

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONÓMICA
PARA EL DESARROLLO DE UNA CONSULTORA
ESPECIALIZADA EN PROGRAMAS DE DIVERSIDAD E
INCLUSIÓN EN LA INDUSTRIA MINERA EN LA REGIÓN
DE ANTOFAGASTA**

Tesina de Grado presentada por

Liliana Isabel Castro Henríquez

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Augusto Coello H.

Septiembre de 2025



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONÓMICA PARA EL DESARROLLO DE UNA CONSULTORA ESPECIALIZADA EN PROGRAMAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA INDUSTRIA MINERA EN LA REGIÓN DE ANTOFAGASTA

Nombre del candidato(a): Liliana Isabel Castro Henríquez

Carrera / Grado: MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Campus: Casa Central Valparaíso; Departamento: Departamento de Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, AUGUSTO COELLO HERDOCIA, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente DEJO CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha:

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha:

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: “Estudio de factibilidad Técnico-Económica para el desarrollo de una consultora especializada en programas de diversidad e inclusión en la industria minera en la región de Antofagasta”

AUTOR: Liliana Isabel Castro Henríquez

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

- Profesor Guía: Augusto Coello
- Correferente Externo: Francisco Lagos
- Correferente Interno: Mariana Paludi

Santiago, Septiembre 2025

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Liliana Isabel Castro

Henríquez

Fecha: _____

Agradecimientos:

Cada paso que damos en este infinito camino del conocimiento nos permite estructurar nuestras prioridades, nos abre nuevos escenarios y por, sobre todo; nos entrega experiencias que forjan nuestro futuro.

Es así, que en este hermoso desafío y tal como siempre, me has acompañado “mi amado Rodrigo” , al igual que mis cuatro grandes tesoros: mis hijos, mi mayor orgullo y mis futuros socios; Brayan, Ítalo, Isabella y Giordano, ustedes han sido la inspiración para explorar estos nuevos caminos.

Finalmente; mi querido profesor Augusto, para quien tengo solo palabras de agradecimiento porque con su infinita generosidad me ha permitido terminar este ciclo. Hoy gracias a usted ha nacido una nueva emprendedora que, con respeto, pero sin miedo al fracaso, ha podido dar el paso de la teoría a la práctica, concretando una simple idea en una oportunidad.

Resumen Ejecutivo

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la factibilidad técnico-económica para la creación de una consultora especializada en programas de diversidad e inclusión orientados al sector minero en la Región de Antofagasta, Chile. La propuesta surge ante la creciente presión regulatoria y social por parte de organismos nacionales e internacionales para que las empresas, especialmente las vinculadas a industrias extractivas, adopten prácticas sostenibles con enfoque en equidad, igualdad de género, no discriminación y gestión de la diversidad en el trabajo. Para ello, se desarrolló un diagnóstico contextual que permitió identificar la existencia de un entorno normativo robusto, además de una brecha técnica en muchas empresas mineras que requieren apoyo externo para implementar y mantener políticas inclusivas de manera efectiva. Se diseñó un modelo de negocio basado en una propuesta de valor clara y un portafolio de servicios estructurado en cuatro planes: Diagnóstico, Operativo, Integral ESG y Continuidad Mensual. El análisis organizacional propone una estructura funcional y escalable, adecuada para una operación ágil, técnica y profesional. Los resultados financieros evidencian la rentabilidad del proyecto, con un Valor Actual Neto (VAN) de \$77.947.010 CLP, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 81% y un periodo de recuperación de la inversión (PB) de 2 años.

En conclusión, el estudio valida la viabilidad integral del proyecto, confirmando que la creación de una consultora como Incluye Min no solo responde a una necesidad real del sector minero, sino que también constituye una oportunidad estratégica para generar impacto social positivo, cumpliendo con estándares ESG, promoviendo culturas organizacionales más inclusivas y agregando valor a las operaciones de sus futuros clientes.

Palabras claves: Consultoría – Diversidad e Inclusión – Industria Minera – ESG – NCh3262 – Gestión Organizacional – Factibilidad Económica – Políticas Inclusivas – Responsabilidad Social – Recursos Humanos – Tesis MBA – Región de Antofagasta.

Abstract

The purpose of this study is to evaluate the technical and economic feasibility of creating a consulting firm specialized in diversity and inclusion programs aimed at the mining sector in the Antofagasta Region, Chile. The proposal arises from the growing regulatory and social pressure from both national and international organizations for companies—especially those linked to extractive industries—to adopt sustainable practices focused on equity, gender equality, non-discrimination, and diversity management in the workplace. To achieve this, a contextual diagnosis was conducted, which identified the existence of a robust regulatory framework, as well as a technical gap within many mining companies that require external support to effectively implement and maintain inclusive policies. A business model was designed based on a clear value proposition and a structured portfolio of services divided into four plans: Diagnostic, Operational, Integral ESG, and Monthly Continuity. The organizational analysis proposes a functional and scalable structure, suitable for agile, technical, and professional operations. The financial results demonstrate the project's profitability, with a Net Present Value (NPV) of CLP \$77,947,010, an Internal Rate of Return (IRR) of 81%, and a payback period (PB) of two years.

In conclusion, the study confirms the overall viability of the project, demonstrating that the creation of a consulting firm such as IncluyeMin not only addresses a real need in the mining sector but also represents a strategic opportunity to generate a positive social impact, comply with ESG standards, promote more inclusive organizational cultures, and add value to the operations of its future clients.

Keywords: Diversity and Inclusion – Mining Industry – ESG – Consulting – Business Model – Chile – Social Sustainability – HR Management – NPV – IRR – Organizational Strategy – Antofagasta

Índice de contenidos

Agradecimientos	i
Resumen Ejecutivo	ii
Abstract.....	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tablas	vii
1. Introducción.....	1
2. Origen y propósito del estudio.....	3
3. Objetivos	5
4. Alcance del estudio	6
5. Metodología de Trabajo.....	7
5.1 Fases de la investigación.....	7
5.2 Cronograma de Trabajo.....	8
6. Estado del Arte	9
6.1 Antecedente del Estado del Arte	9
6.1.1 Experiencias internacionales en consultorías de diversidad e inclusión.....	9
6.1.2 Políticas de diversidad e inclusión en la industria minera global	10
6.1.3 Avances en diversidad e inclusión en el sector minero.....	12
6.1.4 Consultoras chilenas y latinoamericanas especializadas en D&I	13
6.2 Marco Teórico del Estado del Arte.....	14
6.2.1 Diversidad e inclusión en entornos organizacionales	14
6.2.2 Liderazgo inclusivo y cultura organizacional.....	15
6.2.3 Enfoque ESG en la gestión empresarial.....	17
6.2.4 Herramientas de Análisis estratégico.....	17
6.2.5 Flujo de caja e indicadores financieros.....	18

7. Desarrollo de la propuesta	21
7.1 Diagnóstico contextual de la demanda	21
7.1.1 Entorno normativo nacional y estándares internacionales.....	22
7.1.2 Entorno social y cultural en la Región de Antofagasta.....	25
7.1.3 Necesidades organizacionales del sector minero.....	26
7.2 Diseño del modelo de negocio de la consultora.....	28
7.2.1 Propuesta de valor.....	28
7.2.2 Caracterización del mercado objetivo.....	30
7.2.3 Portafolio de servicios.....	31
7.2.4 Modelo Canvas de negocio.....	35
7.2.5 Requerimientos técnicos y operacionales.....	37
7.2.6 Pan de Marketing y posicionamiento.....	40
7.2.7 Proyección de la demanda.....	44
7.2.8 Plan organizacional.....	46
7.3 Evaluación económico-financiera del proyecto.....	48
7.3.1 Estimación de inversión inicial.....	49
7.3.2 Proyección de ingresos.....	50
7.3.3 Costos fijos y variables.....	51
7.3.4 Flujo puro.....	54
7.3.5 Indicadores financieros del proyecto.....	55
8. Conclusiones.....	57
10. Bibliografía	59

Índice de Figuras

Figura N° 1. Cronograma de trabajo (Gantt).....	8
Figura N° 2. Análisis comparativo de la proporción de cargos ejecutivos y de directorio ocupados por mujeres en empresas mineras y de metales que cotizan en bolsa	15
Figura N° 3. Liderazgo Inclusivo	16
Figura N° 4. Diagrama de flujo del servicio al cliente.....	39
Figura N° 5. Logo consultora	42
Figura N° 6. Proyección Mensual De La Demanda De Servicios (Año 1)	45
Figura N° 7. Diagrama organizacional de IncluyeMin	47

Índice de Tablas

Tabla N° 1. Fases del estudio, actividades y entregables	7
Tabla N° 2. Comparativa de normativas y estándares relevantes.....	24
Tabla N° 3. Propuesta de Valor de la Consultora	29
Tabla N° 4. Caracterización del Mercado Objetivo	30
Tabla N° 5. Portafolio de Servicios de la Consultora	31
Tabla N° 6. Modelo Canvas de la Consultora.....	36
Tabla N° 7. Recursos humanos necesarios	37
Tabla N° 8. Infraestructura y equipamiento necesario.....	38
Tabla N° 9. Requerimientos tecnológicos.....	38
Tabla N° 10. Estrategias de marketing	41
Tabla N° 11. Las 4P del Marketing para la Consultora IncluyeMin.....	43
Tabla N° 12. Proyección mensual de la demanda por plan (Año 1).....	44
Tabla N° 13. Estimación de Inversión Inicial	49
Tabla N° 14. Proyección de ingresos por año	50
Tabla N° 15. costos Fijos.....	51
Tabla N° 16. Costos fijos RRHH	52
Tabla N° 17. Costos variables	53
Tabla N° 18. Flujo Puro	55
Tabla N° 19. Resultados financieros	55

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la gestión empresarial ha experimentado una transformación significativa, impulsada por una creciente presión para adoptar principios de sostenibilidad, responsabilidad social y buen gobierno corporativo. En este contexto, la diversidad y la inclusión se han consolidado como pilares fundamentales para la construcción de organizaciones más innovadoras, resilientes y competitivas. Diversos estudios han demostrado que las empresas que integran activamente la diversidad en sus estrategias logran mejores resultados financieros, mayor capacidad de innovación y un entorno laboral más saludable (Dixon, Dolan, Hunt, & Prince, 2020)

A nivel global, las expectativas de inversionistas, consumidores y entes reguladores han evolucionado hacia un enfoque más integral del desempeño empresarial, en el cual los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) juegan un rol clave. Dentro de estos criterios, la gestión de la diversidad y la inclusión (D&I) se ha posicionado como una práctica crítica para atraer y retener talento, mejorar la reputación corporativa y asegurar el cumplimiento de estándares internacionales de sostenibilidad (World Economic Forum , 2020)

En Chile, este escenario no ha sido ajeno. La promulgación de leyes como la Ley N° 20.609 (Ley Zamudio), la Ley N° 21.015 sobre inclusión laboral de personas con discapacidad, y recientemente la Ley N° 21.643 (Ley Karin), evidencia un marco regulatorio que avanza hacia entornos laborales más justos y diversos. Asimismo, la Norma Chilena NCh3262 promueve voluntariamente la igualdad de género y la conciliación de la vida laboral y personal, convirtiéndose en un sello de calidad organizacional para aquellas empresas que deciden certificar sus buenas prácticas (Congreso Nacional de Chile, 2025).

Dentro del panorama económico nacional, la industria minera ocupa un rol estratégico. Representa cerca del 15% del PIB y más del 50% de las exportaciones del país (Consejo Minero de Chile, 2023). Sin embargo, esta industria también enfrenta importantes desafíos sociales y organizacionales, especialmente en regiones como Antofagasta, donde conviven comunidades indígenas, una alta presencia de migrantes y un entorno laboral predominantemente masculino. En este

contexto, la implementación de políticas de diversidad e inclusión no solo responde a exigencias normativas y de mercado, sino que constituye una oportunidad para transformar culturalmente las organizaciones, mejorar el clima laboral y fortalecer su sostenibilidad a largo plazo. A pesar de la creciente presión para adoptar prácticas inclusivas, muchas empresas mineras carecen de capacidades internas para diseñar, implementar y mantener programas efectivos de diversidad e inclusión (D&I). Esta brecha no solo responde a una falta de experticia técnica en la materia, sino también a estructuras organizacionales tradicionales, resistencias culturales al cambio y limitaciones en recursos humanos especializados. Además, la implementación de políticas inclusivas suele postergarse frente a otras prioridades operacionales, lo que amplifica los riesgos de incumplimiento normativo y deterioro del clima laboral. Este contexto abre una oportunidad concreta para la creación de una empresa consultora especializada que ofrezca servicios integrales, desde el diagnóstico organizacional, diseño de protocolos y capacitación de personal, hasta el cumplimiento normativo, acompañamiento en certificación (como la NCh3262) y la elaboración de reportes ESG. Casos recientes de empresas mineras sancionadas o mal evaluadas por malas prácticas en D&I evidencian la necesidad urgente de apoyo externo, lo que refuerza la viabilidad y pertinencia del proyecto.

