



**“Be Relax”**

***“Especialistas en el bienestar laboral”***

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumna:**

**Paola Acevedo Saavedra**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Santiago, Enero 2013**



*“Los resultados de su empresa dependen del bienestar y equilibrio emocional de sus colaboradores”*



## Índice General

<b>1</b>	<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Descripción de la Idea.....</b>	<b>3</b>
2.1	Aspectos distintivos del negocio.....	5
2.2	Misión.....	6
2.3	Visión.....	6
2.4	Valores.....	6
<b>3</b>	<b>Análisis de la Industria y sus competidores.....</b>	<b>7</b>
3.1	La industria en dónde incursiona Be Relax y sus tendencias.....	7
3.2	Análisis del Entorno.....	8
3.2.1	Entorno Político y Legal.....	8
3.2.2	El Entorno Económico.....	9
3.2.3	Entorno Social.....	9
3.2.4	Entorno Tecnológico.....	11
3.3	Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector.....	12
3.3.1	Amenaza de Nuevos Ingresos.....	12
3.3.2	Poder de Negociación de los Proveedores.....	12
3.3.3	Poder de Negociación de los Clientes.....	13
3.3.4	Amenaza de Servicios Sustitutos.....	13
3.3.5	Rivalidad entre los Competidores.....	14
3.4	Competidores.....	14
3.5	Factores críticos para los clientes.....	17
<b>4</b>	<b>Descripción y Cuantificación del Mercado Objetivo.....</b>	<b>19</b>
4.1	Necesidades y Oportunidades.....	19
4.2	Consumidores y Segmentación.....	20
4.3	Cuantificación del Mercado Objetivo.....	22
<b>5</b>	<b>Análisis Interno.....</b>	<b>24</b>
5.1	Cadena de Valor.....	24
5.2	Recursos y Capacidades.....	25
5.3	Ventaja competitiva.....	26
<b>6</b>	<b>Estrategia competitiva y modelo de negocios.....</b>	<b>28</b>
6.1	Análisis FODA.....	28
6.2	Estrategia Competitiva.....	29
6.2.1	Objetivos Estratégicos.....	30
6.3	Elementos del modelo de utilidades.....	30
6.3.1	Modelo de Ingresos.....	30
6.3.2	Estructura de Costos.....	31

6.4	Estrategia de entrada y crecimiento.....	32
<b>7</b>	<b>Plan de Marketing.....</b>	<b>34</b>
7.1	Posicionamiento y Propuesta de Valor.....	34
7.2	Mapa de posicionamiento.....	34
7.3	Marketing Mix .....	35
7.3.1	Productos y servicios.....	36
7.3.2	Precio y modelo de ingresos.....	39
7.3.3	Promoción y Publicidad .....	40
7.4	Estrategia de venta y modelo de comercialización.....	41
<b>8</b>	<b>Riesgos.....</b>	<b>44</b>
<b>9</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>45</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>.....</b>	<b>46</b>
	Anexo I: Servicios ofrecidos por Be Relax .....	46
	Anexo II: Modelo de Encuesta Realizado a Empresas.....	48
	Anexo III: Resultados Encuesta Empresas.....	51
	Anexo IV: Cálculos de Dimensionamiento de la Industria y el Mercado .....	54
	Anexo V: Cálculos Financieros.....	56
	<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>61</b>

## **1 Resumen Ejecutivo**

A nivel mundial, existe un creciente interés por las organizaciones de incorporar programas para mejorar el bienestar de sus trabajadores, ya que su salud física y mental afecta la operatividad y rendimiento de las empresas. Para finales del 2011, el ausentismo y bajo rendimiento laboral, asociados a enfermedades mentales y al estrés laboral, acumularon pérdidas estimadas de US\$ 1,6 Billones, lo que representa un 2,24% sobre los ingresos brutos de las organizaciones. Considerando que los servicios de bienestar laboral alcanzan en promedio un ROI de US\$ 3,27 por cada dólar invertido se estima que las empresas instaladas en Santiago podrían ahorrarse entre US\$ 0,89 Mil Millones US\$ 1,06 Mil Millones al año.

Tomando en cuenta que uno de cada cuatro trabajadores chilenos, padecen de estrés laboral y que los trastornos mentales y del comportamiento son la segunda patología más común en las organizaciones, existe una oportunidad de contar con una empresa que ofrezca iniciativas efectivas para mejorar el bienestar en las organizaciones, enfocadas en mitigar el efecto del estrés laboral.

En base a lo anterior, el presente proyecto tiene como finalidad desarrollar el plan de negocios para la creación de Be Relax, empresa de servicios de bienestar laboral, especialista en el manejo del estrés que ofrece un conjunto de asesorías, tratamientos y actividades integrales, efectivas en el mejoramiento del entorno laboral, que contribuyen con la salud, motivación y productividad de los colaboradores. Be Relax, atiende en su domicilio a empresas grandes y medianas con fuertes políticas de RSE, que invierten en el desarrollo de su capital humano.

La propuesta de Be Relax se diferencia de sus competidores, al adaptar y combinar sus distintos servicios para atender de forma efectiva las necesidades específicas de cada cliente. Lo cual se sustenta con un diagnóstico de la organización, junto con la continua evaluación y seguimiento de la evolución de los clientes, donde se monitorean los avances y el impacto de las iniciativas en los indicadores de desempeño de la empresa. Todo esto es posible gracias a la calidad de servicio y la vocación hacia la satisfacción del cliente, que están arraigadas en la organización y en el staff de sus profesionales.

Be relax otorga a sus clientes un retorno sobre la inversión entre de un 2,5 y 3,2 por cada peso que inviertan en sus servicios, ya que con estos, se disminuirán los niveles de ausentismo al reducir el estrés de los empleados y aumentarán los niveles de productividad, porque contarán con trabajadores más saludables, motivados, enfocados en sus actividades diarias y en el logro de los objetivos.

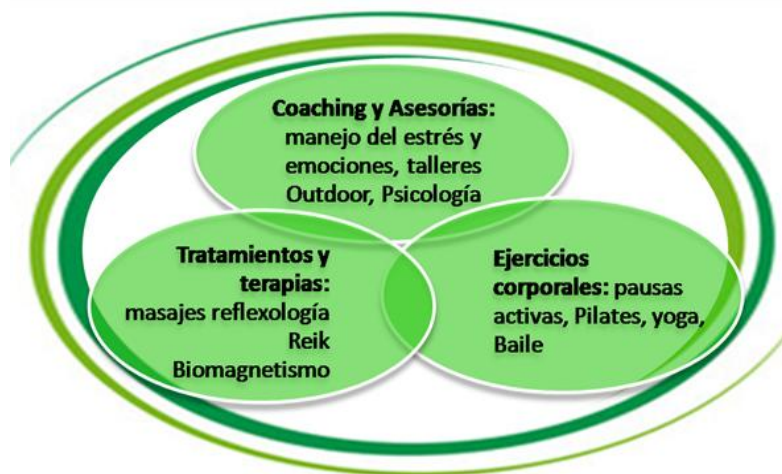
Para lograr esto, se requiere una inversión inicial de \$70 millones de pesos, con un periodo de recuperación de la inversión menor a los 24 meses. Los ingresos que se generarán se estiman por más de \$490 millones de pesos al tercer año y \$850 millones de pesos al quinto año de operación. Esto dado por una proyección de crecimiento en de un 30% en el tercer año y de un 40 % para el cuarto y quinto año de operación. Por ultimo, el VAN total es de \$295.663.513 pesos y la tasa interna de retorno de un 86,36%.

## 2 Descripción de la Idea

Be Relax es una empresa de servicios terapéuticos integrales, especialistas en el manejo del estrés, que ofrece un conjunto de tratamientos, asesorías y programas orientados al equilibrio mente-cuerpo de sus clientes, lo que les permitirá enfrentarse con dinamismo a las presiones de su vida cotidiana y a las altas exigencias laborales.

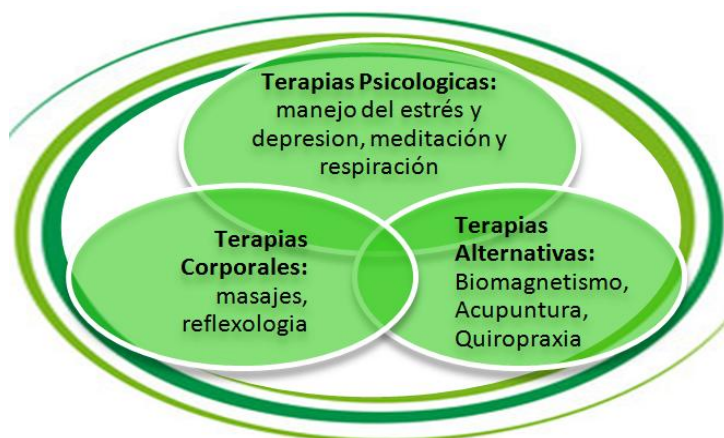
Los servicios de Be Relax se enfocan en medianas y grandes empresas preocupadas por el bienestar de sus colaboradores, que necesiten facilitarles herramientas para el manejo del estrés y mejorar su entorno laboral, para que así sus trabajadores estén saludables, motivados y sean cada vez más productivos. Mediante su propuesta, se busca contribuir con la disminución del ausentismo laboral, así como con el aumento de la productividad y la eficiencia operativa, ya que el bienestar de los empleados influye directamente en estos ámbitos.

Los servicios de asesoría y terapias, que ofrece Be relax están concebidos y adaptados para llevarse a cabo directamente en las oficinas de los clientes. Enfocados en 3 áreas de acción: Coaching o talleres psicológicos, Ejercicios corporales, tratamientos y terapias, entregan herramientas para el manejo del estrés en las empresas (Ver anexo 1 para más detalle).



Tras realizar un diagnóstico inicial de las necesidades de sus clientes y respectivos trabajadores, Be Relax diseña un plan integral donde combina y adapta distintas terapias, tratamientos, actividades y ejercicios, para reducir el estrés y aumentar la motivación de los colaboradores, consiguiendo así un aumento de la productividad y una reducción del ausentismo laboral en las empresas.

En una segunda fase, Be relax pretende acercarse al segmento clientes individuales, pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2, que se preocupan por su bienestar y busquen tratamientos integrales para enfrentar el estrés en forma general. Ofreciendo diversos tratamientos integrales en su local de atención, donde se inician las actividades



con una evaluación de las necesidades y situación actual del cliente, diseñando el conjunto de terapias psicológicas, corporales y alternativas, que lo ayudarán a liberarse de las tensiones y a restaurar sus emociones.

Be Relax, mediante esta propuesta integral, pretende ayudar a las personas en su entorno laboral y cotidiano a mitigar los efectos negativos que conlleva el estrés, el cual ha sido clasificado como uno de los principales problemas de salud más graves de la actualidad, siendo la segunda patología más común en el mundo según la Unión Europea <sup>(1)</sup>. Tomando en cuenta que en el mercado chileno se pueden ubicar por separado servicios tradicionales de terapia psicológica o tratamientos alternativos para ayudar a los individuos a liberarse del estrés (masajes, reflexología, entre otros), no existen ofertas dirigidas que atiendan patología en forma integral (mente-cuerpo), menos aún orientadas al segmento empresas.

Es importante destacar que los países desarrollados y en vías de desarrollo, como es el caso Chileno, tienen una demanda creciente por recursos humanos altamente capacitados, los cuales están sometidos a las amenazas constantes del envejecimiento y enfermedades que no se aprecian a primera vista <sup>(2)</sup>, en donde resaltan las afecciones mentales, que disminuyen su capacidad productiva, generando pérdidas de hasta el 2,24% \* sobre los ingresos brutos de las corporaciones. Desde esta perspectiva, Be Relax pretende brindar herramientas a sus clientes empresariales para minimizar tales pérdidas, ofreciendo un retorno sobre la inversión de 2,5 y 3,2, disminuyendo el efecto de las amenazas descritas, mejorando así el desempeño general de la fuerza de trabajo.

Según encuestas realizadas (Ver Anexo III), el 53% de los entrevistados manifiestan estar estresados y en un 77% han indicado que trabajan constantemente bajo presión. Por lo tanto, es evidente que existe

---

\* Valor calculado a partir pérdidas mundiales acumuladas por este concepto al año 2011 vs el PIB mundial al cierre del mismo período. Datos obtenidos de (2) y (5).



una oportunidad para contar con un espacio destinado a la relajación integral, al alcance de las empresas y los individuos, orientado a prestar un servicio profesional de asesoría y tratamiento contra el estrés.

## **2.1 Aspectos distintivos del negocio**

La esencia de Be Relax es la **calidad de su servicio** y su **vocación para satisfacer las necesidades de sus clientes**, otorgando una atención personalizada, con una amplia variedad de servicios y atención de primera, dada por la inigualable trayectoria profesional y calidad humana del staff que la constituye, quienes tienen más de 20 años de experiencia en el tratamiento integral de dolencias psicológicas y físicas, mediante una equilibrada combinación de medicina tradicional, psicología y terapias alternativas.

Un factor clave para Be Relax es la **adaptabilidad de sus servicios, la combinación e** integración de las terapias físicas con las psicológicas, a las necesidades de los clientes. Por lo que la empresa realiza un **diagnostico previo** donde se identifican las necesidades de sus clientes y se diseña el conjunto de servicios que las satisfagan. Asimismo, es esencial para Be Relax la **evaluación y seguimiento** de sus clientes y respectivos colaboradores, monitoreando su evolución durante los tratamientos y el impacto de las iniciativas en los indicadores de gestión de la organización, asociados con el ausentismo laboral, eficiencia operacional y satisfacción de los empleados. Las tareas de evaluación y seguimiento son indispensables para establecer planes de post-tratamiento, brindando apoyo y manteniendo las relaciones con los clientes a lo largo del tiempo. Los factores antes descritos son los aspectos principales que distinguen a Be relax de sus competidores.

Por otro lado, para Be Relax es importante la **flexibilidad e innovación**, no sólo por la adecuación de sus servicios según las necesidades de sus clientes, sino para trasladar y aplicar las distintas terapias dentro de las empresas, además de buscar la incorporación de tratamientos reconocidos y novedosos que complementen y se integren a los servicios ofrecidos por la empresa.

Por último la propuesta de Be relax no sólo pretende enfocarse en la reducción del estrés laboral, aumento de la satisfacción y motivación de los empleados, sino que también ayuda a mantener a los colaboradores saludables, mejorar el clima laboral, aumentar el rendimiento del equipo de trabajo y a mejorar los indicadores de desempeño de la organización.

## **2.2 Misión**

Somos un centro terapéutico integral especialista en el manejo del estrés, nuestra misión es contribuir con el bienestar, equilibrio y satisfacción de nuestros clientes, mediante un servicio de alta calidad entregado por un staff de profesionales expertos en combinar y adaptar las terapias y asesorías para que se alcancen los máximos beneficios individuales, grupales y organizacionales.

## **2.3 Visión**

Ser reconocidos a nivel nacional, por la calidad y profesionalismo de nuestros servicios, creando una marca reconocida y por lograr el bienestar y equilibrio de nuestros clientes, contando así con su preferencia y fidelidad.

## **2.4 Valores**

- ☑ Calidad: Ofreciendo servicios de excelencia con alta calidad humana.
- ☑ Compromiso: Con el bienestar y equilibrio de nuestros clientes, trabajando con pasión y entusiasmo.
- ☑ Solidaridad: Brindar apoyo constante, ayudando con la salud y bienestar de las empresas y sus colaboradores.
- ☑ Confianza y Honestidad: Son el sello distintivo de las relaciones con los stakeholders.
- ☑ Flexibilidad y Adaptación: Mejora continua, para incorporar nuevos tratamientos que respondan a las necesidades de los clientes, adaptándolos para que estén a su alcance en todo momento.

### **3 Análisis de la Industria y sus competidores**

#### **3.1 La industria en dónde incursiona Be Relax y sus tendencias**

El negocio de Be Relax se desarrolla en la industria del bienestar, la cual se ha consolidado en el mundo por un creciente interés de las personas en cambiar la forma que cuidan tanto su cuerpo como la mente, además de su espíritu, entorno social y el planeta <sup>(3)</sup>, con una tendencia de solucionar sus problemas de salud con un enfoque proactivo, holístico e integral.

La industria del bienestar ha crecido un 15% en los últimos 5 años, en el año 2010, el instituto de investigación sin fines de lucro SRI reveló que a esta industria representa un mercado cercano a los US\$ 2 billones, donde el tamaño estimado del sector bienestar en el trabajo es de US\$ 30,7 mil millones mientras que la medicina alternativa y holística está alrededor de los US\$ 113 mil millones <sup>(4)</sup>.

A nivel mundial hay una tendencia generalizada de prestar atención a temas relacionados con el bienestar de los trabajadores. Según estima la Alianza para el Bienestar en el Lugar del trabajo (*Workplace Wellness Alliance*), iniciativa impulsada por el Foro Económico Mundial e integrada por grandes compañías a nivel mundial, la fuerza laboral se ve amenazada por el envejecimiento y por enfermedades no comunicables NCDs (Non-communicable Diseases), principalmente cáncer, enfermedades cardiovasculares, enfermedades pulmonares crónicas, diabetes y afecciones mentales. Frente a estos temas, se hace imperativo preservar la salud y productividad de la fuerza laboral, con el fin primordial de garantizar la sostenibilidad de las empresas <sup>(2)</sup>. Para finales del año 2011, a nivel mundial se estima que el ausentismo o el bajo rendimiento laboral, vinculados a enfermedades mentales, acumularon pérdidas de alrededor de US\$ 1,6 Billones, que representan un 2,24% del PIB mundial del mismo período <sup>(2), (5)</sup>. Considerando que el PIB de Chile alcanzó unos US\$ 248,59 Mil Millones, tomando en cuenta las cifras anteriores, se estima que la pérdida en Chile por las mismas condiciones podría alcanzar la cifra de US\$ 5,56 Mil Millones.

