se han dedicado tanto discursivamente como a través de programas, como BA Emprende al incentivo de la cultura emprendedora. En 2016, impulsan el Proyecto de Ley de Emprendedores incentivando la rápida creación de empresas a través de trámites simplificados y acceso al crédito.

En lo que respecta a la promoción del trabajo para Personas con Discapacidad, en 1981 fue promulgada la Ley N° 22.431, donde se instaura el Sistema de protección integral de los discapacitados, definiendo a las PcD como aquella que padece de una alteración funcional permanente o prolongada, física o mental que, en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su integración familiar, social, educacional o laboral.

Asimismo, el Régimen Federal de Empleo Protegido para Personas con Discapacidad de la Ley 26816 (“RFEP”). Estos grupos son secciones o células de empresas públicas o privadas constituidas íntegramente por trabajadores con discapacidad, que contarán con personal de apoyo integrado por servicios profesionales de técnicos, especialistas o personal idóneo, los cuales estarán financiados por el régimen. Estos grupos implicarán secciones o células de 2 trabajadores en empresas con hasta 20 trabajadores, 3 trabajadores en empresas con hasta 50 trabajadores y 6 trabajadores como mínimo en empresas con más de 50 trabajadores. Este régimen les garantiza a los trabajadores en él encuadrados, las prestaciones del artículo 17 de la ley 24.241, cobertura médico asistencial del Sistema Nacional del Seguro Salud, asignaciones familiares y prestaciones dinerarias y en especie de la ley de Riesgos de Trabajo.

Económico

Según datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su documento

“Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo”⁶, Argentina continúa experimentando las consecuencias de la recesión económica, mientras se espera que la región crezca aproximadamente un 2% (con un principal impulso de Brasil).

En términos de desempleo, de acuerdo con el INDEC, Argentina se encuentra en el orden del 10% en este concepto, con una informalidad laboral o trabajo en negro del 34,3% y un 21,4% del total de la población activa del país clasificado como cuentapropista (igualmente considerada situación precaria).

Si bien los pronósticos a inicio de 2020 no eran del todo alentadores en términos de crecimiento económico, la situación mundial del COVID-19 y la cuarentena instaurada en Argentina desde mitad de marzo, impacta directamente en la economía traduciéndose en una caída del 6% del PBI (+3,6% que a principios de año)⁷.

Respecto al impacto del tipo de cambio, desde el 2019 se implementaron toques para el atesoramiento de dólares en un intento de combatir la fuga de capitales y la erosión de las reservas nacionales. A partir del 28 de diciembre de 2019, se suma como medida el impuesto país, tendiente a incrementar en un 30% el valor del dólar oficial. Otra forma de devaluación del peso. La coyuntura del país se encuentra atravesada también por la renegociación de la deuda externa a 100 años, poniendo nuevamente en la mesa un posible default.

En términos de inflación esperada para 2020, el año comenzó con expectativas en torno al 40% con buenos resultados durante los primeros dos meses. Sin embargo, el inicio de la cuarentena, el comportamiento de sobre stock inicial, la especulación y la presión de un dólar en alza, ubican las nuevas proyecciones sobrepasando el 50%. Las medidas de aislamiento social ejercen presión sobre el gobierno para consolidar políticas públicas orientadas a asistir a los sectores más vulnerables, con menores ingresos y afectados por el cierre temporal de actividades consideradas como no fundamentales.

⁶ OIT. *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo*. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/2018/lang-es/index.htm> [Consultado el 20 de marzo de 2020]

⁷ Página 12. *La economía argentina caería 6% este año*. <https://www.pagina12.com.ar/263311-la-economia-argentina-caeria-6-este-ano> [Consultado el 10 de mayo de 2020]

La gran cantidad de bonos y ayudas extra tienen impacto en el aumento de la base monetaria.

Sociocultural

Al igual que en otros países del mundo, Argentina se está caracterizando por tener cada vez más una población adulta mayor tras el aumento de esperanza de vida (76,58 años en 2016) y una menor tasa de fertilidad promedio (2,29 hijos por mujer en 2016) y una tasa de crecimiento demográfico del 1%, equivalente a 650.000 niños por año. La distribución esperada de población para este año en términos de género arroja el 51% mujeres y el 49% hombres⁸.

Respecto a la población con discapacidad, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) estima que el 10,2% (3.571.983) de la población argentina mayor de 6 años padece algún tipo de discapacidad. En Gran Buenos Aires, se encuentra el 10,3% de la población. El 59% de la población relevada declara experimentar una dificultad, mientras que el 30,5% señala tener dos o más y el 10,5% no declara tener, pero posee certificado de discapacidad vigente.

En cuanto al tipo de dificultad, entre la población con solo una se observa que la que más prevalece es la motora, seguida por la visual, la auditiva y la mental-cognitiva, mientras que las del habla y la comunicación, y del cuidado de sí mismo son las menos relevadas.

En menor medida, pero alineados a la tendencia global, el consumidor argentino está cada vez más consciente y exigente respecto a las marcas, en tanto su *storytelling* como el *storydoing*. Además, las compañías y los emprendimientos están virando a la aplicación de metodologías ágiles para la generación de nuevos productos o el desarrollo de proyectos, donde la innovación es importante y suele estar asociado a la gestión de equipos diversos, donde la mirada de personas con discapacidad pueden ser una fuente de inspiración.

⁸ INDEC. Proyecciones nacionales. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84> [Consultado 2 de mayo de 2020]

Tecnológico

Argentina tiene buen nivel en cuanto a educación en ciencia y tecnología, sin embargo, el desarrollo de esta industria aún es incipiente y con escasos incentivos gubernamentales y privados para potenciarla. Sólo el 0,63% del PBI se destina a investigación y desarrollo, siendo el segundo país que más invierte en América Latina por detrás de Brasil (1,2%) pero muy lejos de los países desarrollados que invierten alrededor del 3%⁹. De ese 0,63%, el 78% es invertido por el Estado (a través de diferentes organismos como CONICET, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), INTA, INTI y Universidades) dejando sólo el 19% en manos del sector privado (datos de 2015).

En materia de Fintech y programación, Argentina se destaca por lograr grandes emprendimientos como Mercado Libre y Globant.

Específicamente en el campo de las tecnologías de apoyo para las personas con discapacidad, las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) al igual que otras tecnologías específicamente desarrolladas como apoyos, facilitan la inclusión y mejoran la calidad de vida. La principal barrera para el desarrollo local en Investigación y Desarrollo (I+D) está dada por la baja penetración de los productos comercializables (que impactan menos del 10% de la población mundial) vs la penetración de otros productos masivos. Pocas unidades a costo alto.

En el caso de las personas con discapacidad visual, sólo un 10% de los títulos impresos se encuentran disponibles en Braille y adicionalmente, se estima que sólo el 15% de las personas en esa condición están capacitados para entenderlo¹⁰. Para una mejor resolución de esta barrera, la lectura auditiva sería la mejor alternativa.

En nuestro país, existen algunos desarrollos y adaptaciones en ese sentido como las realizadas por Rubén Battipede, creador de Tecno Ayudas. A través de Open Book,

⁹ El país destina el 0,63 de su PBI a investigación y desarrollo, siendo el segundo país que más invierte en América Latina por detrás de Brasil (1,2%) pero muy lejos de los países desarrollados que invierten alrededor del 3%.

¹⁰ Schulkin, J. *5 tecnologías que pueden mejorar la vida de las personas con discapacidad visual*. INFOBAE. <https://www.infobae.com/tecno/2018/06/30/5-tecnologias-que-pueden-mejorar-la-vida-de-las-personas-con-discapacidad-visual/>

por la cual se permite con un software con OCR (sigla en inglés que significa 'reconocedor óptico de caracteres')", la lectura por parte de la computadora.

La disponibilidad de diversas tecnologías como apoyo para las personas con discapacidad, es alentador porque permiten la inclusión y el trabajo en red.

Ecológico

Según Euromonitor¹¹, la atención global hacia la sustentabilidad como megatendencia, se ha incrementado en el paso de los últimos 5 años alineado con las presiones crecientes en la atención a los recursos naturales y al cambio climático, así como el incremento de conciencia sobre el consumo y una vida ética.

La sustentabilidad también puede ser entendida más allá de un sentido ecológico, promoviendo una forma distinta de gestionar el trabajo, el tiempo y la vida del trabajador.

Legal

En la norma para el empleo de personas con discapacidad, se las define en el artículo de la Ley 22.431/81 como: *"(...) a toda persona que padezca una alteración funcional permanente, transitoria o prolongada, física, sensorial o mental, que en relación a su edad y medio social implique desventajas considerables para su adecuada integración familiar, social o laboral."*

La Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad es una herramienta normativa internacional, realizada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de la cual se promueven y protegen los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad desde el punto de vista de los derechos humanos, del desarrollo social y de los principios de no discriminación. Argentina adhiere a la Convención a través de la Ley N 26.378 y con jerarquía constitucional bajo la Ley N 27.044.

¹¹ Robles, M. *Business sustainability game changers*. Euromonitor Internacional, 2019.

Respecto a la inclusión laboral, se especifica la no discriminación; la igualdad de oportunidades; la accesibilidad y el respeto a la diferencia y a la aceptación de las personas con discapacidad como parte de la diversidad humana.

En términos de asistencia y cobertura, la Ley N 24.901 protege a las personas con discapacidad en nuestro país en términos de apoyos tecnológicos por los cuales las obras sociales y las empresas de medicina prepaga deben proveer elementos tiflotecnológicos a las personas con certificado de discapacidad vigente. No siempre se cumple, por lo que en ocasiones es necesario recurrir a la Justicia mediante recursos de amparo.

En términos de legislación para promover la inclusión a través de la concesión de beneficios para los empleadores que incluyan en su nómina a personas con discapacidad, la Ley 23.021 contempla en su artículo 23 que: *“tendrán derecho al cómputo, a opción del contribuyente, de una deducción especial en la determinación del impuesto a las ganancias o sobre los capitales, equivalente al setenta por ciento (70%) de las retribuciones que abonen a las personas con discapacidad en cada período fiscal.”*

A su vez, mediante la Ley de Empleo N 24.013 en su artículo 87, se especifica que para los empleadores que contraten: *“trabajadores con discapacidad por tiempo indeterminado gozarán de la exención del pago del 50% de las contribuciones patronales y las cajas de jubilaciones correspondientes, al INSSPyJ, a las cajas de asignaciones y subsidios familiares y al Fondo Nacional de Empleo, por el período de un (1) año”*

En lo que respecta a los beneficios de las personas con discapacidad, tienen contemplados: pase libre en transporte público de pasajeros (colectivo de corta, media y larga distancia, tren y subte); franquicias para la compra de automotores, así como certificado que permiten libre tránsito y estacionamiento; beneficios fiscales en exención de impuesto de ABL y patente de vehículo; poder solicitar tarifa social de luz y gas; Certificado único de Discapacidad.

Desde 2008, se establece la ley 26.427 de Sistema de Pasantías Educativas. A través de este instrumento, las compañías suplen necesidades de fuerza de trabajo a

través de la modalidad de pasantías y trabajo temporal o eventual, muchas veces como estrategia para suplir el hiring freeze que la casa matriz imprime en las estructuras locales. La ley regula tiempo y ratio de pasantes por cantidad de trabajadores efectivos de las compañías (compañías de más de 200 empleados, 1 pasante cada 10 trabajadores; más de 200 trabajadores, un 7%). En ambos casos, las personas con discapacidades definidas en el artículo 2 de la ley 22.431 quedan exentas del cómputo del cupo como pasantes.

Respecto al trabajo temporal o eventual, la ley de contrato de trabajo caracteriza a esta modalidad para situaciones donde se necesite un trabajador para actividades con tiempo definido para realización de una obra, ejecución de un acto o prestación de servicio. Generalmente, las empresas tercerizan la contratación de trabajadores que son cedidos a ellas bajo esta modalidad a través de Agencias que absorben los riesgos legales y económicos de juicios, por aproximadamente, el 90% de lo que a la compañía le costaría contratar ese trabajador de manera directa.