Este estudio no solo responde a una necesidad detectada en el mercado, sino que también representa la materialización de un emprendimiento personal, basado en la experiencia profesional adquirida y en la formación obtenida en el programa de MBA en Gestión Empresarial. La propuesta de crear IncluyeMin, una consultora especializada en diversidad e inclusión para la industria minera surge del compromiso personal de contribuir al desarrollo de entornos laborales más justos, equitativos y sostenibles en la Región de Antofagasta. El proyecto combina conocimientos técnicos, visión estratégica y una vocación emprendedora, transformando los aprendizajes del programa en una iniciativa concreta orientada a generar impacto social y valor organizacional para las empresas mineras y sus comunidades. En resumen; es armonizar años de especialización en distintas áreas los cuales fluyen en este emprendimiento asentado en nuevas visiones de gran proyección a corto plazo.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El presente estudio surge de la observación de una brecha creciente entre las exigencias normativas, sociales y estratégicas en materia de diversidad e inclusión, y la capacidad real de las empresas mineras para implementar prácticas efectivas en estos ámbitos.

La entrada en vigor de normativas como la Ley N° 21.015 sobre inclusión laboral de personas con discapacidad, la Ley N° 21.643 (Ley Karin) sobre prevención del acoso laboral, y la creciente adopción de estándares ESG por parte de grupos mineros multinacionales, ha generado un escenario en el cual la gestión de la diversidad dejó de ser una acción voluntaria o simbólica para convertirse en un elemento estratégico, medible y reportable. Sin embargo, muchas compañías del sector carecen de una estructura interna o de profesionales especializados que permitan abordar estos desafíos de forma sistémica, eficiente y con foco en resultados.

Frente a esta realidad, el propósito de este estudio es evaluar la factibilidad técnico-económica de crear una empresa consultora que ofrezca soluciones integrales en materia de diversidad e inclusión, orientadas específicamente a las particularidades culturales, operacionales y normativas del sector minero en la Región de Antofagasta. Esta consultora tendría como misión diseñar, implementar y acompañar políticas y programas que permitan a las empresas no solo cumplir con la normativa vigente, sino también generar valor organizacional y mejorar su posicionamiento frente a inversionistas, trabajadores y comunidades locales.

El estudio busca determinar si existe una oportunidad real de mercado para este tipo de servicios, cuáles son los recursos necesarios para su puesta en marcha y sostenibilidad, y si el modelo de negocio propuesto resulta viable desde el punto de vista técnico, operativo y financiero. De este modo, se espera aportar una propuesta

concreta que combine impacto social, sostenibilidad empresarial y rentabilidad, en sintonía con los desafíos que enfrenta actualmente la industria minera chilena.

3. OBJETIVOS

Este capítulo presenta los objetivos que guían el desarrollo del estudio. A partir de la problemática identificada y del contexto normativo y estratégico del sector minero chileno, se define un objetivo general que orienta la finalidad principal de la investigación, así como objetivos específicos que desglosan las etapas clave necesarias para evaluar la viabilidad del proyecto propuesto.

3.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad técnico-económica de crear una empresa consultora especializada en programas de diversidad e inclusión dirigidos a empresas de la industria minera en la Región de Antofagasta.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno normativo, social y organizacional que justifica la demanda de servicios de diversidad e inclusión en el sector minero.
- Diseñar el modelo de negocio de la consultora, incluyendo su propuesta de valor, portafolio de servicios, caracterización del mercado objetivo y requerimientos técnicos-operacionales.
- Realizar un análisis económico-financiero que permita estimar la viabilidad del proyecto (costos, ingresos, punto de equilibrio, VAN, TIR).

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se enfoca en evaluar la factibilidad técnico-económica para la creación de una empresa consultora especializada en programas de diversidad e inclusión, orientada específicamente a empresas del sector minero en la Región de Antofagasta, Chile.

Desde el punto de vista geográfico, el análisis se limita a dicha región debido a su alta concentración de operaciones mineras, su relevancia estratégica para la economía nacional y la diversidad sociocultural que caracteriza su entorno laboral.

En cuanto al alcance temático, el estudio abordará tres dimensiones fundamentales:

- El marco normativo y organizacional que justifica la necesidad de servicios en diversidad e inclusión.
- El diseño del modelo de negocio de la consultora, incluyendo su propuesta de valor, servicios y aspectos técnicos-operativos.
- La evaluación económica y financiera del proyecto, a través de herramientas como estimación de costos, ingresos proyectados, punto de equilibrio, VAN y TIR.

Este estudio no contempla el desarrollo operativo de la empresa ni la implementación de servicios en terreno, sino que se limita a establecer las bases estratégicas y financieras que permitan determinar la viabilidad de emprender el proyecto en el corto y mediano plazo.

Asimismo, se considera como unidad de análisis a empresas mineras medianas y grandes que operan en la Región de Antofagasta, tanto nacionales como extranjeras, que estén sujetas a normativas laborales chilenas y estándares ESG en su gestión organizacional.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Este capítulo describe el enfoque metodológico adoptado para el desarrollo del estudio, detallando las fases, herramientas y técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos propuestos. La metodología seleccionada combina elementos de investigación aplicada y estudio de factibilidad, permitiendo abordar tanto el análisis del contexto normativo y organizacional como la evaluación económica del proyecto.

El enfoque es de tipo descriptivo y proyectivo, ya que se busca no solo caracterizar una situación existente la necesidad de servicios especializados en diversidad e inclusión en la industria minera, sino también proyectar un modelo de negocio viable a partir de dicha necesidad.

La investigación se apoya en fuentes primarias y secundarias, como análisis documental, entrevistas exploratorias y herramientas de análisis financiero, todo ello estructurado en fases secuenciales que permiten una evaluación integral del proyecto.

5.1 Fases de la investigación

El desarrollo del estudio se ha dividido en cuatro fases principales. Cada fase cuenta con actividades definidas, entregables concretos y un cronograma estimado de ejecución.

Tabla N° 1. Fases del estudio, actividades y entregables

FASE	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO
Fase 1: Análisis del entorno normativo, social y organizacional	Revisión del marco legal, normativas ESG y análisis del contexto organizacional en la Región de Antofagasta.	Análisis documental, entrevistas exploratorias, revisión de normativa nacional e internacional.
Fase 2: Diseño del modelo de negocio de la consultora	Definición de la propuesta de valor, portafolio de servicios, caracterización	Modelo Canvas, benchmarking, análisis de tendencias.

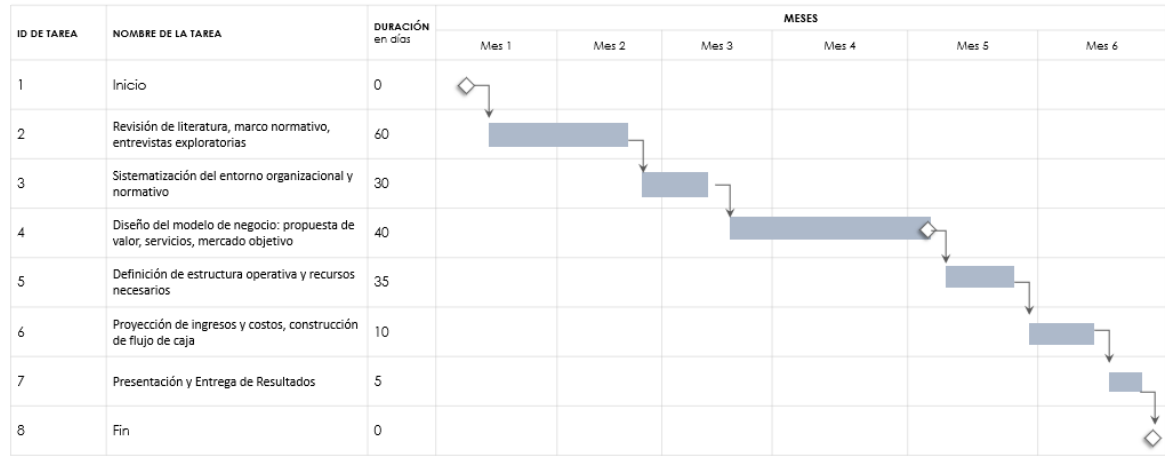
	del mercado objetivo y requerimientos técnicos-operacionales.	
Fase 3: Evaluación económico-financiera del proyecto	Proyección de costos, ingresos, análisis de punto de equilibrio, cálculo de VAN y TIR para evaluar la rentabilidad del proyecto.	Proyección financiera, análisis de sensibilidad, herramientas de evaluación financiera (VAN, TIR, payback).

Fuente: Elaboración Propia (2025)

5.2 Cronograma de Trabajo

El cronograma de trabajo contempla una duración estimada de seis meses, distribuidos en tres fases principales que se ejecutan de manera secuencial y parcialmente solapada para optimizar tiempos y recursos. Cada fase considera actividades específicas asociadas a los objetivos del estudio, estableciendo plazos realistas para la recolección de información, análisis, diseño y evaluación.

Figura N° 1. Cronograma de trabajo (Gantt)



Fuente: Elaboración Propia (2025)

6. ESTADO DEL ARTE

Este capítulo tiene por finalidad contextualizar y fundamentar teóricamente el desarrollo del estudio, mediante una revisión sistemática de antecedentes académicos, técnicos y prácticos relacionados con la temática central del proyecto: la gestión de la diversidad e inclusión en organizaciones, especialmente en contextos industriales como la minería. El análisis del estado del arte permite identificar enfoques metodológicos utilizados en investigaciones previas, brechas existentes en el conocimiento aplicado y referentes que contribuyan al diseño y evaluación del modelo propuesto en esta tesis.

6.1 Antecedente del Estado del Arte

En esta sección se revisan estudios, experiencias y documentos técnicos nacionales e internacionales que abordan la implementación de políticas de diversidad e inclusión en empresas, así como iniciativas vinculadas al desarrollo de consultoras o servicios externos especializados en esta materia. También se incluyen referencias del sector minero y de industrias con características organizacionales similares, con el propósito de identificar buenas prácticas, obstáculos comunes y oportunidades de mejora que sirvan de referencia para el diseño del proyecto propuesto.

6.1.1 Experiencias internacionales en consultorías de diversidad e inclusión

A nivel internacional, existen varios casos recientes de consultorías especializadas apoyando a compañías mineras en sus iniciativas de diversidad e inclusión (D&I). Por ejemplo, en Brasil la asociación gremial IBRAM contrató en 2019 a la consultora I&D 101 (fundada por Jamile Cruz, ejecutiva de Accenture) para desarrollar un plan de acción nacional orientado a incrementar la participación femenina en la minería. Este trabajo derivó en el lanzamiento de Women in Mining Brasil en 2020, con ocho estrategias concretas para promover carreras inclusivas, ambientes de trabajo respetuosos, conciliación laboral-familiar, y otras medidas para atraer y retener talento femenino en el sector (Elbokl, 2023).

En Canadá, el Mining Industry Human Resources Council (MiHR) implementó la iniciativa Gender Equity in Mining Works (GEM Works), que actúa como una consultoría sectorial brindando a empresas mineras herramientas prácticas y capacitación para eliminar barreras sistémicas de género. En su fase piloto (2016-2017) ofreció 12 meses de entrenamiento a compañías como Agnico Eagle, De Beers, Goldcorp, Teck y Vale, formando “agentes de cambio” internos y revisando políticas corporativas con perspectiva de género. Este programa, único en su tipo, proporcionó guías desarrolladas por la propia industria minera canadiense para impulsar cambios organizacionales hacia entornos más inclusivos (MIHR, 2018).

Otra experiencia destacada proviene de Chile, donde la filial local de Teck Resources colaboró en 2019 con la consultora Diversity Development Consulting para diagnosticar obstáculos de D&I en sus operaciones. Como resultado, se creó la red interna “Mujeres en Teck”, una iniciativa de apoyo y mentoría para empleadas, orientada a fomentar un cambio cultural en una industria tradicionalmente dominada por hombres (Women in Teck - WIT, 2019). Esta experiencia subraya la importancia de asesorías expertas que ayuden a adaptar procesos y culturas organizacionales, sentando las bases para incrementar la diversidad en todos los niveles de la empresa.