En los últimos años se han realizado estudios de evaluación para intentar medir los retornos económicos obtenidos a partir de las inversiones en bienestar laboral, siendo la mayoría de las veces controversiales, ya sea por una falta de control correctamente definido, tamaños de empleadores no comparables dentro del mismo estudio o desviaciones vinculadas a problemas con los participantes, determinándose que un Retorno sobre la Inversión – ROI entre US\$ 1,65 a US\$ 9,7 por cada dólar destinado a estas actividades. Análisis recientes realizados por la Universidad de Harvard, sobre 36 estudios previamente realizados, arrojaron que el retorno promedio ROI por este concepto es de US\$

3,27 por cada dólar invertido en bienestar laboral <sup>(2)</sup>. Considerando esta última cifra, asumiendo que se invierte en bienestar laboral para aminorar evitar pérdidas por este concepto, potencialmente, a nivel mundial, la industria podría alcanzar US\$ 374,71 Mil Millones (calculado a partir de un ahorro requerido de US\$ 1,6 Billones). Extrapolando estas cifras al caso chileno, la industria tendría una capacidad de crecer hasta US\$ 1,33 Mil Millones (Ver Anexo IV).

En Chile, a pesar de existir iniciativas orientadas al bienestar laboral desde hace 20 años aproximadamente, sólo se observan actores que ofrecen servicios orientados a pocas disciplinas por separado, ya sea ergonomía, capacitación física u orientación psicológica grupal o *coaching*. No obstante, no se observan actores que sean capaces de ofrecer una propuesta integral orientada a garantizar el bienestar laboral, y mucho menos se encuentran ofertas que permitan estimar y medir el impacto de los servicios de bienestar suministrados, el ahorro generado y el retorno real sobre la inversión realizada. Dadas estas condiciones de baja competitividad de este segmento, la propuesta de Be Relax pretende ser integral, ofreciendo un mix de servicios que permitan actuar sobre las causas detonantes de estrés laboral, maximizando el bienestar de los colaboradores de sus clientes, sin dejar de lado actividades de seguimiento que permitan demostrar el ahorro alcanzado, así como la mejora sobre los indicadores claves de gestión de los clientes.

## **3.2 Análisis del Entorno**

### **3.2.1 Entorno Político y Legal**

El Estado Chileno, a través de la figura del Ministerio de Salud (MINSAL), reconoce el acceso libre e igualitario de los ciudadanos a servicios orientados a la protección de la salud. Por ello, en el año 2005 MINSAL dicta el decreto n°42 que establece la disposición del Estado para el reconocimiento sistemático de prácticas médicas alternativas o complementarias. Hasta los momentos, partiendo de este reglamento marco, se han reconocido la Acupuntura y Homeopatía como prácticas profesionales auxiliares de la medicina y se está estudiando la incorporación de Terapias Manuales y Terapias Florales a esta denominación <sup>(6)</sup>. Esta disposición del Estado para reconocer terapias alternativas como práctica auxiliar médica, propicia una ventana legal para convertir a las ISAPRES y FONASA como medios potenciales de pago de las Terapias Manuales que forman parte de la oferta de Be Relax.

Tomando en cuenta que Be Relax tiene un carácter de facilitador, aportando herramientas e información, formando a sus clientes en prácticas del manejo del estrés, parte de su oferta puede ser catalogada como un servicio de capacitación. Según la Ley N° 19.518, las empresas Chilenas tienen la posibilidad de obtener crédito tributario al adquirir servicios de capacitación para sus colaboradores,

siempre y cuando los mismos sean facilitados por un organismo acreditado con una franquicia SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo)<sup>(7)</sup>. Adoptando una franquicia SENCE, Be Relax tendría la capacidad de ofrecer un servicio atractivo a sus clientes empresariales, los cuales tendrían la capacidad de facilitar herramientas para el manejo del estrés a su personal, sin generar gastos adicionales.

### **3.2.2 El Entorno Económico**

En 2009, durante pleno desarrollo de la crisis económica mundial, se esperaba una contracción general, incluyendo la industria del bienestar. No obstante, paradójicamente la crisis hizo subir la cantidad de clientes en 2009 y 2010, aunque bajó la "boleta promedio" en este sector. "En plena crisis llegaba más gente a hacerse masajes, para superar la tensión, pero pedía los más baratos", explica Gunter Mun, empresario del sector en Chile<sup>(8)</sup>.

Es relevante considerar que luego de salir de la crisis del 2008-2009, la economía Chilena ha permanecido relativamente estable con proyecciones de crecimiento de 5,2% en 2010<sup>(9)</sup> y 6% en 2011<sup>(10)</sup> respectivamente, hecho que muestra el sostenido crecimiento de la nación, lo que impacta directamente en la capacidad de compra, tanto de empresas como de particulares, que influye directamente en su disposición de pago a servicios complementarios de bienestar, tales como los ofertados por Be Relax.

### **3.2.3 Entorno Social**

En la actualidad, gran cantidad de chilenos manifiestan padecer de estrés o sentirse al borde del mismo. Según datos obtenidos en la Encuesta Nacional de Salud – ENS 2009 – 2010, en promedio el 5,2% de los hombres chilenos manifiesta percibir permanentemente estrés, siendo mayor la cifra en el grupo etario en edad laboral productiva (entre 25 y 44 años), en donde la cifra alcanza un 8,8%. Mientras tanto, 12,1% de las mujeres chilenas presentan en promedio una percepción de estrés permanente. Al igual que en el caso de los hombres, es mayor la apreciación de estrés en el segmento de edades entre 25 y 44 años, en donde 16,4% indica percibir esta condición de estrés. Entrando más en detalle en los tipos de estrés, según su fuente de origen, las cifras son aún más altas, en donde 18% de la población (hombres y mujeres) manifiesta padecer este estrés laboral, siendo también mayor en el grupo laboralmente activo (25 a 44 años), en donde aproximadamente 1 de cada 4 chilenos ha expresado sufrir de este tipo de estrés<sup>(11)</sup>. Los servicios de manejo del estrés que ofrece Be Relax podrían ser considerados de utilidad por los segmentos de la sociedad que padecen esta patología.

En Chile, la Superintendencia de Salud ha reportado que desde el año 2006, los trastornos mentales y del comportamiento, han ido en aumento y pasaron a ocupar el segundo lugar de importancia entre los problemas de salud de los trabajadores chilenos, manteniendo la primera posición en cuanto al número de días de licencia y gasto asociado. En el 2011, el 18,6% del total de licencias médicas tramitadas (1.030.233), fueron producto de enfermedades psiquiátricas, donde un 55,1% se relacionó con episodios depresivos, un 21,3% con trastornos por ansiedad y un 15,1% como consecuencia del estrés grave y trastornos de adaptación <sup>(12)</sup>. Una propuesta que permita reducir estos niveles de ausentismo, vinculados a episodios de estrés laboral, tal como la ofrecida por Be Relax, podría ser altamente valorada por clientes corporativos.

Otro aspecto relevante a considerar, es el incremento de la mujer a la vida laboral de Chile. Según cifras del INE, para el año 2009, 47% de las mujeres tenían un empleo, frente a 62% en la zona OCDE, organismo del cual forma parte Chile <sup>(13)</sup>. Esto implicaría que el estado Chileno, sistemáticamente realizará esfuerzos, facilitando herramientas que permitan la incorporación paulatina de las mujeres a la vida laboral, con la finalidad de igualar la situación nacional a las cifras de la OCDE. Considerando que en la sociedad chilena, la mujer es quien usualmente tiene a su cargo las tareas propias del hogar, su incorporación al trabajo podría representar un detonante adicional del estrés, elevando aún más las cifras de percepción de este estado entre las mujeres. Esta situación genera necesidades de incorporación de herramientas para el manejo del estrés, lo que representa una oportunidad potencial para Be Relax.

A nivel mundial, la sociedad está cuestionando los estilos de vida acelerados, que van en detrimento de la calidad de vida de los individuos. Como alternativa, en el año 1986 se inició en Europa un movimiento denominado “Slow Life” (vida lenta en inglés), que propone la adopción de un estilo de vida más pausado, que haga énfasis en la calidad de vida, balanceando el tiempo dedicado a las actividades cotidianas, dejando más espacio para que el individuo contemple y se integre a su entorno de forma sustentable. Dicho movimiento ha venido cobrando fuerza en los últimos años <sup>(14)</sup>. Asimismo, hay otro concepto que está muy en boga, el llamado “Wellness” (bienestar en inglés), el cual se constituye en un estado de salud que está estrechamente relacionada con el estilo de vida. Cada persona tiene la responsabilidad de buscar el equilibrio perfecto entre la buena nutrición, control de peso adecuado, hacer ejercicio, y control de factores de riesgo como el tabaquismo, el alcohol y el abuso de drogas. Todas estas cosas juegan un papel en el bienestar <sup>(15)</sup>. Ambos movimientos están impulsando a las personas a optar por estilos de vida más sanos, balanceando el tiempo justo que asignan a sus actividades y consumiendo productos de mayor calidad. En este ámbito, existe un espacio para ofrecer todos aquellos productos, herramientas y servicios que vayan en pos de las

filosofías “Slow Live” y “Wellness”. La incorporación de estas tendencias en la sociedad chilena, representan una ventana de oportunidad para la oferta de servicios de Be Relax.

Alineadas con la tendencia mundial de la adopción de políticas RSE, grupos empresariales chilenos han demostrado interés en la forma como se interrelacionan con los *stakeholders* de sus respectivos ámbitos industriales. En tal sentido, se han creado alianzas y organizaciones que certifican empresariales que certifican a nivel local el cumplimiento de RSE por parte de las empresas afiliadas, tomando en consideración parámetros internacionales en la materia, entre las cuales figuran Acción RSE y Fundación PROhumana, entre otros<sup>(16)</sup>.

### **3.2.4 Entorno Tecnológico**

En Chile, para el año 2012, la adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) ha sido masiva, en dónde un 47,3% de la población tiene acceso a computadores personales, un 48% son usuarios de Internet y un 49,7% ocupan redes sociales, datos que confirman el alto grado accesibilidad de los Chilenos a las TICs<sup>(17)</sup>. Es relevante recalcar la importancia de Internet como la principal plataforma de comunicación global, dado que se prevé que hacia el 2015 Internet conectará a 2.500 millones de personas y a 15.000 millones de dispositivos<sup>(18)</sup>, en donde los usuarios acceden a servicios tecnológicos mediante una conexión a Internet. Esto abre una ventana de oportunidad a empresas dedicadas a la prestación de servicios, entre las que se incluye Be Relax, permitiéndoles interactuar remotamente con sus clientes, ya sea para realizar labores de seguimiento, en el marco de servicios de asesorías, o simplemente para ejecutar fidelización de clientes y guiar campañas de mercadeo directo vía internet.

### **3.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas del Sector**

#### **3.3.1 Amenaza de Nuevos Ingresos**

En general, dentro de la industria del bienestar en Chile, se manifiestan barreras de entrada, constituidas bajo tres dimensiones. La primera corresponde a una baja diferenciación de productos y servicios dado que éstos tienen a ser homogéneos, en donde los clientes y usuarios del sector no pueden reconocer con certeza los beneficios particulares de los servicios ofertados por cada actor por separado en la industria. La segunda dimensión se vincula a las necesidades de capital para incursionar en el segmento, las cuales son bajas para este segmento, requiriéndose inversiones no significativas para establecerse. Por último, se destaca la baja identificación de marca dentro de la industria, en donde múltiples actores participan, sin que clientes y usuarios sean capaces de vincular los beneficios obtenidos de los productos y servicios a una marca en particular. Considerando lo antes expuesto, se estima que las barreras de entrada del sector son relativamente bajas, implicando una alta amenaza de nuevos entrantes al sector.

Para contrarrestar la amenaza de nuevos ingresos, la estrategia de Be Relax es adoptar una propuesta de servicios diferenciada, que se destaca en el tratamiento integral del estrés laboral, abordando el individuo, la organización y el equipo de trabajo, donde tanto el cliente como sus colaboradores pueda distinguir claramente entre la calidad, adaptabilidad y conveniencia del servicio que recibe de Be Relax, frente a sus competidores. Asimismo, Be Relax pretende obtener certificación SENCE, ofreciendo beneficios tributarios a sus clientes como valor adicional diferenciador de su oferta.

Por otro lado, se hace énfasis que para enfrentarse a las bajas barreras de entrada, Be Relax cultiva su capacidad para adaptarse rápidamente a las necesidades del cliente y modificar los servicios que ofrece, ante la evolución de los indicadores de la empresa. Así mismo, pretende construir y potenciar la marca Be Relax para que sea reconocida ante sus clientes, no sólo por la calidad superior de sus servicios, sino por ofrecerle el mayor el retorno sobre la inversión a los clientes y una satisfacción plena a los colaboradores. También se preocupará de mantener y fortalecer las relaciones con los clientes y colaboradores, a través de planes de fidelización y reconocimiento por la constancia.

#### **3.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores**

Dado que el sector se enfoca al área de servicios, hay una cantidad limitada de proveedores que intervienen. Sin embargo se identifican dos grandes grupos que intervienen. El primero corresponde a los proveedores de insumos industriales necesarios para la prestación de servicios de masajes y terapias manuales (cosméticos genéricos, toallas, camillas, entre otros), los cuales son fáciles de



adquirir en el mercado local, existiendo una amplia oferta de los mismos. El segundo grupo está conformado por proveedores de productos naturales, tales como cremas, esencias, flores de Bach, entre otros, los cuales tienden a ser importados, o son elaborados localmente por productores altamente especializados. No obstante, los mismos son comercializados por pequeñas y medianas empresas. Considerando las características antes señaladas, y tomando en cuenta que la industria del bienestar se constituye en su mayoría de pequeñas empresas, se estima que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

### **3.3.3 Poder de Negociación de los Clientes**

Dentro de la industria del bienestar, la oferta de servicios tiende a ser estándar y no diferenciada, lo que permite a los clientes comparar y elegir libremente entre los distintos oferentes. Asimismo, realizar un cambio de proveedor no ocasiona mayores costos en los clientes, mas allá de la diferencia de tarifa que pudiese existir entre proveedores. En el ámbito de la información, los compradores tienen acceso total a la misma, dado que están en capacidad de conocer la oferta de otros actores y son libres de comprar precios. Tomando en cuenta estos factores, se estima que el poder de negociación de los clientes es alto.

En el caso específico de Be Relax, su propuesta de servicios diferenciada pretende ser percibida con un valor superior por sus clientes, los cuales perderían en caso de elegir los servicios de otros centros, lo cual mejora el poder de negociación de la empresa con sus clientes.

### **3.3.4 Amenaza de Servicios Sustitutos**

Actualmente hay establecidas en Chile una gran cantidad de empresas que funcionan en la industria del bienestar. Sin embargo, existen una cantidad limitada de empresas que combinen tratamientos físicos y masajes, típicos de un Spa, con otro tipo de terapias, tales como reflexología, terapia floral, psicológica, o cualquier otra que permita alcanzar un equilibrio mente – cuerpo, que además estén enfocadas al entorno laboral. Considerando que los sustitutos no ofrecen servicios exactamente iguales entre sí (para alcanzar la oferta de un proveedor en particular, podría ser necesario combinar servicios de varios proveedores), la amenaza de servicios sustitutos se considera media para este sector.

Una vez más, la diferenciación establecida por Be Relax, que facilita un mix de servicios fundamentados en tratamientos integrales mente-cuerpo, dificulta su sustitución con un único proveedor de servicios.

### **3.3.5 Rivalidad entre los Competidores**

Dentro de la industria del bienestar, existen algunas empresas que se dedican a brindar asesorías para mejorar el entorno laboral y la salud de los empleados, prestando sus servicios dentro de las oficinas de los clientes, se tratan de pequeñas empresas centradas en la región metropolitana, que ofrecen talleres de capacitación, gimnasias de pausas, masajes, actividades físicas, eventos corporativos, evaluación de puestos de trabajo, entre otras actividades. No obstante, estos servicios se realizan de forma aislada y no son adaptados de forma tal que en conjunto se potencien para atender las necesidades reales de los colaboradores y garanticen un aumento en la productividad de la empresa.



Siendo una industria en crecimiento, donde cada día hay más empresas interesadas en proporcionar bienestar a sus colaboradores, existe en el mercado poca oferta para atender esta exigencia, además como las empresas disponibles son pequeñas tienen una capacidad limitada para atender a sus clientes y brindar todos los servicios que necesiten. En consecuencia, se puede decir que la rivalidad entre los competidores es baja.

Por otro lado, los actores ofrecen sus servicios a través de las mutualidades de seguridad quienes subcontratan algunas actividades como las pausas activas y se las proporcionan a sus clientes como servicios adicionales. Por lo tanto, las empresas operan bajo el nombre de las mutuales a las que prestan servicio y no son claramente identificadas por sí mismas, por lo que los competidores no cuentan con una fuerte identidad de marca en la industria.

### **3.4 Competidores**

Tras realizar una búsqueda exhaustiva en el mercado chileno, tomando datos recabados a través de Internet e información recibida por parte de encuestados, se evaluó el grado de similitud entre los servicios prestados por las empresas del sector y la propuesta de Be Relax, lográndose establecer un total de cinco posibles competidores directos. A partir de dicho análisis, se desprende la matriz de competitividad, presentada en la Tabla 3.1, donde se destacan las actividades más importantes que realiza cada una de las empresas.

**Tabla 3.1: Matriz de Competitividad**

Servicios Ofrecidos	Empresas					
	 Manglar <sup>(16)</sup>	 Kinestik <sup>(17)</sup>	 Promondo <sup>(18)</sup>	 Terapias on the job <sup>(19)</sup>	 Mas <sup>(21)</sup> Movimiento	 Be Relax
Coaching y Talleres grupales	✓	✓	✓		✓	✓
Masajes y sesiones de relajación	✓	✓	✓	✓		✓
Pausas Activas		✓	✓	✓	✓	✓
Talleres Outdoor	✓		✓		✓	✓
Terapias Alternativas	✓					✓
Ejercicios Físicos: Yoga, Pilates, Baile	✓	✓	✓	✓		✓
Diseño de puestos de trabajo		✓	✓			✓
Nutrición		✓	✓	✓		✓
Producción de eventos corporativos	✓	✓	✓		✓	
Otros Servicios	Terapias individuales	Exámenes clínicos	Gimnasio corporativo y Administración de recintos deportivos	Estética (limpieza facial, cosmetología, manicure, corte de pelo)	Gestión de recintos (salas, aéreas verdes, piscinas)	Asesoría en clima organizacional
Servicios Diferenciadores Be Relax						
Diagnostico de necesidades						✓
Mix de servicios integrales y personalizados						✓
Adaptabilidad de servicios						✓
Asesorías Psicológicas						✓
Evaluación y Seguimiento organización y colaboradores						✓

Los competidores más sólidos en el mercado son las empresas Promondo y Kinestik ambas con un mix de servicios muy completo que además incluye la producción de eventos corporativos, medicina preventiva, exámenes médicos y tratamientos estéticos expresos. Con más de 15 años en el mercado, tienen un número importante de clientes de diversos rubros, incluyendo a las mutualidades. Además son las únicas empresas del listado que están comenzando a ofrecer servicios en otras regiones fuera de la Región Metropolitana de Santiago. No obstante, aunque con sus servicios buscan el bienestar los colaboradores, no se dirigen a atender algún problema en particular o vinculan sus servicios con la operatividad de sus clientes, para maximizar los resultados de la organización con las iniciativas que ofrecen.

