



“Be Relax”

“Especialistas en el bienestar laboral”

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

Alumno:

Edison Cepeda Kaiser

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Enero 2013



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



Índice General

1	Resumen Ejecutivo.....	1
2	Descripción de la Idea.....	3
2.1	Aspectos distintivos del negocio.....	5
2.2	Misión.....	6
2.3	Visión.....	6
2.4	Valores.....	6
3	Análisis de la Industria y sus competidores.....	7
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
4	Estrategia competitiva y modelo de negocios.....	19
4.1	Análisis FODA.....	19
4.2	Estrategia Competitiva.....	20
4.2.1	Objetivos Estratégicos.....	20
4.3	Elementos del modelo de utilidades.....	21
4.3.1	Modelo de Ingresos.....	21
4.3.2	Estructura de Costos.....	22
4.4	Estrategia de entrada y crecimiento.....	23
5	Producción y Operaciones.....	25
5.1	Recursos claves en las operaciones.....	26
5.2	Procesos claves en las operaciones.....	26
5.3	Rol de los profesionales.....	26
5.4	Ubicación Propuesta para las oficinas de Be Relax.....	26
5.5	Flujo de Operaciones.....	27
6	La Organización y la Gestión de las Personas.....	29

7	Proyecciones Financieras.....	32
7.1	Supuestos Establecidos para la Estimación de Proyecciones de Venta.....	32
7.2	Estado de Resultados y Flujo de Caja Efectivo.....	34
7.2.1	Costos Fijos.....	34
7.2.2	Costos Variables.....	35
7.2.3	Inversión Inicial.....	36
7.3	Valorización del Negocio.....	39
7.3.1	Tasa de Descuento.....	39
7.3.2	Estimación del Valor del Negocio.....	39
7.4	Resultados Finales.....	40
7.5	Análisis de Sensibilidad.....	41
8	Riesgos.....	42
9	Conclusiones.....	43
	Anexos.....	44
	Anexo I: Servicios ofrecidos por Be Relax.....	44
	Anexo II: Modelo de Encuesta Realizado a Empresas.....	46
	Anexo III: Resultados Encuesta Empresas.....	49
	Anexo IV: Cálculos de Dimensionamiento de la Industria y el Mercado.....	52
	Anexo V: Cálculos Financieros.....	54
	Referencias Bibliográficas.....	59

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.

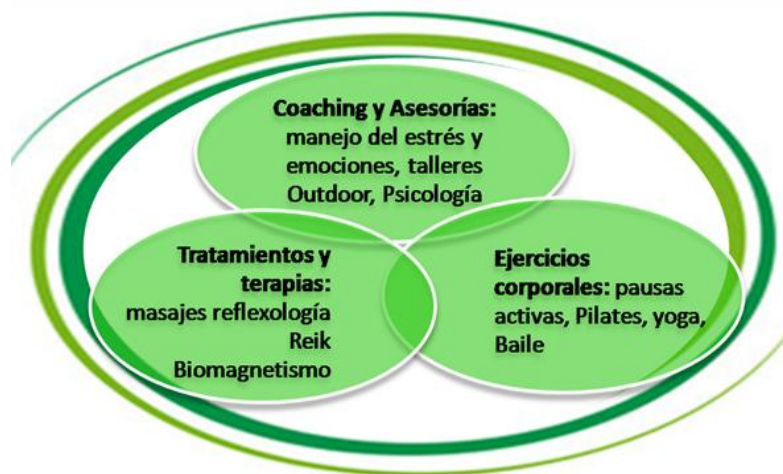
Para lograr esto, se requiere una inversión inicial de \$70 millones de pesos, con un periodo de recuperación de la inversión menor a los 24 meses. Los ingresos que se generarán se estiman por más de \$490 millones de pesos al tercer año y \$850 millones de pesos al quinto año de operación. Esto dado 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.