6.1.2 Políticas de diversidad e inclusión en la industria minera global

En la última década, las grandes compañías mineras multinacionales han incorporado políticas formales de diversidad e inclusión, fijando metas ambiciosas y obteniendo algunos avances, aunque el progreso global sigue siendo gradual. Según un informe de EY Global (2022), las mujeres constituyen apenas alrededor del 12% de la fuerza laboral global en la industria minera y metalífera (Kuykendall & Duquiatan, 2023), reflejando la baja representación histórica de grupos diversos en este sector. No obstante, muchas empresas han respondido adoptando estrategias integrales de D&I, impulsadas tanto por imperativos éticos como por la evidencia de beneficios empresariales. Estudios internacionales demuestran que las compañías

mineras más diversas logran mejores resultados: McKinsey reporta que las empresas con alta diversidad étnica tienen 36% más probabilidad de superar financieramente a las de baja diversidad, y aquellas con liderazgo balanceado en género tienen 25% más probabilidad de superar a sus pares menos diversos. Incluso en minería se han observado ventajas operativas; por ejemplo, BHP halló que sus equipos de trabajo diversos tuvieron 67% menos lesiones que los equipos homogéneos, reforzando el argumento del “business case” para la inclusión. (McKinsey, 2023)

Un caso emblemático de política global es el de BHP (Australia/Reino Unido). En 2016 BHP se comprometió a lograr 50% de participación femenina para 2025 en su fuerza laboral global. Si bien esa meta era muy ambiciosa, hacia 2023 la compañía ya había elevado la proporción de mujeres a 33,6% (desde solo 17,6% en 2016), gracias a una combinación de reclutamiento enfocado, desarrollo de talento y cambios en el diseño del trabajo. BHP implementó programas específicos, destacando el caso de su nueva mina South Flank en Australia: mediante un esfuerzo deliberado de contratación diversa y un entorno inclusivo, South Flank logró un 40% de dotación femenina en roles operativos. Una investigación de la Universidad Monash calificó a South Flank como “la mina de gran escala más balanceada en género del mundo”, validando el impacto de las políticas corporativas cuando van acompañadas de liderazgo y recursos (Craig, 2023).

En términos de iniciativas sectoriales, organizaciones internacionales como el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM) y la International Women in Mining (IWIM) han difundido guías y mejores prácticas para sus miembros, fomentando políticas de cero tolerancias a la discriminación y promoviendo la diversidad como pilar de la minería sostenible. Por otra parte, algunos países mineros han impulsado marcos normativos: en Canadá y Australia, los gobiernos y asociaciones mineras han lanzado programas para aumentar la participación de grupos sub-representados (p.ej., mujeres, pueblos indígenas), integrando objetivos de D&I en sus estándares de sostenibilidad industrial (Craig, 2023).

6.1.3 Avances en diversidad e inclusión en el sector minero

En Chile, el sector minero ha mostrado importantes avances en materia de diversidad e inclusión en años recientes, aunque persisten brechas significativas. La participación femenina, indicador frecuentemente utilizado como proxy de diversidad en una industria históricamente masculina, ha crecido de forma sostenida. En 2012 las mujeres representaban solo alrededor del 7% de la dotación en minería, mientras que para 2022-2023 la cifra subió a aproximadamente 15% en promedio (Toledo, 2023).

Datos del Consejo de Competencias Mineras (alianza CCM-Eleva) muestran que en 2023 la participación femenina alcanzó 15,2% a nivel nacional, lo que implica más que duplicar el porcentaje en una década. Un informe de la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco) confirma esta tendencia al destacar que en 2022 la fuerza laboral propia de las empresas mineras llegó a 14,8% femenina (frente a 12,8% en 2021), aunque en las empresas contratistas el indicador fue menor (cerca de 12% en 2022). Este crecimiento ha situado a Chile entre los líderes mundiales en inclusión de mujeres en minería: para 2024 el país se consolidó como el segundo a nivel global en porcentaje de mujeres en el sector (21,8% en grandes empresas mineras), solo por debajo de Australia (22%) y superando a Canadá (18,4%) (Toledo, 2023).

Pese a los logros, existen brechas y desafíos pendientes para la plena inclusión en la minería chilena. Uno de los retos principales es la retención y desarrollo de talento femenino: si bien más mujeres ingresan al sector, mantenerlas en el largo plazo y promoverlas a roles de mayor responsabilidad sigue siendo difícil. De acuerdo con diagnósticos recientes, la industria presenta una alta tasa de rotación femenina y aún pocas mujeres en puestos de supervisión y gerenciales. La cultura organizacional ha sido identificada como un factor crítico, por ejemplo, estudios cualitativos señalan que persisten ambientes laborales rudos o aislados en faenas remotas, falta de infraestructuras adecuadas (como instalaciones sanitarias para

mujeres en ciertos sitios) y sesgos inconscientes en evaluaciones de desempeño, lo que puede obstaculizar el sentido de pertenencia de las minorías. El Informe Mujer y Minería 2022 (elaborado por WIM Chile, BID y Universidad de Chile) resaltó barreras como la percepción de brechas salariales y de condiciones laborales entre hombres y mujeres (Rojas, 2024)

6.1.4 Consultoras chilenas y latinoamericanas especializadas en D&I

En Chile y Latinoamérica han emergido en años recientes varias consultoras especializadas que ofrecen servicios en gestión de diversidad e inclusión, algunas de ellas enfocadas específicamente en apoyar a industrias altamente desafiadas como la minería.

En el medio local chileno destaca AHA Inclusión, una consultora fundada en 2015 y dedicada enteramente a asesorar organizaciones en la gestión cultural inclusiva de distintos grupos de diversidad (género, discapacidad, generaciones, migrantes, LGBTQ+, etc.) (AHA, 2025). Aunque AHA atiende a múltiples sectores, la gran presencia de la minería en Chile la ha convertido en un cliente relevante; por ejemplo, compañías mineras han recurrido a sus servicios para capacitación en sesgos inconscientes y para diseñar políticas de inclusión de personas con discapacidad en faenas.

Otra firma chilena con trayectoria es Humana Consultores, enfocada en dinámica organizacional y coaching, la cual lleva más de 20 años en el mercado local. Humana ha apoyado a empresas mineras en procesos de cambio cultural hacia la inclusión mediante talleres de reflexión y diálogo con los equipos ejecutivos y operativos (Humana Consultores, 2025).

El ecosistema de consultoría en diversidad e inclusión minera está creciendo en Chile y Latinoamérica, impulsado por la demanda de las empresas por expertise especializado para cumplir sus objetivos D&I. Consultoras locales como AHA

Inclusión y Humana ofrecen conocimiento del contexto cultural chileno para gestionar el cambio en compañías mineras tradicionales.

6.2 Marco Teórico del Estado del Arte

Esta sección desarrolla los fundamentos conceptuales que sustentan la investigación, abordando las teorías, modelos y enfoques clave relacionados con la gestión de la diversidad e inclusión (D&I) en entornos organizacionales, así como los marcos estratégicos y metodológicos aplicables a estudios de factibilidad y diseño de modelos de negocio. El marco teórico busca proporcionar una base sólida para interpretar los hallazgos, justificar las decisiones metodológicas y respaldar el desarrollo del proyecto desde una perspectiva empresarial y de ingeniería comercial.

6.2.1 Diversidad e inclusión en entornos organizacionales

La diversidad e inclusión en los entornos organizacionales se refieren a la presencia y aceptación de una variedad de características personales y profesionales en el lugar de trabajo, así como la creación de un ambiente donde todos se sientan valorados, respetados y puedan contribuir plenamente. En esencia, se trata de garantizar que todos los empleados, sin importar sus diferencias, tengan las mismas oportunidades y puedan desarrollar su potencial máximo (Forrester & Vigier, 2017).

La investigación de Great Place to Work® ha demostrado muchos beneficios de un lugar de trabajo diverso e inclusivo:

- Mayor crecimiento de los ingresos
- Mayor disposición para innovar
- Mayor capacidad para reclutar un grupo diverso de talentos

La inclusión en las organizaciones es una de las claves más importantes para la retención de los mejores talentos.

Adicionalmente, cuando los colaboradores no sienten que sus ideas, presencia o contribuciones son realmente valoradas o tomadas en serio por su organización, eventualmente se irán.

La investigación también muestra que cuando los colaboradores confían en que ellos y sus colegas serán tratados de manera justa independientemente de su raza, género, orientación sexual o edad, es más probable que tengan ganas de ir a trabajar, se sientan orgullosos de su trabajo y quieran permanecer mucho tiempo en su organización. Tener una cultura laboral inclusiva no solo ayuda a atraer un conjunto diverso de talentos, sino que también lo ayudará a retener el talento diverso que atrajo en primer lugar. La diversidad que carece de una inclusión genuina a menudo se denomina "simbolismo". Un lugar de trabajo inclusivo no solo tiene una diversidad de personas presentes, tiene una diversidad de personas involucradas, desarrolladas, empoderadas y en las que confía la organización. (Vargas, 2024)

Figura N° 2. Análisis comparativo de la proporción de cargos ejecutivos y de directorio ocupados por mujeres en empresas mineras y de metales que cotizan en bolsa



Fuente: (Kuykendall & Duquiatan, 2023)

6.2.2 Liderazgo inclusivo y cultura organizacional

El liderazgo inclusivo es un tipo de liderazgo que fomenta la participación y la diversidad en una empresa. Su objetivo es valorar a todas las personas por igual,

independientemente de sus diferencias en cuanto a raza, género, orientación sexual, edad, discapacidad y cultura. Todas las personas tienen los mismos derechos y deben ser respetadas y valoradas por su trabajo (Personio, 2025).

Es crucial el compromiso visible y activo de los líderes en la promoción de la comunicación inclusiva. Los líderes deben practicar no solo respaldando políticas inclusivas, sino también ser vistos.

Para lograr una comunicación verdaderamente inclusiva, se necesita tiempo, esfuerzo y, sobre todo, un compromiso sincero de todos los niveles de la organización. Si las empresas ponen la cultura organizacional inclusiva como base, no solo mejorarán su ambiente interno, sino que también se posicionarán favorablemente en un mercado global competitivo (Franco, 2025).

Figura N° 3. Liderazgo Inclusivo



Fuente: (Raffaele, 2021)

6.2.3 Enfoque ESG en la gestión empresarial

Las siglas ESG, en inglés, o ASG, en castellano, se refieren a los criterios que se utilizan para evaluar el desempeño e impacto de la empresa sobre los ámbitos en “A” o “E” de environmental o ambiental, “S” de social y “G” de governance o gobernanza. Limitan una terminología que secunda el universo inversor y regulador (Pacto mundial red española, 2025).

- “A” de ambiente se refiere a las prácticas sobre la gestión de recursos naturales, cambio climático y relación con el planeta.
- “S” de social, referido concretamente a los derechos humanos, las normas laborales, la diversidad, la igualdad, inclusión y las relaciones con la sociedad y las comunidades locales.
- “G” de gobernanza se relaciona con la estructura y buen gobierno de la empresa, la ética empresarial, la lucha contra la corrupción, la acción colectiva, la transparencia y la toma de decisiones. Es actualmente la temática menos trabajada, pero desde el Pacto Mundial de la ONU se insta a las empresas a ampliar su visión en este punto, considerando que tiene un impacto interno, pero también externo, y sirve para fortalecer un liderazgo ético desde la agenda de la sostenibilidad.

6.2.4 Herramientas de Análisis estratégico

Las herramientas de análisis estratégico son metodologías, marcos conceptuales o modelos que permiten a las organizaciones evaluar su entorno interno y externo para tomar decisiones informadas y formular estrategias competitivas. Estas herramientas ayudan a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; analizar la competencia; entender el entorno macroeconómico; y formular planes a corto, mediano y largo plazo (Sales Business School, 2024).

Algunas herramientas comunes de análisis estratégico incluyen:

- Análisis FODA (SWOT): Evalúa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Análisis PESTEL: Examina factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
- Las Cinco Fuerzas de Porter: Analiza el grado de competencia en una industria.
- Benchmarking: Compara procesos y resultados con los de competidores líderes.

6.2.5 Flujo de caja e indicadores financieros

El flujo de caja es un indicador financiero que refleja la acumulación de activos líquidos en un plazo determinado: mensual, trimestral, semestral o anual. Este indicador es relevante para determinar la liquidez de una empresa en un contexto específico y en un determinado período (Urzúa, 2022).

Los indicadores financieros son herramientas que permiten analizar la salud económica, eficiencia y rentabilidad de una empresa. Se obtienen a partir de los estados financieros y ayudan a tomar decisiones estratégicas. A partir del cálculo del flujo de caja surgirán diversas conclusiones: si este es positivo, entonces la empresa ha logrado que sus ingresos sean superiores a sus egresos. Pero si resulta negativo, significa que la empresa ha realizado inversiones poco rentables, ya que su gasto ha sido superior a sus beneficios.

Si el flujo de caja es positivo, esto significa que los ingresos han sido mayores que los egresos. Por el contrario, si es negativo, significa que los egresos han estado por encima de los ingresos.

Tener un flujo de caja positivo permite asumir nuevas inversiones, liquidar compromisos financieros pendientes y hacer frente a cualquier situación económica adversa.