Cabe destacar que la oferta de todos los competidores es medianamente diferenciada y no se enfoca en atender alguna problemática en particular, sino en prestar diversos servicios asilados que pretenden aumentar la satisfacción y motivación de los empleados, sin cuantificar el impacto real que han generado en la organización. Asimismo, se observa que ninguna de las empresas analizadas realiza algún tipo de diagnóstico inicial para evaluar las necesidades reales de los clientes y sus colaboradores. Tampoco adaptan u orientan sus servicios para que en conjunto sean más efectivos en el aumento de la motivación, reducción del estrés laboral, mejoramiento del clima laboral, disminución del ausentismo e incremento de la eficiencia operativa de los empleados.

En contraste con su competencia, Be Relax realiza un diagnóstico de sus clientes y colaboradores, para combinar y ajustar sus servicios, enfocándolos en la problemática específica de cada uno, esto es la base de su propuesta de diferenciación ante los competidores, la cual además se sustenta con un seguimiento constante del personal para registrar su evolución y una evaluación del impacto que han tenido las distintas iniciativas en la organización, en relación con los indicadores como satisfacción laboral, nivel de ausentismo, rendimiento operativo, clima laboral, entre otros. Esta etapa es clave para que Be Relax pueda identificar otros focos de atención, ofreciendo servicios complementarios que permitan una mayor optimización de los recursos invertidos en el bienestar de la organización y sus colaboradores.

Por último, como se aprecia la Tabla 3.2, los principales clientes que adquieren estos servicios se tratan de empresas grandes y medianas con sólidas políticas de responsabilidad social empresarial, que ponen especial énfasis en el bienestar de sus colaboradores, por ser el recurso más valioso con el que cuentan. Entre éstas se destacan aquellas que lideran el ranking del *"Great Place to Work"* en Chile, como el Banco Estado, BCI, Banco de Chile, Movistar, Embotelladora Andina, 3M, entre otras.

**Tabla 3.2: Principales clientes para los servicios de bienestar laboral**

 <b>Kinessik<sup>(17)</sup></b>	 <b>Promondo<sup>(18)</sup></b>	 <b>Terapias on the job<sup>(19)</sup></b>	 <b>Mas Movimiento<sup>(21)</sup></b>	 <b>Be Relax</b>
Banco de Chile Deloitte BCI Watts Codelco Entel Unilever Avon Embotelladora Andina Siemens Xerox TransBank Carozzi AHS	Banco de Chile Banco de Estado Clínica alemana Nestle Codelco Chilectra Kimberly Clark Movistar Embotelladora Andina Paris 3M Sandvik Mutual AHS	Pepsico Agrosuper LAN Caja de compensación Gabriela Mistral Talento 21 Arquimed Socofar	Soprole Scotiabank Cruz Blanca Puma 3M Master food PWC Pernot Ricard	Banca y servicios financieros Consultoras y servicios profesionales Energía y telecomunicaciones Industrias manufactureras

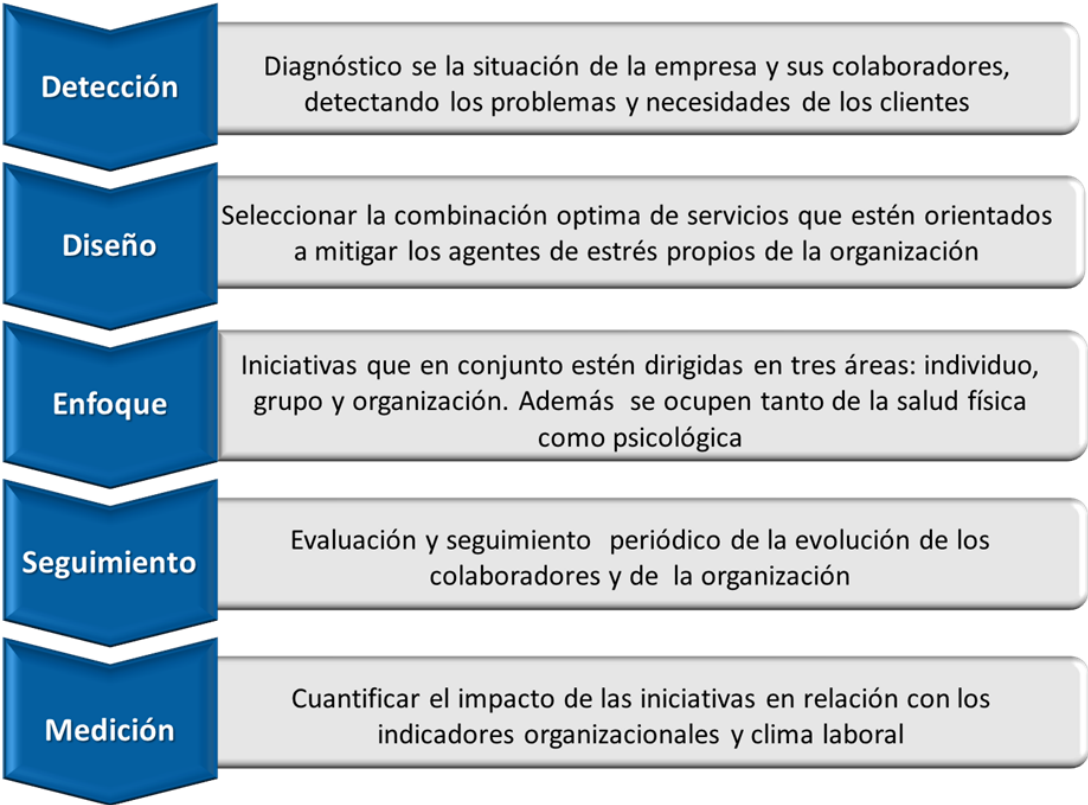
### 3.5 Factores críticos para los clientes

Como se ha explicado el estrés laboral, impacta negativamente en el rendimiento de la empresa e incide directamente en la eficiencia operativa, en los niveles de ausentismo y satisfacción de los empleados, esto supone un gran problema para todas las empresas que busquen optimizar sus recursos y potenciar las capacidades de los colaboradores. Se ha demostrado, que las inversiones e iniciativas realizadas en relación al bienestar laboral, entregan valor a las organizaciones en el aspecto económico y social, porque reducen los costos, mejoran la productividad, además de mejorar la salud y comportamiento de los profesionales.

Por lo tanto, los factores críticos de los clientes están asociados con:

- ❑ Optimización de las inversiones que realizan en la capacitación de sus colaboradores.
- ❑ Maximización de la rentabilidad y las capacidades del capital humano.
- ❑ Maximización de los beneficios de las acciones que garanticen el bienestar en su organización.
- ❑ Mantener un óptimo clima laboral, que permita las sinergias laborales para alcanzar los objetivos.

Tomando en cuenta estos factores, para que las iniciativas de bienestar laboral sean exitosas deben orientarse en el cliente y sus colaboradores, considerándose los siguientes aspectos, los cuales son componentes esenciales de la propuesta de Be Relax:



**Figura 3-1: Aspectos a considerar para las iniciativas de bienestar laboral**

## 4 Descripción y Cuantificación del Mercado Objetivo

### 4.1 Necesidades y Oportunidades

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de las capacidades de su recurso humano, siendo el recurso más estratégico con el que cuentan para enfrentarse a la competencia y las exigencias de sus clientes. Por lo tanto, deben realizar distintas iniciativas que no sólo aseguren la salud física y seguridad de sus empleados sino que se ocupen de su entorno laboral, bienestar y salud mental, que permitan mantener a las personas trabajando para alcanzar los objetivos de la organización y dando lo mejor de sí, con una actitud proactiva, positiva y favorable.

Los cambios acelerados del entorno y los mercados cada vez más competitivos, a los que se enfrentan las empresas, han generado una mayor presión hacia los empleados, con altas exigencias en cuanto a su eficiencia y efectividad operativa, flexibilidad para adaptarse a los cambios, capacidad acelerada de innovación y toma de decisiones, entre otros, factores que influyen en el aumento del estrés laboral de los empleados. El estrés laboral constituye un alto costo para la empresa y para la economía mundial ya que trae como consecuencia<sup>(19)</sup>:

- ❑ Aumento en el Ausentismo Laboral
- ❑ Rotación y fluctuación del personal
- ❑ Disminución del rendimiento físico y psicológico
- ❑ Disminución en la productividad
- ❑ Afectación de la calidad de trabajo
- ❑ Aumento en los accidentes laborales y repercusión en las enfermedades profesionales
- ❑ Indemnizaciones por reclamos o licencias médicas.

Sólo motivado a enfermedades mentales, entre las cuales se clasifica el estrés, se estiman pérdidas de 2,24% sobre los ingresos brutos de las organizaciones\*, vinculadas principalmente a las condiciones recientemente citadas. Considerando las cifras de PIB correspondientes a los sectores industriales relevantes de Santiago<sup>(20)</sup>, se estima que las pérdidas acumuladas alcancen US\$ 1,84 Mil Millones.

Desde otra perspectiva, el ausentismo a causa del estrés puede ser valorizado como la sobrecarga laboral que debe ser soportada por el resto de los trabajadores de la organización, bajo la figura de horas extra a razón de 1,5 veces el salario nominal. Considerando que el ausentismo promedio en Chile oscila alrededor a los 15 días<sup>(21)</sup>, y considerando que 18,6% de la plantilla laboral de un

---

\* Valor calculado a partir pérdidas mundiales acumuladas por este concepto al año 2011 vs el PIB mundial al cierre del mismo período. Datos obtenidos de (2) y (5).

empleador pudiese ausentarse por tal período de tiempo, por concepto de enfermedades mentales asociadas a episodios depresivos, ansiedad y estrés grave, se aumenta el gasto en salarios en al menos 6,34% anual. Tomando en cuenta las remuneraciones totales de trabajadores dependientes en la zona centro-oriente de Santiago declaradas ante el SII <sup>(22)</sup>, se pueden estimar las pérdidas en US\$ 1,55 Mil Millones, aproximadamente (para mayor detalle sobre el cálculo estimativo, ver Anexo IV).

Considerando que los servicios de bienestar laboral alcanzan en promedio un ROI de 3,27 <sup>(2)</sup>, al incorporar este tipo de iniciativas, la base de empresas instalada en Santiago podría ahorrarse entre US\$ 0,89 Mil Millones US\$ 1,06 Mil Millones.

El estrés laboral está asociado con distintos factores, entre los que figuran los psicológicos propios del individuo, los organizacionales relacionados con la carga de trabajo, clima y entorno laboral, y los grupales, dados por las relaciones interpersonales y la interacción entre los equipos de trabajo. Dadas estas condiciones, las acciones realizadas para mitigar los efectos del estrés, deben atender tanto los aspectos individuales y grupales, como la estructura organizacional. En este sentido autores como Defrank y Cooper sugieren tres niveles de intervención: **primaria** donde se identifiquen y reduzcan los agentes de estrés, **secundaria** para gestionar y otorgar herramientas en el manejo del estrés y **terciaria** a través de programas que asistan en forma individual y grupal a los empleados <sup>(19)</sup>. Estas propuestas deben considerarse como estrategias generales, planificadas visualizando a la organización como un sistema de forma tal que no se realicen acciones de forma aislada ya que no alcanzarían los resultados esperados. Asimismo, éstas deben ser consideradas como la necesidad de atención requerida por los clientes empresariales, de cara a enfrentar la problemática suscitada como consecuencia de enfermedades mentales vinculadas al estrés laboral.

## 4.2 Consumidores y Segmentación

Inicialmente, el mercado objetivo de Be Relax se orienta a un segmento de clientes empresariales, dejando para una segunda fase de expansión de la empresa la incursión en un ámbito de clientes individuales (personas), ocupando una estrategia de segmentación enfocada.

El perfil de empresas queda conformado por organizaciones de tamaño mediano a grande, las cuales cuentan con una masa crítica de empleados que pudiesen requerir de servicios de bienestar laboral. Asimismo, es un común denominador entre los clientes objetivo su preocupación por adoptar políticas de Responsabilidad Social Empresarial, mostrando un interés continuo por la mejora en las condiciones laborales de sus asociados. Aunque esta última condición es transversal a diversos sectores industriales, los servicios de Be Relax pudiesen tener una aplicación más favorable en



sectores que utilicen gran cantidad de personal que permanezca buena parte de su jornada laboral en recintos cerrados tales como oficinas o fábricas, entre los que se pueden ubicar banca/servicios financieros, empresas de servicios profesionales y de consultoría, empresas de telecomunicaciones, mutuales de seguridad, industrias manufactureras y departamentos administrativos de cualquier ámbito industrial, entre otros.

En cuanto a la ubicación de los clientes empresariales potenciales, se estima atender a aquellos que se encuentren preferiblemente en el sector centro-oriente de Santiago, considerando que encuestas realizadas para el presente estudio indican que 75% de las empresas que podrían ser potenciales clientes de Be Relax se encuentran distribuidas entre las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes y Ñuñoa (ver Anexo VI), por lo que Be Relax se enfocará en atender esta zona. No obstante, considerando que la propuesta de Be Relax para empresas contempla la movilización de personal a las dependencias de las mismas, a mediano plazo es factible atender a grandes empresas ubicadas en el resto de la Región Metropolitana, así como en otras regiones.

En forma preliminar, para la segunda fase de expansión de Be Relax en el segmento de personas, se plantea atender a clientes pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2, laboralmente activos, cuya edad oscila entre los 30 y 50 años, considerando que encuestas realizadas permiten estimar que 93% de la población laboral activa se encuentra en este rango etario. Asimismo, tales individuos se preocupan por su bienestar, considerando que 73% de personas consultadas, afirman que estarían dispuestas a adquirir un servicio que brinde herramientas para el manejo del estrés de forma integral (ver Anexo III). No obstante, la definición final de este segmento estaría sujeta a los resultados obtenidos durante el despliegue de la primera fase de operaciones con clientes corporativos.

### 4.3 Cuantificación del Mercado Objetivo

La definición del mercado objetivo de Be Relax, se centra en su primera fase de operación, es decir, atención a clientes empresariales. El mercado objetivo para las subsecuentes fases evolutivas de la empresa, deberá definirse de acuerdo a los resultados obtenidos durante el despliegue de la primera etapa.

Considerando el perfil deseado en las potenciales empresas clientes, más que contabilizar el universo de empresas medianas y grandes existentes en el ámbito de acción de Be Relax (sector oriente de Santiago), es preciso definir cuáles de estas empresas serían usuarias de los servicios de Be Relax. Una buena referencia sería considerar sólo a aquellas empresas cuya reputación en términos de percepción de responsabilidad social con sus empleados y su entorno. Según la asociación Acción RSE, en Chile 66 grandes empresas calificaron dentro de las firmas con un rango de reputación medio a excelente<sup>(16)</sup>. Como parte de la definición del mercado de Be Relax, se han efectuado entrevistas a personas que forman parte de las organizaciones incluidas en la referida lista, así como en el ranking Great Place to Work®, las cuales nos han comentado acerca del papel que juegan los servicios de bienestar laboral en sus respectivas organizaciones.

Según ha manifestado Deissy Duguett, Directora de Cartera para el Sector Eléctrico y Telecomunicaciones de la Mutual de Seguridad CChC, organización que ostenta la posición 25/66 entre las empresas mejor evaluadas en RSE por AcciónRSE<sup>(16)</sup>, gran número de empresas prestan cada vez más atención a temas relacionados con el bienestar de sus asociados. En tal sentido, un creciente número clientes empresariales de La Mutual suelen solicitar a ésta servicios complementarios de bienestar, los cuales no están amparados por la ley 16.744 sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales que define el ámbito de acción de las mutualidades. Estos servicios, denominados “extra-ley”, enfocados en brindar terapias, asesorías y cursos para mejorar bienestar laboral, son subcontratados por las mutualidades y ofertados como servicios adicionales de valor agregado sus clientes. Las empresas que solicitan tales servicios “extra-ley” suelen ser compañías de tamaño mediano y grande (más de 300 empleados), que lideran sus respectivos segmentos industriales y que tienen en su lista de prioridades corporativas la atención de temas relacionados con Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En cuanto al valor económico de las asesorías adicionales subcontratadas, Deissy Duguett nos comenta que los clientes suelen pagar UF 10 (aproximadamente \$ 229.000) por 8 horas mensuales, para atender un grupo de 40 personas, solo por la prestación del servicio de pausas activas.

Adriana Rodríguez, analista financiero de proyectos para Bechtel Chile, empresa ubicada entre las 35 primeras posiciones del ranking Great Place to Work ® 2011, nos comenta que en Bechtel, el bienestar de los colaboradores siempre esta en los puntos prioritarios de la organización. “*Bechtel, siempre está organizando actividades y cursos de formación extra laboral, que buscan recrearnos y hacernos sentir mejor. También es frecuente que vengan empresas subcontractadas, que hacen ejercicios en pausas activas, cursos de manejo del estrés e inducciones de ergonomía, para darnos herramientas que nos permiten trabajar mejor. Sin embargo, todas estas actividades no están vinculadas entre sí, ni tampoco se hace seguimiento para medir la efectividad de los resultados, por lo que pienso que la propuesta de Be Relax podría tener alto grado de aceptación en la compañía*” ha expresado Adriana.