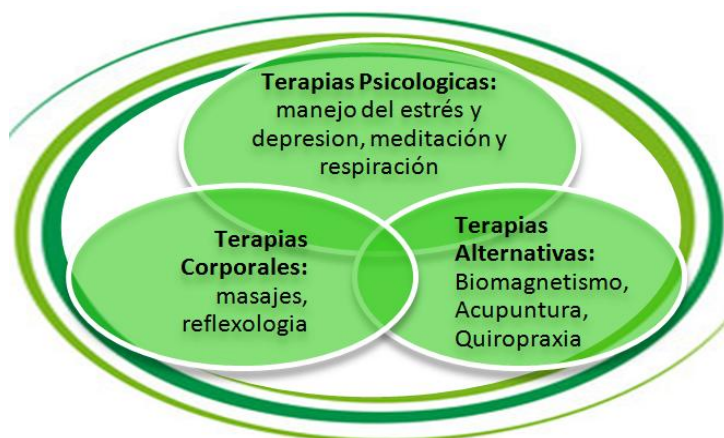
Los servicios de Be Relax se enfocan en medianas y grandes empresas preocupadas por el bienestar de sus colaboradores, que necesiten facilitarles herramientas para el manejo del estrés y mejorar su entorno laboral, para que así sus trabajadores estén saludables, motivados y sean cada vez más productivos. 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 ⁽¹⁾. 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 ⁽²⁾, 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 ⁽³⁾, 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 ⁽⁴⁾.

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 ⁽²⁾. 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 ^{(2), (5)}. 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 ⁽²⁾. 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 ⁽⁶⁾. 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)⁽⁷⁾. 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⁽⁸⁾.

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⁽⁹⁾ y 6% en 2011⁽¹⁰⁾ 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⁽¹¹⁾. 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 ⁽¹²⁾. 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 ⁽¹³⁾. 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 ⁽¹⁴⁾. 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 ⁽¹⁵⁾. 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⁽¹⁶⁾.

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⁽¹⁷⁾. 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⁽¹⁸⁾, 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 preocupara 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 ⁽¹⁶⁾	 Kinestik ⁽¹⁷⁾	 Promondo ⁽¹⁸⁾	 Terapias on the job ⁽¹⁹⁾	 Mas ⁽²¹⁾ 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

 Kinessik⁽¹⁷⁾	 Promondo⁽¹⁸⁾	 Terapias on the job⁽¹⁹⁾	 Mas Movimiento⁽²¹⁾	 Be Relax
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:

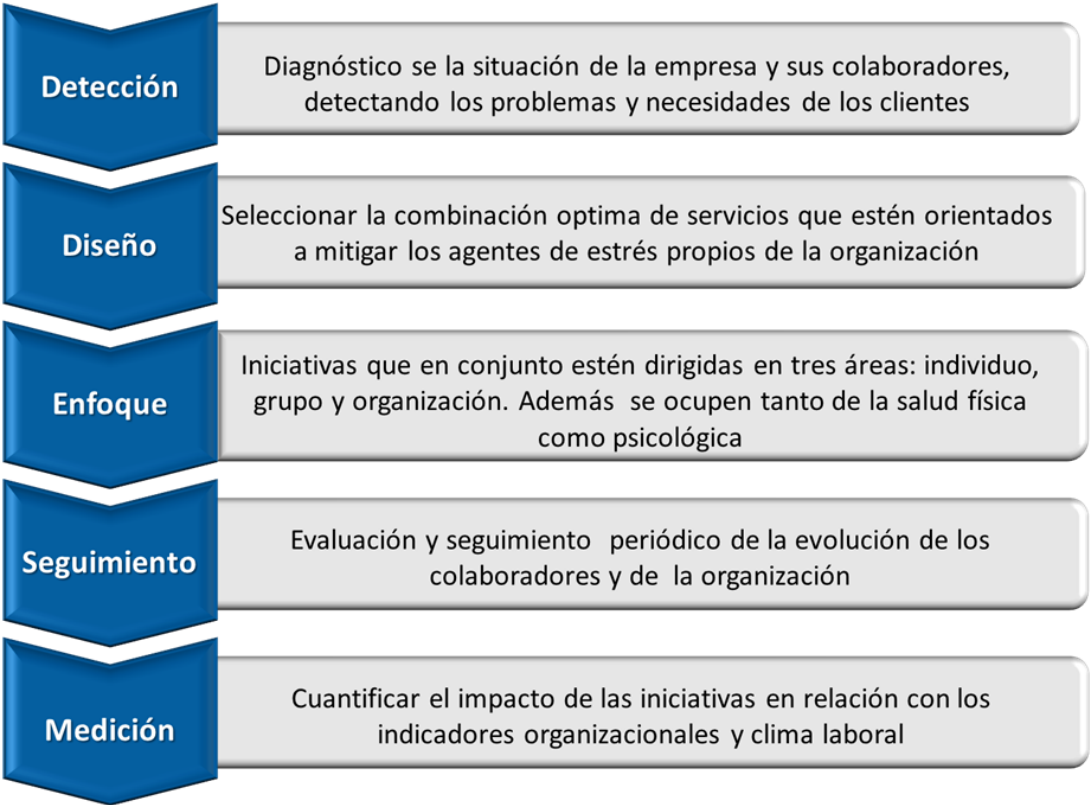
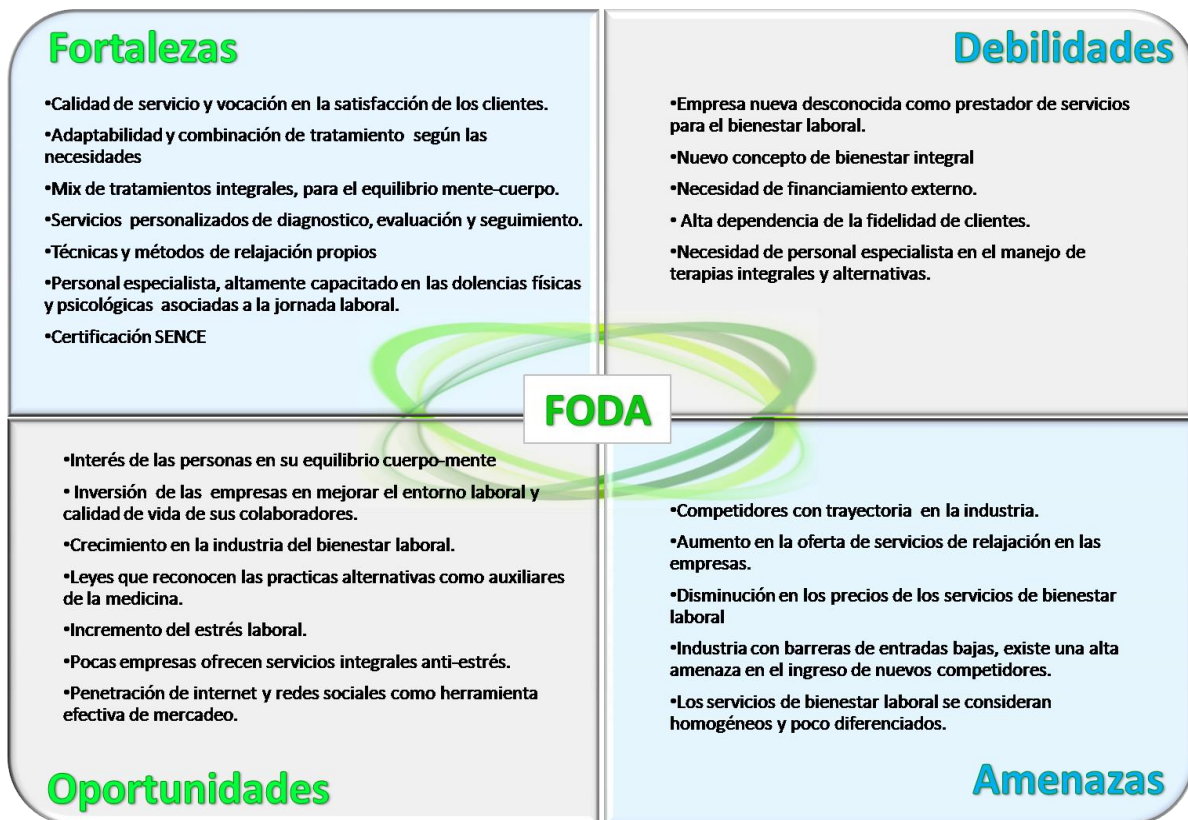


Figura 3-1: Aspectos a considerar para las iniciativas de bienestar laboral

4 Estrategia competitiva y modelo de negocios

4.1 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.

4.2 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.



4.2.1 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.

4.3 Elementos del modelo de utilidades

4.3.1 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).

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 4.1: 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 realizarán un mix de las terapias y talleres con los que cuenta la empresa.

4.3.2 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 la sección 7.2 y el Anexo IV.

4.4 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.

5 Producción y Operaciones

Be Relax define sus operaciones como de alta calidad de servicio, buscando satisfacer a sus clientes adaptando los servicios en base a sus necesidades, aumentando el bienestar de los colaboradores y su eficiencia operativa. A través del énfasis en la atención y las promociones constantes, se busca la fidelidad de los clientes para que contraten constantemente los planes ofrecidos.

Como las actividades se realizan en las instalaciones de los clientes, es vital la coordinación y la logística de los profesionales de Be Relax, entregando el servicio de acuerdo al cronograma acordado con los clientes, garantizando puntualidad, vocación y dedicación para proporcionar bienestar a los colaboradores. Esto es complementado con la ambientación que proporciona Be Relax en los sitios de trabajo, creando un espacio de relajación idóneo donde se puedan hacer las terapias y ejercicios con los implementos adecuados. Dado que la coordinación entre los colaboradores y profesionales de Be Relax es necesaria para la efectividad de los planes, el calendario de actividades se programa directamente con su Outlook para recordarles los eventos a realizarse.