Los más comunes son:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Endeudamiento
- Eficiencia operativa

7. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta el diseño integral de la propuesta de creación de una empresa consultora especializada en programas de diversidad e inclusión, orientada específicamente al sector minero de la Región de Antofagasta. El desarrollo se sustenta en los hallazgos obtenidos en el diagnóstico del entorno normativo, organizacional y de mercado, y busca establecer un modelo de negocio viable, alineado con los requerimientos técnicos, financieros y estratégicos propios de la industria.

7.1 Diagnóstico contextual de la demanda

Antes de diseñar un modelo de negocio viable, resulta fundamental comprender el contexto que justifica su creación. En este apartado se realiza un diagnóstico del entorno que da origen a la propuesta de consultora en diversidad e inclusión, enfocándose en tres dimensiones clave: normativa, sociocultural y organizacional. Esta revisión permite identificar las condiciones estructurales y estratégicas que configuran una demanda potencial para los servicios especializados que ofrecería la consultora.

En primer lugar, se analiza el marco normativo vigente en Chile y los estándares internacionales que regulan la diversidad e inclusión laboral, considerando su aplicabilidad específica al sector minero. Posteriormente, se examinan las características sociales y culturales propias de la Región de Antofagasta, marcada por una alta presencia de pueblos originarios, migración laboral y dinámicas de género que impactan en los entornos de trabajo. Este contexto configura desafíos concretos que requieren respuestas adaptadas por parte de las empresas.

Ambas dimensiones, la legal y la social, permiten comprender la brecha existente entre las obligaciones y expectativas actuales en materia de inclusión y la capacidad real de las compañías mineras para abordarlas. Este diagnóstico sienta las bases para definir una oferta de valor pertinente, sostenible y alineada a las necesidades del entorno regional.

7.1.1 Entorno normativo nacional y estándares internacionales

La industria minera en Chile opera en un entorno regulatorio que ha evolucionado significativamente en los últimos años, incorporando normativas que promueven la diversidad, la inclusión y la equidad en el ámbito laboral. Estas regulaciones, tanto a nivel nacional como internacional, establecen obligaciones y estándares que las empresas deben cumplir, generando una demanda creciente por servicios especializados en la implementación y gestión de políticas de diversidad e inclusión (D&I).

1. Ley N° 20.609 – Ley Antidiscriminación (Ley Zamudio): Promulgada en 2012, esta ley establece un mecanismo judicial para restablecer el derecho en casos de discriminación arbitraria, definiendo esta como cualquier distinción, exclusión o restricción sin justificación razonable que impida el ejercicio de derechos fundamentales. Su aplicación en el ámbito laboral obliga a las empresas a prevenir y sancionar actos discriminatorios basados en características personales como género, orientación sexual, origen étnico, entre otros.
2. Ley N° 21.015 – Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad: En vigor desde 2018, esta ley exige que las empresas con 100 o más trabajadores reserven al menos el 1% de sus puestos para personas con discapacidad o beneficiarios de pensión de invalidez. Además, establece medidas para garantizar procesos de selección inclusivos y adaptaciones razonables en el entorno laboral.
3. Ley N° 21.643 – Ley Karin: Implementada en 2024, esta ley modifica el Código del Trabajo para establecer un marco claro en la prevención y sanción del acoso laboral, sexual y la violencia en el trabajo. Obliga a los empleadores a elaborar, implementar y difundir protocolos de prevención, y establece procedimientos para la denuncia y sanción de estas conductas.

4. Norma Chilena NCh 3262:2021 – Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal: Esta norma, de cumplimiento voluntario, proporciona un marco para que las organizaciones implementen sistemas de gestión que promuevan la igualdad de género y la conciliación entre la vida laboral y personal. Su adopción puede conducir a la certificación, lo que representa un valor agregado en términos de responsabilidad social y reputación corporativa.

A nivel internacional, los criterios ESG (Environmental, Social, and Governance) se han consolidado como un marco de referencia para evaluar el desempeño sostenible y ético de las empresas. En el sector minero, estos criterios son especialmente relevantes debido al impacto ambiental y social de sus operaciones.

- Criterio Social (S): Incluye aspectos como la diversidad e inclusión laboral, derechos humanos, relaciones con comunidades y condiciones laborales. Las empresas mineras que operan en Chile, especialmente aquellas con presencia internacional, están cada vez más sujetas a evaluaciones ESG por parte de inversionistas y stakeholders, lo que las impulsa a adoptar prácticas inclusivas y sostenibles.
- Normativas de divulgación ESG: La Comisión para el Mercado Financiero (CMF) de Chile ha emitido la Norma de Carácter General N° 461, que obliga a las empresas supervisadas a divulgar información relacionada con prácticas ESG en sus reportes anuales, incluyendo políticas de diversidad e inclusión.

Tabla N° 2. Comparativa de normativas y estándares relevantes

Normativa/Estándar	Ámbito de aplicación	Obligatoriedad	Relevancia para la industria minera
Ley N° 20.609 (Ley Zamudio)	Prevención de la discriminación arbitraria	Obligatoria	Exige políticas y procedimientos para prevenir y sancionar la discriminación en el entorno laboral
Ley N° 21.015	Inclusión laboral de personas con discapacidad	Obligatoria para empresas con ≥100 trabajadores	Obliga a la contratación de al menos un 1% de personas con discapacidad, aplicable a grandes empresas mineras
Ley N° 21.643 (Ley Karin)	Prevención del acoso laboral y sexual	Obligatoria	Requiere la implementación de protocolos y medidas preventivas en el lugar de trabajo
NCh 3262:2021	Igualdad de género y conciliación vida laboral-familiar	Voluntaria (certificable)	Mejora la imagen corporativa y puede ser exigida por clientes o inversionistas
Criterios ESG	Evaluación del desempeño ambiental, social y de gobernanza	Voluntaria, pero cada vez más exigida por inversionistas	Influye en el acceso a financiamiento y en la reputación corporativa, especialmente en mercados internacionales

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El cumplimiento de estas normativas y estándares representa un desafío para muchas empresas mineras, especialmente aquellas que carecen de departamentos especializados en recursos humanos o sostenibilidad. La necesidad de implementar políticas, protocolos y sistemas de gestión en materia de diversidad e inclusión crea una oportunidad para la creación de una consultora especializada que brinde asesoría técnica, legal y estratégica en este ámbito.

7.1.2 Entorno social y cultural en la Región de Antofagasta

La Región de Antofagasta, ubicada en el norte de Chile, se caracteriza por una notable diversidad social y cultural, resultado de su historia minera, la presencia de pueblos originarios y una significativa migración laboral. Este entorno presenta desafíos y oportunidades para la implementación de programas de diversidad e inclusión en el sector minero.

En la Región habitan diversos pueblos originarios, entre ellos los Atacameños (Lickanantay), Aymaras y Quechuas. Estos grupos mantienen vivas sus tradiciones, idiomas y formas de organización social, contribuyendo al rico patrimonio cultural de la zona. Su presencia es especialmente significativa en áreas como San Pedro de Atacama y Calama, donde las comunidades indígenas han establecido relaciones históricas con el entorno y las actividades económicas locales.

La actividad minera ha sido un imán para trabajadores de distintas regiones de Chile y del extranjero. Según datos del Censo 2017, la Región de Antofagasta cuenta con una de las mayores proporciones de población extranjera en el país, representando aproximadamente el 17,3% de sus habitantes. Los principales países de origen de estos migrantes son Bolivia, Colombia y Perú. Esta diversidad ha enriquecido el tejido social de la región, pero también ha generado desafíos en términos de integración y cohesión social.

La confluencia de culturas en la Región de Antofagasta plantea retos para las empresas mineras, especialmente en la gestión de equipos diversos y en la

implementación de políticas inclusivas. La necesidad de respetar las tradiciones de los pueblos originarios, junto con la integración de trabajadores migrantes, requiere de estrategias específicas que promuevan la equidad y el respeto en el entorno laboral.

7.1.3 Necesidades organizacionales del sector minero

El sector minero chileno, particularmente en la Región de Antofagasta, ha avanzado en la adopción de políticas de sostenibilidad y responsabilidad social. Sin embargo, persisten importantes brechas organizacionales respecto a la gestión de la diversidad y la inclusión (D&I) en el entorno laboral. Estas brechas representan desafíos estructurales para las empresas y, al mismo tiempo, oportunidades concretas para el desarrollo de servicios de consultoría especializada.

1. Falta de capacidades internas en D&I: Si bien muchas compañías mineras han incorporado principios de D&I en sus declaraciones institucionales o reportes ESG, en la práctica, la implementación efectiva de estas políticas no suele estar integrada como una función operativa sistemática. La mayoría de las empresas carece de equipos internos especializados, metodologías de medición y personal formado en gestión de la inclusión. Este vacío genera una dependencia externa creciente para cumplir estándares legales, normativos y reputacionales.
2. Cumplimiento normativo y reputacional como presión constante: La entrada en vigor de normativas como la Ley 21.015 (inclusión de personas con discapacidad), la Ley Karin, y la creciente presión por certificación NCh 3262 exigen a las empresas contar con protocolos, manuales, sistemas de registro y evidencia documentada de sus acciones en materia de diversidad. A esto se suma la necesidad de responder a auditorías o requerimientos de clientes internacionales, especialmente en empresas proveedoras de grandes mineras. Este nuevo contexto normativo y de estándares ESG obliga a las

organizaciones a profesionalizar sus procesos de inclusión, incluso si su motivación inicial es evitar sanciones o cumplir con licitaciones.

3. Inclusión como ventaja competitiva: gestión del talento diverso: Desde una perspectiva de gestión del capital humano, muchas empresas reconocen que la inclusión de perfiles diversos puede mejorar la productividad, la innovación y la cohesión de los equipos. No obstante, carecen de herramientas para diseñar procesos de reclutamiento inclusivos, adaptar entornos laborales para personas con discapacidad o generar ambientes seguros para mujeres y diversidades sexuales. Estudios como el de Women in Mining Chile (2022) señalan que aún existen sesgos estructurales en evaluaciones, promociones y condiciones de trabajo, lo que afecta la retención del talento diverso.
4. Cultura organizacional rígida y brechas de liderazgo inclusivo: La cultura organizacional en minería ha sido históricamente masculina, jerárquica y de bajo cuestionamiento. En este contexto, los liderazgos intermedios (jefaturas de turno, supervisores de faena) tienen un rol crítico en la implementación de políticas de inclusión, pero suelen carecer de formación en habilidades blandas, resolución de conflictos o gestión de la diversidad. Por ello, la capacitación y el acompañamiento en liderazgo inclusivo representa una necesidad organizacional clave.
5. Limitaciones para desarrollar diagnósticos y estrategias propias: Muchas empresas declaran tener compromiso con la inclusión, pero no cuentan con diagnósticos objetivos, métricas ni planes estratégicos específicos en esta materia. No miden su cultura organizacional, no realizan encuestas de clima con enfoque D&I ni conocen sus brechas de participación, promoción o percepción de equidad. Esto impide diseñar políticas eficaces y dificulta la mejora continua. Las consultoras externas pueden cubrir este vacío, aportando metodologías de análisis y propuestas de planes de acción concretos y adaptados al rubro minero.

Las empresas del sector minero enfrentan múltiples necesidades organizacionales no resueltas en torno a la diversidad e inclusión, que abarcan desde el cumplimiento normativo hasta la transformación cultural. La falta de capacidades internas, la presión por estándares ESG y las deficiencias en liderazgo inclusivo configuran un escenario propicio para el desarrollo de una consultora especializada que brinde soluciones integrales y contextualizadas, lo cual representa el eje central de esta propuesta de negocio.

7.2 Diseño del modelo de negocio de la consultora

Este apartado presenta el diseño estructural y estratégico de la empresa consultora propuesta, abordando los elementos clave para su creación y funcionamiento. Se define su propuesta de valor, mercado objetivo, portafolio de servicios y modelo Canvas, junto con los requerimientos técnicos, el plan de marketing y la estructura organizacional necesaria para operar de manera eficiente y competitiva en el sector minero de la Región de Antofagasta. Este diseño permite visualizar la viabilidad comercial y operativa del proyecto desde una perspectiva integral.

7.2.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor de la consultora se centra en brindar soluciones especializadas en diversidad e inclusión (D&I) exclusivamente orientadas al sector minero de la Región de Antofagasta. Esta propuesta responde a una necesidad real y creciente del mercado: muchas empresas mineras no cuentan con capacidades internas suficientes para implementar políticas inclusivas, dar cumplimiento a normativas vigentes o responder adecuadamente a los estándares ESG exigidos por inversionistas y stakeholders.

La consultora se posiciona como un aliado estratégico, capaz de traducir la normativa y las buenas prácticas en acciones concretas, medibles y adaptadas a la realidad operativa y cultural de las faenas mineras. Su valor radica en combinar

conocimiento técnico, enfoque territorial y soluciones prácticas, orientadas a lograr impacto organizacional y cumplimiento normativo.