Para cuantificar financieramente la dimensión del mercado objetivo, se han extrapolado los gastos estimados en los que incurren las empresas de la Región de Santiago, a un universo de 500 empresas ubicadas en el sector centro-oriente de la capital, el cual conforma la base de referencia del mercado local para Be Relax. Dentro de este grup, 66 son corresponden a grandes clientes, (empresas mejor evaluadas por su aplicación políticas RSE) y las 434 restantes se vinculan al segmento de organizaciones de tamaño medio. Partiendo de los gastos que se requieren evitar y asumiendo un retorno promedio sobre la inversión de 3,27, se ha deducido el monto que podrían gastar las empresas para lograr la meta de reducción de costes, que corresponde **el mercado objetivo de Be Relax, alcanzando la cifra de \$ 3.958.MM, en dónde 65% corresponde a Grandes Empresas y el 35% restante a Medianas Empresas.** El desglose del mercado por tipo de empresa se detalla en la Tabla 4.1 (para mayores detalles sobre el cálculo realizado, ver el Anexo IV)

**Tabla 4.1: Tamaño del mercado objetivo de Be Relax (en pesos, base anual),**

Tipo de Empresa, Según Tamaño, sector Santiago Oriente	Gasto Total/Empresa \$	Target de Reducción de Gastos/Empresa - \$	Inversión Requerida/Empresa - \$	Empresas Mercado Objetivo	Total Mercado Objetivo \$
Grandes	170.388.588	127.791.441	39.079.951	66	<b>2.579.276.795</b>
Medianas	13.851.087	10.388.315	3.176.855	434	<b>1.378.754.959</b>
<b>Total Mercado Objetivo</b>					<b>3.958.031.753</b>

## 5 Análisis Interno

### 5.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de Be Relax, esquematiza aquellas operaciones que crean valor para los clientes, donde se destacan los procesos primarios que se relacionan con el servicio prestado y aquellas actividades de apoyo que son necesarias para el adecuado funcionamiento de la empresa. En la Figura 5-1 se presentan los elementos más relevantes para cada proceso.

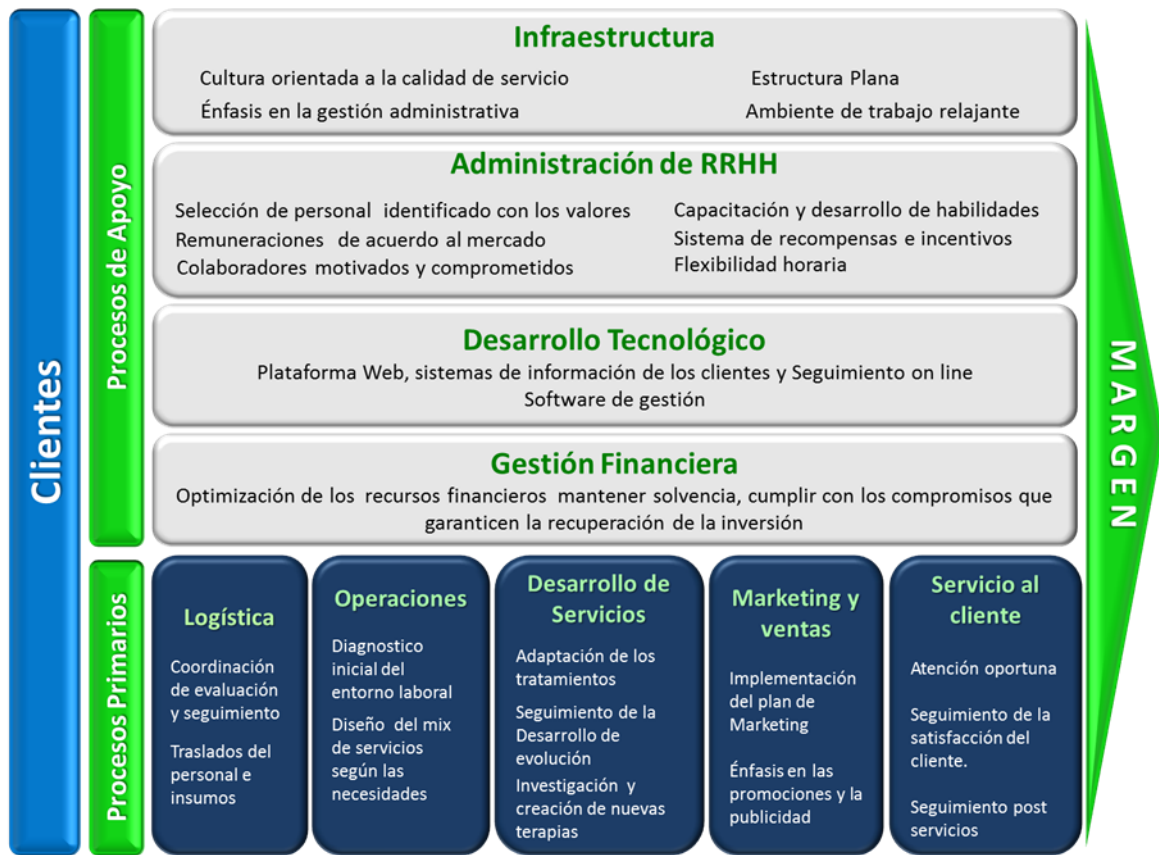


Figura 5-1: Cadena de Valor de Be Relax

## 5.2 Recursos y Capacidades

Be relax cuenta con los siguientes recursos y capacidades que son la base de su ventaja competitiva:

- ❑ **Recurso humano con amplia experiencia y conocimientos:** profesionales con más de 20 años de experiencia en el tratamiento integral de dolencias físicas y psicologías asociadas a la jornada laboral, que causan enfermedades profesionales. Además, cuentan con amplios conocimientos en diferentes campos: medicina tradicional, terapias alternativas y psicología laboral que han sido ampliamente aplicadas para el bienestar laboral y equilibrio mente-cuerpo de los colaboradores.
- ❑ **Capacidad de adaptar y combinar las terapias:** para que en conjunto estén orientadas a resolver de forma específica las necesidades del cliente para mejorar el entorno laboral, la eficiencia operativa e incrementar al máximo el bienestar de sus colaboradores.
- ❑ **Plataforma Web para interacción con los clientes:** donde se mantenga una base de datos de los clientes y sus empleados, se realice un seguimiento y los clientes tengan información acerca del diagnóstico general y su evolución. Además se cuente con un registro del impacto de las iniciativas aplicadas en relación con los indicadores de desempeño de la empresa.
- ❑ **Métodos propios exclusivos de Be relax, desarrollados por la empresa:** Un ejemplo son los talleres de Recuperación Energética Brx®, que busca recuperar la energía vital, fortaleciendo el cuerpo y la mente, y el taller de Psicología Positiva Brx®, donde se entrena la mente a través de ejercicios de visualización para activar los pensamientos positivos.
- ❑ **Capacidad de innovación:** desarrollo de nuevos talleres para aumentar la motivación y técnicas de relajación que den respuesta ante la problemática del entorno laboral de cada cliente.
- ❑ **Certificación SENCE:** Be relax cuenta con esta certificación que le permite otorgar un descuento tributario a sus clientes por sus servicios de capacitación y asesorías.
- ❑ **Capacidad de administrar, recompensar e incentivar el talento humano:** así como Be-Relax se preocupa por el bienestar de sus clientes, pone especial énfasis en cuidar el talento con el que cuenta para prestar sus servicios, otorgando un adecuado sistema de recompensas e incentivo, ofreciendo además planes de capacitación que permitan su desarrollo profesional.

### 5.3 Ventaja competitiva

El eje central de la ventaja competitiva Be-Relax es **ofrecer una gama de servicios integrales que son adaptados y combinados según las necesidades específicas de los clientes**, para que sus empleados logren alcanzar un equilibrio mente-cuerpo, se sientan motivados y menos estresados con sus labores diarias, lo que les permitirá aumentar su concentración y ser más productivos. Be Relax **enfoca sus iniciativas** para que en conjunto estén dirigidas en atender los problemas encontrados en el entorno laboral, optimizando la inversión y maximizando los beneficios de estas acciones.

Por otro lado, se destaca el **compromiso de la empresa en el diagnóstico** de los problemas en el entorno laboral de sus clientes, para así ofrecer el mix de servicios que mejor se adecuen a sus necesidades. Además, Be Relax hace énfasis en **seguimiento y evaluación** ofreciendo un monitoreo continuo de la evolución del personal y medición del impacto de los servicios implementados en los indicadores de la organización, esto se realiza con una Plataforma Web, donde se mantiene un registro on-line al cual pueden acceder los clientes y colaboradores.

Los puntos anteriores se sustentan por clara orientación de la empresa hacia **la calidad de servicio** dada por la amplia experiencia y calidez humana del personal de staff, dedicación para satisfacer a los clientes y la vocación de entregar un servicio de primera, en los tiempos establecidos y supere sus expectativas. Así como también, por la **innovación** en el desarrollo de nuevas y actividades para el bienestar de los colaboradores y la búsqueda para incorporar nuevos servicios que sean complemento de los prestados.

En la Figura 5-2 se identifican los componentes de la ventaja competitiva de Be Relax.

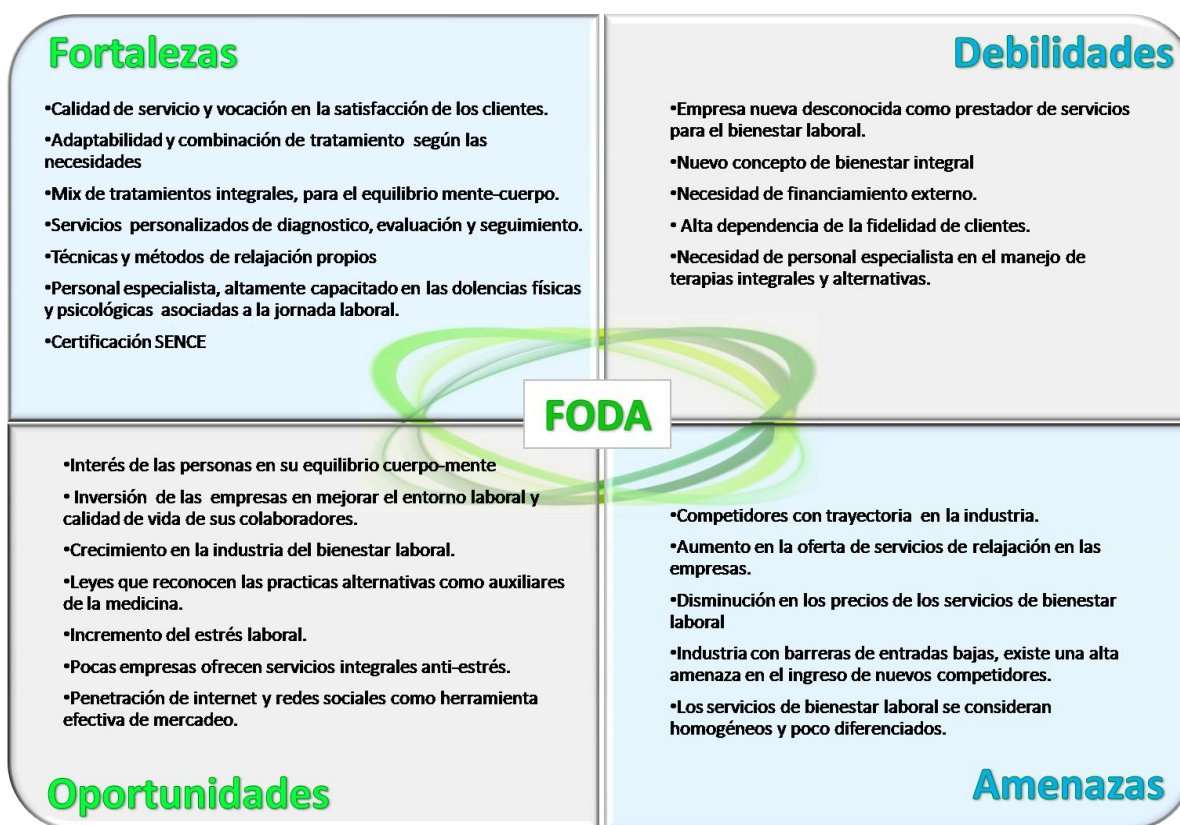


**Figura 5-2: Componentes de la Ventaja Competitiva de Be Relax**

## 6 Estrategia competitiva y modelo de negocios

### 6.1 Análisis FODA

Del análisis externo donde se evaluaron los puntos claves de la industria del bienestar y del entorno, así como del estudio de las fuerzas competitivas de este sector, se identifican las oportunidades con las que cuenta Be Relax para posicionarse con éxito y las amenazas de las cuales debe defenderse con su propuesta de valor. Las fortalezas y las debilidades de la empresa se obtienen luego del análisis interno de la empresa, donde se identifican las ventajas competitivas con las que cuenta Be Relax para la creación de valor. La comparación de estos 4 elementos constituyen la base para el establecimiento de las estrategias de Be Relax.



Una de los principales desafíos para Be Relax es lograr captar y fidelizar a los clientes, ya que actualmente la propuesta poco diferenciada de los competidores hace que las organizaciones y sus colaboradores no reconozcan a las empresas que ofrecen los servicios de bienestar laboral, contratando las iniciativas de forma aislada, según la ocasión y disponibilidad. Para hacer frente a estas amenazas, Be relax incorpora el diagnostico inicial de las necesidades antes comenzar las



actividades, proponiendo el mix adecuado de servicios que permitan optimizar los resultados, así mismo enfatiza en la evaluación y seguimiento de los servicios para que el cliente identifique claramente el avance que ha tenido la organización, en relación a sus principales indicadores. Estas dos iniciativas hacen que Be relax se destaque entre sus competidores y que los clientes continúen adquiriendo los servicios, ya que tendrán información del impacto real de las distintas iniciativas.

Otro punto importante a considerar, es la necesidad de contar con personal especialista en terapias y tratamientos integrales, aunque el personal directivo cuenta con experiencia y trayectoria en la industria de bienestar laboral, es esencial para Be relax establecer alianzas con los institutos profesionales especializados, captando aquellos alumnos destacados, ofreciendo prácticas profesionales, en conjunto con una oportunidad de aprendizaje y crecimiento dentro de la organización.

**6.2 Estrategia Competitiva**

El modelo de negocios que pretende impulsar Be Relax es ofrecer un servicio diferenciado, mediante la combinación terapias y tratamientos, los cuales se adaptarán a las necesidades específicas de cada cliente. Esto se logrará impulsando la calidad de servicio, la adaptabilidad y la flexibilidad que caracteriza a la organización, así como también enfatizando en los servicios de diagnóstico, seguimiento y evaluación que la distinguen de la competencia. Con la finalidad de satisfacer a los clientes y colaboradores, brindándoles el apoyo que requieren para optimizar sus beneficios .

Mediante una estrategia de diferenciación enfocada en el sector, Be Relax ofrece sus servicios integrales de tratamiento contra el estrés, en el sector laboral, específicamente en aquellas empresas grandes y medianas con fuertes políticas de RSE, atendiendo aquellas ubicadas en el sector centro-oriente de Santiago, donde se concentra el mayor número de empresas en Santiago.



### **6.2.1 Objetivos Estratégicos**

- ❑ Contar con la fidelidad de 15 empresas grandes o medianas en el primer año de operación.
- ❑ Alcanzar un incremento del 25% en las ventas al segundo año de operaciones.
- ❑ Reconocimiento de marca Be Relax como solución integral al estrés tanto en el segmento personas como empresas, alcanzando el 2do lugar TOM en 5 años.
- ❑ Contar con 1 local comerciales en la Región Metropolitana en un plazo de 6 años.
- ❑ Contar operaciones en el norte del país, en un lapso de 6 años.
- ❑ Contar con ingresos de al menos \$ 800.000.000 al quinto año de operación.

### **6.3 Elementos del modelo de utilidades**

#### **6.3.1 Modelo de Ingresos**

Considerando que los servicios de Be Relax se inician con una evaluación previa donde se diagnostica al cliente según su nivel de estrés y se elaboran los paquetes de tratamientos que en conjunto atenderán sus necesidades, los precios que se cobraran por las distintas terapias se establecen en un 10% sobre el valor promedio del mercado. Esto se justifica, además con la inclusión de un servicio de seguimiento de la evolución del cliente, dentro de cada plan ofertado.

La propuesta de Be Relax contempla la comercialización de sus servicios bajo dos modalidades: Planes multi-servicios, de duración 1, 6 o 12 meses, que cubren grupos de 50 personas (la unidad de cobro es cada 50 empleados, sin embargo los servicios se prestan en sub-grupos de 25 personas, a excepción de la evaluación, seguimiento y coaching), o servicios especiales por separado (Talleres y Sesiones Grupales o Individuales), los cuales sólo se comercializarán a clientes actuales de Be Relax, o a clientes de tamaño importante (grandes empresas cuyo volumen de compra sea representativo). Para más detalles acerca de los servicios, referirse al Plan de Marketing de Be Relax en el Capítulo 7.

En cuanto al modelo de costos y precios, se han estimado márgenes de contribución que varían entre 50% y 30% aproximadamente. A medida que el plan tiene una duración más larga, se reduce el margen de contribución correspondiente, ofreciendo así un descuento sobre el precio de venta que resulte atractivo al cliente (base mensual). Aunque el margen de contribución es más bajo para tales planes, los mismos brindan el beneficio de garantizar flujos futuros a la compañía.

**Tabla 6.1: Modelo de Costos y Precios de Be Relax**

Modalidad	Ítem	Costo (\$)	Margen de Contribución	Precio de Venta (\$)
Plan	Mensual Express	768.116	47%	1.440.000
Plan	Mensual Plus	857.351	46%	1.584.000
Plan	Semestral Global	5.370.497	41%	9.028.800
Plan	Anual Premium	10.645.650	34%	16.251.840
Serv. Individual	Taller de Coaching	110.299	90%	1.120.000
Serv. Individual	Tratamientos Expresos Grupales	27.691	23%	35.880
Serv. Individual	Tratamientos Expresos Individuales	238.635	57%	559.086
Serv. Individual	Sesiones Prolongadas Grupales	35.612	59%	87.021
Serv. Individual	Sesiones Prolongadas Individuales	703.165	45%	1.276.223

Es importante destacar que los precios estimados para los planes de servicios en ningún momento sobrepasan la disposición de pago determinada en encuestas realizadas, la cual es de \$ 1.440.000/mes para una base de 50 empleados, con visitas semanales donde se realizaran un mix de las terapias y talleres con los que cuenta la empresa.

### 6.3.2 Estructura de Costos

En general, en la estructura de Be Relax se divide en:

#### Costos Fijos:

- Alquiler de las oficinas comerciales, considerando los servicios básicos.
- Sueldos del personal: Recepcionista, Administradores, Vendedores en Terreno, Psicólogos, Terapeutas especialistas en tratamientos corporales y alternativos
- Gastos de Promoción y Actividades de Representación
- Folletos y Material POP
- Gastos en servicios de promoción vía web, tales como suscripción mensual a LinkedIn, pago de publicidad en google y sitios especializados (banners).
- Gastos en anuncios publicitarios en diarios y revistas especializadas.