4.2 Análisis de Mercado

Gracias a las iniciativas de las comunidades LGBT+, el conocimiento sobre los derechos de diversidad sexual están ampliamente en agenda. Durante el día del orgullo, muchos perfiles corporativos en LinkedIn se vistieron de colores.

Sin embargo, creemos que hegemoniza el sentido dejando poco espacio para dar relevancia a otros aspectos a la hora de que las empresas y la sociedad sean inclusivamente diversos, más allá del discurso políticamente correcto. ¿Cuántas compañías están realmente orgullosos de sumar en sus perfiles la historia de sus empleados con discapacidades o mayores de 45 años recientemente incorporados a la nómina?

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 15% de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad, es decir, alrededor de unos 1000 millones de habitantes, quienes constantemente se enfrentan a la falta de oportunidades de empleo.

Sin embargo, existen empresas y organizaciones de la sociedad civil que evidencian un cambio y apertura en sus políticas de contratación y apuestan a una inclusión laboral amplia.

En Argentina, de acuerdo con el estudio nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad, elaborado por el INDEC, 3.571.983 de personas que sufren algún tipo de limitación física o intelectual. Esto convierte a las personas con discapacidad en la “minoría más amplia”, no sólo en nuestro país.

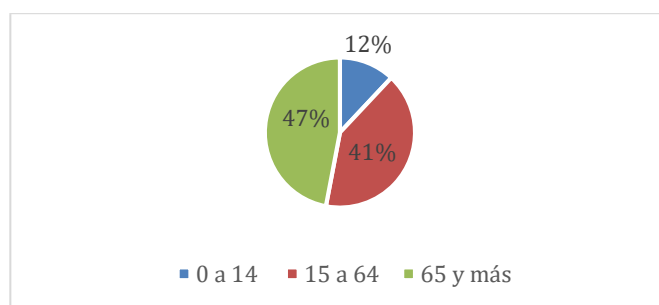
El 80% de las discapacidades son adquiridas: se estima que 15.300.000 personas se ven impactadas por la discapacidad, considerando el entorno familiar directo. Eso significa que el 20,6% de los hogares alberga al menos a una persona con discapacidad

Un dato importante a tener en cuenta es que el 44% de las personas con discapacidad son jefes o jefas de hogar, pero sólo el 25% tiene trabajo. La desocupación en este segmento de la población es 5 veces más que en la población general.

La diversidad de las personas con discapacidad

Al igual que el resto de la población, las personas con discapacidad no son todas iguales. Es por ello que realizaremos una breve caracterización para entender con mayor detalle este segmento del mercado.

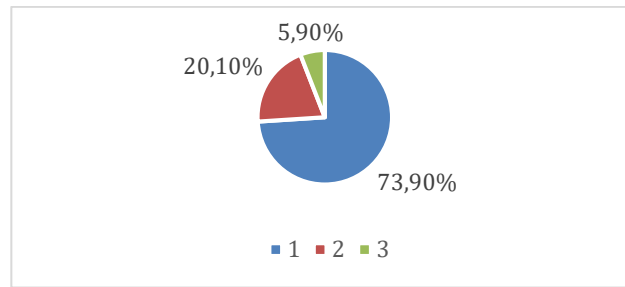
Según distribución etaria



Fuente: INDEC¹²

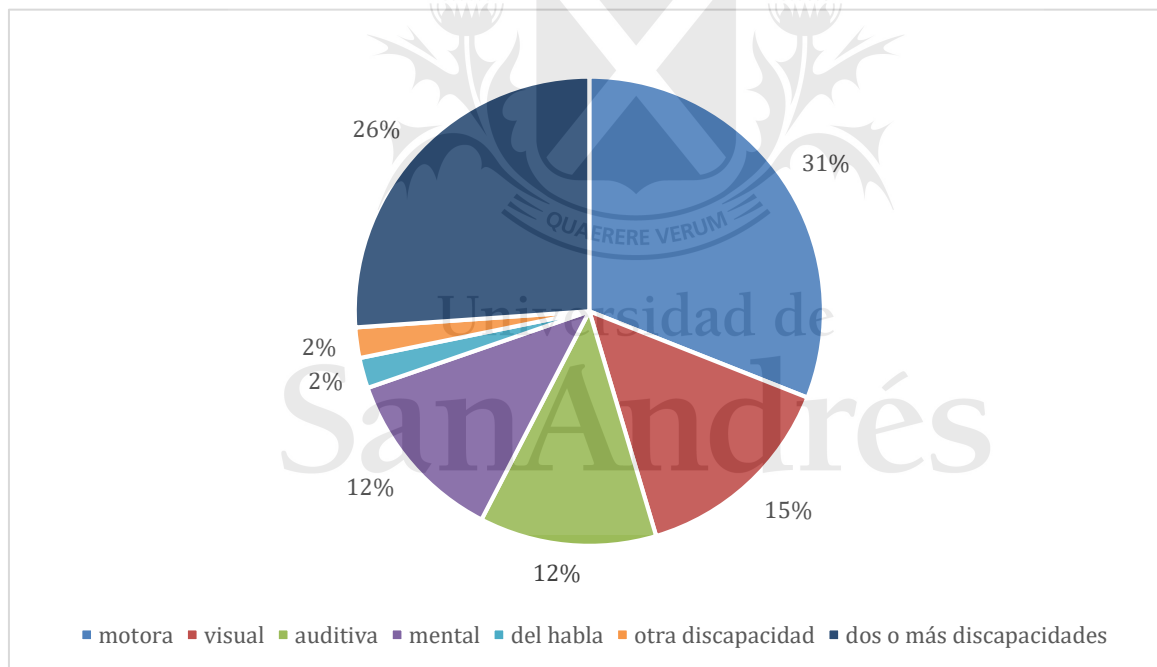
¹² INDEC. http://www.indec.mecon.gov.ar/webcenso/endi/index_endi.asp

Según cantidad de discapacidades



Fuente: INDEC

Según tipo de discapacidad



Fuente: INDEC

En el segmento de personas con dos o más discapacidades, las causas son: 44,7% por enfermedad; 12,8% de nacimiento; 9,2% se ignoran las razones; 5% por accidente laboral; 4% por accidente doméstico y 2,9% por accidente de tránsito.

La protección de los Derechos de las personas con Discapacidad están enmarcados dentro de varias leyes. En Argentina, contamos con la Ley N°22.431 que los protege con el objetivo asegurar la atención médica, la educación y la seguridad social, promoviendo la concesión de franquicias y estímulos dentro del mundo del trabajo. Además, la Ley No 25.689, intensifica la promoción ya que obliga al Estado nacional, sus organismos y proveedores a ocupar a PcD en una proporción no menor del 4% de la totalidad de su personal. Sin embargo, actualmente no llegan al cupo del 1%.

El tamaño de la oportunidad

El 10,2% de la población del país, presenta algún tipo de discapacidad, alcanzando aproximadamente a 3.571.983 personas. Al menos 1 de cada 5 hogares vive una persona con discapacidad. El 54,4% de ellos está en edad productiva y distribuidos a lo largo y ancho de todo el país. Sin embargo, sólo el 25% accede al empleo formal. Es decir que existen 2.6 millones de personas en esta población que, a pesar de los avances en la cultura respecto a la inclusión, no consiguen insertarse en la economía formal.

Sólo 4 de cada 10 empresas cuentan con programas o políticas inclusivas orientadas a la contratación de personas con discapacidad, según un estudio realizado por Adecco en 2017 sobre las oportunidades que ofrece el mercado laboral para las PcD.¹³ Los principales motivos para contratar a PcD fueron:

- 32% por políticas de diversidad;
- 31% porque están sensibilizados frente a la temática y quieren hacer algo al respecto;
- 14% por afinidad personal con la situación;
- 1% por exenciones impositivas;
- 1% por cupos disponibles.

¹³ Adecco. Sólo 4 de cada 10 empresas cuentan con programas de inclusión. <https://www.adecco.com.ar/noticias/4-de-cada-10-empresas-cuentan-con-programas-de-inclusion-para-personas-con-discapacidad/> [Consultado 4 de marzo de 2020]

Sólo el 4% de ellas no recomienda la contratación de PcD. El 96% lo recomiendan porque:

- 60% consideran que promueven equipos de trabajo más diversos
- 18% porque aporta otros puntos de vista
- 7% porque mejora el clima laboral

A pesar de que el 40% declaran contar con políticas, la primera brecha se percibe porque el mismo estudio arroja que el 71% de las compañías no tienen empleados con discapacidad y que el 72% no cuentan con espacios adaptados para poder incluirlos. Esto también puede considerarse un prejuicio, ya que no todas las personas con discapacidad empleables, requieren adaptación física de sus espacios de trabajo.

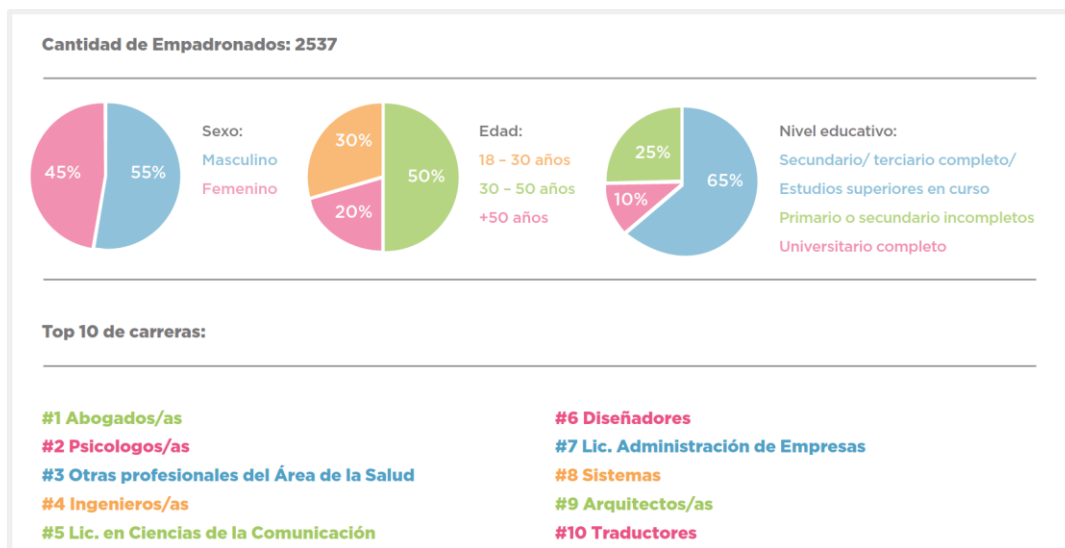
El 86% de las compañías encuestadas y que nunca emplearon a una persona con discapacidad, consideran que contratarían en un futuro mientras que el 14% no lo considera en lo absoluto. Entre las principales barreras o motivos que declaran se encuentran:

- 72% no cuentan con lugar de trabajo adaptado;
- 14% no conocen las políticas de inclusión;
- 11% es una temática que les cuesta manejar;
- 3% no sabe dónde hacer la búsqueda.

A diferencia de las organizaciones que sí emplean PcD, el 52% de las que no, les asignan un peso importante a las exenciones impositivas como incentivo.

El programa del Gobierno de la Ciudad para la promoción de empleo a personas con discapacidad arroja los siguientes números y perfiles de empadronamiento, de los cuales menos de la mitad pudo insertarse laboralmente.

Perfil de empadronados en el Registro Único Laboral para Aspirantes con Discapacidad a Empleo Público de **COPIDIS** (Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad).



Primera barrera: acceso a la educación

Pensar en la inclusión en el mercado laboral de las personas con discapacidad, pone de manifiesto planificar y trabajar en políticas orientadas a incluirlas desde la educación superior. Según el último estudio nacional sobre el Perfil de las Personas con Discapacidad, quienes se manifiestan más afectados son los jóvenes hasta 29 años.

Existen más de 100.000 alumnos con discapacidad desde el nivel inicial hasta el medio, de los cuales solo el 7% alcanza un nivel terciario o universitario.

Para tener en cuenta, las Asociaciones de Sordos y la Confederación Argentina de Sordos, manifiestan la dificultad real de la inclusión en educación ya que, por ejemplo, en las universidades no hay intérpretes¹⁴. Suman en su reclamo, una necesidad trabajada en otros países: la existencia de intérpretes en las comisarías, hospitales y otras oficinas públicas donde deben realizar los mismos trámites que cualquier ciudadano.