A continuación, se presenta una síntesis de los elementos centrales que componen la propuesta de valor:

Tabla N° 3. Propuesta de Valor de la Consultora

Elemento de la propuesta	Descripción
Problema/Necesidad del cliente	Falta de capacidades internas en las empresas mineras para implementar programas efectivos de diversidad e inclusión.
Solución ofrecida	Asesoría integral especializada en D&I adaptada al contexto minero, incluyendo diagnóstico, diseño de políticas, capacitación y apoyo normativo.
Beneficio clave para el cliente	Cumplimiento normativo, mejora del clima laboral, alineación con estándares ESG y fortalecimiento de la imagen corporativa.
Diferenciación frente a otras consultoras	Enfoque exclusivo en el sector minero, conocimiento profundo del entorno sociocultural regional y experiencia técnica combinada con enfoque estratégico.
Valor agregado	Posibilidad de certificación NCh3262, herramientas prácticas, formación a líderes intermedios y reportabilidad ESG.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Esta propuesta busca posicionar a la consultora como una empresa especializada, flexible y comprometida con la transformación organizacional en el sector minero, agregando valor tanto en lo operativo como en lo estratégico.

7.2.2 Caracterización del mercado objetivo

La caracterización del mercado objetivo permite identificar y delimitar el grupo de empresas potencialmente interesadas en contratar servicios especializados en diversidad e inclusión (D&I) en el sector minero de la Región de Antofagasta. Este análisis considera aspectos cuantitativos, cualitativos y estratégicos para comprender su tamaño, perfil, necesidades y nivel de conciencia respecto a los temas de inclusión.

Tabla N° 4. Caracterización del Mercado Objetivo

Aspecto Analizado	Descripción
Ubicación geográfica	Región de Antofagasta: principal polo minero de Chile, con más del 50% de la producción nacional de cobre y una alta concentración de empresas mineras y proveedoras.
Segmento 1: Empresas mineras operadoras	Grandes y medianas compañías que operan faenas mineras como Codelco, BHP, Antofagasta Minerals, Anglo American y Teck. Estas empresas están expuestas a estándares internacionales y presiones ESG.
Segmento 2: Empresas contratistas y proveedoras	Empresas que prestan servicios especializados a la minería (transporte, mantenimiento, alimentación, seguridad, entre otros), muchas de ellas con más de 100 trabajadores y sujetas a la Ley 21.015.
Necesidades comunes detectadas	- Falta de políticas de inclusión formalizadas. - Ausencia de protocolos frente a acoso o discriminación. - Requerimientos de certificación NCh 3262. - Déficit en liderazgo inclusivo y cultura organizacional diversa.
Tamaño estimado del mercado	Entre 100 y 150 empresas potencialmente clientes en la región (considerando tanto operadoras como proveedoras con más de 100 trabajadores).

Nivel de madurez del mercado	Mercado en expansión, con creciente interés en temas de diversidad e inclusión. Baja especialización interna en la mayoría de las empresas y escasa oferta de consultoras con enfoque específico en el sector minero.
-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia (2025)

7.2.3 Portafolio de servicios

La consultora ofrecerá un portafolio de servicios integrales orientados a apoyar a las empresas mineras en el diseño, implementación y mejora continua de políticas y prácticas de diversidad e inclusión. Estos servicios responden tanto a exigencias legales como a necesidades estratégicas de desarrollo organizacional y cumplimiento de estándares ESG.

El diseño del portafolio considera distintos niveles de madurez de las empresas respecto a la gestión de la inclusión, permitiendo ofrecer soluciones modulares o integradas, según el grado de avance y los objetivos de cada cliente.

Tabla N° 5. Portafolio de Servicios de la Consultora

Plan / Servicio	Descripción	Objetivo principal
Plan Diagnóstico	Aplicación de instrumentos para evaluar el estado actual de la diversidad, clima laboral e inclusión. Incluye encuestas, entrevistas y revisión documental.	Identificar brechas, riesgos y oportunidades para orientar intervenciones futuras.
Plan Operativo	Diseño de políticas inclusivas, manuales, protocolos y reglamentos internos. Incluye sesiones de capacitación inicial en temas clave (D&I, liderazgo, acoso).	Cumplir con normativas legales y fortalecer la cultura organizacional inclusiva.
Plan Integral ESG	Incluye el diagnóstico, diseño de políticas, implementación de capacitaciones y acompañamiento técnico para certificación	Posicionar a la empresa como referente ESG en inclusión, cumpliendo estándares externos.

	NCh 3262. Además, apoyo en generación de reportes e indicadores sociales.	
Plan de Continuidad Mensual	Asesoría mensual continua. Incluye revisión y actualización de políticas, acompañamiento a RRHH, capacitación interna mensual, monitoreo de indicadores D&I y atención de consultas bajo demanda.	Mantener una gestión inclusiva activa, adaptativa y con mejora continua.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El portafolio está diseñado para ofrecer servicios según el nivel de desarrollo del cliente. Por ejemplo, una empresa sin diagnóstico previo podrá comenzar con la línea de evaluación inicial y luego avanzar a protocolos y formación. Otras, más avanzadas, podrán requerir directamente apoyo en certificación o monitoreo ESG.

Tabla N° 6. Acciones Concretas de Implementación

Línea de Acción	Descripción	Público Objetivo	Periodicidad	Responsable	Impacto Esperado
Cursos de Diversidad e Inclusión	Talleres presenciales y virtuales para sensibilizar sobre igualdad, inclusión y equidad de género en faenas mineras.	Trabajadores mineros, supervisores y jefaturas.	Trimestral	Consultores senior	Aumentar la conciencia y reducir sesgos en los equipos.
Capacitaciones a Comunidades Locales	Programas gratuitos de formación en liderazgo, inclusión y desarrollo de habilidades blandas para mujeres y comunidades indígenas.	Comunidades aledañas, organizaciones territoriales.	Semestral	Área Social IncluyeMin	Fomentar la participación de grupos subrepresentados en la minería.
Programa “Liderazgo Inclusivo”	Formación para líderes de faena en gestión de equipos diversos y resolución de conflictos laborales.	Supervisores, jefaturas y líderes intermedios.	Semestral	Coordinador Técnico	Promover un liderazgo consciente y participativo.
Asesoría para Certificación NCh3262	Acompañamiento integral a las empresas para la implementación de políticas de equidad de género y conciliación vida-trabajo.	Empresas mineras y contratistas.	Bajo demanda	Consultores senior y equipo legal	Mejorar el posicionamiento ESG y la reputación corporativa.

Charlas Comunitarias ESG	Jornadas abiertas para explicar los beneficios de la diversidad, inclusión y sostenibilidad dentro del sector minero.	Comunidades locales, estudiantes y actores sociales.	Anual	Gerencia y RRHH	Aumentar la transparencia y fortalecer la licencia social para operar.
Plataforma Virtual de Inclusión	Creación de un portal online con recursos, guías, diagnósticos y reportes de impacto para empresas y comunidades.	Clientes y público en general.	Permanente	Área de Tecnología IncluyeMin	Extender el alcance de las buenas prácticas inclusivas.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

La incorporación de estas acciones concretas en la propuesta de la consultora IncluyeMin refuerza el carácter práctico y estratégico del modelo de negocio, asegurando que los servicios ofrecidos trasciendan el ámbito teórico y generen un impacto real tanto en las empresas mineras como en las comunidades de la Región de Antofagasta.

La implementación de talleres, capacitaciones y programas de vinculación comunitaria responde a las necesidades detectadas durante el diagnóstico contextual, donde se evidenció una brecha significativa en la gestión de la diversidad, el liderazgo inclusivo y la integración de grupos subrepresentados en la minería. Además, estas actividades fortalecen la posición de la consultora como un aliado estratégico para las organizaciones que buscan cumplir con normativas como la Ley 21.015, la Ley Karin y la certificación NCh3262, al mismo tiempo que mejoran su posicionamiento frente a estándares ESG y su licencia social para operar. Este enfoque integral no solo contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las empresas, sino que también materializa el propósito personal de la autora de impulsar un emprendimiento con impacto social positivo, alineando la propuesta de valor de Incluye Min con los desafíos y oportunidades actuales del sector minero.

7.2.4 Modelo Canvas de negocio

El modelo Canvas permite estructurar de forma visual y estratégica los principales componentes del negocio, facilitando su análisis integral. En este caso, se utiliza para representar la propuesta de valor, los segmentos de clientes, las actividades clave, la estructura de costos y los demás bloques esenciales que definen la operación de la consultora en diversidad e inclusión, orientada al sector minero.

Esta herramienta es útil no solo para comprender el funcionamiento del negocio, sino también para identificar oportunidades de mejora, alinear los recursos con los objetivos estratégicos y definir con claridad cómo se generará valor para los clientes.

Tabla N° 7. Modelo Canvas de la Consultora

Bloque Canvas	Descripción
Segmentos de clientes	Empresas mineras y proveedoras con más de 100 trabajadores, principalmente en la Región de Antofagasta.
Propuesta de valor	Asesoría especializada en diversidad e inclusión adaptada al contexto minero, con foco en cumplimiento normativo, clima laboral y reportabilidad ESG.
Canales de distribución	Contacto directo B2B, presentaciones en ruedas de negocios, sitio web institucional, LinkedIn y alianzas sectoriales.
Relación con los clientes	Reuniones consultivas, seguimiento personalizado, contratos anuales o por proyecto, soporte continuo y evaluación de resultados.
Fuentes de ingreso	Venta de servicios modulares, paquetes integrales, asesorías por horas o suscripción anual.
Recursos clave	Equipo profesional experto en D&I, psicología organizacional, legislación laboral, tecnología (CRM, herramientas de análisis, materiales digitales).
Actividades clave	Diagnóstico organizacional, diseño de políticas, capacitaciones, apoyo normativo, acompañamiento en certificación, generación de reportes ESG.
Socios clave	Asociaciones mineras, redes de mujeres en minería, certificadoras (NCh3262), universidades y centros de formación técnica.
Estructura de costos	Sueldos, licencias de software, desarrollo de contenidos, gastos operativos, promoción, movilidad a faenas, mantenimiento de plataformas digitales y servicios legales.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El modelo de negocio propuesto se centra en un nicho altamente específico: empresas mineras y proveedoras ubicadas en la Región de Antofagasta, muchas de las cuales están obligadas a cumplir normativas laborales y estándares ESG. La consultora ofrece una propuesta de valor diferenciada basada en asesoría técnica especializada en inclusión, con enfoque territorial y conocimiento del sector.

Los canales de captación son principalmente B2B y las relaciones se basan en la cercanía, asesoría continua y confianza técnica. Las fuentes de ingreso estarán asociadas a servicios modulares o paquetes integrados, mientras que los recursos clave se centran en el capital humano experto y la generación de contenido técnico y normativo.

7.2.5 Requerimientos técnicos y operacionales

La implementación exitosa de la consultora en diversidad e inclusión requiere definir los recursos clave, tanto físicos como humanos, tecnológicos y operativos. Estos elementos son esenciales para garantizar el cumplimiento de los servicios ofrecidos y asegurar una operación eficiente, escalable y alineada con las expectativas del mercado objetivo.

Los requerimientos aquí detallados permiten estimar la inversión inicial y los costos operacionales permanentes, además de definir la infraestructura mínima necesaria para el inicio de actividades.