Un punto importante de las operaciones de Be Relax, es la interacción con sus clientes y consumidores en todo momento, a través de la página web los clientes pueden monitorear los servicios y la satisfacción de sus empleados, ya que estos contarán con un acceso donde comentarán sobre las prestaciones, recibirán información relevante y realizarán sus encuestas de seguimiento. Además la empresa pone a disposición el correo de atención, donde se puede contactar cada uno de los profesionales (psicólogos y terapeutas), para hacer consultas personales, garantizando la confidencialidad de las consultas y una respuesta en 24 horas con lo que se ratifica la disposición y el compromiso de los profesionales en la atención de sus clientes.

Asimismo el portal web, servirá como una herramienta de gestión para los clientes, ya que se mantendrá un registro de aquellos indicadores de desempeño que vinculados con las iniciativas de Be Relax, tales como, nivel de ausentismo, eficiencia operativa, satisfacción del empleado entre otros.

5.1 Recursos claves en las operaciones

Como complemento de las operaciones de Be Relax, es necesario contar con el apoyo de diferentes empresas mediante el *Outsourcing* de las siguientes actividades:

- ❑ Diseño, colocación de publicidad y artículos POP.
- ❑ Soporte informático, diseño y mantenimiento de pagina web.
- ❑ Servicios de transporte tanto para personal como para los materiales utilizados.
- ❑ Contratación externa de personal capacitado para horas de remplazo.

5.2 Procesos claves en las operaciones

Los siguientes procesos son sumamente importantes para garantizar la continuidad de las operaciones de Be Relax, mantener su propuesta de valor y posicionamiento frente a la competencia.

- ❑ Interacción continua con los clientes y consumidores.
- ❑ Visitas constantes y mantenimiento de las relaciones con los clientes.
- ❑ Seguimiento y control de la atención, satisfacción del cliente y efectividad de los servicios brindados.
- ❑ Monitoreo de la evolución de los clientes.
- ❑ Control de los gastos administrativos, operativos y por ventas.
- ❑ Investigación de nuevas técnicas aplicadas en los puestos de trabajo.
- ❑ Desarrollo de metodologías, ejercicios y capacitaciones que complementen los servicios.
- ❑ Seguimiento y control de las ventas.
- ❑ Evaluación de la satisfacción y capacitación del staff profesional.

5.3 Rol de los profesionales

El staff profesional de Be Relax es la esencia de la empresa, al estar en contacto directo con los clientes y colaboradores deben transmitir su concepto de bienestar integral y equilibrio mente-cuerpo, por lo tanto al seleccionarlos no sólo se hace énfasis en los conocimientos y experiencia según sus funciones a desempeñar, sino que se valoran por sus habilidades blandas, calidad humana, sensibilidad, capacidad de empatía y compromiso.

5.4 Ubicación Propuesta para las oficinas de Be Relax

Considerando que durante la primera fase de operaciones, Be Relax traslada sus servicios al punto de presencia de cada uno de sus clientes corporativos (oficinas, parque industrial, etc), las necesidades de

plaza física de la empresa se limitan a una oficina de 150m2, con una bodega para el almacenamiento del equipo y materiales a utilizar en la prestación de las terapias. La oficina estará diseñada en bajo ambiente de relajación con espacios abiertos donde se incorporarán las estaciones de trabajo fijas para el personal administrativo y flotantes para los psicólogos y terapeutas, incluyendo un área de descanso, sala de reunión y un espacio donde se puedan practicar las los ejercicios y terapias.

Dado que el personal de Be Relax necesita acceder fácilmente a vías principales, para llegar al sector oriente de la ciudad, en dónde se estima que están ubicados sus clientes potenciales, se plantea ubicar las oficinas de Be Relax en la comuna de Ñuñoa, por ser una locación equidistante con respecto a las comunas de Santiago, Providencia y Las Condes, además de implicar un canon de arriendo inferior que el disponible en Las Condes y Providencia. En una segunda fase, se plantea la instalación de un centro de atención al público individual, (no asociado a clientes corporativos), donde se profundice en la prestación de los servicios.

5.5 Flujo de Operaciones

Las operaciones de Be Relax se dividen en tres procesos: ventas, prestación de servicios y seguimiento, en la siguiente Figura 5-1 se presenta el detalle de las actividades relevantes en cada uno de estos procesos.