¹⁴ Dossi, C. *La cultura sorda y las falsas creencias*. Clarín, 2018. https://www.clarin.com/cartas-al-pais/personas-sordas-existe-inclusion-igualdad-oportunidades_0_tXYfRjBK9.html [Consultado el 10 de marzo de 2020]

Es así como ponen de manifiesto la necesidad del reconocimiento de la lengua de Señas Argentina (LSA) y la carrera de intérprete como prestigiosa a la par del traductor público y cristalizar los derechos para poder ser ciudadanos productivos.

Tendencias Globales

Evolución de la Inclusión laboral en España

Debido a que otros países han iniciado el proceso de inclusión de personas con discapacidad antes que Argentina, queremos tomar esa experiencia para extrapolar la oportunidad que creemos existe en nuestro país para un emprendimiento de este tipo.

Seleccionamos a España, debido a que las características de esta población son similares a las nuestras. En base al informe de Fundación Adecco¹⁵, podemos decir que las tecnologías adaptadas son clave a la hora de acceder al mercado laboral.

- El 51% manifiesta desempeñar su trabajo gracias a las tecnologías adaptadas, primando en el 61% para las que tienen discapacidad sensorial y 21% para las motoras.
- Las tecnologías más empleadas son:
 - 45% magnificador de pantalla/lupa aumentativa
 - 34% pantalla de gran formato
 - 15% teclados adaptados
 - 12% mouse adaptados
 - 8% mesas y sillas adaptadas

En términos generales, es una inversión relativamente económica para las empresas.

Aunque la tecnología les permite en gran medida mejorar la calidad de vida y el trabajo, casi el 70% manifiestan que existe una brecha digital que los afecta en mayor

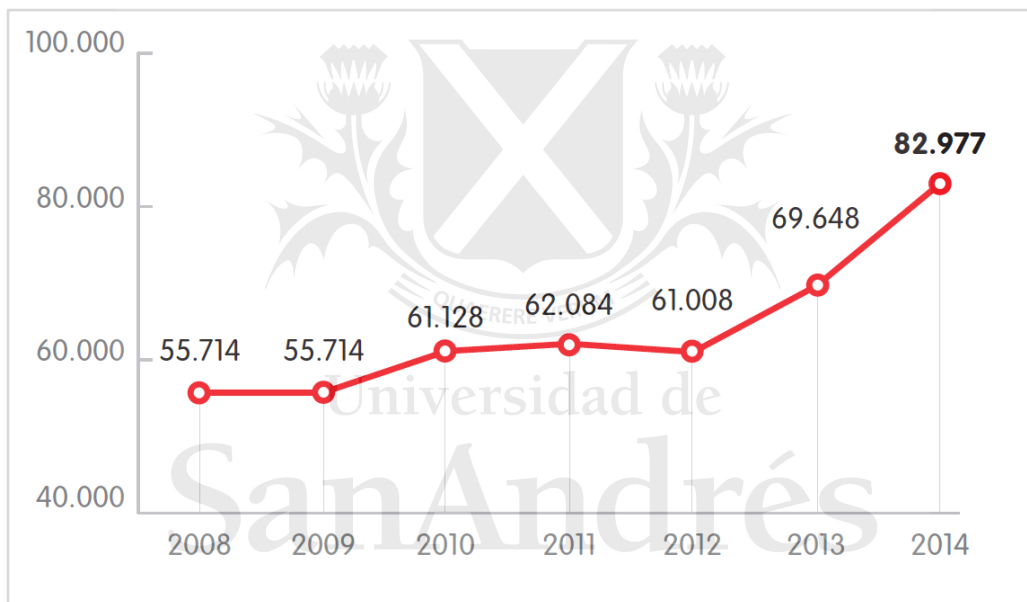
¹⁵ Informe Agilent-Fundación Adecco. Tecnología y discapacidad. <http://fundacionadecco.org/blog/blog/algunos-datos-mas-sobre-el-informe-sobre-tecnologia-y-discapacidad/>

medida que a las personas sin discapacidad. Entre las principales barreras se encuentran:

- 34,8% barreras económicas
- 14% manifiestan desconocimiento del uso
- 17,4% barreras de accesibilidad, no hay adaptaciones para el tipo de discapacidad

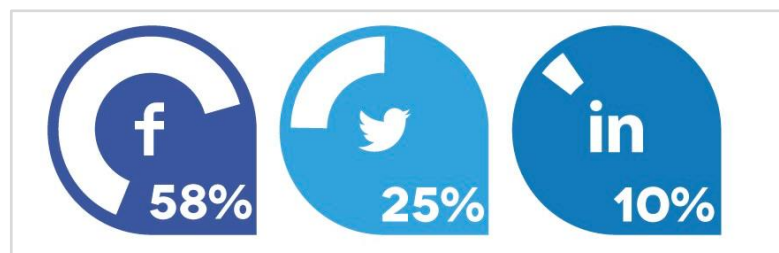
La población con discapacidad en España es muy similar en términos absolutos que la Argentina: 3.850.000, siendo la tasa de actividad para las personas con discapacidad es del 36,5% vs el 75% de las personas sin discapacidad.

Evolución de la contratación de personas con discapacidad (España)

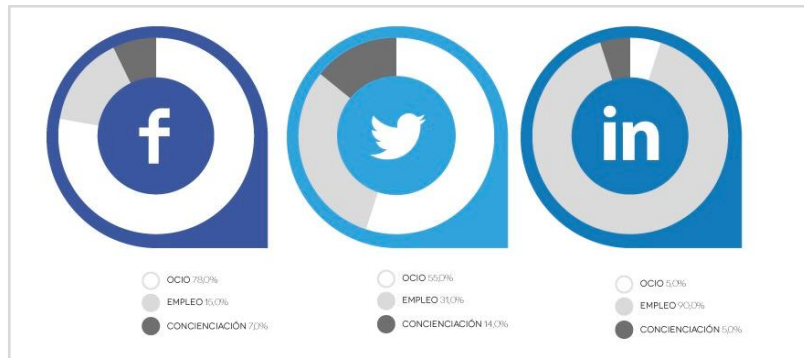


Fuente: SEPI <http://www.rals.org.ar/las-nuevas-tecnologias-al-servicio-de-la-discapacidad/>

Redes Sociales con mayor participación de Personas con Discapacidad



Con qué fines utilizan las Redes Sociales las Personas con Discapacidad



Certificación B Corp | Sistema B

Dentro de las regulaciones y reconocimientos de reputación corporativa, la que corresponde a Empresa B es una de las más importantes con validez mundial.

El proceso inicia con una Evaluación de Impacto B, diseñada para ayudar a medir y gestionar el impacto positivo de las organizaciones en relación a sus trabajadores, la comunidad, los consumidores y el medio ambiente; en términos de las operaciones diarias y el modelo de negocio. Es importante el qué y el cómo las compañías llevan adelante su misión y objetivos. La certificación se otorga con un puntaje total mínimo de 80 puntos entre todas las áreas de medición sobre 200 preguntas en total, adaptadas según el tamaño y tipo de industria en la que se desarrolle la actividad económica. El contenido de la Evaluación B es supervisado por el Consejo Asesor de Estándares, un consejo independiente compuesto por representantes de distintas zonas geográficas a nivel mundial. La Evaluación B contiene guías de mejores prácticas, atributos para fijar metas, y reportes de mejora que permiten a cualquier empresa utilizar la EIB para crear una hoja de ruta de desempeño anual o de semestre a semestre.

En términos contractuales, al obtener la certificación, las empresas se comprometen a realizar una modificación en sus estatutos (dentro del 1 año) tendientes a: dar protección legal para los directores y gestores de la empresa a considerar los intereses de todos sus públicos de interés, no solamente sus accionistas, cuando se toman

decisiones; crea derechos adicionales para accionistas, permitiéndoles solicitar que los directores o gestores de la empresa rindan cuentas en relación a estos públicos de interés; estos derechos de rendición de cuentas están exclusivamente otorgados a los accionistas.

La certificación debe evaluarse nuevamente cada 3 años.

En términos de modelo de negocio, la certificación implica un abono anual que varía según la facturación anual de la empresa, a pagarse en dólares desde 500 a 50.000 dólares.

Según la información publicada en sistemab.org, Argentina cuenta con 114 organizaciones certificadas. A nivel mundial, de acuerdo con bcorporation.net, son 3.301.

Tendencias Locales: Sello de Gestión Inclusiva

Otorgado por el Estado a través de Andis, el objetivo de este programa es reconocer a las organizaciones que posean programas de inclusión de personas con discapacidad, según explica Luzzani, director nacional de Inclusión.

Para ello, se toman en cuenta tres consideraciones:

1. Accesibilidad universal en la infraestructura;
2. Gestión de recursos humanos de personas con discapacidad a partir de políticas no discriminatorias e inclusivas;
3. Compras Inclusivas: como pedido especial de las personas con discapacidad. La idea es que las empresas agreguen en su cadena de valor algún producto o servicio llevado a adelante por otras empresas con programas de inclusión.

Según la información disponible, 100 empresas privadas de diferente tamaño e industria de todo el país aplicaron en este concepto. Sin embargo, ninguna logró

concretarlo. Andis otorgó un certificado para 20 compañías que se encontraban a mitad de camino como Accenture, Banco Galicia, Temaiken, De La Olla y Tecnolav.

4.3 Análisis de la Competencia

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter¹⁶

Nos basamos en el análisis de las 5 fuerzas competitivas para ponderar la atractividad comercial del sector. Partimos del análisis del entorno competitivo en cuanto a la oferta de servicios de trabajo vinculados al mundo de la discapacidad.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para Vuelta al Juego



Fuente: Elaboración propia

1- Nuevos entrantes

¹⁶ Porter, M. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (1985)

La mayor amenaza en términos de nuevos entrantes en la categoría, la encontramos en la posibilidad de que empresas y plataformas actualmente formadas para ofrecer servicios de Recursos Humanos con amplia trayectoria se sumen a esta tendencia. Su principal ventaja es poseer una amplia cartera y acuerdos con grandes empresas a la vez pueden prorratear los costos de estructura, sumando una nueva unidad de negocios. Entre ellas, encontramos a ManPower y Adecco, siendo esta última un actor muy importante en términos de inclusión de personas con discapacidad en España.

Respecto a las barreras de entrada, la principal estaría dada por el conocimiento en materia de selección de estos perfiles específicos, así como las leyes y regulaciones que las alcancen.

2- Proveedores

Los proveedores en este sector podemos dividirlos en: potenciales candidatos y personal de la organización capacitado en diversidad e inclusión.

Respecto a las Personas con Discapacidad, su prevalencia en Argentina es del 10,2%, es decir 3.571.983 personas. El 54,4% de ellos está en edad productiva, pero sólo el 25% está trabajando. Con esta información podemos inferir que el poder negociador es bajo, ya que existe una demanda contenida en un mercado que hoy no puede satisfacer esa demanda.

En cuanto a profesionales formados específicamente en Diversidad e Inclusión con foco en discapacidad, si bien el número no es amplio, tampoco existen demasiados emprendimientos orientados a este punto.

3- Sustitutos

Potenciales sustitutos en este mercado, podrían ser plataformas online de ofrecimiento de personas con discapacidad con modalidad de contratación temporal o freelance que no contemplen una mirada holística de la problemática y que, por ende, no trabajen en etapas previas y posteriores a la contratación. En este sentido, cualquier plataforma como Bumeran y ZonaJobs pueden incluir una sección especial con filtro

sobre Discapacidad. De hecho, las grandes empresas que nombraremos en el punto siguiente, hacen públicas sus búsquedas también por esas plataformas. Esta aproximación, tendría costos potencialmente menores para las organizaciones, pero, a su vez, tasas de efectividad menores.

Respecto a la consideración y promoción de proveedores inclusivos, son potenciales sustitutos catálogos, marketplace o agrupaciones de emprendimientos.

Consideramos a esta amenaza, con baja probabilidad de capitalizar la oportunidad dada la dispersión de clientes y la principal barrera en cuanto a conseguir escala para hacer viables los proyectos.