Tabla N° 8. Recursos humanos necesarios

Cargo	Funciones principales	Cantidad estimada
Gerencia de Consultora	Dirección estratégica, relación con grandes clientes, control de calidad	1

Consultores/as Senior y Junior en D&I	Diseño e implementación de políticas, diagnósticos, formación y acompañamiento técnico	2
Abogado/a laboral (part-time o externo)	Revisión normativa, elaboración de protocolos, asesoría en Ley 21.015 y Ley Karin	1 (freelance o externo)
Ejecutivo/a Comercial	Prospección, ventas, gestión de clientes, seguimiento	1
Asistente administrativo y Analista de proyectos	Apoyo en gestión operativa, coordinación de agendas, logística de talleres	2

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla N° 9. Infraestructura y equipamiento necesario

Recurso/Infraestructura	Descripción y finalidad
Oficina (arriendo o cowork)	Espacio físico básico en Antofagasta o Santiago para reuniones internas y clientes
Equipamiento informático	Notebooks, impresoras, pantallas para presentaciones
Mobiliario básico	Escritorios, sillas, archivadores, pizarra blanca
Herramientas virtuales	Software de videoconferencia, herramientas colaborativas (Google Workspace / Microsoft 365)
CRM y plataforma digital	Sistema para gestión de clientes, propuestas, contratos, encuestas, informes

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Tabla N° 10. Requerimientos tecnológicos

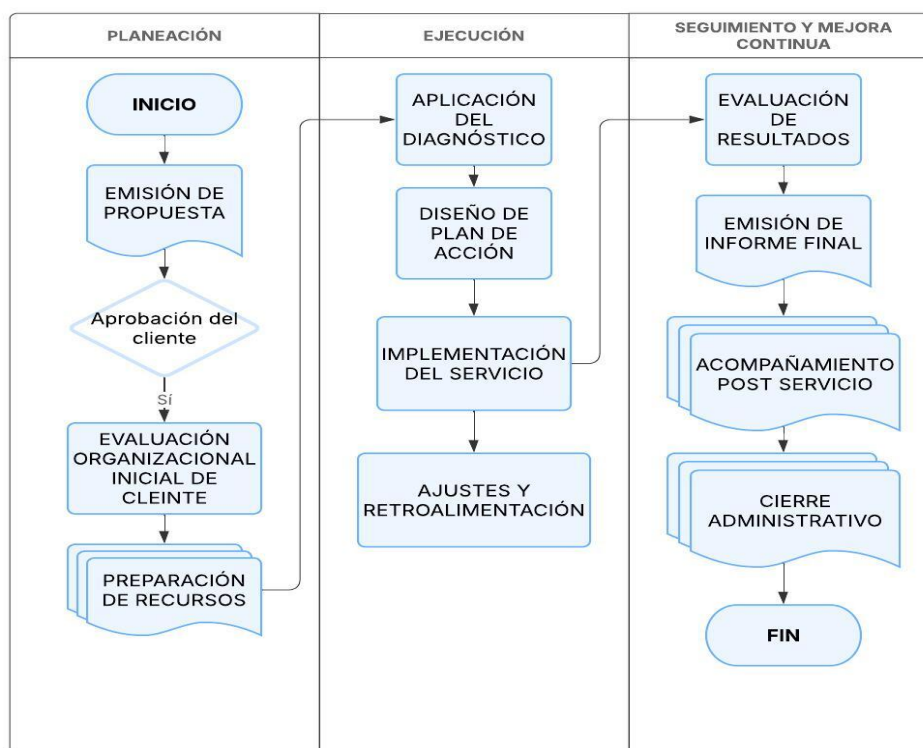
Herramienta/Software	Uso específico
Plataforma de encuestas	Aplicación de diagnósticos de clima y percepción
CRM	Seguimiento comercial y operativo con clientes

Plataforma e-learning (opcional)	Cursos grabados o asincrónicos para formación continua de clientes
Suite de diseño/gráfica	Creación de manuales, protocolos visuales y presentaciones

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El siguiente diagrama representa el flujo operativo general del servicio prestado por la consultora, desde la planificación inicial hasta el cierre del proyecto y la entrega de resultados. Está organizado en tres fases principales: Planeación, Ejecución y Seguimiento y mejora continua, lo que permite visualizar de forma clara las actividades clave, los momentos de decisión y los procesos de retroalimentación. Esta estructura operativa busca garantizar una intervención ordenada, personalizada y alineada con los objetivos estratégicos de cada cliente.

Figura N° 4. Diagrama de flujo del servicio al cliente



Fuente: Elaboración Propia (2025)

Los requerimientos técnicos y operacionales definidos establecen una base estructurada y realista para el funcionamiento de la consultora. Desde la asignación de un equipo profesional con competencias especializadas, hasta el uso de herramientas tecnológicas que optimicen la entrega del servicio, todos los elementos están alineados con la propuesta de valor y el mercado objetivo.

El flujo operativo planteado permite garantizar una ejecución eficiente, medible y adaptable a las necesidades de cada cliente, asegurando tanto el cumplimiento normativo como el impacto organizacional. Esta estructura flexible y escalable permite proyectar un crecimiento sostenido, optimizando los recursos disponibles y potenciando la calidad del servicio ofrecido.

7.2.6 Plan de Marketing y posicionamiento

El plan de marketing tiene como objetivo diseñar las estrategias necesarias para posicionar la consultora en el sector minero como una empresa experta, confiable y diferenciada en servicios de diversidad e inclusión (D&I). Dado el carácter B2B del negocio y su foco en empresas con altas exigencias normativas y reputacionales, se privilegia una estrategia de marketing relacional, institucional y de contenido especializado.

La estrategia de posicionamiento se basa en tres pilares: especialización sectorial, respaldo técnico y normativo, y valor organizacional para el cliente, apuntando a construir relaciones duraderas y de confianza con empresas mineras y sus proveedoras estratégicas.

El plan de marketing tiene el siguiente objetivo, Posicionar a la consultora como el principal referente en servicios de asesoría en diversidad e inclusión para el sector minero en la Región de Antofagasta, logrando captar a al menos 10 clientes en su primer año de operación.

Tabla N° 11. Estrategias de marketing

Área	Estrategia propuesta
Segmentación y targeting	Enfoque en empresas mineras y proveedoras con más de 100 trabajadores, con presencia en faenas del norte.
Posicionamiento	Imagen de consultora técnica, confiable, especializada y alineada a estándares ESG y normativas chilenas.
Propuesta comunicacional	"Transformamos la inclusión en valor estratégico para tu empresa minera"
Canales de captación	- Networking en gremios (Consejo Minero, APRIMIN, Red Compromiso Minero) - Participación en ferias y seminarios de minería - Marketing digital B2B (LinkedIn, sitio web profesional) - Referencias de clientes satisfechos.
Promoción y contenido	- Publicación de artículos técnicos en blogs y revistas del sector - Webminars gratuitos sobre normativa y liderazgo inclusivo - Ebooks descargables sobre implementación de NCh 3262
Estrategia de ventas	- Visitas comerciales consultivas - Diseño de propuestas personalizadas según brechas detectadas - Ofertas modulares por fases o paquetes
Fidelización	- Encuestas de satisfacción - Reportes de impacto - Comunidad de clientes con contenidos exclusivos y acompañamiento post-servicio

Fuente: Elaboración Propia (2025)

En una consultora especializada, el branding no solo cumple una función estética, sino que transmite la propuesta de valor, la credibilidad técnica y la alineación con los valores que promueve, como la inclusión, la equidad y la sostenibilidad.

Un branding sólido y coherente permitirá posicionar a la consultora de forma diferenciada en el sector minero, generando confianza y reconocimiento entre clientes estratégicos.

Figura N° 5. Logo consultora



Fuente: Elaboración Propia (2025)

La marca IncluyeMin fue diseñada con el objetivo de proyectar una identidad profesional, técnica y alineada a los valores de diversidad, equidad e inclusión en el sector minero. El nombre fusiona de forma clara el foco del servicio ("Inclusión") con su ámbito específico ("Minería"), logrando un nombre breve, sonoro y fácil de recordar.

El eslogan "Gestión inclusiva para una minería moderna" refuerza la misión de la consultora como un actor que no solo apoya el cumplimiento normativo, sino que impulsa un cambio cultural sostenible dentro de las organizaciones.

El logotipo complementa esta identidad con una simbología simple pero potente: un triángulo ascendente que representa una montaña (minería) en color cobre, rodeado de un círculo de puntos celestes que simboliza la diversidad y cohesión. La tipografía y el uso de tonos grises aportan sobriedad, confianza y modernidad, características claves para el posicionamiento en el ámbito empresarial-industrial.

El desarrollo de una identidad de marca sólida es clave para lograr diferenciación en un mercado técnico y especializado como el sector minero. En este contexto, el

branding no se limita a lo visual, sino que debe transmitir los valores, el propósito y el enfoque profesional de la consultora. La marca propuesta, IncluyeMin, busca posicionarse como un referente confiable en la gestión de diversidad e inclusión (D&I), integrando elementos de comunicación clara, técnica y territorial, orientados a clientes institucionales que exigen servicios de alta calidad y alineación con los criterios ESG.

Tabla N° 12. Las 4P del Marketing para la Consultora IncluyeMin

Variable	Estrategia aplicada
Producto	Servicios modulares de asesoría D&I: diagnósticos, diseño de protocolos, capacitaciones, reportes ESG, certificación NCh3262.
Precio	Estrategia basada en planes flexibles: • Plan Diagnóstico (\$1.000.000 CLP) • Plan Operativo (\$2.800.000 CLP) • Plan Integral ESG (\$5.500.000 CLP) • Plan Continuidad anual (\$850.000 CLP). Precios ajustables según alcance, tamaño de empresa y modalidad de entrega.
Plaza (Distribución)	Relación directa B2B con empresas mineras de la Región de Antofagasta. Atención presencial y virtual. Participación en redes sectoriales.
Promoción	Marketing de contenidos técnicos, LinkedIn, sitio web, networking en asociaciones mineras, webminars y presencia en eventos sectoriales.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

La marca IncluyeMin se posiciona como una consultora altamente especializada, que combina experticia técnica en diversidad e inclusión con conocimiento del entorno sociolaboral del rubro minero chileno. Su nombre refleja con claridad el servicio que entrega y el segmento al que apunta, mientras que el eslogan y los elementos visuales refuerzan una imagen profesional, moderna y alineada con los desafíos organizacionales del presente.

La diferenciación de IncluyeMin no se basa en volumen o precios bajos, sino en su especialización temática y territorial, su alineación con la normativa chilena vigente (Ley 21.015, Ley Karin, NCh3262), y su capacidad de ofrecer soluciones concretas y medibles, a diferencia de consultoras generalistas.

Gracias a esta propuesta de valor y posicionamiento claro, IncluyeMin se proyecta como una marca creíble, consultiva y estratégica, capaz de captar y fidelizar empresas que reconocen que la diversidad no es solo un cumplimiento, sino un activo para su sostenibilidad y desempeño organizacional.

7.2.7 Proyección de la demanda

En el caso de IncluyeMin, la demanda proyectada para el primer año de funcionamiento contempla un crecimiento gradual, asociado a la penetración progresiva en el sector minero regional y al efecto multiplicador de las recomendaciones entre empresas. Se estima que el negocio alcance una base sólida de clientes entre los meses 6 y 12, generando un flujo estable de servicios contratados, especialmente en las modalidades de acompañamiento continuo y planes integrales.

La siguiente tabla y gráfico presentan la estimación mensual desagregada según los tipos de servicio definidos en el portafolio: diagnóstico, operativo, integral ESG y continuidad mensual.

Tabla N° 13. Proyección mensual de la demanda por plan (Año 1)

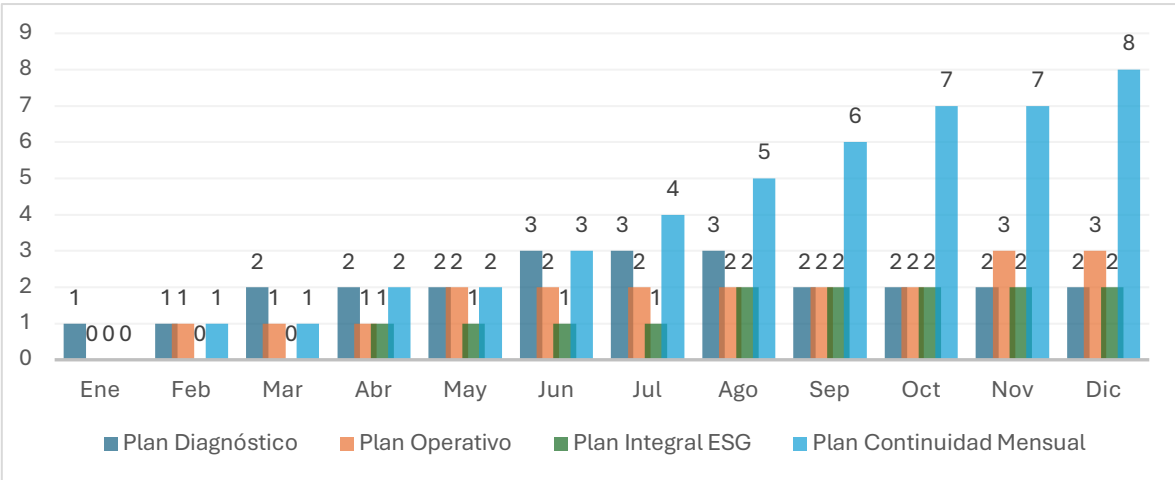
Mes	Plan Diagnóstico	Plan Operativo	Plan Integral ESG	Plan Continuidad Mensual
Ene	1	0	0	0
Feb	1	1	0	1
Mar	2	1	0	1

Abr	2	1	1	2
May	2	2	1	2
Jun	3	2	1	3
Jul	3	2	1	4
Ago	3	2	2	5
Sep	2	2	2	6
Oct	2	2	2	7
Nov	2	3	2	7
Dic	2	3	2	8

Fuente: Elaboración Propia (2025)

A continuación, se representa la proyección mensual de la demanda para el primer año según cada tipo de plan de servicios ofrecido por la consultora. La tabla y la gráfica muestran una estimación cuantitativa creciente en la captación de clientes, lo que refleja una estrategia de posicionamiento progresiva, apoyada en marketing sectorial y recomendaciones entre pares.