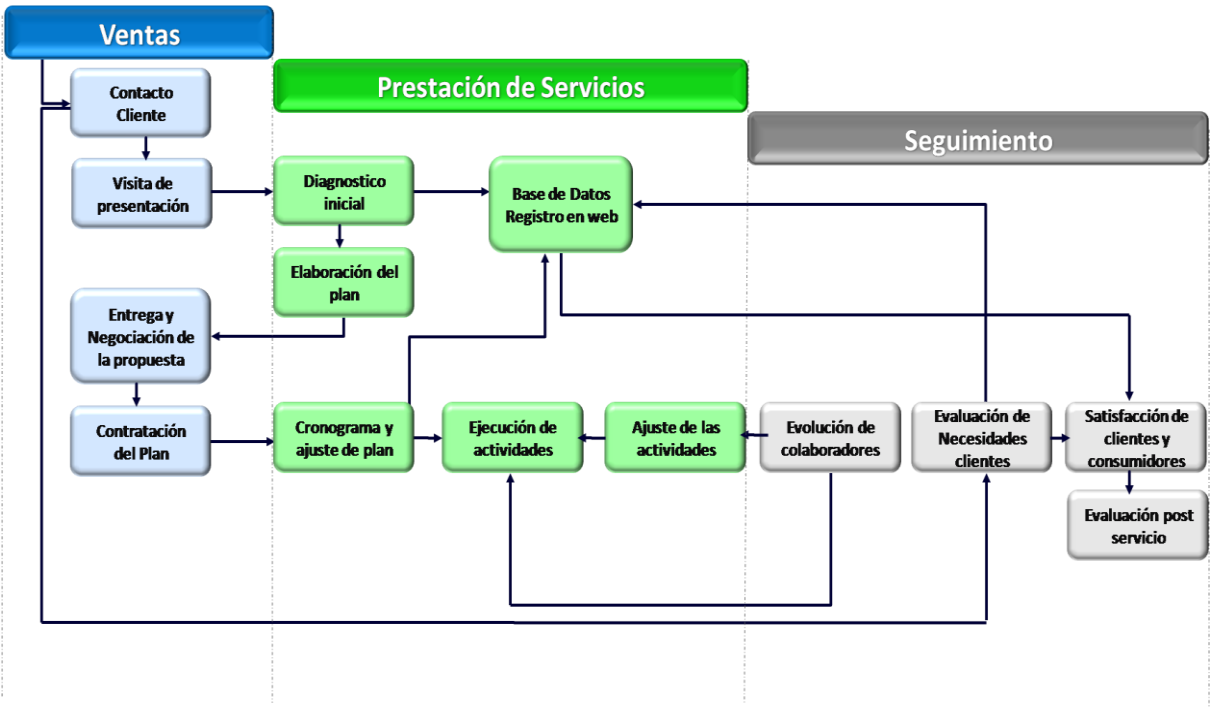


Figura 5-1: Flujo de Operaciones de Be Relax

Las actividades de Be Relax se inician cuando la fuerza de ventas entra en contacto con los clientes y se presenta la propuesta de la empresa. Con la intención de compra, antes de la contratación, se realiza un diagnóstico de las necesidades de los clientes para elaborar el plan con el mix de actividades, que mejor se ajuste a estas, una vez definido el cronograma y contratado el servicio, se inician las actividades según lo acordado. Durante la prestación de los servicios, se realiza un registro de la evolución de los consumidores vía web, así como de la satisfacción de los clientes con el servicio prestado, esta información sirve de base para el seguimiento y el ajuste de los planes. El proceso de seguimiento no sólo es una actividad post servicio, sino que continuamente se realizan evaluaciones mientras duran las actividades, además se incluye el diagnóstico final de la situación de los colaboradores y se registra el impacto en los resultados de desempeño de la organización. Continúa de ejecutar un monitoreo de las necesidades del cliente y un feedback del desarrollo de los empleados para incluir otros servicios.

6 La Organización y la Gestión de las Personas

La gestión del proyecto y la puesta en marcha de la empresa será realizada por el consejo administrativo compuesto por dos Ingenieros con conocimiento en marketing, ventas y administración, quienes tienen experiencia en la gestión de centros de salud laboral. Además de la planificación e implementación se encargaran de controlar el funcionamiento del negocio y apoyar la gestión de gerente general. En la Figura 6-1 se presenta la estructura organizacional de Be Relax



Figura 6-1: Estructura Organizacional de Be Relax

Cabe destacar que todas las operaciones están a cargo del gerente general, quien lidera al equipo de trabajo, controlando tanto la atención como la calidad de los servicios prestados. Por su amplia experiencia en el tratamiento de enfermedades profesionales y los contactos con ejecutivos importante, participara activamente en el diseño de las propuestas y vinculación con los clientes.