#### ❏ Costos Variables:

- Materiales e insumos consumibles.
- Comisiones según el volumen de atención y bonificaciones por satisfacción de clientes.
- Contrataciones a HSA, según la cantidad de empresas que contraten nuestros servicios.
- Traslados de personal e insumos

Para mayor detalle en cuanto a los Costos Fijos y Costos Variables, ver el Anexo IV.

#### **6.4 Estrategia de entrada y crecimiento**

Para Be Relax es esencial realizar alianzas comerciales para garantizar su entrada en la industria, en este punto es vital contar con el apoyo de las mutuales de seguridad (ASCH, Mutua de Seguridad e IST), aunque estas empresas se encargan de establecer programas para la prevención de riesgos, servicios y tratamientos de los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, conforme a lo dictado por la Ley N° 16.744, desde hace algún tiempo a petición de sus clientes, ofrecen servicios de gimnasia en pausa entre otras herramientas para reducir el estrés en el trabajo, prestaciones que están fuera de la ley y que han sido subcontratadas a otras empresas dado la importancia que ha adquirido el desarrollo de este tipo de actividades. Por lo tanto, esto es una oportunidad para Be Relax de darse a conocer entre las principales empresas de la región metropolitana y de ofrecer sus servicios integrales.

Como parte de su estrategia de crecimiento, Be relax pretende utilizar los contactos generados a través de las mutuales de seguridad para ofrecerles un diagnóstico gratuito de su entorno laboral y de la situación de los colaboradores, ofreciéndoles así una combinación de servicios adaptados y dirigidos para atender los problemas encontrados. Una vez contratados los servicios, se podrá especial énfasis en seguimiento y evaluación, realizando una medición constante de los resultados y ajustando los servicios en base a estos. Be relax pretende difundir estos resultados, mostrando el rendimiento de la inversión y los avances que han alcanzado sus clientes con sus distintas iniciativas durante el primer y segundo año de operación. Demostrando con los indicadores de desempeño de sus clientes el efecto de sus servicios, para que sirvan como incentivo tanto para la contratación de nuevos planes por parte de los clientes actuales, como estrategia de captación de los nuevos.

A partir del tercer año, aunque se mantiene la estrategia de difundir los resultados, se pretende aumentar la fuerza de ventas y ser más agresivos en la captación de nuevos clientes, apoyándose en la experiencia adquirida y la recomendación de los clientes.

También se considera la posibilidad de un crecimiento en el mediano y largo plazo, a través de la expansión de la oferta de servicios de Be Relax al segmento de personas. Dado que al final del 5 año no sólo los clientes podrán identificar a la empresa sino que los colaboradores contarán con la confianza en los especialistas para profundizar en su tratamiento individual. Para ello se hace necesario establecer un centro de servicios Be Relax, lo cual implica una inversión adicional de capital el cual será asumido con los ingresos generados con el segmento empresas. Se tiene pautado que esta segunda fase se ejecute después del 5to año de operaciones, momento para el cual que Be Relax debería estar consolidada en su segmento inicial (empresas).

Otra opción viable para Be Relax, sería la expansión hacia otras regiones del territorio chileno, partiendo por el norte del país, específicamente en Antofagasta, considerando un 13% de los encuestados pertenecía a esta región, quienes declararon que la propuesta de Be Relax era interesante y contratarían sus servicios. En principio, dado el carácter de movilidad de la propuesta de servicios de la empresa, sería factible brindar ciertos servicios de asesorías y coaching sin necesidad de tener oficinas en esta región, transfiriendo los costos de traslado como una tarifa extra a los clientes.

Por otro lado, para que Be Relax se mantenga al día para satisfacer las necesidades de bienestar de sus clientes debe incorporar más tratamientos que se relacionen y se mantengan el equilibrio con los servicios actuales, tomando en cuenta su adaptabilidad para ofrecerlos dentro de las empresas. Mediante la incorporación de estos servicios la empresa mantendrá su variedad, continuando su crecimiento y optimizando los beneficios para sus clientes.

## **7 Plan de Marketing**

### **7.1 Posicionamiento y Propuesta de Valor**

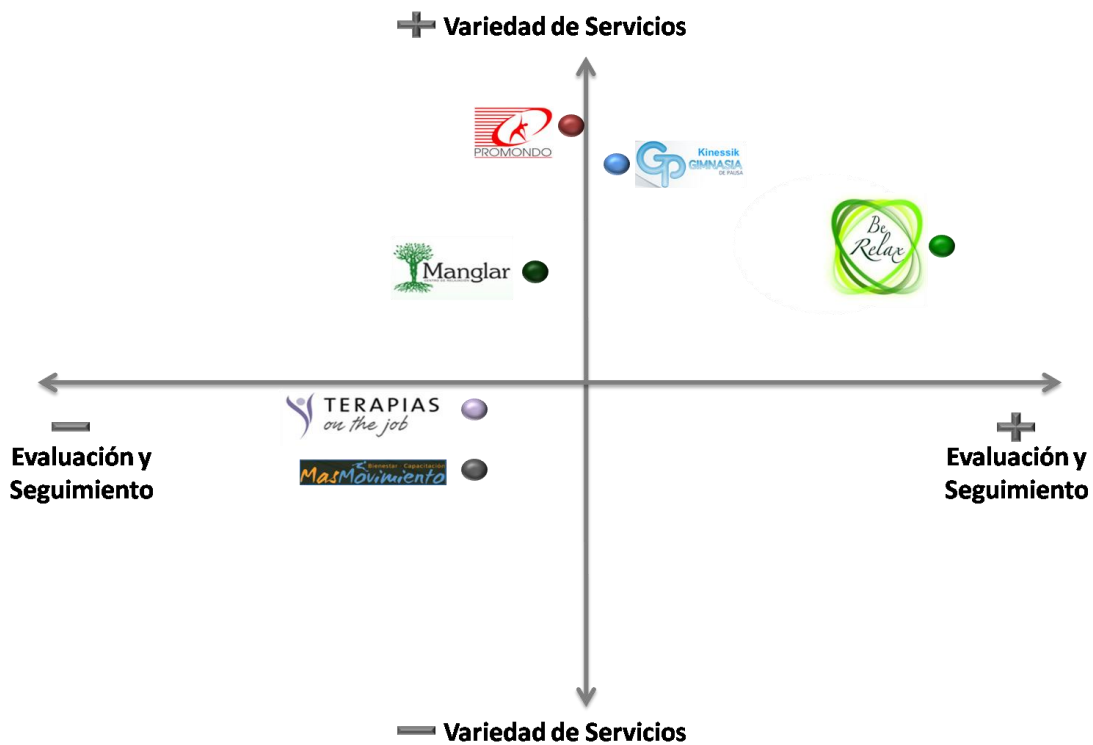
Be relax pretende ser reconocida como una empresa de servicios que garantiza el bienestar de los empleados en su entorno laboral, posicionándose como una solución integral, que adapta y combina sus servicios de acuerdo a las necesidades de sus clientes para reducir de forma efectiva el estrés y elevar la motivación de los colaboradores, contribuyendo de forma efectiva con el mejoramiento de los indicadores de desempeño de la organización.

Como se ha destacado, la propuesta de Be relax se diferencia en la combinación de las distintas terapias, tratamientos y actividades, que se ajustarán o se modificarán para atender a la problemática específica de los clientes. Lo anterior es acompañado por un diagnóstico inicial que en conjunto con la continua evaluación y seguimiento de los avances, permitirá identificar las áreas de atención y el impacto que han generado las iniciativas para el cliente y sus colaboradores, en sus indicadores de desempeño. Todo esto es posible gracias a la calidad de servicio y la vocación hacia la satisfacción del cliente, que están arraigadas en la organización y en el staff de profesionales, quienes cuentan con amplia experiencia en el tratamiento de dolencias físicas y psicológicas.

Por lo tanto, la propuesta de Be relax está orientada en satisfacer a sus clientes y colaboradores, reduciendo el estrés, aumentando la satisfacción de los empleados, mejorando el entorno laboral y el rendimiento del trabajo en equipo. Otorgando a sus clientes un retorno sobre la inversión entre un 2,5 y 3,2, es decir por cada peso que gasten en las iniciativas, recibirán entre 2,5 y 3,2 pesos. Lo anterior se logra por que el conjunto de asesorías y terapias desarrolladas por Be relax, disminuyen los niveles de ausentismo y por ende los gastos relacionados con este indicador, así como también aumentan los niveles de productividad y eficiencia operativa, al contar con trabajadores más saludables, motivados, enfocados en sus actividades diarias y en el logro de los objetivos.

### **7.2 Mapa de posicionamiento**

En el siguiente esquema se presenta el posicionamiento de Be Relax en relación a sus competidores directos de acuerdo a dos de los atributos más valorados por los clientes potenciales que fueron encuestados: variedad de servicios y evaluación y seguimiento.



**Figura 7-1: Mapa de Posicionamiento de Be Relax frente a sus principales competidores**

Las empresas Promondo y Kinessik, son las que están fuertemente posicionadas, según la variedad de servicios que ofrecen, sin embargo estos servicios no son adaptados a las necesidades de los clientes como los ofrecidos por Be Relax. En cuanto a los servicios de evaluación y seguimiento sólo la empresa Kinessik presta un servicio de evaluación a sus clientes, sólo en el área kinestésica para mejorar la postura durante la faena laboral, con el objetivo de diseñar puestos de trabajos acorde con sus actividades, pero este diagnóstico no es transversal al resto de los servicios prestados por esta organización, ni tampoco se incluye una evaluación tanto de la empresa como de los colaboradores.

### 7.3 Marketing Mix

Be-Relax al ser una empresa nueva, se pone especial énfasis en la construcción de marca, considerando además que su propuesta integral, adaptada a las necesidades de sus clientes es una idea nueva en el mercado. Por lo que, se hace énfasis en el costo-beneficio de los programas, en los resultados que se obtendrán con los servicios, considerando en el impacto de las iniciativas en los indicadores de desempeño de la empresa y sus colaboradores.

Asimismo, es necesario que los empleados sean identificados en todo momento por pertenecer a Be Relax y destacando la conexión directa con el bienestar de los colaboradores y los indicadores de

desempeño de la empresa, impulsando frases y conceptos que estimulen a los clientes a adquirir los servicios como por ejemplo *"Los resultados de su empresa dependen del bienestar y equilibrio emocional de sus colaboradores."*

Se pretende difundir la imagen de Be Relax, la cual se presenta en la Figura 7-2, donde los círculos que conforman su logo invitan a centrarse y en la palabra relajación (relax), la interconexión de las figuras se asocian con la integración y combinación de las distintas iniciativas realizadas por la organización. Los colores verdes que son al ser mezcla de los pigmentos azules y amarillos, denotan un equilibrio justo de calma, placidez, energía y sensación de espacio, además simbolizan el equilibrio que es el centro de los servicios de Be Relax.



**Figura 7-2: Logo de Be Relax**

### **7.3.1 Productos y servicios**

Los servicios entregados por la empresa se tratan de una combinación de terapias y actividades desarrolladas en cuatro áreas de acción, centradas en el equilibrio mental y corporal de los colaboradores (ver el Anexo I para mayor detalle de cada una de las actividades)

- ❑ **Ejercicios corporales grupales:** Pausas activas de estiramiento, relajación o respiración realizadas en los puestos de trabajo con una duración de 15 minutos, Ejercicios de yoga, Pilates, baile entretenido, meditación y respiración, sesiones prolongadas de 45 minutos que pueden desarrollarse al medio día o al final de la jornada laboral.
- ❑ **Tratamientos corporales y terapias alternativas individuales:** diversos tipos masajes localizados en camilla o silla, y terapias como reflexología, equilibrio energético con Reik,



activación Biomagnética, entre otras con una duración de 15 minutos, donde se acondiciona un espacio que invita a los colaboradores a tener un momento de relajación.

- ❑ **Coaching y Asesorías:** capacitaciones prácticas orientadas al manejo del estrés, de las emociones, desarrollo de la motivación, fortalecimiento de la autoestima, liderazgo, nutrición y trabajo en equipo. Talleres aplicados propios de Be Relax que ofrecen una metodología para la recuperación las energías y el dinamismo de los colaboradores, además de ofrecer técnicas de respiración que permiten despejar la mente para enfocarse en las actividades laborales. La duración de estas sesiones de de 8 horas de trabajo, que pueden ser repartidas según la conveniencia de los clientes. También se ofrecen asesorías en nutrición, diseño e implementación de puestos de trabajo ergonómicos y en mejoramiento organizacional.
- ❑ **Talleres Outdoor:** programación de actividades y paseos durante 1 día para propiciar el trabajo en equipo, la interacción interdepartamental, la relajación total, realizar ejercicios, entre otras.

Estas prestaciones son apoyadas de forma transversal, con un diagnostico inicial de las necesidades, donde se detectan los problemas principales, preparando el mix de actividades adecuados y orientando los tratamientos en base a ellos. Además, se realiza un seguimiento continuo de la evolución de los clientes, durante y después de prestarse los servicios. Estas actividades se realizarán a través de encuestas, entrevistas que son diseñadas por nuestros profesionales o mediante la evaluación de la postura corporal entre otras acciones, que le permitirán a Be Relax agrupar los problemas más frecuentes y enfocarse en resolverlos por áreas o equipos de trabajo.

Todos los servicios que ofrece Be relax sus clientes, son presentados a través de una serie de planes donde se combinan las distintas actividades, las cuales se enfocarán según el diagnostico realizado y pueden ser programados a conveniencia del cliente. En la Figura 7-3, se detalla la composición de los planes:

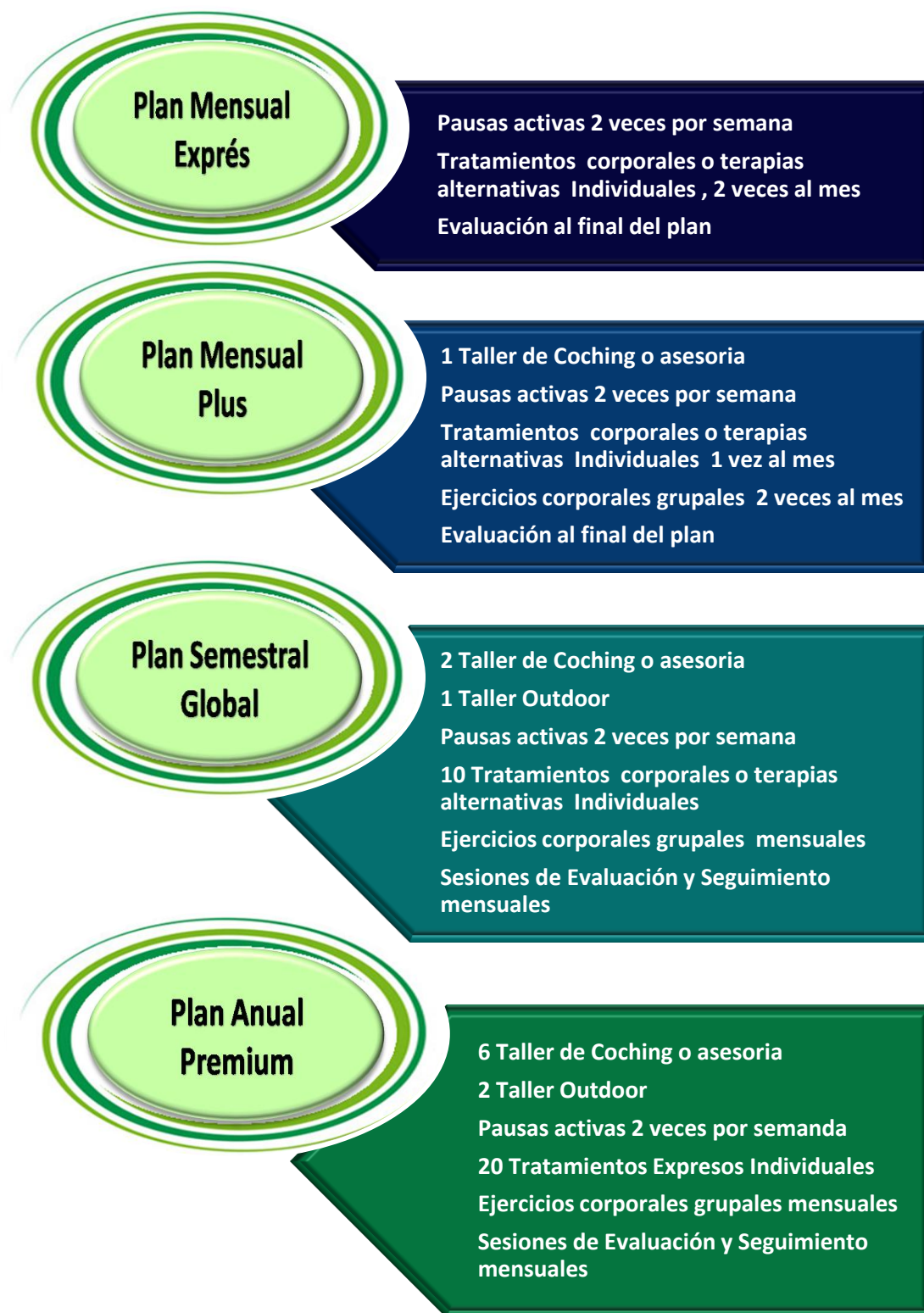


Figura 7-3: Composición de los Planes de Servicios de Be Relax

### 7.3.2 Precio y modelo de ingresos

La fuente principal de ingresos para Be Relax es a través de la contratación de algunos de sus planes, los cuales se complementan con servicios especiales que pueden adquirirse en forma adicional como complemento a estos.