Figura N° 6. Proyección Mensual De La Demanda De Servicios (Año 1)



Fuente: Elaboración Propia (2025)

Durante el primer trimestre, se observa una etapa de introducción con pocas contrataciones (1–2 servicios por mes), correspondiente a la fase de posicionamiento de la marca y difusión inicial. A partir del segundo trimestre, el crecimiento es más sostenido, especialmente en los planes Operativo e Integral ESG, a medida que se consolida la imagen de la consultora y se generan referencias positivas en el mercado.

El Plan de Continuidad, orientado a clientes fidelizados o con operaciones complejas, muestra un crecimiento acumulativo mes a mes, lo que sugiere su potencial como fuente de ingresos recurrentes.

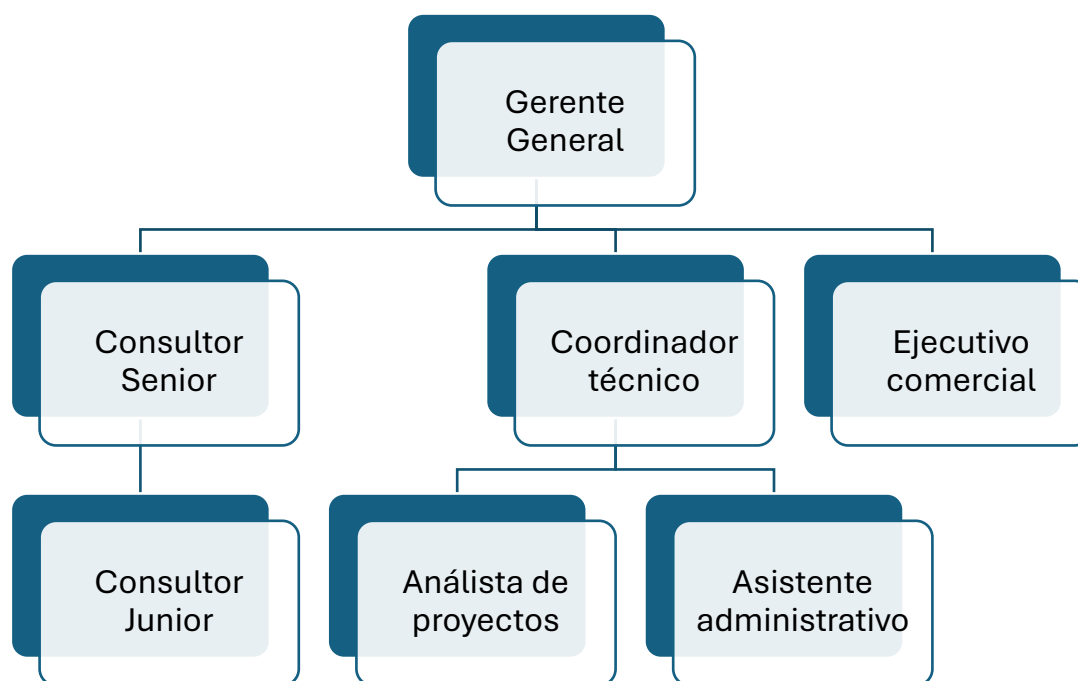
Esta proyección servirá de base para calcular los ingresos proyectados en la sección financiera, así como para estimar la capacidad operativa requerida y planificar escalabilidad.

7.2.8 Plan organizacional

El plan organizacional establece la estructura interna requerida para el funcionamiento eficiente de la consultora IncluyeMin, considerando tanto los recursos humanos como los procesos administrativos necesarios para cumplir con su propuesta de valor. Dado que se trata de una consultora de servicios profesionales, la estructura organizativa debe ser ágil, multidisciplinaria y orientada al cliente, permitiendo adaptabilidad ante distintos tipos de proyectos y empresas mineras con diversas realidades.

Se adopta un modelo funcional y horizontal, con énfasis en la coordinación técnica, la comunicación efectiva y la entrega de servicios de calidad. La estructura inicial está pensada para una operación escalable, capaz de crecer según la demanda sin comprometer la calidad técnica ni la cercanía con el cliente.

Figura N° 7. Diagrama organizacional de IncluyeMin



Fuente: Elaboración Propia (2025)

El diseño organizacional considera un Gerente General como figura de liderazgo estratégico y coordinación general, rol que será asumido por la autora de este estudio, profesional con grado de Magíster en Gestión Empresarial (MBA), quien además cuenta con experiencia en consultoría organizacional, implementación de políticas de diversidad e inclusión, y conocimiento profundo del contexto normativo y sociolaboral del sector minero en la Región de Antofagasta. Su trayectoria combina competencias técnicas en gestión de proyectos, habilidades directivas y compromiso con la transformación cultural organizacional. Bajo su liderazgo, se despliegan tres áreas operativas integradas por un equipo multidisciplinario de profesionales:

- El Consultor Senior, encargado de liderar técnicamente los proyectos, especialmente los más complejos o estratégicos.

- El Coordinador Técnico, responsable de la gestión de proyectos, coordinación de recursos, planificación interna y supervisión operativa.
- El Ejecutivo Comercial, figura dedicada a la prospección de clientes, seguimiento de cuentas, apoyo en la elaboración de propuestas técnicas y mantenimiento de relaciones comerciales B2B con empresas mineras y proveedoras.

Debajo de esta última área se ubican dos funciones de soporte:

- El Analista de proyectos, orientado al análisis de datos, elaboración de informes e indicadores de impacto.
- El Asistente administrativo, quien apoya la gestión documental, coordinación de agendas, logística y tareas administrativas generales.

Este modelo de estructura permite una gestión ágil, con líneas claras de responsabilidad, donde el Gerente General coordina directamente los servicios técnicos y administrativos, promoviendo la eficiencia y el enfoque estratégico.

7.3 Evaluación económico-financiera del proyecto

Este capítulo presenta el análisis económico-financiero del proyecto de creación de la consultora IncluyeMin, con el propósito de evaluar su viabilidad desde una perspectiva cuantitativa. La evaluación financiera permite proyectar los resultados esperados, estimar los requerimientos de inversión, analizar la estructura de costos e ingresos, y calcular los principales indicadores de rentabilidad del negocio.

Este análisis se estructura en cuatro secciones: la estimación de la inversión inicial, la proyección de ingresos, la identificación de costos fijos y variables, y finalmente, la evaluación mediante indicadores como el VAN, la TIR y el punto de equilibrio.

7.3.1 Estimación de inversión inicial

La inversión inicial contempla todos los recursos necesarios para poner en marcha la consultora IncluyeMin, considerando infraestructura básica, equipamiento, tecnología, desarrollo de marca y capital de trabajo. Esta estimación se elabora bajo un enfoque conservador y realista para el primer año de operación, con base en un esquema operativo ágil.

La siguiente tabla detalla los principales ítems de inversión:

Tabla N° 14. Estimación de Inversión Inicial

Concepto	Valor Unidad (CLP)	Cantidad	Valor Total (CLP)
Equipos computacionales (notebooks)	\$800.000	7	\$5.600.000
Mobiliario	\$8.000.000	1	\$8.000.000
Desarrollo de sitio web	\$2.500.000	1	\$2.500.000
Identidad visual y branding	\$1.000.000	1	\$1.000.000
Licencias de software y CRM	\$300.000	12 meses	\$3.600.000
Promoción y marketing inicial	\$4.000.000	1 campaña	\$4.000.000
Acondicionamiento oficinas	\$2.000.000	1	\$2.000.000
Total estimado inversión inicial			\$26.700.000

Fuente: Elaboración Propia (2025)

La inversión inicial estimada para el desarrollo de la consultora IncluyeMin alcanza los \$26.700.000 CLP, considerando los elementos indispensables para la puesta en marcha y operación durante el primer año.

Esta inversión cubre la adquisición de equipamiento informático, el diseño del sitio web, el desarrollo de una identidad de marca profesional, la contratación de licencias tecnológicas clave para la gestión de clientes, además de una fuerte inversión en marketing y posicionamiento estratégico.

También se incorpora una partida para el acondicionamiento básico de oficinas o espacio de cowork, lo que permite proyectar una operación presencial cuando sea necesario, reforzando la imagen profesional de la consultora frente a empresas del rubro minero.

7.3.2 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos corresponde a los flujos monetarios que se espera generar por la venta de servicios ofrecidos en los distintos planes definidos por la consultora. Esta proyección se fundamenta en el análisis de la demanda mensual y los precios establecidos por cada plan de servicios.

Durante el primer año, la empresa prevé ingresos por \$199.900.000 CLP, distribuidos entre los cuatro planes ofrecidos: Diagnóstico, Operativo, Integral ESG y Continuidad Mensual. La mayor concentración de ingresos proviene de los planes Integral ESG y Operativo, debido a su mayor valor unitario y al crecimiento progresivo de la demanda empresarial.

Además, se considera un crecimiento estimado anual del 4,2% ajustado al IPC proyectado, lo que permite calcular el comportamiento de los ingresos para los años 2 al 5 del proyecto.

Tabla N° 15. Proyección de ingresos por año

Año	Ingresos Proyectados (CLP)
Año 1	\$199.900.000
Año 2	\$208.295.800
Año 3	\$217.044.224

Año 4	\$226.160.081
Año 5	\$235.658.804

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El modelo de ingresos es sostenible y escalable. La estructura por planes permite diversificar las fuentes de ingreso y adaptarse a distintos perfiles de clientes. La incorporación del Plan de Continuidad Mensual aporta un flujo predecible y recurrente a partir del segundo trimestre.

A medida que la consultora se posiciona y consolida su reputación en el mercado minero, se espera un aumento en la contratación de los planes integrales y de continuidad, lo que favorece la estabilidad financiera a mediano plazo.

7.3.3 Costos fijos y variables

En esta sección se identifican y cuantifican los principales costos fijos y costos variables asociados a la operación anual de la consultora IncluyeMin. Esta distinción es esencial para comprender la estructura financiera del negocio, calcular el punto de equilibrio y proyectar la rentabilidad.

Tabla N° 16. Costos Fijos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo oficina / cowork	\$ 6.000.000	\$ 6.252.000	\$ 6.514.584	\$ 6.788.197	\$ 7.073.301
Servicios básicos + Internet	\$ 4.200.000	\$ 4.376.400	\$ 4.560.209	\$ 4.751.738	\$ 4.951.311

Licencias software / CRM	\$ 5.400.000	\$ 5.626.800	\$ 5.863.126	\$ 6.109.377	\$ 6.365.971
Plataforma web y mantenimiento	\$ 2.280.000	\$ 2.375.760	\$ 2.475.542	\$ 2.579.515	\$ 2.687.854
Total costos fijos proyectados	\$ 17.880.000	\$ 18.630.960	\$ 19.413.460	\$ 20.228. 826	\$ 21.078.436

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Los costos fijos generales incluyen los gastos necesarios para el funcionamiento básico de la empresa, independientemente del volumen de servicios prestados. Estos abarcan el arriendo o cowork, servicios básicos, plataforma web, y licencias de software. Se proyecta un aumento anual estimado del 4,2%, alineado con el IPC.

Estos costos se mantienen estables y controlados, permitiendo una gestión financiera predecible sin afectar la rentabilidad si crece la demanda.

Tabla N° 17. Costos fijos RRHH

Concepto	Sueldo mensual (CLP)
Sueldo Gerente General	\$3.000.000
Sueldo Consultor Senior	\$2.000.000
Sueldo Consultor Junior	\$1.500.000
Sueldo Ejecutivo Comercial	\$1.200.000
Sueldo Coordinador Técnico	\$1.700.000
Sueldo Asistente Administrativo	\$700.000
Sueldo Analista de Proyectos	\$800.000

Total mensual	\$10.900.000
Total anual	\$130.800.000

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El mayor componente de costos fijos corresponde a los sueldos del equipo profesional, dada la naturaleza intensiva en conocimiento del negocio. Se incluyen siete cargos estratégicos: Gerente General, Consultores Senior y Junior, Ejecutivo Comercial, Coordinador Técnico, Asistente Administrativo y Analista de Proyectos.

- El costo mensual en RRHH se estima en \$10.900.000 CLP, lo que equivale a \$130.800.000 CLP anuales en el primer año.
- Con ajustes anuales por IPC (4,2%), el costo anual proyectado al quinto año asciende a \$154.071.193 CLP.

Representa alrededor del 64% del gasto operativo fijo, lo cual es esperable para una consultora especializada, donde el valor proviene de la experiencia y capital humano.

Esta inversión en talento asegura una alta capacidad técnica, posicionamiento estratégico y atención profesional a clientes exigentes del sector minero.