4- Clientes

Grandes empresas como Arcor, YPF, Banco Galicia, PwC, Accenture e IBM implementan programas continuos de Diversidad e Inclusión para Personas con Discapacidad. Sin embargo, aún existe gran resistencia, prejuicios y falta de conocimiento para la aplicación sustentable de este tipo de programas de inclusión en la mayoría de las organizaciones del país.

En este aspecto, el poder negociador de los clientes en media/alta debido al gran trabajo de concientización previa que es necesario realizar, así como las objeciones respecto a costos de modificación de infraestructuras y mobiliario, así como de estructuras internas respecto a Recursos Humanos.

5- Competidores actuales

Las organizaciones especializadas en inclusión y trabajo para personas con discapacidad se encuentran atomizadas. Quien destaca en presencia virtual y acuerdos es *Inclúyeme* que funciona como un portal que conecta los CVs de los candidatos con las postulaciones de las empresas. Su modelo de negocio, como organización sin fin de lucro, está basado en cobrar por los anuncios. Durante 6 años, han vinculado a 1.900 personas con discapacidad al mundo laboral, según declaran en su sitio institucional. Con un servicio más integral, se encuentra Fundación Par, con 32 años de experiencia en el

rubro, promoviendo la inclusión laboral, social y educativa de las personas con discapacidad. Actualmente realizan acompañamiento y entrenamiento con orientación a mejorar los currículums y las entrevistas de personas con discapacidad, así como apoyo a emprendedores con la misma condición. De cara a las organizaciones, brindan workshops y consultoría. Durante el último año, se insertaron laboralmente a través suyo 16 personas.

Por otro lado, se encuentra ALPI, especializado en rehabilitación de personas con discapacidad, pero para la segmentación de este mercado, nos interesa destacar su larga trayectoria en términos de Certificación de Accesibilidad, a empresas y organizaciones que asumen un compromiso con la inserción social como parte de su programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Dicho certificado tiene una validez de cinco años.

Por otro lado, SEA Inclusivo, dependiendo del programa de Empleo AMIA, se encuentra destinados a organizaciones, empresas e instituciones desde una mirada amplia de la inclusión, considerando: Empresas Inclusivas; personas con Discapacidad; Jóvenes; Mayores de 45 años; Igualdad de Género; Refugiados y Migrantes y Minorías Vulneradas.

Conforme a todo el análisis anterior, podemos decir que hay baja diferenciación entre las propuestas de mercado. Si bien el atractivo es alto en cuanto al potencial crecimiento de esta categoría, la adopción es baja y el costo es alto, especialmente en tiempo. La rivalidad entre competidores puede ayudar a elevar la concientización sobre la categoría y potenciar el crecimiento de todo el sector.

4.4 Análisis del Consumidor

4.4.1 Descripción del consumidor en el mercado

El perfil de las compañías potencialmente inclusivas es variado. Pero en todos los casos, para que la cultura sea efectivamente desarrollada, el compromiso debe provenir

de la Alta Dirección. Consideramos para hacer efectivas estas iniciativas, la cultura organizacional debe moldearse *top-down*, especificarse en la misión y desarrollar una transformación sustentable y planificada en el tiempo, lejos de pequeñas acciones descoordinadas que se puedan llegar a implementar.

A continuación, caracterizamos y priorizamos el target según su rol dentro de la organización:

1. **CEO/Director General/Gerente General:** en referencia a quien detente la responsabilidad directiva de la organización y quien es capaz de establecer como prioridad la transformación cultural en materia de Diversidad e Inclusión.
2. **Alta dirección:** comprendida por los directores de las áreas clave de la organización que tendrán como objetivo dar vida junto a sus equipos y reportes las propuestas de Diversidad e Inclusión.
3. **Gerente de Recursos Humanos/HRBP:** Gestor y nexo fundamental entre los objetivos de la organización y las personas que lo harán posible. Su rol, además de la gestión del talento, tiene como responsabilidad la planificación e implementación de la transformación cultural en todos los niveles de la organización.
4. **Colaboradores:** se encuentran incluidos dentro de esta definición, todos los empleados de la organización.

Además de considerar el perfil del cliente/consumidor en función de su rol organizacional, quisiéramos también relevar en el cruce con las necesidades, preferencias, actitudes y expectativas frente a la inclusión de personas con discapacidad en la organización.

Necesidades según rol dentro de la organización

Rol	Innovación	Imagen Corporativa ¹⁷	Beneficios Impositivos e Impacto estado de resultados	Retención de talento y ambiente laboral
CEO	++	+++	+++	
Alta Dirección	++	++	+	++
HR		++		+++
Colaboradores		++		++

Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Análisis de barreras y oportunidades a través de un caso

La compañía para la que trabajo desde hace tres años fijó dentro de sus objetivos 2018/2019 alcanzar la certificación como Empresa B. Dado mi interés particular y la conjunción de que algunos allegados a mi jefa tenían alguna discapacidad, decidimos proponer un proyecto de inclusión al equipo de Recursos Humanos. La propuesta consistía en que se considerara dentro de las ternas para las próximas búsquedas, la consideración de entrevistar personas con capacidades distintas. Desde el equipo de Marketing, ya habíamos comenzado a trabajar con proveedores inclusivos, por ejemplo, para servicios de catering de eventos con Granja Andar (Catering Las Delicias), con excelentes resultados.

La idea fue bien recibida. En términos generales, la compañía tiene una cultura muy centrada en las personas y un propósito fuerte ligado a los productos que se comercializan los cuales, en varios casos, también contribuyen a mejorar la calidad de vida de personas que han quedado discapacitadas por diversas enfermedades.

En ese momento, se necesitaba cubrir una vacante en el Call Center de atención al cliente. Se abre la búsqueda y queda seleccionada una joven, en adelante utilizaremos el nombre de Gala para anonimizarla, trabajadora social, que había sufrido un ACV que

¹⁷ Imagen corporativa: posicionamiento, del storytelling al storydoing, marcas, productos con propósito

le terminó ocasionando la pérdida del 90% de su visión. Ella es una persona muy activa, acostumbrada a viajar sola y vivir en pareja. Se realizaron las inducciones y comenzó a trabajar. Todo parecía funcionar bien al principio.

Sin embargo, transcurridos los primeros meses, las fracturas al interior del equipo comenzaron a aparecer y se hicieron notar varios puntos que no se habían tenido en cuenta a la hora de la asignación de las tareas y que comprometían la continuidad del proyecto. A continuación, las analizaremos en 3 tensiones:

1) Posibilidades técnicas versus capacidades físicas:

Todas las interacciones que se realizan mediante el Call Center deben ser registradas según protocolos en el CRM de la compañía, a fin de que los planes y la toma de decisiones se realiza en base a información. Para una persona no vidente/ciega, completar formularios en una pantalla a medida que lleva un diálogo con un cliente al teléfono, no parece viable. Para sortear esta situación, el coordinador del área instala un programa adicional a la plataforma, que convierte el texto del programa en voz: la operadora entonces escucha por un oído la verbalización de la pantalla y las opciones a seleccionar y completar; por otro, los reclamos y necesidades de los clientes.

En una primera etapa, todos los operadores atendían tanto llamadas entrantes como salientes, de manera aleatoria. Dada la complejidad de la carga de datos para el alta de un nuevo cliente, se definió una vez transcurrido el tiempo de prueba, que Gala tuviera reasignación de tareas y solamente se encargará de los seguimientos a clientes menos complejos.

2) Aceptación/Sensibilización versus Empatía

El equipo directo al que se incorpora Gala estaba compuesto por 11 personas, 10 operadores y un coordinador. Como en casi cualquier situación humana donde uno se ve envuelto en la cotidianidad de tratar con una persona con discapacidad, las primeras interacciones fueron cordiales, de respeto, consideración hacia las necesidades del otro y adaptación. Asimismo, como en cualquier equipo de trabajo, las camarillas y los deseos personales comenzaron a expresarse de distintas maneras. Los celos y las

comparaciones se hicieron sentir rápidamente: ¿Por qué el coordinador dedica mayor tiempo a Gala?; ¿Por qué al producirse errores en los envíos o carga de información, las sanciones no son iguales para todos?

3) Productividad versus remuneración

Las tensiones arriba mencionadas, fueron decantando en el conflicto final. En este caso, un trabajador con discapacidad visual no era capaz de resolver el promedio de casos que el resto de los operadores. Principalmente, sí existía una limitación física relacionada con el tipo de tarea que impedía que la productividad fuese la misma. Poco a poco, los compañeros de Gala comenzaron a quejarse sobre la igualdad en términos remunerativos. ¿Por qué cobraban todos lo mismo, si claramente algunos tenían que absorber mayor carga laboral por lo que Gala no podía cumplir? Por extraño que nos pareció, la bandera de este reclamo la realizaba un operador con problemas renales que debía infundirse varias veces al día en el espacio laboral (consumiendo también horas fuera de lo estipulado por almuerzo).

Esta situación nos pega de lleno en la reflexión acerca de la igualdad y la equidad. Equidad, hacer referencia a que cada cual recibe lo que le corresponde o lo que merece, mientras que la igualdad, implica recibir el mismo trato sin considerar las diferencias. En virtud de la realidad, los operadores eran distintos y existían diferencias muy concretas.

Pero ¿sería contradictorio de nuestra parte plantear un concepto distinto al de igualdad y por dar cuenta de las diferencias tener una actitud discriminatoria? Desde el lugar donde estamos encarando este proyecto, no consideramos que hacer visibles las diferencias refuerce la discriminación, sino todo lo contrario. La propuesta es hablar sin eufemismos, dar herramientas y considerar las mejores alternativas laborales para incorporar a personas que tienen capacidades distintas y, por ende, una productividad diferenciada.

4.4.3 Análisis de datos cuantitativos

Para profundizar respecto a las percepciones y oportunidades de este emprendimiento en relación a los potenciales clientes, elaboramos durante el mes de Marzo 2020 una investigación cuantitativa.

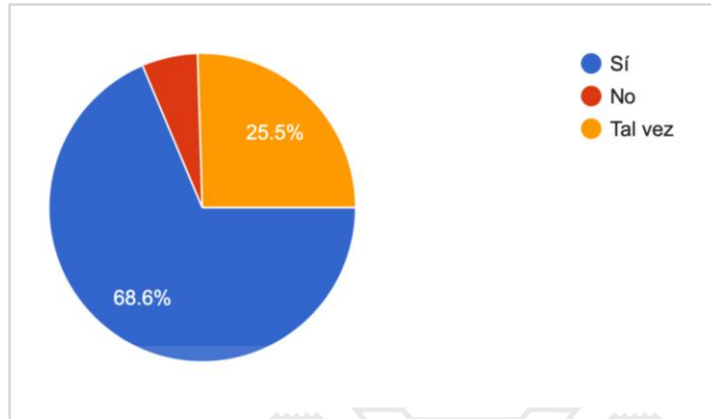
Las características de la muestra fueron las siguientes:

- N de 51 personas encuestadas, de las cuales el 63% fueron mujeres y el 37% hombres.
- En términos etarios, la distribución fue la siguiente: el 2% entre 18 y 21 años; el 17,8% entre 22 y 29 años; el 68% tiene entre 30 y 45 años; 10,2% entre 46 y 59 años y 2% entre 60 y 65 años.
- Las organizaciones consultadas tienen en un 29,4% origen nacional; 27,5% origen multinacional; el 25,5% son PyMEs; el 13,7% son monotributistas y el 3,9% corresponden a emprendimientos.
- Las industrias consultadas fueron diversas, agrupándose de la siguiente manera: Marketing, Comunicación, Diseño y Publicidad (26,3%); Farmacéutica y Laboratorios (18,4%); Servicios y Comercio (18,3%); Salud-Servicios (10,2%); Finanzas (6,1%); Educación (4,1%); Informática (4,1%); Textil (4,1%); Estado (2%); Alimentos y Bebidas (2%); Minería (2%); Seguridad (2%).
- El tamaño de las organizaciones consultadas comprende un 43,1% más de 100 trabajadores; 23,5% hasta 15 personas; 21,6% entre 16 y 30 personas; 5,9% entre 31 y 49 personas; 5,9% entre 50 y 100 trabajadores.