Los precios de los planes se establecen en base a la disposición de pago mensual por los servicios de Be Relax de \$1.440.000, obtenido de las encuestas realizadas y contrastados durante las entrevistas realizadas a los referentes de las empresas Bechtel, Mutual de Seguridad CChCy CAS-Chile, a quienes se les presentaron los rangos de precios para los planes:



Figura 7-4: Precio de los planes de Be Relax

A continuación se presentan los precios de los servicios en forma independiente, que pueden ser contratados según los requerimientos de los clientes como complemento de los planes

Servicios Especiales	
	Precio Unitario
Coaching y Asesorías	\$22.400
Ejercicios Corporales Expresos	\$1.386
Tratamientos Expresos individuales	\$11.182
Ejercicios Corporales Prolongados	\$1.740
Tratamientos Prolongados Individuales	\$25.524

Figura 7-5: Precio unitarios de servicios independientes de Be Relax

Comparando los precios de los servicios de Be Relax de forma individual con los de la competencia, se determinó que se encuentran dentro del promedio que cobran los principales actores de la industria, considerando aquellos servicios que tiene Be Relax en común con estas empresas. Estos precios se mantendrán dentro del promedio del mercado durante los dos primeros años, ya que en este periodo es vital captar y fidelizar a los clientes, los cuales estarían dispuestos a contratar a Be relax, pues recibirán una atención superior con una oferta que se adaptará a sus necesidades por el mismo precio.

Cabe destacar, que el pago de los servicios de Be Relax se realiza mensualmente, a través de cheque, vale vista o transferencia bancaria, considerando un periodo de pago máximo de 60 días después de presentada la factura.

### **7.3.3 Promoción y Publicidad**

Be Relax concentrará sus esfuerzos de comercialización y ventas en el mercado que ha seleccionado, utilizando diversos los mecanismos para promocionar y comunicar sus servicios a los clientes potenciales:

- ❑ **Venta Personal:** Interacción directa con los clientes realizando reuniones de venta y presentaciones, la fuerza de venta contactará a las empresas claves a través de los gerentes de recursos humanos, vía telefónica para coordinar visitas donde se presentará la propuesta y los servicios de Be Relax y donde se puedan identificar las principales necesidades de los clientes.
- ❑ **Marketing Directo:** Se enviará la información sobre Be Relax vía correo electrónico al contacto de las empresas y a la base de datos de sus gerentes, directivos o personal que puedan tomar la decisión de contratar los servicios. Además se distribuirán folletos informativos sobre la empresa y cartas de presentación a los clientes potenciales, utilizando correos de chile o entregando la información directamente en RRHH. Por otro lado, es posible que el cliente contacte directamente a Be Relax a través de los post que enviarán vía LinkedIn.
- ❑ **Pagina Web:** Es un canal de comunicación tanto para publicitar los servicios de Be Relax como interactuar con los clientes, siendo una vía por donde los clientes puede contactar a la empresa. En esta plataforma on-line los clientes contarán con un espacio para visualizar la evolución de su organización. La pagina web se colocará en los distintos motores de búsqueda donde se identifique a la empresa con palabras "gimnasias de pausa", "relajación en el trabajo", "bienestar laboral", "masajes en oficinas", entre otras.
- ❑ **Promociones de ventas:** para incentivar las compra de los planes la empresa ofrece el diagnostico inicial de forma gratuita, donde se identifican las necesidades y los problemas más comunes por departamento o equipos de trabajo. Así mismo se realizarán descuentos por al

menos por un 5% del costo del plan al extender su duración. Además se adicionaran terapias y tratamientos al plan de los clientes cuando recomienden el servicio de Be Relax. También se ofrecerá entre un 5 y 10% de descuento a las mutuales por comprar paquetes y por volumen de ventas.

- 🟢 **Publicidad:** Se utilizará publicidad impresa en revistas que se especialicen en negocios y en secciones dirigidas de economía y finanzas, como por ejemplo el diario financiero. Además se incorporará banners publicitarios en páginas web relacionadas y se utilizará la red social LinkedIn para difundir los servicios de Be-Relax. Se utilizará material POP, donde se identifique la marca y la información de la empresa, los cuales pueden regalarse en eventos empresariales y charlas de RSE.

#### 7.4 Estrategia de venta y modelo de comercialización

La estrategia de ventas se basa en potenciar los elementos diferenciadores de Be Relax: el diagnóstico y seguimiento continuo, así como el diseño del conjunto de tratamientos y terapias que atenderán las necesidades de los clientes. Para ello se ofrecerá el diagnóstico inicial de forma gratuita y se agruparán los servicios en paquetes integrales.

También se enfatizará en el retorno sobre la inversión que ofrece Be Relax por la contratación de sus servicios, destacando el impacto de las iniciativas en los indicadores de desempeño de la empresa, ofreciendo proyecciones sobre las mejoras en el rendimiento y compartiendo los resultados de otras empresas que apliquen sus medidas para aumentar el bienestar de la organización y sus colaboradores.

A continuación se detalla el proceso de ventas que será implementado por la empresa.

- 🟢 **Contactar al cliente:** los vendedores contactarán vía telefónica a su base de clientes, explicando los servicios y los beneficios que obtendrán tanto la empresa como su personal con la contratación de Be Relax, haciendo énfasis en las políticas de RSE con las que cuenta la empresa y considerando los atributos que ofrece la franquicia SENCE. Solicitando una reunión con los gerentes de recursos humanos, comité paritario, departamento de calidad de vida o sindicato.
- 🟢 **Reunión de presentación:** Se explica en detalle la propuesta de Be Relax, el costo-beneficio de los planes y se recibe información sobre las principales necesidades y problemas que haya evaluado RRHH.

- ❑ **Diagnostico de necesidades:** El interés de los servicios, deriva en un diagnóstico que se realiza a través de una encuesta online, vinculada a la página web de Be Relax y difundida con apoyo de RRHH de la empresa.
- ❑ **Entrega de propuesta:** Con el diagnostico se diseña el plan de los tratamiento y se adaptan los servicios en relación a las necesidades de los clientes, esto es presentado y discutido con el cliente, acordándose las iniciativas a ser impartidas y consolidándose el cronograma de trabajo.
- ❑ **Contratación:** Se realiza un proceso de negociación, donde se establecen los parámetros de contratación, pago de anticipo, método de pago, fecha de inicio, aéreas a atender, servicios acordados, entre otros aspectos que se incluyen en el contrato.
- ❑ **Procesos administrativos:** Del cierre del contrato, se deriva la orden de compra del servicio para iniciar las actividades, las cuales serán facturadas mensualmente.
- ❑ **Seguimiento:** En tanto se prestan los servicios la fuerza de ventas hace el seguimiento de la satisfacción de los clientes con los servicios prestados, en relación a los objetivos y beneficios esperados con los planes.

El eje central de la estrategia de ventas es la contratación a través de las mutuales ya que, que será la base para establecer un vínculo con las principales empresas. Dado que las mutuales subcontratan las gimnasias en pausas a otras empresas para ofrecérselas a sus clientes. Esto permitirá que Be Relax utilice el contacto para ofrecer los demás servicios y promocionar su plan de seguimiento. En este sentido, se destaca que en la entrevista realizada en la Mutual de Seguridad, se constató el interés de esta organización en contratar el servicio de pausas activas de forma individual y el plan mensual exprés de Be Relax, por ser un servicio distinto a los entregados por la competencia.

En base a lo explicado anteriormente y considerando que el público meta se centra en grandes y medianas empresas, Be Relax tiene como objetivo captar 15 clientes (# de empresas) importantes en el primer año aumentar sus ventas en los próximos años de la siguiente forma:

**Tabla 7.1: Captación de clientes dentro de los primeros 5 años**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Crecimiento ventas</b>		25%	30%	40%	40%
<b>Número de Clientes</b>	15	19	26	37	52
<b>Número de Vendedores</b>	2	3	4	5	7

En la Tabla 7.1 se presenta la proyección del número de vendedores que se necesitarán las metas en la captación de clientes, en el primer año se estima que al menos uno de ellos será una de las mutualidades de seguridad. En la etapa inicial de aproximación a las empresas los vendedores estarán acompañados por el Gerente General, dado que su función principal es establecer las relaciones con los ejecutivos de alto nivel, siendo clave su participación en la definición de los paquetes de servicios.

## 8 Riesgos

Tras definir los aspectos fundamentales de la operación de Be Relax, se identificaron una serie de riesgos, los cuales han sido vinculados con el impacto en el negocio e indicando las medidas de mitigación que corresponden a cada caso. Tales riesgos se muestran a continuación en la Tabla 8.1.

**Tabla 8.1: Riesgos en la operación de Be Relax y Plan de Mitigación**

Riesgo	Impacto	Medida de Mitigación
Disminución del volumen de Ventas	Disminución del valor de la empresa en un 74% (considerando una reducción en el 30% de las ventas). Disminución de 71% en la TIR.	Monitoreo constante sobre los resultados obtenidos por la fuerza de ventas. Promoción comercial de alto nivel, propulsada por el Gerente General de Be Relax.
Ventas discontinuas a lo largo del tiempo	Déficit en el capital de trabajo requerido durante ciertos períodos del año, debido a las necesidades de pago de nómina.	Contratación fija del personal mínimo indispensable para mantener las operaciones. Externalización del personal adicional requerido, en función de la demanda de los clientes.
Existencia de Planes de Servicio no adquiridos por parte de los clientes.	Nómina sobrecargada, debido a proyección inadecuada de servicios vendidos.	Reformulación de los planes no adquiridos, en función de las expectativas reales de los clientes, determinadas tras realizar proceso de venta consultiva.
Ingreso de Nuevos Competidores que intenten copiar la propuesta de Be Relax	Disminución en las ventas.	Mantener innovación constante e incorporar nuevos servicios que complementen la cartera de servicios de Be Relax.
Falta de personal en el mercado, capacitado con las características exigidas por Be Relax.	Incremento en costos por concepto de capacitaciones y disminución de la calidad de los servicios.	Incrementar los salarios ofertados, con la finalidad de captar al personal adecuado. Crear planes de capacitación para nuevos empleados, para garantizar su formación acorde a los requerimientos de Be Relax.



## 9 Conclusiones

A partir del análisis de la industria del bienestar laboral y del mercado, se concluye que existe una oportunidad de negocio viable para Be relax, avalada por el creciente interés de las empresas en brindar herramientas que permitan el desarrollo de sus colaboradores, el aumento en la adopción de políticas de Responsabilidad Social Empresarial por parte de las organizaciones y el incremento en las pérdidas operacionales producto del ausentismo laboral y bajo rendimiento, vinculadas a las enfermedades mentales y al estrés laboral.

La entrada de Be Relax en la industria, marcará un cambio en la adopción de las iniciativas de bienestar laboral en las organizaciones, ya que pasarán de adquirir servicios aislados a distintas empresas a obtener un conjunto un mix de soluciones dirigidas en atender sus problemas y necesidades, pudiendo obtener una cuantificación del impacto real que tienen estas iniciativas en los resultados del desempeño de sus operaciones.

En líneas generales Be Relax es un negocio altamente rentable, con bajos costos de operación y altos márgenes de contribución, como las operaciones se realizan en las instalaciones de sus clientes, el capital humano es el principal activo con el que cuenta, por lo tanto es crítico enfatizar en su desarrollo, capacitación y motivación.

El éxito para Be relax, está en la captación y fidelización de sus clientes, por lo que la construcción de su marca y el vínculo con la maximización de los beneficios empresariales es clave, así mismo el establecer alianzas con las mutuales de seguridad, es estratégico para ofrecer sus servicios en las principales organizaciones del país.

La creación de Be Relax no supone una alta inversión inicial, dado los positivos resultados operacionales que se estima obtener, alcanzando una TIR de 86,36%, un VAN de \$ 295.663.513 y un período de recuperación de la inversión inferior a 24 meses.

Finalmente, considerando tras realizar un análisis de sensibilidad, aún en el caso más desfavorable, en donde se presume que sólo se alcanza el 70% del volumen de ventas esperado, el proyecto continúa siendo rentable, dado que la TIR alcanza un valor de 39%, superior al 25% de rentabilidad exigida al proyecto.

## Anexos

### Anexo I: Servicios ofrecidos por Be Relax

Area Atención	Servicios	Duración	Descripción
<b>Terapias y tratamientos</b>	Masaje relajantes y reparadores o desconstrucentes en silla o camilla	15 min-45 min	Masaje en silla especial para aliviar tensiones musculares mediante presiones palmares, digitales, de codo y antebrazo sobre puntos y meridianos de acupuntura. Se realiza para las personas que necesiten un alivio rápido en la espalda, para relajarse y continuar su jornada laboral.
	Masaje Localizado Craneal, Cervical y Facial	15 min-45 min	Masaje que estimula el cuero cabelludo, cuello, hombros y relaja las tensiones de la cara eliminando las dolencias y tensiones acumuladas en esas áreas. Utilizando técnicas cráneo-sacras
	Reflexología Pies, Rostro o Mano	15 min-45 min	Masaje con presión en los puntos nerviosos ubicados en la planta del pie, rostro o manos, donde se reflejan los órganos del cuerpo humano, estimulando estos puntos se beneficia la irrigación sanguínea de los órganos, equilibrando las energías y contrarrestando las dolencias provocadas por el cansancio, tensión o estrés, proporcionando una sensación de placer y equilibrio
	Equilibrio Energético con Reik	15 min-45 min	Reik tratamiento que tiene como objetivo lograr la sanación o equilibrio del cliente a través de la imposición de las manos y toques de puntos energéticos en el cuerpo para canalizar la energía vital universal y producir relajación.
	Activación Energética o Biomagnética	15 min-45 min	Colocación de imanes sitios requeridos previo a un escaneo para detectar los órganos equilibrados y las áreas de los órganos donde se encuentran las emociones atrapadas para restablecer el campo electromagnético de la célula y restablecer su PH normal. Produciendo con confort Físico, psíquico y emocional.
	Hidroterapia ionizante de desintoxicación	15 min-45 min	Tratamiento médico basado en el principio físico de la atracción de cargas iónicas eléctricas diferentes (negativas y positivas), se genera una carga de iones negativos en el agua donde se introducen los pies, liberando las toxinas acumuladas, resultando un bienestar físico y emocional.

<b>Ejercicios corporales</b>	Pausas Activas estiramiento, relajación, respiración	15 min	Actividades de gimnasia en el sitio de trabajo donde se realizan juegos interactivos para activar a los colaboradores, realizar ejercicios de estiramiento, concentrarse en la respiración para poder relajarse y volver a sus puestos de trabajo con mayor entusiasmo
	Yoga	45 min	Es una práctica de meditación que combina posturas y ejercicios mentales combinados con respiraciones dirigidas al equilibrio mente cuerpo.
	Pilates	45 min	Es una técnica basada en ejercicios de estiramientos uniendo el dinamismo y la fuerza muscular con el control mental, la respiración y la relajación.
	Baile entretenido	45 min	Es una actividad que utiliza la música para realizar baile dirigido con fines terapéuticos para tonificación y fortalecer los músculos, aumentar la capacidad pulmonar, la actividad cardiovascular y eliminar el estrés por liberación de endorfinas.
	Meditación y respiración	45 min	Sesiones combinada de meditación contemplativa y discursiva combinada con respiración y visualización dirigida.
<b>Coaching y talleres</b>	Sesión Diagnostico, Evaluación y Seguimiento	8 horas	Establecer una evaluación de las necesidades del cliente y consumidores, en general para establecer el conjunto de tratamientos que mejor se adapten a las necesidades. Incluye un plan de seguimiento mensual que considera la evolución de los colaboradores.
	Taller Manejo de stress	8 horas	Taller grupal que busca entregar herramientas para lograr manejar la ansiedad y el estrés en un ambiente de alto rendimiento, propiciando un equilibrio emocional, mental y físico de los colaboradores que se logra a través, ejercicios de respiración y visualización, técnicas de Concentración y para el manejo de la ansiedad.
	Coaching Psicología positiva	8 horas	EL taller con la finalidad de entrenar, el poder de la mente para vencer los pensamientos tóxicos, integrados por pensamientos debilitantes, frustrantes y limitantes y transfórmalos en pensamientos positivos que repercuten posteriormente es una actitud positiva y proactiva. Al final el participante podrá gerenciar su propia psicología positiva.
	Coaching Manejo emocional	8 horas	El entrenamiento va dirigido al manejo de la inteligencia emocional, descubriendo el funcionamiento de cada uno de los cerebros, para integrarlos y utilizar la inteligencia activa integrada de los tres cerebros, de manera que el participante sepa controlar las emociones y no las emociones a él
	Taller Recuperación Energetica utilizando el método Be-relax	8 horas	Método propio e innovador que tiene la finalidad de recuperar la energía vital y aumentar la fuerza dinámica, para realizar nuestras actividades con energía mediante un equilibrio Mente-Cuerpo. Se comienza por identificar en que derrochamos nuestra energía y cuáles son los condicionamientos negativos que nos debilitan. Los ejercicios están diseñados para el control mental, emocional y físico de manera de sacar el mejor provecho a nuestros recursos, enfocándose en cuatro pasos fundamentales: liberación, protección, centramiento y relajación.
	Taller Autoestima y motivación	8 horas	La autoestima es la fuente energética de amor, protección, potencia y permiso de ser uno mismo que fluye en cada uno de nosotros. El Taller está destinado para realizar una evaluación para determinar en qué nivel de autoestima se encuentra en las personas y aprender cómo se puede desarrollar las potenciales dormidas o desconocidas, reforzando las fortalezas y venciendo las presiones.
	Taller Técnicas de Respiración	8 horas	Se trata de profundizar en las técnicas de respiración a fin de corregir y educar al grupo en el manejo respiratorio como herramienta anti-estrés, para mejorar la comunicación y las relaciones humanas
	Taller Outdoor Relajación Total	8 horas	Se realiza en una locación destinada a la relajación donde se combinan los diferentes talleres y terapias de relajación

## Anexo II: Modelo de Encuesta Realizado a Empresas

1. Indique el Tipo de Cargo que desempeña (seleccione una opción)

Director  
Gerente de área  
Supervisor de área  
Ejecutivo de cuenta  
Analista  
Asesor  
Asistente  
Otro


2. Indique Comuna de Ubicación de la empresa en dónde Ud. Trabaja (seleccione una opción)

Cerrillos		La Cisterna		Lo Espejo		Providencia		San Miguel	
Cerro Navia		La Florida		Lo Prado		Puente Alto		San Joaquín	
Conchalí		La Pintana		Macul		Pudahuel		San Ramón	
El Bosque		La Granja		Maipú		Quilicura		Santiago	
Estación Central		La Reina		Ñuñoa		Quinta Normal		Vitacura	
Huechuraba		Las Condes		Pedro Aguirre Cerda		Recoleta		Otras Comunas (fuera de RM)	
Independencia		Lo Barnechea		Peñalolén		Renca			