En la Tabla 6.1 se presenta las principales actividades y responsabilidades del equipo de trabajo de Be Relax

Tabla 6.1: Responsabilidades y Actividades del Equipo de Trabajo de Be Relax

Cargo	Responsabilidades
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer las relaciones de alto nivel con los ejecutivos - Definir las líneas de investigación - Ajustar el contenido de los servicios - Evaluar y controlar del equipo de trabajo - Definir e implementar las estrategias, objetivos de ventas y metas financieras - Seleccionar el personal
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar las labores administrativas - Revisar el estatus de las páginas web - Coordinar las agendas del staff y los servicios de traslado - Preparar la información de los cursos
Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar a los clientes - Actualizar la base de datos y el registro de los clientes - Realizar las presentaciones de los servicios - Realizar el seguimiento de la satisfacción de los clientes - Preparar las propuestas comerciales - Realizar las actividades de mercadeo y coordinan la publicidad
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar del personal, pago de remuneraciones - Controlar de gastos y presupuesto - Mantener la contabilidad - Realizar los contratos
Psicólogo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el plan de actividades y cronograma en conjunto con los terapeutas y Gerente general - Ejecutar las actividades de diagnostico, evaluación y seguimiento - Realizar las capacitaciones y Coaching - Registrar de la evolución vía web e interacción con los colaboradores - Apoyar en el reclutamiento y selección del personal
Terapeutas y Especialistas	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el plan de actividades y cronograma con el psicólogo y gerente general - Ejecutar los ejercicios, tratamientos y terapias ofrecidos por la empresa - Registrar la evolución vía web e interacción con los colaboradores - Entregar lineamientos para la adaptación de las terapias y para el enfoque del contenido de los talleres - Investigar sobre las nuevas terapias

El personal es un factor crítico para Be Relax, por lo que se realiza un estricto proceso de reclutamiento y selección del personal, que nos sólo se basa el conocimiento y desempeño de los distintos tratamientos, sino en las habilidades blandas y valores que se relacionen con los de la empresa.

En vista de la importancia del equipo de trabajo para Be Relax, se entregan remuneraciones superiores al mercado y a la competencia, además la empresa cuenta con distintos mecanismos de incentivos y

reconocimientos para retener y motivar a sus talentos. Asimismo, proporciona una constante capacitación sobre las nuevas terapias y que podrán ser incorporadas en sus actividades.

En la Tabla 6.2 se presenta la dotación que se requiere para dentro de los 5 años de funcionamiento, la cual va aumentando progresivamente en relación al volumen de ventas y las proyecciones de crecimiento del negocio.

Tabla 6.2: Dotación Requerida para Be Relax

Tipo de Staff	Dotación Mínima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente general	1	1	1	1	1	1
Secretaria	1	1	1	1	1	1
Administrador	1	1	1	1	1	1
Psicólogo	1	1	1	2	2	3
Terapeuta/Especialista	10	10	12	16	23	32
Vendedor	2	2	3	4	5	7

7 Proyecciones Financieras

7.1 Supuestos Establecidos para la Estimación de Proyecciones de Venta

Tomando en cuenta el tamaño del mercado objetivo establecido para Be Relax, el cual se constituye de 500 empresas medianas y grandes, entre las que se encuentran las principales 66 empresas Chilenas que son reconocidas por hacer énfasis en políticas de Responsabilidad Social Empresarial, se ha estimado un objetivo inicial de captación 3% de dicho mercado durante el primer año de operaciones, representando un total 15 clientes. Partiendo de este punto, se han definido los siguientes supuestos para determinar la proyección de ventas a 5 años:

- ❑ En el primer año, al menos 4 clientes adquirirán el plan “Mensual Express” en dos ocasiones, para 100 empleados cada uno, otros 4 tomarán dos planes “Mensual Plus” para 100 empleados cada uno, al menos 3 clientes tomarán el plan “Semestral Global”, otros 2 el plan “Anual Premium” y finalmente, al menos 2 clientes de importancia, en relación a su dotación (más de 400 colaboradores) adquirirá servicios de Talleres de Coaching, Ejercicios Corporales Grupales, entre otros.
- ❑ La fuerza de ventas tendrá como meta para el segundo año de operaciones, aumentar en 25% la cantidad de productos vendidos, un 30% en el tercer año y un 40% en el 4to y 5to año.
- ❑ Un vendedor tendrá la capacidad de captar y retener al menos 2 clientes al mes.
- ❑ Los Terapeutas Integrales y Especialistas que facilitan las terapias grupales o individuales (exceptuando los Talleres de Coaching), ocuparán 75% de su tiempo útil (año laboral, descontando período legal de vacaciones y días feriados) en entregar los servicios en las dependencias de los clientes. El 25% restante será utilizado para transporte interno dentro de la ciudad y preparación en la oficina de nuevas terapias a ofrecer a los clientes. Los Psicólogos ocuparán tan solo 60% de su tiempo en ofrecer servicios, quedando el resto para preparación de talleres, evaluaciones, etc. La fuerza de trabajo es ajustada año a año, tal que se puedan cumplir con las metas de venta y las asignaciones de tiempo aquí establecidas.
- ❑ Independientemente del tipo de plan, el precio mensual equivalente debe estar cercano a la disposición de pago de los clientes, que alcanza \$ 1.440.000 (ver Anexo III).

Considerando los supuestos descritos anteriormente, en la Tabla 7.1 y

Tabla 7.2 se aprecian las proyecciones de cantidad de productos y ventas estimadas en los 5 primeros años de operación de Be Relax.

Tabla 7.1: Cantidades de Productos Proyectadas para la Venta durante los primeros 5 años de operaciones de Be Relax

Servicios	Precio Unitario (\$)	Precio Mensual Equivalente (\$)	Cantidades								
			Q1	Q2	Q3	Q4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensual Express	1.440.000	1.440.000		4	6	4	14	18	24	34	48
Mensual Plus	1.584.000	1.584.000		6	4	4	14	18	24	34	48
Semestral Global	9.028.800	1.504.800		2	1		3	4	6	9	13
Anual Premium	16.251.840	1.354.320		2	1		3	4	6	9	13
Taller de Coaching	1.120.000	n/a		4	4	2	10	13	17	24	34
Tratamientos Expresos Grupales	35.880	n/a	46	46	46	46	184	230	299	419	587
Tratamientos Expresos Individuales	559.086	n/a		69	69	46	184	230	299	419	587
Sesiones Prolongadas Grupales	87.021	n/a		69	69	46	184	230	299	419	587
Sesiones Prolongadas Individuales	1.276.223	n/a	16	16	31		63	79	103	145	203

Tabla 7.2: Ingresos por Venta proyectados para los primeros 5 años de operación de Be Relax (en M\$)

Servicios	Ingresos Por Ventas (M\$)								
	Q1	Q2	Q3	Q4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensual Express		5.760	8.640	5.760	20.160	25.920	34.560	48.960	69.120
Mensual Plus		9.504	6.336	6.336	22.176	28.512	38.016	53.856	76.032
Semestral Global		18.058	9.029		27.086	36.115	54.173	81.259	117.374
Anual Premium		32.504	16.252		48.756	65.007	97.511	146.267	211.274
Taller de Coaching		4.480	4.480	2.240	11.200	12.320	14.168	16.293	19.552
Tratamientos Expresos Grupales	1.650	1.650	1.650	1.650	6.602	7.262	8.351	9.604	11.525
Tratamientos Expresos Individuales		38.577	38.577	25.718	102.872	113.159	130.133	149.653	179.583
Sesiones Prolongadas Grupales		6.004	6.004	4.003	16.012	17.613	20.255	23.293	27.952
Sesiones Prolongadas Individuales	20.420	20.420	39.563	0	80.402	88.442	101.709	116.965	140.358
Total Ingresos por Venta M\$	22.070	136.957	130.531	45.707	335.266	394.351	498.876	646.150	852.770

7.2 Estado de Resultados y Flujo de Caja Efectivo

7.2.1 Costos Fijos

Entre los costos fijos más relevantes, se ubican los gastos generales de administración, que incluyen el arriendo de las oficinas de Be Relax, pago de los servicios correspondientes, pago de salarios del personal administrativo, que en conjunto alcanzan un 81% de los costos administrativos.

En los gastos operacionales se ubican los salarios correspondientes al personal encargado de generar los servicios ofertados a los clientes, entre los cuales se encuentran los psicólogos, terapeutas y especialistas.

En cuanto a los gastos de ventas y marketing relevantes, se ubican los salarios de la fuerza de ventas y los gastos incurridos en actividades de mercadeo.

En la Tabla 7.3 se detallan los costos fijos más relevantes considerados para el análisis financiero realizado.