A continuación, los datos y conclusiones más relevantes.

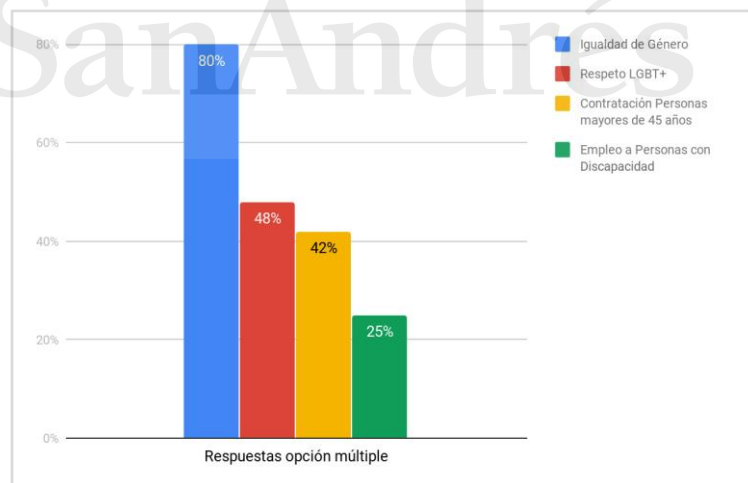
Políticas de Diversidad e Inclusión en las organizaciones

1. Consideración de los colaboradores sobre la existencia de políticas explícitas sobre Diversidad e Inclusión



Con relación a esta pregunta, podemos interpretar que uno de cada cuatro encuestados no tiene claridad respecto a la comunicación de las políticas de su organización. En este sentido, es una oportunidad para el proyecto poder trabajar en servicios orientados a la difusión interna de los valores y acciones de los programas de Diversidad e inclusión.

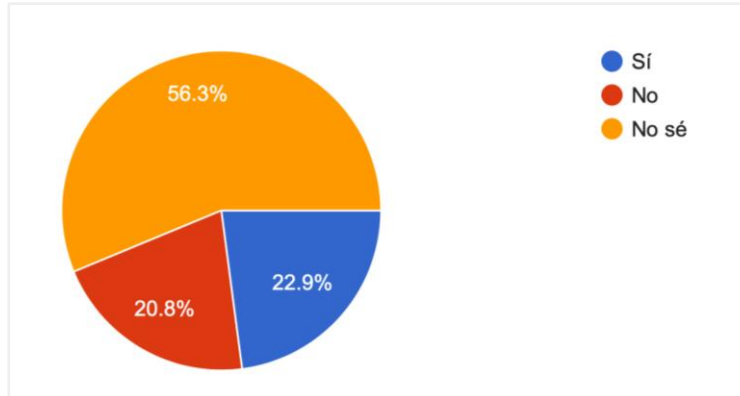
2. Temáticas desarrolladas dentro de la organización



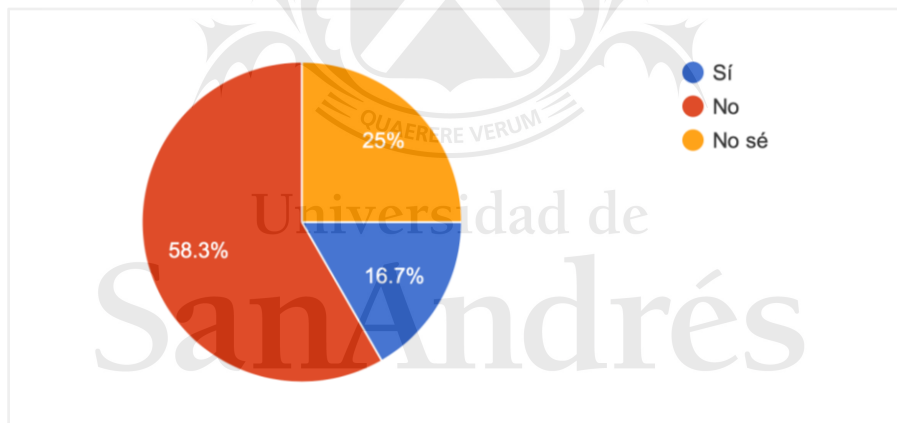
Podemos apreciar que la temática menos trabajada está alineada al desafío del proyecto.

3. Claridad sobre la cuota de la nómina que debe cubrirse según las temáticas

La organización tiene estipulada cuotas de empleados a cubrirse según las políticas

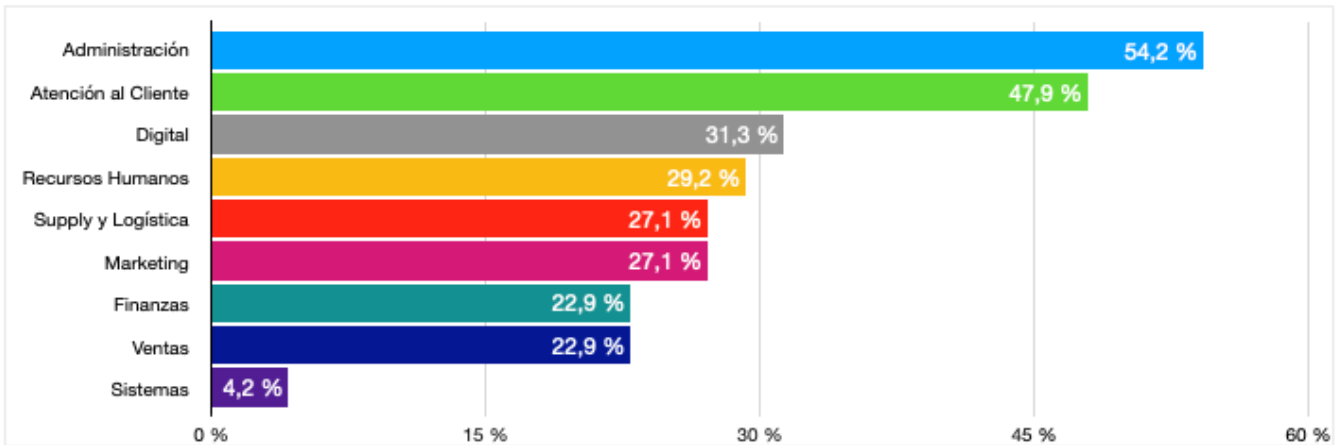


4. Conocimiento sobre la incorporación durante el último año de Personas con Discapacidad a la nómina de la organización.



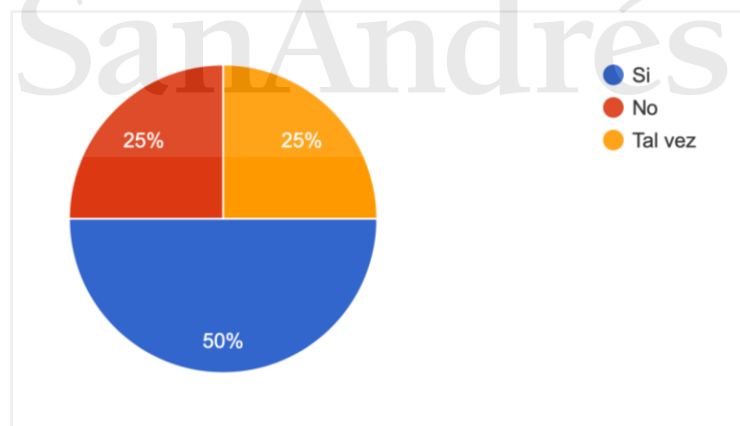
Con certeza podemos afirmar que sólo 8 de las 51 organizaciones consultadas incorporaron durante los últimos 12 meses a PcD. Respecto de las 12 para las cuales los empleados no pueden asegurar sobre esta política, podemos dar cuenta de una falencia en la comunicación interna y/o falta de interés por parte del empleado sobre estos temas, al no formar parte de una cultura visible y sostenida dentro de la organización donde se desempeñan.

5. Sectores de la organización más propensos a incorporar Personas con Discapacidad.







Del 8% de los encuestados que manifestaron que en sus organizaciones no cuentan con políticas de Diversidad e Inclusión, el 75% considera que no es un tema de interés para la Alta Dirección mientras que el 25% considera que el trabajo de la organización no es adecuado para este tipo de políticas.

Consideración sobre la necesidad de que la organización se comprometa con estas políticas



5- Estrategia

5.1 Análisis FODA

INTERNO	EXTERNO
 FORTALEZAS	 OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costos baja: inversión inicial en comunicación y contratación de recursos humanos de acuerdo con los proyectos; sin oficina fija. • Red de contactos y clientes potenciales. • Una propuesta de valor integral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de época relacionado a temas de Diversidad e Inclusión, es una oportunidad para ampliar la concientización hacia necesidades menos explotadas. • Existencia de certificaciones: Empresa B; sello de inclusión. • Sensibilizar a través de la educación en la temática. • Competidores atomizados • Potenciales alianzas con reclutadores o plataformas de empleo • Respuesta a una necesidad de más de 3 millones de Personas con Discapacidad
 DEBILIDADES	 AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de un emprendimiento en situación post COVID-19 • Presupuesto inicial bajo, presión para lograr que el negocio se vuelva autosustentable rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja visibilidad de la problemática laboral de las personas con discapacidad • Falta de conocimiento sobre los beneficios económicos de incorporar personas con discapacidad a la nómina de la organización. • Prejuicios y estereotipos. • Percepciones sobre lo costoso y dificultoso de generar el cambio organizacional para la inclusión de PcD.

Luego de realizar el análisis FODA, decidimos seleccionar una estrategia orientada a maximizar las oportunidades, mitigando las amenazas.

Para ello, buscaremos elevar el conocimiento y visibilidad sobre la situación laboral de las PcD, apalancando sobre la experiencia de las organizaciones que pueden dar cuenta que la diversidad tiene un efecto positivo en el clima laboral y la innovación al aportar mejores ideas y soluciones más completas para los clientes.

Por otro lado, potenciar los beneficios impositivos que obtienen las empresas que contratan PcD: reducciones del 50% en las contribuciones patronales durante el primer año de empleo y acceder a una deducción especial en el impuesto a las Ganancias, así como beneficios sobre Ingresos Brutos en la provincia de Buenos Aires.

Como amenazas, estaríamos identificando y trabajando sobre las principales barreras frente a la incorporación de personas con discapacidad al ámbito laboral:

- **Impacto económico:** Reticencia por parte de las empresas cuando consideran la inversión en modificaciones edilicias, infraestructura y adaptación de tecnología al adaptarse para la inclusión de una persona con discapacidad.
- **Impacto cultural:** la falta de información genera prejuicios y concepciones erróneas: la discapacidad no es una sola, pero generalmente se asocia a una silla de ruedas y se cree que se ausentan con mayor frecuencia de su trabajo. De hecho, frente a la concepción de que una PcD se ausenta o rota sus trabajos en mayor medida que un trabajador común, es todo lo contrario: una persona con discapacidad es más leal y comprometido con su trabajo. Las PcD sienten mayor fidelización ante las compañías que les dan oportunidades. Contratar a una PcD no es caridad ni filantropía, sino considerar el talento y las capacidades más allá de la “normalidad”.

5.2 Segmentación

Para la priorización del proyecto, definimos realizar una distinción entre organizaciones con antecedentes de programas de inclusión y aquellas sin antecedentes. En este punto, dividiremos quienes discursivamente hablan de inclusión, pero no tienen políticas explícitas para la incorporación de discapacitados.

A su vez, distinguidas entre quienes tienen origen internacional y nacional. Dado que el alcance del proyecto va a cubrir CABA y GBA, la segmentación tendrá en cuenta la geografía. El tamaño de la organización no será limitante a la hora de clasificar los potenciales clientes.

Como base para este análisis tomamos en cuenta la clasificación de Thomson Reuters, de 2018 sobre las 100 compañías más diversas e inclusivas¹⁸. El índice se realiza a partir de la consideración de 24 métricas, divididas en cuatro categorías: Diversidad, Inclusión, Desarrollo de Personas y Controversias noticiosas; en base a la información pública de más de 7.000 organizaciones de todo el mundo que cotizan en la Bolsa. Cabe destacar, como tendencia analizada, que en el último año se incorporaron 52 compañías en este índice. El ranking de las 25 primeras se encuentra en el Anexo, cuadro 1. Para complementar la segmentación, consideramos Desk Research adicional y entrevistas personales.