Tabla N° 18. Costos variables

Concepto	Año 1 (CLP)	Año 2 (CLP)	Año 3 (CLP)	Año 4 (CLP)	Año 5 (CLP)
Documentación y papelería	\$1.200.000	\$1.250.400	\$1.302.917	\$1.357.639	\$1.414.660
Materiales para talleres	\$2.000.000	\$2.084.000	\$2.171.528	\$2.262.732	\$2.357.767
Capacitaciones / Otros	\$4.000.000	\$4.168.000	\$4.343.056	\$4.525.464	\$4.715.534

Mantenimiento de sede	\$1.200.000	\$1.250.400	\$1.302.917	\$1.357.639	\$1.414.660
Total anual	\$8.400.000	\$8.752.800	\$9.120.418	\$9.503.475	\$9.902.621

Fuente: Elaboración Propia (2025)

Los costos variables están asociados a insumos y actividades que dependen del volumen de proyectos atendidos, como documentación, talleres, capacitaciones y mantenimiento logístico.

- En el primer año, estos costos alcanzan los \$8.400.000 CLP y crecen proporcionalmente con la actividad hasta llegar a \$9.902.621 CLP en el año cinco.
- Representan una fracción manejable de los ingresos (alrededor del 4% anual), lo que sugiere márgenes operativos saludables mientras crece la base de clientes.

Estos gastos permiten mantener la calidad en la entrega de servicios, asegurar cumplimiento normativo y fortalecer el posicionamiento técnico-comercial.

7.3.4 Flujo puro

El análisis del flujo puro representa una herramienta fundamental para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad financiera del proyecto de creación de la consultora IncluyeMin. A través de esta proyección, se estiman los flujos netos de caja anuales esperados durante un horizonte temporal de cinco años, considerando los ingresos generados, los costos operacionales, la depreciación contable y la carga tributaria correspondiente.

Tabla N° 19. Flujo Puro

FLUJO PURO						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		CLP 199.900.000	CLP 208.295.800	CLP 217.044.224	CLP 226.160.081	CLP 235.658.804
COSTOS FIJOS		-CLP 148.680.000	-CLP 154.924.560	-CLP 161.431.392	-CLP 168.211.510	-CLP 175.276.393
COSTOS VARIABLES		-CLP 8.400.000	-CLP 8.752.800	-CLP 9.120.418	-CLP 9.503.475	-CLP 9.902.621
DEPRECIACION		-CLP 1.088.000	-CLP 1.088.000	-CLP 1.088.000	-CLP 1.088.000	-CLP 1.088.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		CLP 41.732.000	CLP 43.530.440	CLP 45.404.414	CLP 47.357.096	CLP 49.391.790
IMPUESTOS (27%)		-CLP 11.267.640	-CLP 11.753.219	-CLP 12.259.192	-CLP 12.786.416	-CLP 13.335.783
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		CLP 30.464.360	CLP 31.777.221	CLP 33.145.223	CLP 34.570.680	CLP 36.056.007
DEPRECIACION		CLP 1.088.000	CLP 1.088.000	CLP 1.088.000	CLP 1.088.000	CLP 1.088.000
INVERSIÓN	-CLP 26.700.000					
CAPITAL TRABAJO	-CLP 12.090.000					
VALOR LIBRO						CLP 4.000.000
FLUJO	-CLP 38.790.000	CLP 31.552.360	CLP 32.865.221	CLP 34.233.223	CLP 35.658.680	CLP 41.144.007
FLUJO ACUMULADO		-CLP 7.237.640	CLP 25.627.581	CLP 59.860.804	CLP 95.519.484	CLP 136.663.490

Fuente: Elaboración Propia (2025)

A lo largo del período proyectado, los ingresos aumentan anualmente ajustados al IPC (4,2%), mientras que los costos también se incrementan proporcionalmente. El flujo puro mejora progresivamente, alcanzando \$136.663.490 CLP en el año 5. El flujo acumulado se torna positivo desde el segundo año. Este comportamiento indica que el proyecto logra cubrir su inversión inicial y el capital de trabajo dentro de los primeros dos años, y comienza a generar rentabilidad neta sostenida desde entonces.

7.3.5 Indicadores financieros del proyecto

Los indicadores financieros permiten evaluar la viabilidad económica del proyecto desde una perspectiva cuantitativa, facilitando la toma de decisiones respecto a la inversión. A partir del flujo puro proyectado, se calcularon el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (Payback o PB).

Tabla N° 20. Resultados financieros

Indicador	Valor	Interpretación
VAN	\$77.947.010 CLP	Valor actual positivo indica rentabilidad esperada superior al costo de capital.
TIR	81%	Tasa muy superior a tasas de interés de mercado; excelente rendimiento financiero.

PB	2 años	El capital invertido se recupera completamente al final del segundo año operativo.
-----------	--------	--

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El VAN de \$77.947.010 CLP refleja que el valor presente de los beneficios netos esperados del proyecto supera ampliamente la inversión inicial, considerando una tasa de descuento razonable (por ejemplo, entre 10% y 15%). Este resultado confirma que el proyecto genera valor económico y sería atractivo para inversionistas o socios estratégicos.

La TIR del 81% representa una rentabilidad proyectada muy superior a las tasas bancarias o financieras tradicionales, lo que demuestra un alto rendimiento del capital invertido. Este valor sugiere que el proyecto no solo es viable, sino también competitivo en términos de retorno.

El punto de equilibrio financiero (PB) se alcanza al finalizar el año 2, lo que indica que la empresa logra recuperar completamente su inversión en un corto plazo. Esto es coherente con un modelo de consultoría ágil, con baja estructura de costos variables y márgenes operativos elevados.

Los resultados financieros posicionan al proyecto como altamente rentable, recuperable en el corto plazo y financieramente sólido. La combinación de una inversión inicial controlada, flujos positivos crecientes y una estructura de costos eficiente, convierte a la consultora IncluyeMin en una alternativa de negocio atractiva y sostenible en el tiempo.

8. CONCLUSIONES

El presente estudio evaluó la viabilidad técnica, organizacional y económica de crear una consultora especializada en diversidad e inclusión orientada al sector minero en la Región de Antofagasta. Los resultados obtenidos permiten concluir que el proyecto es altamente factible, tanto desde el punto de vista estratégico como financiero, y representa una respuesta oportuna a las demandas actuales de sostenibilidad social, cumplimiento normativo y gestión de personas con enfoque ESG.

En primer lugar, se constató que el entorno normativo nacional (Ley 21.015, Ley Karin, Ley Zamudio, NCh3262) y las exigencias de estándares ESG a nivel internacional están generando una creciente presión sobre las empresas mineras para incorporar políticas efectivas de diversidad, inclusión y equidad. Sin embargo, muchas de ellas aún carecen de capacidades técnicas internas para implementar estas políticas de forma integral y estratégica, lo que abre una clara oportunidad de mercado para servicios especializados.

En segundo lugar, el diseño del modelo de negocio permitió establecer una propuesta de valor sólida, con un portafolio de servicios coherente con las necesidades del sector minero y adaptable a distintos tamaños y grados de madurez organizacional. El enfoque modular por planes (Diagnóstico, Operativo, Integral ESG y Continuidad) permite atender empresas tanto en fases iniciales como en procesos avanzados de implementación de políticas inclusivas.

En términos organizacionales, la estructura propuesta es funcional y escalable, basada en un equipo multidisciplinario con roles definidos, capaz de operar con eficiencia y responder a la creciente demanda sin necesidad de grandes estructuras burocráticas. El plan de marketing y posicionamiento refuerza el enfoque técnico-comercial del proyecto y potencia su diferenciación en el mercado.

Desde la perspectiva económica, los indicadores financieros confirman que el proyecto es altamente rentable. El Valor Actual Neto (VAN) de \$77.947.010 CLP, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 81%, y el periodo de recuperación de la inversión (PB) de solo dos años, demuestran que el negocio no solo es viable, sino que representa una oportunidad de inversión atractiva, con bajos riesgos y alto retorno esperado.

Finalmente, se concluye que la creación de la consultora IncluyeMin representa una respuesta estratégica alineada con los desafíos sociales y económicos actuales de la industria minera chilena, aportando valor tanto a las empresas como a sus comunidades laborales. El proyecto no solo es técnica y financieramente factible, sino que además tiene un alto potencial de impacto social positivo, al contribuir a la construcción de ambientes laborales más inclusivos, seguros y sostenibles.

9. BIBLIOGRAFÍA

AHA. (2025). Obtenido de <https://ahainclusion.com/>

Congreso Nacional de Chile. (2025). Obtenido de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile: <https://www.bcn.cl/leychile>

Consejo Minero de Chile. (2023). *Reporte Anual*.

Craig, B. (2023). Obtenido de Our pathway to gender equity in WA iron ore: <https://www.bhp.com/news/articles/2023/03/our-pathway-to-gender-equity-in-wa-iron-ore>

Dixon, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020). Obtenido de La diversidad triunfa: por qué importa la inclusión: https://www-mckinsey-com.translate.goog/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc&_x_tr_hist=true

Elbokl, T. (2023). Obtenido de Challenging the status quo: An interview with Jamile Cruz, founder of I&D 101: <https://www.canadianminingjournal.com/featured-article/challenging-the-status-quo-an-interview-with-jamile-cruz-founder-of-id-101/#:~:text=So%2C%20I%26D%20101%20was%20hired,WIM%20Brasil>

Forrester, J., & Vigier, A. (2017). Obtenido de Diversidad e inclusión en la cultura organizacional: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/471/1/doc.pdf](https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/471/1/doc.pdf)

Franco, K. (2025). Obtenido de Liderazgo Inclusivo: La Clave para una Comunicación Corporativa y Cultura Organizacional Sobresalientes:

<https://www.karolf franco.com/post/liderazgo-inclusivo-la-clave-para-una-comunicacion-corporativa-y-cultura-organizacional-sobresalientes>

Humana Consultores. (2025). Obtenido de <https://humanaconsultores.cl/nosotros/>

Kuykendall, T., & Duquiatan, A. (2023). Obtenido de Women in metals, mining make modest gains in leadership roles: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/articles/2023/5/women-in-metals-mining-make-modest-gains-in-leadership-roles-75759082#:~:text=A%202022%20Ernst%20%26%20Young,inclusing%20better%20financial%20results%20at>

McKinsey. (2023). Obtenido de Increasing diversity in mining: Three years on: <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/increasing-diversity-in-mining-three-years-on>

MIHR. (2018). Obtenido de Gender Equity in mining works: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://mihr.ca/wp-content/uploads/2020/02/Mihr-GEM-Case-Studies-EN-web-1.pdf#:~:text=4%20What%20is%20GEM%20Works%3F,in%20the%20Canadian%20mining%20industry>

Pacto mundial red española. (2025). Obtenido de ¿Qué son las siglas ASG o ESG?: <https://www.pactomundial.org/noticia/la-sostenibilidad-empresarial-desde-las-siglas-asg-o-esg/#:~:text=Las%20siglas%20ESG%2C%20en%20ingl%C3%A9s%2C%200o%20ASG%2C,social%20y%20%E2%80%9CG%E2%80%9D%20de%20governance%20o%20gobernanza.&text=Esto%20las%20conviert>

Personio. (2025). Obtenido de Liderazgo inclusivo: ¿qué es y cómo puede beneficiar a tu empresa?: <https://www.personio.es/glosario/liderazgo-inclusivo/>

Raffaele, M. E. (2021). Obtenido de Liderazgo inclusivo: la clave detrás de los equipos globales: <https://www.starmeup.com/es/blog/liderazgo/liderazgo-inclusivo.html>

Rojas, C. (2024). *Mujer y Minería*. BID.

Sales Business School. (2024). Obtenido de Herramientas de Análisis Estratégicos de Negocios: <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/analisis-estrategicos/>

Toledo, M. (2023). Obtenido de Inclusión y participación femenina en el sector minero: Los logros y desafíos que deja 2023: https://www.mineriyfuturo.cl/noticias/inclusion-participacion-femenina-en-el-sector-minero-los-logros-y-desafios-que-deja-2023/#google_vignette

Urzúa, F. (2022). Obtenido de ¿Qué es el flujo de caja y cuál es su importancia?: <https://www.chipax.com/blog/que-es-el-flujo-de-caja-y-cual-es-su-importancia/>

Vargas, M. (2024). Obtenido de ¿Por qué es importante la diversidad y la inclusión en las organizaciones?: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/por-que-es-importante-la-diversidad-y-la-inclusion-en-las-organizaciones>

Women in Teck - WIT. (2019). Obtenido de Creación de una Red de Diversidad en Chile: <https://www.teck.com/noticias-es/connect-es/issue-es/volume-26,-2019/table-of-contents/creating-a-diversity-network-in-chile-es#:~:text=Chris%20trabaj%C3%B3%20con%20Diversity%20Development,WIT>

World Economic Forum . (2020). Obtenido de Diversity, Equity and Inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work: <https://www.weforum.org/publications/diversity-equity-and-inclusion-4-0-a-toolkit-for-leaders-to-accelerate-social-progress-in-the-future-of-work/>