3. Indique número de empleados de le empresa en dónde Ud. trabaja (seleccione una opción).

Menos de 50	
50 - 100	
100 - 200	
200 - 300	
300 - 500	
más de 500	

4. El personal de la empresa en dónde Ud trabaja manifiesta estar estresado (seleccione una opción).

Si	
No	

5. El personal de la empresa en dónde Ud labora, trabaja constantemente bajo presión (seleccione una opción).

Si	
No	

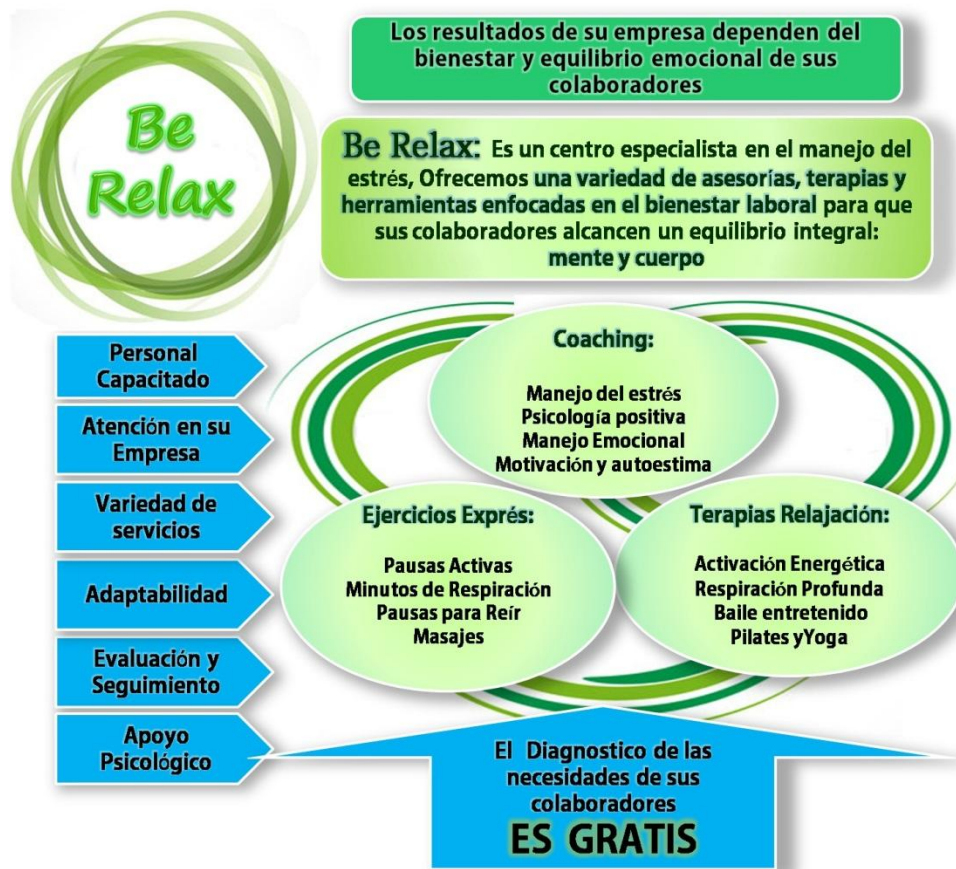
6. En la empresa en dónde Ud. trabaja, ¿existen iniciativas que fomenten el bienestar laboral? (seleccione una opción)

Si	
No	

7. En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, indique las iniciativas adoptadas por la organización en dónde Ud. trabaja (seleccione todas las opciones que Ud. considere válidas)

Jornadas informativas de salud y bienestar	<input type="checkbox"/>
Charlas manejo del estrés	<input type="checkbox"/>
Chequeo de salud en la oficina	<input type="checkbox"/>
Gimnasia post-jornadas	<input type="checkbox"/>
Gimnasia de pausa	<input type="checkbox"/>
Masajes en jornada	<input type="checkbox"/>
Atención psicológica	<input type="checkbox"/>
Tratamientos de belleza	<input type="checkbox"/>
Jornadas informativas de salud y bienestar	<input type="checkbox"/>

8. Observe detalladamente la propuesta de servicios de bienestar laboral que se muestra a continuación y responda las preguntas que se muestran al final de la misma.



- En el marco de los servicios de Be Relax, ¿Cómo valoraría su organización los siguientes atributos en un servicio de bienestar laboral? Indique su respuesta en una escala del 1 al 7, en dónde 1 es poco y 7 es mucho.

	1	2	3	4	5	6	7
Personal altamente capacitado							
Amplia variedad de servicios							
Adaptabilidad de servicios de acuerdo a las necesidades del personal							
Programas de evaluación y seguimiento del entorno laboral							
Disponibilidad conforme a las necesidades de la organización							
Precios convenientes							
Servicios personalizados además de los grupales							

- Considerando la propuesta de Be Relax, ¿Qué tan interesada estaría la empresa en dónde Ud. trabaja en contratar estos servicios? Indique su respuesta en una escala del 1 al 7, en dónde 1 es poco y 7 es mucho.

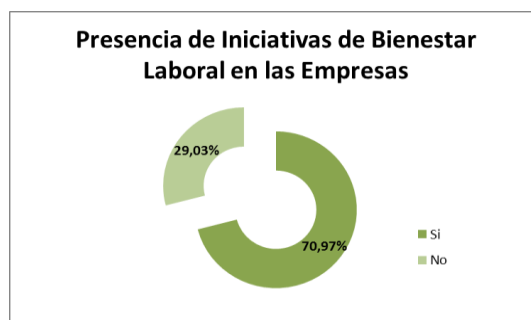
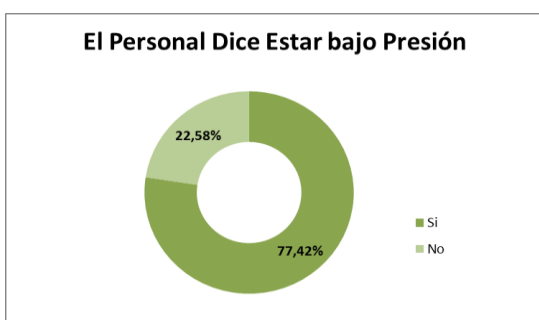
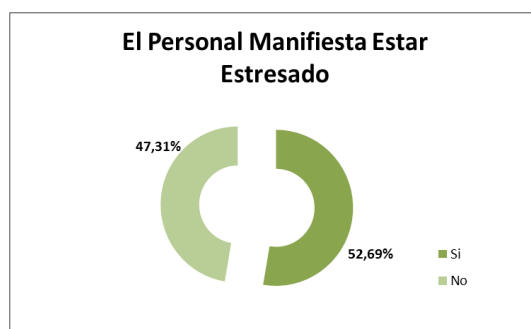
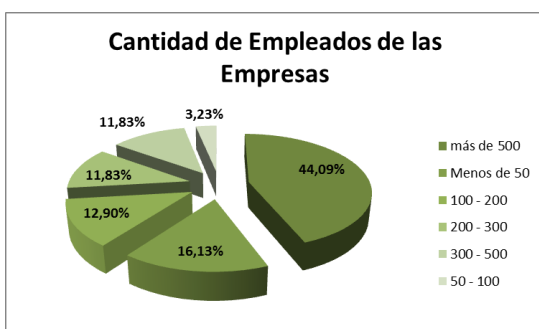
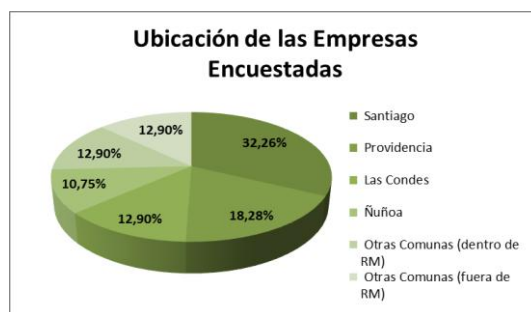
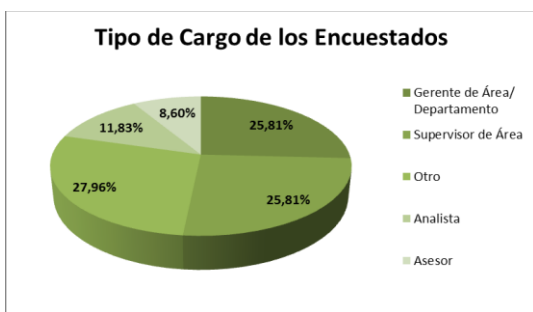
1	2	3	4	5	6	7

- ¿Cuánto estaría dispuesta a pagar la empresa en dónde Ud. trabaja, en promedio mensual por los servicios de Be Relax, considerando una base de 50 empleados? (seleccione una opción)

Menos de 1.500.000	
Entre 1.500.000 pesos y 2.000.000 pesos	
Entre 2.000.000 pesos y 2.500.000 pesos	
Entre 2.500.000 pesos y 3.000.000 pesos	
Mas de 3.000.000	

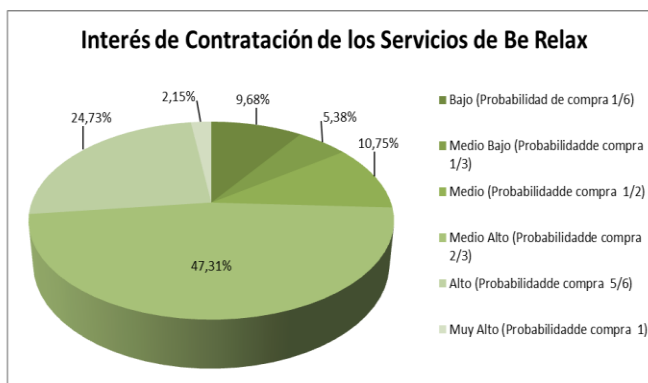
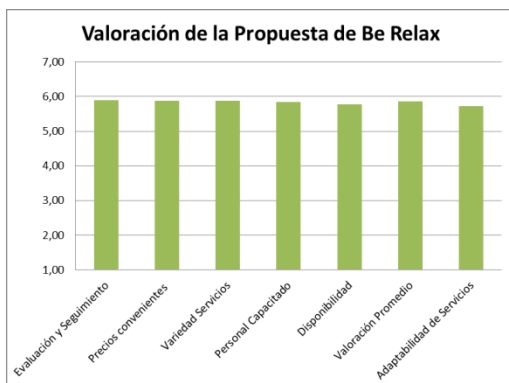
### Anexo III: Resultados Encuesta Empresas

El modelo de encuesta reflejado en el Anexo II fue respondido por un universo de 93 personas, las cuales respondieron en representación de las organizaciones de las cuales forman parte, recogiendo la percepción que tienen los encuestados sobre la forma en que actuaría sus empleadores. El resumen de resultados se muestra a continuación.



#### Tipos de Iniciativas de bienestar laboral adoptadas por las organizaciones

Tipo de Iniciativa	% de Respuestas
Jornadas informativas de salud y bienestar	65%
Chequeo de salud en la oficina	45%
Gimnasia de pausa	42,42%
otros	46,97%



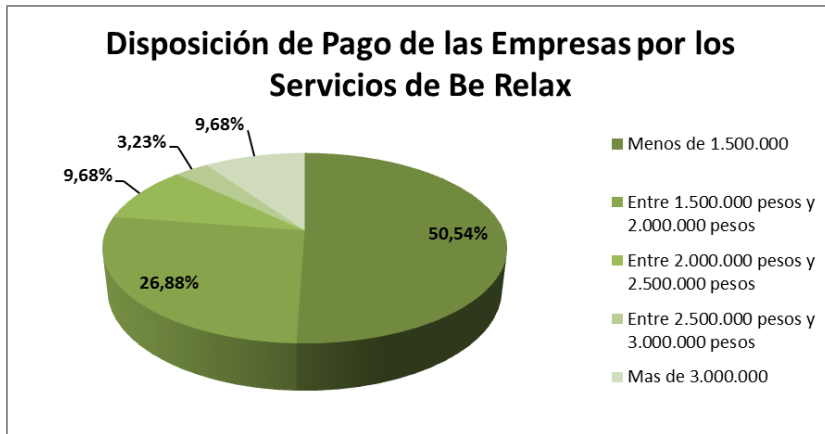
### Valoración y Aceptación de la Propuesta de Be Relax

Parámetro	Calificación	Variación con respecto al mejor evaluado
Evaluación y Seguimiento	5,90	0,0%
Precios convenientes	5,88	0,3%
Variedad Servicios	5,87	0,5%
Personal Capacitado	5,84	1,0%
Disponibilidad	5,77	2,1%
Valoración Promedio	5,85	0,8%
Adaptabilidad de Servicios	5,72	3,0%
Serv. Personalizados y Grupales	5,40	8,5%
<b>Aceptación Total</b>	<b>78%</b>	

### Cálculo de Compradores Potenciales

Porcentaje	Probabilidad de Compra	compradores potenciales
0,00%	0	0,00%
9,68%	1/6	1,61%
5,38%	1/3	1,79%
10,75%	1/2	5,38%
47,31%	2/3	31,54%
24,73%	5/6	20,61%
2,15%	1	2,15%
<b>Total Compradores Potenciales</b>		<b>63,08%</b>





#### Cálculo de Precio de Venta Esperado

Precio Medio Base	Probabilidad de Pago	Precio Esperado
750.000	50,54%	379.032,2581
1.750.000	26,88%	470.430,1075
2.250.000	9,68%	217.741,9355
2.750.000	3,23%	88.709,67742
3.000.000	9,68%	290.322,5806
<b>Precio Esperado</b>		<b>1.446.236,56</b>

## Anexo IV: Cálculos de Dimensionamiento de la Industria y el Mercado

- Dimensionamiento de la Industria:

Item	Escenario Mundial al 2011 USD	Escenario Chile al 2011 USD	ROI	Inversión Requerida Mundial (Tamaño potencial Industria) USD	Inversión Requerida Chile (Tamaño potencial Industria) USD
PIB Mundial + Pérdidas por Ausentismo e Ineficiencia	71,58E+12	254,14E+09	3,27	374,71E+09	001,33E+09
Pérdidas por Ausentismo e Ineficiencia	1,60E+12	5,68E+09	3,27		

- Dimensionamiento de la Industria en Santiago por Rubro, acorde a cifras del Banco Central de Chile<sup>(20)</sup>

PIB por Sector	%	Total USD	Pérdidas estimadas USD	Recuperable (75%) USD	Inversión USD (tamaño potencial del mercado)
Servicios Financieros y Empresariales	34,97%	035,06E+09	785,32E+06	588,99E+06	137,94E+06
Restauración y Hotelería	15,15%	015,19E+09	340,22E+06	255,17E+06	059,76E+06
Servicios Profesionales	13,02%	013,05E+09	292,39E+06	219,29E+06	051,36E+06
Industria Manufacturera	11,63%	011,66E+09	261,18E+06	195,88E+06	045,87E+06
Transporte y Comunicaciones	7,05%	007,07E+09	158,32E+06	118,74E+06	027,81E+06
<b>Totales</b>			<b>001,84E+09</b>	<b>001,38E+09</b>	<b>322,73E+06</b>

- Cálculo estimado de la proporción de los gastos adicionales por concepto de ausentismo laboral, en base al costo total de las remuneraciones efectivas.

Datos Referenciales de Chile	
Tasa de Uso de Licencias	79%
% de licencias por enfermedades mentales	18,60%
% estrés grave & Ansiedad	36,40%
% efectivo de licencias por estrés	6,77%
Tasa de Uso de licencias por estrés (ausentismo anual)	18,60%
Promedio de días por licencia	15
Datos Estimados	
Tiempo perdido por ausentismo (días por cada 100 empleados)	279
horas extra (días por cada 100 empleados)	418,5
Tiempo extra efectivo a pagar en días (suspendiendo el pago a empleado en licencia)	139,5
<b>Tiempo extra a pagar</b>	<b>6,34%</b>

- Determinación de gastos adicionales en Santiago (sectores Centro-Oriente), por concepto de ausentismo laboral, a partir de montos de remuneraciones declarados ante SII <sup>(22)</sup>

Comuna	Remuneraciones Totales en Miles MM USD	Remuneraciones Efectivas en Miles MM USD	Gasto Adicional en Miles MM USD (6,34% de las remuneraciones efectivas)
LAS CONDES	10,23	9,62	0,61
NUNOA	1,24	1,16	0,07
PROVIDENCIA	5,15	4,84	0,31
SANTIAGO	9,34	8,78	0,56
<b>Total</b>	<b>25,96</b>	<b>24,41</b>	<b>1,55</b>

- Determinación del tamaño del Mercado Objetivo de Be Relax.