A continuación, ejemplificaremos la segmentación mencionando algunas organizaciones.

Empresas con antecedentes de programas de inclusión

a. Internacionales y Nacionales con programas explícitos para Personas con Discapacidad

- **Supermercados Día:** enfocados hace más de 10 años en la inclusión de PcD.
- **SAP:** Desde 2013 en India, la compañía cuenta con un programa denominado “Autismo en el trabajo” y que tiene por objetivo: “trata de disminuir o eliminar las barreras que enfrentan las personas con autismo al momento de pasar por una entrevista laboral. Y una vez contratadas, intenta darles soporte en lo laboral”. El 1% de la población mundial se encuentra dentro del espectro autista, y el 90% de las personas con autismo se encuentra desempleada en Estados Unidos y Reino Unido. En Argentina no se poseen datos, pero SAP declara que tienen en el país 10 empleados con TEA.
- **Accenture:** Desde 2006 cuentan con un programa denominado “Sin Barreras” orientado a brindar apoyo, contención y los medios necesarios para que los

¹⁸ Funds Society. Thomson Reuters presenta una nueva edición de su índice de Diversidad e Inclusión. <https://www.fundsociety.com/es/noticias/negocio/thomson-reuters-presenta-una-nueva-edicion-de-su-indice-de-diversidad-e-inclusion> [Consultado el 2 de marzo de 2020]

colaboradores que tengan alguna discapacidad logren con éxito su desarrollo profesional. Actualmente, 92 personas forman parte de este programa.

- **Medtronic:** trabaja fuertemente en métricas buscando posicionarse en rankings como The Great Place to Work, DiversityInc, Comisión de Derechos Humanos e Igualdad LGBT+¹⁹. Además de tener políticas orientadas a las mujeres y dando espacio a su rol como madres, cuentan con un programa de **Diversidad en plural**, orientado a dar trabajo a profesionales de diversas etnias, LGBTQ, jóvenes profesionales y PcD. La mayoría de las pharma, expresan el compromiso con la diversidad en función de reflejar a sus pacientes y socios.
- **IBM Sudamérica.** En esa compañía adaptaron edificios y desarrollaron herramientas tecnológicas para no videntes y personas con discapacidad auditiva.
- **Staples Argentina:** llegó a un 5% de empleados con discapacidad en 2017. Había comenzado el trabajo de inclusión en 2008, cuando contrató a tres personas ciegas en Ventas. “La diversidad hace que tomemos decisiones más acertadas, mejora el ambiente de trabajo y la cultura de la organización”, dice Gonzalo Santander, CEO de la empresa.
- **Tecnolav**, una lavandería sustentable industrial, ubicada en el barrio de Villa Crespo, en CABA. en 2018 Desde hace un año y medio que Tecnolav estableció un programa de trabajo inclusivo. Llevan contratadas 13 personas con discapacidad de entre 18 y 50 años, algunos con hipoacusia, retrasos madurativos o con impedimentos físicos. Esto equivale a un 13% de la totalidad de la PyMe, integrada por 100 trabajadores.
- **De la Olla:** una Empresa B certificada que combina el impacto positivo tras ofrecer viandas y comida con ingredientes agroecológicos y la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- **Temaikén:** Desde la Fundación Temaikén se articulan dos programas orientados a la inclusión de PcD. Uno, enfocado en prácticas profesionales para estudiantes

¹⁹ LGBT+ refiere por sus siglas al movimiento que representa a Lesbianas, gays, bisexuales y transgéneros. Debido a que existen más subgrupos, se agrega el + para no limitar y considerar a intersexuales, asexuales y queers.

con discapacidad a partir de los 16 años y otro a la inclusión efectiva a puestos de trabajo. Asimismo, todas las actividades se encuentran adaptadas para personas sordas o hipoacúsicas, por disponer de intérpretes de Lengua de Señas Argentina.

b. Internacionales y Nacionales sin programas para Personas con Discapacidad.

- **Novartis: El impulso es la demanda del paciente**, el ambiente y la cultura laboral inclusivo está impulsado por la diversidad de los pacientes (Nota personal, Novartis es una de las primeras compañías pharma en claimear patient centricity); **Avances en la igualdad de género**, centrada en aumentar la representación femenina en la alta dirección; **Diversidades en plural**, considerando una aceptación amplia de la definición de género y etnia, entendiendo que las diferencias generan motivación para la innovación y la consecución de objetivos.
- **Bristol-Myers Squibb**: cuenta con varias actividades tendientes a la inclusión y la diversidad, pero aún no incorporan a su nómina políticas específicas de empleo para PcD.

De las empresas que sí desarrollaron políticas específicas, sólo el 1% lo hace por las exenciones impositivas, según el relevamiento de Adecco entre 417 compañías. El resto afirma que estos programas responden a políticas de diversidad, o a que “quieren hacer algo al respecto” o a que tienen “afinidad personal con la situación”.

Motivos por los cuales las empresas no incorporan PcD a su nómina

Según la encuesta de Adecco, previamente nombrada:

- El 71% de las empresas no tienen personas con discapacidad trabajando.
- De ellas, el 72% declara que el problema está dado porque el lugar de trabajo no se encuentra “adaptado”.
- Sin embargo, el 86% expresa que contrataría personas con discapacidad en el futuro.

5.3 Propuesta de Valor

A continuación, desarrollaremos el modelo de negocios según Canvas.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
Alianzas con organizaciones certificadoras Proveedores inclusivos Socio capitalista	Atender el problema de la integración de PcD en el ámbito laboral y ser gestor de cambios organizacionales	¿Por qué seguir buscando y contratando talentos sin pensar en la incorporación de PcD a la nómina?	Personalizado (F2F y telefónico) Digital semi automatizadas RRSS	AMBA & GBA Empresas B Certificadas Por industrias: - Farmacéuticas - Consumo Masivo - Financieras - Textiles
	Poner el tema en agenda	¿Por qué trabajar siempre con los mismos proveedores?	CANALES	
	RECURSOS CLAVE			
	Agenda de contactos Consultores por proyecto Plataforma de gestión		Comercial 1:1 Plataforma Web Redes Sociales	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Consultores y Administración Prensa, Comunicación y Publicidad		<ul style="list-style-type: none"> • Fee por Proveedores Inclusivos • Cursos de sensibilización & Consultoría (Diagnóstico y Plan) • Fee por contratación de PcD y seguimiento • Adaptación de Sistemas de Comunicación • Eventos 		

Nuestra propuesta de valor no es promover dentro de las organizaciones la filantropía sino conectar los talentos diversos con las empresas. Queremos enfocarnos en promover una nueva mirada a la manera de realizar negocios y gestionar los recursos humanos.

Ser una organización inclusiva y abierta a la diversidad se convierte hoy en un requisito. Cuando se busca atraer a los talentos de las nuevas generaciones se debe considerar que se sienten atraídos en mayor medida por los proyectos que mantienen

como prioridad una buena imagen, un equipo motivado y comprometido. En este sentido, la inclusión demuestra ser un factor determinante para el éxito organizacional.

Las Personas con Discapacidad no se ven.

- *¿Cuándo fue la última vez que trabajaste con una persona con discapacidad?*
- *¿Cuántas personas con discapacidad te acompañaron en durante tu educación?*

Nuestra misión gira entorno a **“Hacer visible a las personas invisibles”**. Las Personas con Discapacidad son la minoría más grande del país, con Derechos laborales defendidos en nuestra Carta Magna y en diversas leyes y, sin embargo, ocupan una porción casi insignificante de las discusiones en la arena pública y aún menos presentes en las políticas de reclutamiento de las compañías.

Puntos de Dolor

A través de varias entrevistas, pudimos identificar los principales puntos de dolor de los potenciales clientes del emprendimiento.

Para el **Departamento de Recursos Humanos**, quien lidera las actividades relacionadas a la incorporación de perfiles adecuados para alcanzar los objetivos de productividad organizacionales, la gestión y desarrollo del talento así como el gerenciamiento del clima organizacional, una de las principales frustraciones que manifiestan es que, aun queriendo trabajar y desarrollar los conceptos de Diversidad e Inclusión, es la falta estructura (recursos propios y especializados) para garantizar una correcta implementación.

Desde el **Departamento de Marketing**, se presentan diversos desafíos: por un lado, la optimización de los presupuestos, la construcción de valor para los consumidores y la reputación de la marca. En este punto, la contratación de proveedores inclusivos a la cadena de valor puede representar un potencial diferencial entre competidores a través del story-telling y el story-doing.

Es por ello dónde “Vuelta al Juego” se convierte en un aliado estratégico para la organización centrándose en:

- Crear beneficios incrementando la diversidad, la productividad y la imagen corporativa;
- Mitigando posibles frustraciones a través de un correcto diagnóstico de la situación y armado de programa ad-hoc, recomendando perfiles y asumiendo la delegación de búsqueda.

Como se aprecia en la segmentación, la mayoría de las organizaciones aun cuando abogan por políticas de Diversidad e Inclusión, no contemplan específicamente programas que faciliten la incorporación de una población importante como son las personas con discapacidades. Desde nuestro proyecto, consideramos que, sin este actor, una organización no puede denominarse *inclusiva y diversa*. En este sentido, estamos de acuerdo Carmen Kingston, vicepresidenta de Operaciones de Sam’s Club México: *“La diversidad es invitar a alguien al baile. Inclusión es bailar con esa persona”, no basta con darles trabajo, sino impulsar su crecimiento de la empresa. Una organización no puede afirmar que está a favor de la diversidad si sus políticas de reclutamiento no lo reflejan.*²⁰

5.4 Identidad Marcaria

Como parte fundamental del desarrollo del emprendimiento, nos concentramos en la construcción de la estrategia de marca, específicamente en la identidad. En este caso, al ser un lanzamiento, pondremos especial foco en la diferenciación con la competencia y la creación de la personalidad marcaria.

Definición de Naming e identidad gráfica

Se ha definido nombrar al proyecto como *“Vuelta al Juego”* apelando no solo a la reinserción en el mercado laboral de las Personas con Discapacidad sino a resignificar la

²⁰ <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/walmart-explica-su-politica-de-inclusion-y-diversidad/2018/12/>

manera de contratar personal, una suerte de “patear el tablero” acerca de la manera en la diversidad es concebida en las organizaciones.

En términos de la identidad gráfica, el logo alude a un espacio relevante y en común entre tres actores: en este caso, las potenciales organizaciones empleadoras, las personas con discapacidad y “Vuelta al Juego” como promotor para lograr el triple impacto en la sociedad. De este modo se refuerza la propuesta de valor que busca acercar los talentos diversos y potenciar las misiones y los objetivos de las organizaciones clientes.

Isologo de “Vuelta al Juego”



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la selección de los **colores**, nos inclinamos por la selección de la combinación los colores verde, azul y violeta, fríos y terciarios, dejando el corazón de la marca en naranja rojizo.

Los motivos para la inclusión de una tonalidad clara y vibrante de verde aluden a la representación de la renovación, el crecimiento y la armonía. Es el color más relajante se asocia a este color es con la esperanza, este es el pensamiento fundamental a través del cual el individuo desea lograr cualquier objetivo que se proponga con la certeza de que puede conseguirlo, una de las emociones más significativas para cualquier persona.

El azul-violeta, como combinación de las cualidades de ambos colores, fue elegido en tonos fuertes para representar seguridad y confianza, y cualidades espirituales de transformación a través del violeta.

El corazón naranja-rojizo refuerza el concepto de vitalidad, creación y pasión.

En cuanto a la selección de las **formas**, nos inclinamos por los círculos debido a que queremos transmitir unidad y un enfoque holístico (tanto de los negocios como de las personas que los llevan adelante). El círculo que lo contiene asimismo no es perfecto, para representar la aceptación y la diversidad.

Posicionamiento

Para las organizaciones que quieren ser Diversas e Inclusivas, Vuelta al Juego es el socio estratégico que gestiona las políticas y acciones de contratación de personas con discapacidad porque tiene un enfoque integral que contempla todas las etapas que necesitan las organizaciones para lograr un éxito sustentable y un cambio cultural.