Para cuantificar financieramente la dimensión del mercado objetivo, se han extrapolado los gastos estimados en los que incurren las empresas de la Región de Santiago (ver sección 4.1), a un universo de 500 empresas ubicadas en el sector centro-oriente de la capital, partiendo de estadísticas de ingresos y gastos por concepto de pago de remuneraciones, emitidas por SII <sup>(22)</sup>. Este grupo de 500 clientes conforma la base de referencia del mercado local para Be Relax, de la cual 66 son parte del grupo de grandes clientes, cifra que corresponde a las empresas mejor evaluadas por su aplicación políticas RSE <sup>(16)</sup>. Las 434 empresas restantes corresponderían al segmento de organizaciones de tamaño medio. Asumiendo que los clientes necesitarían recuperar al menos el 75% de los gastos incurridos por concepto de ausentismo e ineficiencia laboral, y un retorno promedio sobre la inversión de 3,27 <sup>(2)</sup>, se ha calculado el tamaño del mercado objetivo, cuantificado en términos de la inversión que realizarían los clientes para alcanzar la reducción de costos antes planteada. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla adjunta a continuación:

Definición de Parámetros Base					
Gastos Totales Stgo por Ausentismo y Pérdida de Productividad MMM USD	1,84				
Gastos Totales Stgo solo por Ausentismo MMM USD	1,55				
ROI	3,27				
% de Recuperación de Gasto	0,75				
Cuantificación de Gasto de Empresas Sector Oriente de Santiago					
Tipo de Empresa, Según Tamaño, sector Santiago Oriente	Número de Empresas	Remuneraciones Totales (UF)	Remuneraciones/Empresa USD	Gasto Ausentismo (6,34%) USD	Gasto Total/Empresa USD
Grandes	4.790	475.626.220,20	4.816.895,94	305.391,20	362.528,91
Medianas	7.361	59.416.961,00	391.571,08	24.825,61	29.470,40
Cuantificación del Mercado Objetivo					
Tipo de Empresa, Según Tamaño, sector Santiago Oriente	Target de Reducción de Costos/ Empresa - USD	Inversión Requerida/ Empresa - USD	Inversión Requerida/ Empresa - CLP	Empresas Mercado Objetivo	Total Mercado Objetivo CLP
Grandes	271.896,68	83.148,83	39.079.951,43	66	2.579.276.794,56
Medianas	22.102,80	6.759,27	3.176.854,74	434	1.378.754.958,73
<b>Total Mercado Objetivo</b>					<b>3.958.031.753,29</b>

## Anexo V: Cálculos Financieros

**Tabla 9.1: Inversiones en Activos Requeridas**

Item	Inversión				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos Corrientes</b>					
<i>Efectivo y Equivalente a Efectivo</i>					
Caja	6.819.671	0	0	0	0
Efectivo en Bancos	27.278.686		0	0	0
<b>Subtotal Activos Corrientes</b>	<b>34.098.357</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Activos No Corrientes</b>					
<i>Propiedades, Planta y Equipo, Neto</i>					
Sillas Especiales para Servicios	325.000	-134.550	69.630	72.067	74.589
Mobiliario para Oficina	1.000.000	0	642.735	0	0
Obras de Adecuación de Oficina	350.000	0	0	0	0
PCs	1.400.000	0	0	0	459.009
Impresoras	150.000	0	0	0	0
Creación de Página Web	300.000	0	0	0	0
Kit Portátil para prestación de Servicios (Paravanes, Radio, materiales varios)	250.000	-103.500	53.561	55.436	57.376
Equipos de Pediluvio	279.650	-115.775	59.914	62.011	64.181
Equipos para Biomagnetismo	50.000	-20.700	10.712	11.087	11.475
<b>Subtotal Activos No Corrientes</b>	<b>4.104.650</b>	<b>-374.525</b>	<b>836.552</b>	<b>200.600</b>	<b>666.631</b>
<b>Total Activos</b>	<b>38.203.007</b>	<b>-374.525</b>	<b>836.552</b>	<b>200.600</b>	<b>666.631</b>

**Tabla 9.2: Costos Variables por Año**

<b>Costos Variables</b>	<b>Costos Totales/Año</b>				
<b>Análisis de Costos Unitarios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Materiales e Insumos</b>					
Consumibles para masajes (crema y aceites) - 60% sesiones ind	3.104.070	3.949.370	5.226.950	7.384.070	10.399.330
Gastos Lavandería (toallas)	870.300	1.107.300	1.465.500	2.070.300	2.915.700
<b>Subtotal Materiales e Insumos</b>	<b>3.974.370</b>	<b>5.056.670</b>	<b>6.692.450</b>	<b>9.454.370</b>	<b>13.315.030</b>
<b>Servicio de Traslado</b>					
Bono de transporte por servicio por trabajo remoto	10.055.000	13.060.000	18.405.000	26.840.000	38.310.000
Servicio de Transporte de Personal y Equipos (Furgon)	6.504.000	8.640.000	12.816.000	19.128.000	27.576.000
Servicio de Transporte Grupo	540.000	720.000	1.080.000	1.620.000	2.340.000
<b>Subtotal Servicio de Traslado</b>	<b>17.099.000</b>	<b>22.420.000</b>	<b>32.301.000</b>	<b>47.588.000</b>	<b>68.226.000</b>
<b>Contrataciones Honorarios y Bonificaciones</b>					
Profesionales por honorarios para tratamiento expreso prestado	300.000	330.000	379.500	436.425	523.710
Profesionales por honorarios para sesión prolongada	900.000	990.000	1.138.500	1.309.275	1.571.130
<b>Subtotal Subcontratados</b>	<b>1.200.000</b>	<b>1.320.000</b>	<b>1.518.000</b>	<b>1.745.700</b>	<b>2.094.840</b>

**Tabla 9.3: Costos Fijos por Año**

Costos Totales/Año					
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos Generales y Administración</b>					
Arriendo Oficina 100m2	16.030.000	13.740.000	13.740.000	13.740.000	13.740.000
Artículos de Oficina	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Servicios Luz y Agua	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Mantenición Página Web	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Uniformes (por persona)	792.000	792.000	792.000	792.000	792.000
Mantenición Página Web	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000	2.400.000
Administrador	13.714.286	13.714.286	13.714.286	13.714.286	13.714.286
Gerente General	25.714.286	25.714.286	25.714.286	25.714.286	25.714.286
Secretaria	5.914.286	5.914.286	5.914.286	5.914.286	5.914.286
<b>Subtotal Gastos Generales y Administración</b>	<b>72.964.857</b>	<b>70.674.857</b>	<b>70.674.857</b>	<b>70.674.857</b>	<b>70.674.857</b>
<b>Salarios Personal Operaciones</b>					
Psicologos	18.857.143	18.857.143	37.714.286	37.714.286	56.571.429
Terapeutas	55.714.286	66.857.143	89.142.857	133.714.286	178.285.714
Especialistas en Tratamientos Alternativos	55.714.286	66.857.143	89.142.857	122.571.429	178.285.714
<b>Subtotal Salarios Operaciones</b>	<b>130.285.714</b>	<b>152.571.429</b>	<b>216.000.000</b>	<b>294.000.000</b>	<b>413.142.857</b>
<b>Gastos de Venta y Marketing</b>					
Gastos de Representación Actividades de Promoción	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000	5.400.000
Folletos Informativos y Material POP	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
Cuenta Corporativa LinkedIn	225.600	225.600	225.600	225.600	225.600
Pago de Publicidad en Google y otros medios web	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Publicidad en Diarios y Revistas Especializadas	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000	4.800.000
Vendedor en Terreno	30.857.143	46.285.714	61.714.286	77.142.857	108.000.000
<b>Subtotal Gastos de Venta</b>	<b>47.282.743</b>	<b>62.711.314</b>	<b>78.139.886</b>	<b>93.568.457</b>	<b>124.425.600</b>

**Tabla 9.4: Capital de Trabajo Requerido en el primer año de operaciones**

	Capital de Trabajo Año 1			
Año	Q1	Q2	Q3	Q4
Efectivo y Equivalente a Efectivo	0	22.070.050	159.026.746	311.628.199
Cuentas por Cobrar (PPR 60 días)	22.070.050	136.956.695	130.531.402	45.707.390
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>22.070.050</b>	<b>159.026.746</b>	<b>289.558.148</b>	<b>357.335.588</b>
Impuestos por Pagar	8.276.852	-4.351.044	-16.430.502	-12.347.124
Otros Pasivos Circulantes Operacionales	-62.633.329	-62.633.329	-62.633.329	-62.633.329
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>-54.356.477</b>	<b>-66.984.372</b>	<b>-79.063.831</b>	<b>-74.980.453</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>-32.286.426</b>	<b>92.042.373</b>	<b>210.494.317</b>	<b>282.355.136</b>

**Tabla 9.5: Capital de Trabajo Requerido para los primeros 5 años de operación**

	Capital de Trabajo Año 1			
Año	Q1	Q2	Q3	Q4
Efectivo y Equivalente a Efectivo	0	22.070.050	159.026.746	311.628.199
Cuentas por Cobrar (PPR 60 días)	22.070.050	136.956.695	130.531.402	45.707.390
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>22.070.050</b>	<b>159.026.746</b>	<b>289.558.148</b>	<b>357.335.588</b>
Impuestos por Pagar	8.276.852	-4.351.044	-16.430.502	-12.347.124
Otros Pasivos Circulantes Operacionales	-62.633.329	-62.633.329	-62.633.329	-62.633.329
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>-54.356.477</b>	<b>-66.984.372</b>	<b>-79.063.831</b>	<b>-74.980.453</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>-32.286.426</b>	<b>92.042.373</b>	<b>210.494.317</b>	<b>282.355.136</b>

**Tabla 9.6: Proyección de Ventas por Año**

Servicios	Ingresos Por Venta				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete Básico (1 mes)	20.160.000	25.920.000	34.560.000	48.960.000	69.120.000
Paquete Básico+ (1 mes)	22.176.000	28.512.000	38.016.000	53.856.000	76.032.000
Paquete Intermedio (semestral)	27.086.400	36.115.200	54.172.800	81.259.200	117.374.400
Paquete Extendido (anual)	48.755.520	65.007.360	97.511.040	146.266.560	211.273.920
Taller de coaching	11.200.000	12.320.000	14.168.000	16.293.200	19.551.840
Tratamientos Expresos Grupales	6.601.920	7.262.112	8.351.429	9.604.144	11.524.973
Tratamientos Expresos Individuales	102.871.845	113.159.030	130.132.885	149.652.818	179.583.382
Sesiones Prolongadas Grupales	16.011.794	17.612.974	20.254.921	23.293.160	27.951.792
Sesiones Prolongadas Individuales	80.402.059	88.442.265	101.708.605	116.964.896	140.357.876
<b>Total Ingresos por Venta</b>	<b>335.265.538</b>	<b>394.350.941</b>	<b>498.875.680</b>	<b>646.149.978</b>	<b>852.770.183</b>



## Referencias Bibliográficas

1. **Chile.com.** Estrés: La Patología Moderna. [En línea] 2012. [Citado el: 18 de Noviembre de 2012.] [http://www.chile.com/secciones/ver\\_seccion.php?id=68023](http://www.chile.com/secciones/ver_seccion.php?id=68023).
2. **The Workplace Wellness Alliance, World Economic Forum.** *investing in a Sustainable Workforce.* 2012.
3. **Summit Global Spa & Wellness.** Spas and the Global Wellness Market: Synergies and Opportunities. [En línea] Mayo de 2010. [Citado el: 12 de Octubre de 2012.] [http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/pdf/gss\\_spasandwellnessreport\\_final.pdf](http://www.globalspaandwellnesssummit.org/images/stories/pdf/gss_spasandwellnessreport_final.pdf).
4. **SRI International.** Center for Science, Technology & Economic Development. [En línea] 2012. [Citado el: 2012 de Octubre de 2012.] <http://csted.sri.com/content/sri-presents-comprehensive-study-global-wellness-industry-2010-global-spa-summit-istanbul-tu>.
5. **El Banco Mundial.** Datos: PIB (US\$ a precios actuales). [En línea] 2013. [Citado el: 20 de Enero de 2013.] <http://datos.bancomundial.org/>.
6. **Ministerio de Salud.** Medicinas Complementarias - Alternativas. [En línea] 2012. [Citado el: 17 de Noviembre de 2012.] [http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g\\_temas/g\\_medicinas\\_alternativas/medicinasalternativas.html](http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_temas/g_medicinas_alternativas/medicinasalternativas.html).
7. **Servicio de Impuestos Internos.** Beneficios Tributarios por Capacitación. [En línea] 2012. [Citado el: 17 de Noviembre de 2012.] [http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades\\_especiales/beneficios\\_capac.htm](http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/beneficios_capac.htm).
8. **M. Riveros, N. Torres.** Mercado de los spa en Chile repunta y espera ventas por hasta US\$25 millones. [En línea] 10 de Marzo de 2011. [Citado el: 2012 de Octubre de 25.] <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=82498>.
9. **Fierro, Pamela.** PIB de Chile llega a los US\$ 200 mil millones en 2010 y supera en tamaño a Israel y Pakistán. [En línea] LA TERCERA, 19 de Marzo de 2011. [Citado el: 17 de Noviembre de 2012.] <http://diario.latercera.com/2011/03/19/01/contenido/negocios/10-62884-9-pib-de-chile-llega-a-los-us-200-mil-millones-en-2010-y-supera-en-tamano-a-israel.shtml>.
10. **El Dínamo.** El PIB de Chile creció un 6,0 % en 2011. [En línea] 19 de Marzo de 2012. [Citado el: 17 de Noviembre de 2012.] <http://www.eldinamo.cl/2012/03/19/el-pib-de-chile-crecio-un-60-en-2011/>.
11. **Ministerio de Salud.** Encuesta Nacional de Salud - ENS 2009-2010. [En línea] 17 de Julio de 2012. [Citado el: 18 de Noviembre de 2012.] [http://epi.minsal.cl/wp-content/uploads/2012/07/InformeENS\\_2009-2010\\_CAP1.pdf](http://epi.minsal.cl/wp-content/uploads/2012/07/InformeENS_2009-2010_CAP1.pdf).
12. **Departamento de Estudios y Desarrollo, Superintendencia de Salud.** *Análisis de Licencias Médicas y Gasto en Subsidios por Incapacidad Laboral Año 2011.* Santiago : supersalud.gob.cl, 2012.
13. **Instituto Nacional de Estadísticas - Chile.** Situación laboral de las mujeres ocupadas y las brechas salariales que inciden en la estructura ocupacional chilena. [En línea] Diciembre de 2011. [Citado el: 18 de Noviembre de 2012.] [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios\\_y\\_documentos/documentostrabajo/situacion\\_laboral\\_mujeres.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/estudios_y_documentos/documentostrabajo/situacion_laboral_mujeres.pdf).

14. **Movimiento Slow.** Filosofía Slow. [En línea] 2008. [Citado el: 18 de Noviembre de 2012.] <http://movimientoslow.com/es/filosofia.html>.
15. **HSNSotre.com.** Wellness, una filosofía de vida. [En línea] 9 de Marzo de 2012. [Citado el: 18 de Noviembre de 2012.] <http://blog.hsnstore.com/wellness-una-filosofia-de-vida/>.
16. **AcciónRSE.** Las empresas con mejor reputación en Chile. [En línea] 2008 de Noviembre de 2008. [Citado el: 22 de Diciembre de 2012.] <http://www.accionrse.cl/novedades.php?friendly=las-empresas-con-mejor-reputaci-n-en-chile>.
17. **Everis Group.** Chile se consolida como líder en la región y encabeza penetración de redes sociales en el mundo. [En línea] 2012. [Citado el: 18 de Noviembre de 2012.] <http://www.everis.com/chile/es-CL/sala-de-prensa/noticias/Paginas/chile-encabeza-penetracion-redes-sociales-en-el-mundo.aspx>.
18. **Lozano, Marcelo.** CLOUD COMPUTING EN AMÉRICA LATINA; CURIOSIDADES, TENDENCIAS Y APLICACIONES. [En línea] CIO America Latina, 09 de Agosto de 2011. [Citado el: 18 de Noviembre de 2012.] <http://www.cioal.com/2011/08/09/cloud-computing-curiosidades-tendencias-y-aplicaciones/>.
19. *ESTRÉS LABORAL, CONSIDERACIONES SOBRE SUS CARACTERÍSTICAS Y FORMAS DE AFRONTAMIENTO.* **Rodríguez González, Roberto, Roque Doval, Yamila y Molerio Pérez, Osana.** 2012, Revista Internacional de Psicología.
20. **Banco Central de Chile.** Series de Indicadores, Cuentas Nacionales. [En línea] 2013. [Citado el: 20 de Enero de 2013.] [http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index\\_aeg.htm](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_aeg.htm).
21. **Guihard, Thierry.** Cómo disminuir el ausentismo laboral. [En línea] América Economía, 01 de Septiembre de 2012. [Citado el: 22 de Diciembre de 2012.] <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/como-disminuir-el-ausentismo-laboral>.
22. **Servicio de Impuestos Internos.** SII, Estadísticas. [En línea] 2012. [Citado el: 24 de Octubre de 2012.] <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm>.
23. **Ministerio de Salud.** Decreto 42-2005/ Reglamento para las Prácticas Médicas Alternativas como Profesionales Auxiliares de la Salud y de los Recintos en que estas se Realizan. [En línea] 17 de 06 de 2005. [Citado el: 17 de 11 de 2012.] <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=239259&idVersion=2005-06-17>.
24. *El PIB de Chile creció un 6,0% en 2011.* Santiago : s.n., 19 de Marzo de 2012, Eldinamo.cl, págs. <http://www.eldinamo.cl/2012/03/19/el-pib-de-chile-crecio-un-60-en-2011/>.
25. *Estadísticas, Tipo de Cambio, Serie Anual 2007-2012.* **Banco Central de Chile.** Santiago : s.n., 2012, pág. <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>.
26. *Índice de Precios al Consumidor (IPC) Cobertura Nacional.* **Instituto Nacional de Estadística.** Santiago : s.n., 2012, pág. [http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_precios/ipc/nuevo\\_ipc/nuevo\\_ipc.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_precios/ipc/nuevo_ipc/nuevo_ipc.php).
27. **Manglar.** Manglar. [En línea] 2012. [Citado el: 15 de Noviembre de 2012.] <http://www.manglar.cl>.
28. **Kinessik.** Kinessik. [En línea] 2012. [Citado el: 15 de Noviembre de 2012.] <http://www.kinessik.cl>.
29. **Promondo.** Promondo. [En línea] 2012. [Citado el: 15 de Noviembre de 2012.] <http://www.promondo.cl>.
30. **Terapias on the Job.** Terapias on the Job. [En línea] <http://www.masajeempresas.cl>.

31. **Centro Clínico del Estrés y Dolor Crónico.** Centro Clínico del Estrés y Dolor Crónico. [En línea] <http://antiestres.cl>.
32. **Spa One & Only.** One & Only. [En línea] 2012. [Citado el: Noviembre de 15 de 2012.] <http://www.spaoneandonly.cl>.
33. **BowSPA.** BowSPA Paulina Vargas. [En línea] 2009. [Citado el: Noviembre de 15 de 2012.] <http://www.bowspa.cl>.
34. **Masajes Profesionales.** Masajes Profesionales. [En línea] 2012. [Citado el: 15 de Noviembre de 2012.] <http://www.masajesprofesionales.cl>.
35. **Therapie.** Therapie, Centro de Salud Integral. [En línea] 2012. [Citado el: 15 de Noviembre de 2012.] <http://www.therapie.cl>.
36. **Servicio de Impuestos Internos.** Sii Online, Contribuyentes. [En línea] 2012. [Citado el: 23 de Noviembre de 2012.] <http://www.sii.cl/contribuyentes/contribuyentes.htm>.
37. **Adimark.** Modelo Estimativo del N.S.E en los Hogares de Chile. [En línea] 2009. [Citado el: 21 de Octubre de 2012.] <http://www.slideshare.net/AngeloOrtega/MapaSocioeconomicodeChile> .
38. **Mas Movimiento.** Mas Movimiento. [En línea] 2012. [Citado el: 18 de Diciembre de 2012.] <http://masmovimiento.cl/>.