Propósito

Que todas las Personas con Discapacidad puedan acceder al mercado laboral.

Misión

Ser la empresa líder en programas de acceso al empleo para Personas con Discapacidad en Argentina.

Valores

Este emprendimiento se sostiene en las siguientes creencias y principios fundamentales: *“Una organización que respeta y abraza la diversidad física y de capacidades, construye una cultura que promueve la innovación”.*

Personalidad

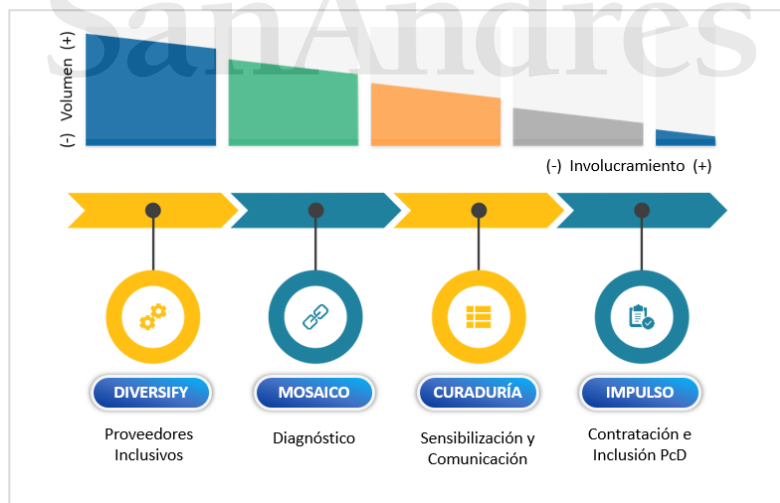
En el desarrollo de la marca “Vuelta al Juego” como persona, quisiéramos que sus emociones y comportamientos dialoguen con los ideales de nuestros potenciales clientes. Es por ello, que definimos por inclinarnos hacia el arquetipo de El Mago, resaltando las características de inspiración y transformación. Hablando desde tonos empáticos, quiere inspirar y brindar confianza para que, tanto las personas con discapacidad como las organizaciones, logren encontrar el potencial individual y se potencien mutuamente. La búsqueda de un mundo laboral distinto es fuente de su inspiración propia.

6- Mix de Marketing

6.1 Servicios

Para satisfacer las necesidades del público objetivo, se desarrolló un portafolio de servicios modulares que, de acuerdo con la estrategia del negocio, van desde la sensibilización a la implementación (dando la posibilidad de comenzar con un menor grado de involucramiento y transformación, hacia uno mayor), dando un plus en el seguimiento.

Perfil de Servicios según involucramiento en la transformación organizacional



Fuente: Elaboración propia

1. DIVERSIFY: Market Place de Proveedores Inclusivos

Esta plataforma de servicios se ofrece como una primera instancia de transformación para las organizaciones que buscan vincularse con la Diversidad y la Inclusión. En este proceso, buscamos educar sobre los beneficios y las posibilidades de avanzar hacia los escalones posteriores y lograr certificarse como una organización realmente inclusiva.

Esta solución se presenta en forma de market place. Si bien tiene como eje los productos y servicios realizados por personas con discapacidad, no se limita a ellos. Aquí se podrán encontrar también servicios y productos son realizados por poblaciones vulnerables, por ejemplo, liderados por personas de más de 45 años que no logran reinsertarse en el mercado laboral, madres y personas en la base de la pirámide.

De este modo, las compañías podrán integrar en su cadena de valor participando a comunidades que necesiten una activación económica. Entre las categorías a trabajar se encuentran: Catering, Regalos empresariales, Asistencia remota.

Beneficios para los Proveedores: La plataforma les permite ganar en alcance, debido que se generará un pool de inversión publicitaria, así como de contactos directos en el marco del emprendimiento total. Asimismo, les servirá como e-commerce especialmente para proyectos que no tengan su propio sitio web.

Beneficios para los Clientes: Encontrarán a través de un único proveedor diversas soluciones empresariales con el valor agregado de estar más cerca de comunicar y certificarse como compañías inclusivas. Mantenerlos actualizados sobre novedades.

2. MOSAICO: Diagnóstico de situación y recomendaciones

Este servicio busca iniciar mediante entrevistas, encuestas y encuentros para tocar bases con el equipo de Recursos Humanos y la Alta Dirección a cargo del proyecto. En esta etapa, se investiga y evalúan las características de la organización, las motivaciones para sumarse al proceso de transformación, los objetivos que persiguen, los recursos y herramientas de trabajo que poseen, así como los espacios físicos donde se realizan las actividades. Asimismo, se tendrán en especial consideración si existen o existieron

programas de diversidad e inclusión implícitos o explícitos, acciones o iniciativas aisladas referentes a la temática pero que no se comunican a todos los colaboradores. Para el posterior éxito del proyecto, es fundamental analizar en este punto quienes pueden ser los principales detractores y por qué.

Si la organización tiene empleados con discapacidad o planifica realizarlo en un futuro, también se puede trabajar sobre la implementación de las siguientes herramientas comunicacionales para un entorno laboral más inclusivo:

- Diseño inclusivo como estrategia: Si se parte de cero o como adaptación. (Websites, flyers, piezas de comunicación y difusión, etc.)
- Incorporación de la Lengua de seña en recuadro con intérprete y subtítulos para los videos.
- Mantener actualizada la señalética (braille y ajuste de tamaños)

Estos servicios de comunicación se pueden comercializar en sí mismos.

3. CURADURÍA INCLUSIVA: Programas de sensibilización y comunicación interna.

Como una etapa posterior al diagnóstico, aunque puede ser ofrecida independientemente, se ofrece el servicio de concientización interno sobre Diversidad e Inclusión, orientándose específicamente hacia la problemática de la incorporación de personas con discapacidad a la organización. Para que este proceso de reflexión y sensibilización sea fructífero, las áreas de influencia y especialmente los directivos en todas las líneas de la organización deben estar no sólo al corriente de estas iniciativas sino ser los primeros abanderados y promotores.

El desafío de esta propuesta es ofrecer la mejor manera de aproximarse a la temática. Se recomendará entonces, un programa y un plan de acción orientado a alcanzar los objetivos esperados por el cliente. En líneas generales, este servicio comprende desde el encuentro de *kick-off* hasta los diferentes puntos de contacto e

intervención (con mayor o menor presencia de soportes tecnológicos) para lograr el compromiso y la transformación de la cultura organizacional acorde a un nuevo status quo donde la inclusión de las PcD sea posible.

4. IMPACTO I+D: Incorporando Personas con Discapacidad a la nómina

La contratación de Personas con Discapacidad se puede trabajar desde dos perspectivas:

- Desarrollar un puesto específico para una PcD; o
- Seleccionar a una persona con los conocimientos y habilidades para cubrir una vacante real de un puesto existente.

En ambos casos, se debe definir a priori el perfil a la etapa de búsqueda y tener claridad sobre las capacidades requeridas al candidato y qué necesidades y herramientas en busca de un apoyo, se deben adaptar para un correcto proceso de inclusión.

- a. **Revisión de puestos:** ¿Qué posiciones se pueden ejercer con discapacidad? ¿Qué posiciones requieren adaptación previa del entorno físico y del equipo humano?
- b. **Portafolio de posibles candidatos:** La plataforma de “*Vuelta al Juego*” tendrá siempre disponible una sección por la cual las PcD pueden cargar y gestionar sus CVs. Asimismo, se publicarán por categorías (fijo, temporal o proyecto) las búsquedas abiertas.
- c. **Selección de candidato y contratación:** A la hora de desarrollar el contrato para una PcD, el mismo deberá tener las mismas características que para cualquier otro trabajador que desempeñe la misma función. No se debe ejercer ningún tipo de discriminación o condescendencia: a misma obligación, mismos derechos y salarios. Es fundamental que, a la hora de planificar el ingreso, se cuente con todos los apoyos y ajustes necesarios para la realización de las tareas (si es adecuación de materiales de trabajo, de plataformas tecnológicas, equipamiento ergonómico, intérprete, ajuste de horarios o tareas, etc.)

- d. **Mentoreo con Buddy.** Para realizar un proceso de inducción efectivo y crear lazos entre los colaboradores se exhorta a asignar un mentor a la PcD recientemente contratada. El propósito del programa es realizar un *softlanding* capacitando al trabajador en su labor diaria a la vez que descubre y moldea la cultura organizacional en la que estará inmerso. Además, a través de esta metodología se pueden identificar rápidamente posibles oportunidades de mejora. Como parte del programa, *Vuelta al Juego* desarrolla la capacitación previa debe realizar el tutor.

5. CIMIENTO: Soporte post implementación.

El propósito de este servicio postventa, es asegurar que la nueva cultura se afiance dentro de la organización y no sea un hecho aislado a través de la incorporación de un único colaborador con discapacidad. En este sentido, también se brindará soporte para mantener los canales de comunicación interna y externa de esta transformación.

6.2 Precio

A continuación, desarrollaremos la estrategia de precio para los diferentes servicios ofrecidos, teniendo en cuenta la estructura de costos y los valores de la competencia.

1. Diversify - Market Place de Proveedores Inclusivos.

Este servicio contempla dos modelos de cara a los proveedores y a los clientes. En el caso de los Proveedores Inclusivos, se establece un fee mensual que contempla la promoción de los productos y/o servicios hacia los clientes de *“Vuelta al Juego”* funcionando este como una ampliación de su fuerza de ventas; el armado del comercio electrónico específico como subdominio y la pauta en SEM.

El costo del fee mensual es de Ar\$2000,- o USD 22,- (Mayo 2020- precios promedio de sitios web autoadministrables). Respecto a los clientes, se provee un servicio activo

para entender los requerimientos del negocio y realizar la búsqueda del partner inclusivo. El costo de gestión se volcará en el presupuesto como fee de agencia (similar funcionamiento a todas las compañías que prestan este tipo de servicios. Valor de referencia de mercado 4%). Este modelo está planeado como la “vaca lechera” para absorber los costos fijos web y de comunicaciones.

2. MOSAICO: Diagnóstico de situación y recomendaciones. El valor de este servicio se construye como consultoría por horas. Se establece un módulo de 2 meses para la realización de las entrevistas y la presentación de las recomendaciones. El costo principal está dado por los honorarios de las consultoras especializadas. Cada diagnóstico se cobra \$150.000 (Mayo 2020)

3. CUDADURÍA INCLUSIVA: Programas internos de sensibilización y comunicación interna

Este servicio tendrá un ajuste de presupuesto personalizado ya que se realiza a medida de las necesidades del cliente y el plan de acción elegido.

4. IMPULSO I+D: Incorporando PcD a la nómina.

El servicio de selección de personal está alineado a los fee promedio de las selectoras de personal (media de sueldo y medio/dos por colaborador contratado). Sin embargo, el valor agregado incluye: Revisión de puestos; Portafolio de posibles candidatos; Selección de candidato y Mentoreo con buddy. A diferencia del principal competidor Inclúyeme, no se cobra por publicación de búsquedas abiertas.

5. CIMIENTOS: Soporte en la implementación

Consideramos este servicio como un valor diferencial versus potenciales competidores. Los tres primeros meses de seguimiento una vez contratada a la PcD, serán bonificados dentro del programa mentoreo Buddy. Los meses posteriores, se bonificarán siempre que se tenga una búsqueda abierta o contratado otro servicio dentro del proyecto. Si esto no ocurre, el fee correspondiente para garantizar la efectividad y transformación cultural será de Ar\$ 25.000.

6.3 Distribución

En el caso del emprendimiento “Vuelta al Juego”, los canales elegidos para llevar adelante el *journey* del cliente serán principalmente directos. Estos canales se dividirán en digitales y físicos.

En lo que respecta a la plaza digital, su base será una plataforma web como vidriera y fuente de información sobre el proyecto, en sinergia con la estrategia de comunicación planteada a través de las redes sociales propias. La elección de esta estrategia de distribución se realizó en base a las características del negocio y al servicio prestado, para la cual, la propuesta de valor diferencial exige un conocimiento y cercanía profunda con el público objetivo y la posibilidad de brindar un excelente servicio a los clientes, no sólo determinada por la personalización de la atención sino como estrategia de control de la experiencia con la marca. En este punto tenemos que considerar, que uno de los focos principales para el éxito del emprendimiento radica en poder “educar” al cliente en esta nueva propuesta de consideración de la Diversidad y la Inclusión dentro de la organización. Se considera que el *expertise* requerido por el tipo de servicio ofrecido, sólo deja espacio para una estrategia de canales directos.

Al incorporar el Marketplace de productos/servicios sustentables, este canal operará como *one tier*, intermediario para las empresas/organizaciones que publiquen en el portal. Si bien para estas empresas, *Vuelta al Juego* incrementaría los costos en término de la generación de la tienda virtual, les otorgaría la ventaja de tener acceso a una cantidad de clientes potenciales mayor, apalancándose en los servicios y contactos gestionados por este proyecto.

En cuanto a la estrategia de canales físicos, la comercialización se realizará por medio de fuerza de venta propia, sin intermediarios. El esquema de compensaciones propuesto contemplará comisiones por volumen de productos y servicios sustentables vendidos (un 2%) así como comisión por los servicios propios de *Vuelta al Juego* (4%).

Los servicios de post venta, tampoco serán tercerizados ya que son fundamental en una estrategia de retención, fidelización y diferenciación sobre otras compañías u organizaciones de la sociedad civil que son competidores del emprendimiento.

6.4 Comunicación

La promoción es fundamental en todo proyecto de lanzamiento. Para “*Vuelta al Juego*” se planificaron distintas estrategias de acuerdo con los distintos objetivos para el primer año.



Awareness sobre la problemática.

Como se comentó a lo largo del trabajo, la visibilidad de la problemática de la inclusión laboral en las PcD es baja. Por este motivo, es fundamental trabajar sobre el eje de la sensibilización social para dar a conocer esta temática y obtener mayor relevancia pública. Para alcanzar estos objetivos, nos enfocaremos en estrategias de Prensa y Redes Sociales para impactar a nuestros dos targets: las organizaciones y las PcD. En esta instancia, buscamos un endorsement hacia “*Vuelta al Juego*”, pero poniendo al frente la relevancia de la temática y lograr ganar medios a través de presentar historias e involucrar a influencers de perfil adecuado para este proyecto.

Este calendario de prensa se apoya en la planificación de fechas clave como el 3 de diciembre, Día Internacional de las Personas con Discapacidad.

Considerando las comunicaciones integrales de la marca, teniendo en cuenta que se realizará un negocio orientado al B2B, si bien es fundamental trabajar sobre el Awareness en medios de comunicación, las herramientas fundamentales de cara a los clientes corporativos deben orientarse al marketing directo.

Branding.

La plataforma principal del emprendimiento será un sitio web desde el que se prestarán distintos servicios, tal como fueron detallados en el apartado anterior. Para poder potenciar este medio propio se recurrirá a desarrollar buena calidad de contenido con optimización SEO para luego posicionarlo a través de SEM vía Google Ads. La estructura principal de Search estará construida con relación a los siguientes key words: trabajo y discapacidad; trabajo con discapacidad; empleo con discapacidad; empleo y discapacidad; negocios inclusivos; proveedores sustentables; empresas inclusivas; contratación personal; contratación personal con discapacidad.

De acuerdo con la planificación de medios sugerida por HAVAS, se estima para una inversión mensual promedio de Ar\$ 30.000 lograr 1.666.667 impresiones, 1.667 leads, con un CPM de Ar\$18,00.

Para establecer presencia hacia el público objetivo de las organizaciones, se desarrollará principalmente la Red Social LinkedIn, seguido de Twitter.

Engagement.

Debido a que la característica del negocio es un B2B, consideramos que el Content Marketing es una de las estrategias claves para lograr la fidelidad de los clientes.

Al referirnos a las PcD, el contenido se difundirá también en Facebook, ya que es la Red Social que utilizan con mayor frecuencia (58%, aunque sólo el 15% de su tiempo destinado a objetivos laborales); seguido por Twitter y LinkedIn.

7- Cronograma de las Acciones

Mediante el empleo de un diagrama de Gantt, desarrollaremos a continuación las actividades claves para el lanzamiento del proyecto, así como resaltar los caminos críticos.

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición del equipo de trabajo	█	█	█	█																				
Desarrollo de Identidad de marca	█	█																						
Desarrollo Sitio Web		█	█	█																				
Estrategia de RRSS y Prensa			█	█				█				█				█				█				
Implementación RRSS y Prensa					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Estructura de SEO/SEM & Pauta					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Alianza Proveedores Inclusivos					█	█	█	█									█	█	█	█				█
Cartera Potenciales Clientes				█					█	█	█	█					█	█	█	█				█
Solicitud de Entrevistas					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Cerrar Acuerdos																								█
Iniciar Capacitaciones									█	█	█	█					█	█	█	█				█
Programa de Fidelización					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Actividad	Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementación RRSS y Prensa	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Estrategia de RRSS y Prensa	█				█				█				█				█				█			
SEM & Pauta	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Marketing de contenidos		█				█				█				█				█				█		
Alianza Proveedores Inclusivos			█				█				█				█				█				█	
Solicitud de Entrevistas			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█			█	█
Cerrar Acuerdos				█				█				█				█				█				█
Iniciar Capacitaciones								█				█				█				█				█
Programa de Fidelización	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Solicitud Certificación B																					█	█	█	█

8- Objetivos y Presupuesto

A continuación, detallaremos los objetivos económicos y los tableros de control que tendrá el emprendimiento, a fin de conseguir la sustentabilidad a partir del segundo año y la expansión al tercero.

Valores expresados en miles de USD (a tipo de cambio oficial Mayo 2020 - Ar\$ 70,25 + 30% Impuesto País: Ar\$ 91)

Estructura de Costos

<i>Vuelta al Juego</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Recursos Humanos			
Dirección	7	9	14
Consultores en Diversidad e inclusión	4	5	10
Fuerza de Venta	3	4	6
Comisión Fuerza de Venta	1,12	2,34	3,48
Administración (PcD)	3,2	4,4	5,4
Oficina y Servicios			
Telefonía, Internet, Insumos	1	2	2
Sala	0,3	0,5	0,5
A&P			
Web y Redes Sociales	2	2	2
Comunicación y Pauta	3	2	2
Costos Totales	24,62	33,24	45,38

8.1 Objetivos de Ventas y Mix de Servicios

<i>Vuelta al Juego</i>	Año 1		Año 2		Año 3	
Proveedores Inclusivos	Unidades	Valores	Unidades	Valores	Unidades	Valores
Fee mensual	10	2,7	20	5,4	30	8,1
Porcentaje sobre transacciones (4%)		0,44		0,90		1,5
Diagnóstico						
Consultoría Diagnóstica	5	8,3	10	16,6	15	24,9
Adaptación de materiales comunicacionales	10	1,1	15	1,65	20	2,2
Sensibilización y Comunicación Interna						
Eventos y Capacitaciones	5	5	10	10	15	15
Plan de Comunicación	5	3	10	8	15	10
Contratación de PcD						
	5	5,4	10	11	15	16,4
Forecast de Ventas		25,9		53,5		78,1

8.3 P&L

<i>Vuelta al Juego</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Venta Bruta	25,9	53,5	78,1
Descuentos	0	0	0
Venta Neta	25,9	53,5	78,1
Utilidad Bruta	25,9	53,5	78,1
Salarios	17,2	22,4	35,4
Comisiones	1,12	2,34	3,48
Costos de Operación	1,3	2,5	2,5
A&P	5	4	4
EBITDA	1,28	22,26	32,72

9- Conclusiones

Al momento de finalizar este proyecto, el mundo se encuentra atravesando una pandemia: COVID-19. Al momento, la única medida efectiva para que los sistemas de salud no colapsen, arroja un contexto inusual de aislamiento social y, por consiguiente, una merma de la economía generalizada. Esta situación excepcional, en clave de crisis, expone varios aspectos que dejan de manera expuesta la fragilidad en las formas de trabajo, el cuidado del medio ambiente, el rol del Estado y la salud pública.

Es una época donde las certezas se aprecian líquidas, donde se propone una “nueva normalidad”, donde las características buenas y malas se hacen exponenciales, al igual que las curvas de contagio. ¿Cómo puede impactar esta situación para “*Vuelta al Juego*”? De manera positiva. Estos meses de cuarentena, distanciamiento social y límites para salir y transitar, tal vez sea el primer paso para ponernos en la piel y experimentar la experiencia diaria de muchas personas con discapacidad que no están visibles y que experimentan el condicionamiento en el ámbito laboral, como muchos de nosotros lo estamos sintiendo en este momento. Consideramos esta situación como una oportunidad de repensar pilares fundamentales de nuestra sociedad y de la manera en que los negocios y los trabajos son realizados.

Sin caer en discusiones sobre utopías, una sociedad post-coronavirus puede exigirnos con mayor fuerza el repensar economías sustentables que sean capaces de sostener períodos breves de inactividad; solidaridad y consideración más amplia respecto a los diferentes sectores productivos y las diversas necesidades de la población; repensar el uso de la tecnología para ser más eficientes; menor movilización innecesaria, menor contaminación ambiental, educación a distancia y nuevas modalidades que permitan la inclusión; responsabilidad social empresarial y los programas de inclusión con carácter estratégico para las organizaciones.

Pero más allá de este contexto particular, existe una oportunidad clara de crecimiento en el segmento donde el emprendimiento se va a insertar: las estadísticas de

países que han iniciado este camino muestran al menos una brecha del 10% en empleabilidad versus la situación de Argentina. La oportunidad es clara, pero consideramos que es fundamental para la implementación y efectividad de este plan de marketing la elaboración de planes de contingencia. Es por lo que el proceso de Buddy y Cimientos se muestran como mitigadores de los puntos de dolor y diferencial clave en la propuesta de valor de “Vuelta al Juego”.



Universidad de
San Andrés

10- Bibliografía

Bruni Celli, J. "Negocios Rentables Con Impacto Social." Debates IESA 15.3, 2010.

Drucker, P. F. "Landmarks of tomorrow: A report on the new". New Brunswick: Transaction Publishers, 2011.

Kotler, P. "Social Marketing: Changing Behaviors for Good". 5th ed. Los Angeles: Sage Publications, 2016.

Porter, M y Kramer, M. "La creación de valor compartido". En HARVARD BUSINESS REVIEW. Cambridge, 2011, vol 89, pp 32 – 49.

Prahalad, C. K. et. al. "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide: Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres". Bogotá: Editorial Norma, 2006.

Manfred A. Max Neff et. al. Desarrollo a escala, 1993.

Informe TIC, desarrollo y negocios inclusivos. Fundación Telefónica, Fascículo 22 (2012)




11- Anexos

Cuadro 1

Top 25 Index ranking and their corresponding overall D&I percentage score (%):

COMPANY RANK	COMPANY NAME	OVERALL S&I SCORE
1	Accenture PLC	84.25
2	Novartis AG	79.25
3	Medtronic PLC	79.00
4	Diageo PLC	78.75
5	Gap Inc	78.50
6	Telecom Italia SpA	77.75
7	Kering SA	77.50
8	Natura Cosmeticos SA	77.25
8	L'Oreal SA	77.25
10	Acciona SA	77.00
10	Bristol-Myers Squibb Co	77.00
12	Ucb SA	75.00
12	Roche Holding AG	75.00
14	Woolworths Group Ltd	74.75
15	Nestle SA	74.50
16	Microsoft Corp	74.25
17	Colgate-Palmolive Co	74.00
17	Procter & Gamble Co	74.00
17	Eli Lilly and Co	74.00
20	HP Inc	73.75
20	Merck & Co Inc	73.75
22	Hera SpA	73.50
23	Bank of Montreal	73.25
24	Siemens AG	73.00
24	Kao Corp	73.00
24	Woolworths Holdings Ltd	73.00
24	Sempra Energy	73.00



 Universidad de San Andrés

thomsonreuters.com

Fuente: <https://www.fundssociety.com/es/noticias/negocio/thomson-reuters-presenta-una-nueva-edicion-de-su-indice-de-diversidad-e-inclusion>