Tabla 7.3: Costos Fijos Relevantes considerados en el análisis financiero

Costos Fijos
Gastos Generales y Administración
Arriendo Oficina 100m2
Artículos de Oficina
Servicios Luz y Agua
Mantenión Página Web
Uniformes (por persona)
Mantenión Página Web
Administrador
Gerente General
Secretaria
Salarios Personal Operaciones
Psicologos
Terapeutas
Especialistas en Tratamientos Alternativos
Gastos de Venta y Marketing
Gastos de Representación Actividades de Promoción
Folleto Informativos y Material POP
Cuenta Corporativa LinkedIn
Pago de Publicidad en Google y otros medios web
Publicidad en Diarios y Revistas Especializadas
Vendedor en Terreno

7.2.2 Costos Variables

Los costos variables relevantes para la operación de Be Relax se agrupan en tres segmentos. El primero, corresponde a materiales e insumos, necesarios para poder facilitar los servicios (consumibles para masajes, material de facilitación de talleres, gastos de catering, entre otros). En segundo lugar se pueden ubicar los gastos de traslado, que corresponden a los pagos que deberán realizarse para trasladar al personal a las dependencias de los clientes, o al arriendo de buses o vans para traslado de clientes a talleres *outdoor*. Finalmente, se ha considerado entre los costos variables, el uso de personal subcontratado en casos especiales y las bonificaciones a los empleados, en función de metas alcanzadas. En la Tabla 7.4 se detallan los costos variables más relevantes considerados para este estudio.

Tabla 7.4 Costos Variables de Be Relax

Costos Variables
Materiales e Insumos
Consumibles para masajes (crema y aceites) - 60% sesiones ind
Gastos Lavandería (toallas)
Servicio de Traslado
Bono de transporte por servicio por trabajo remoto
Servicio de Transporte de Personal y Equipos (Furgon)
Servicio de Transporte Grupo
Contrataciones Honorarios y Bonificaciones
Profesionales por honorarios para tratamiento expreso prestado
Profesionales por honorarios para sesión prolongada

7.2.3 Inversión Inicial

Por ser una empresa dedicada a la prestación de servicios, la inversión inicial requerida para Be Relax se centra en las necesidades de capital de trabajo, dado que la mayor parte del aporte inicial es requerida para garantizar el funcionamiento de las operaciones. En tal sentido, el 89% de la inversión primaria corresponde a la provisión de gastos y salarios para operar hasta 3 meses continuos sin obtener ningún tipo de ingreso. El 11% restante corresponde a los equipos computacionales, mobiliario y equipo de oficina, así como el material especializado para realizar servicios de terapias y masajes en las dependencias de los clientes. El detalle de la inversión inicial se muestra a continuación.

Tabla 7.5 Detalle de la Inversión Inicial Requerida

Inversión Inicial	Inversión
Item	Año 1
Activos Corrientes	
<i>Efectivo y Equivalente a Efectivo</i>	
Caja	3.131.666
Efectivo en Bancos	59.501.662
Subtotal Activos Corrientes	62.633.329
Activos No Corrientes	
<i>Propiedades, Planta y Equipo, Neto</i>	
Sillas Especiales para Servicios	650.000
Mobiliario para Oficina	1.200.000
Obras de Adecuación de Oficina	350.000
PCs	1.400.000
Impresoras	150.000
Creación de Página Web	2.800.000
Kit Portátil para prestación de Servicios (Paravanes, Radio, materiales varios)	500.000
Equipos de Pediluvio	559.300
Equipos para Biomagnetismo	100.000
Subtotal Activos No Corrientes	7.709.300
Total Activos	70.342.629

En la Tabla 7.6 se aprecia el Estado de Resultados y Flujo de Caja Efectivo proyectado para Be Relax.

Tabla 7.6: Estado de Resultados y Flujo de Caja Efectivo proyectado para Be Relax (en M\$)

Período	Q0	Q1	Q2	Q3	Q4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas		22.070	136.957	130.531	45.707	335.266	394.351	498.876	646.150	852.770
Costo de Ventas		-11.821	-11.821	-11.821	-11.821	-47.283	-62.711	-78.140	-93.568	-124.426
Margen Bruto		10.249	125.136	118.711	33.887	287.983	331.640	420.736	552.582	728.345
						0	0	0	0	0
Gastos Operacionales		-33.392	-43.755	-40.072	-35.339	-152.559	-181.368	-256.511	-352.788	-496.779
Margen Operacional		-23.143	81.381	78.639	-1.452	135.424	150.272	164.224	199.793	231.566
						0	0	0	0	0
Gastos de Administración		-18.241	-18.241	-18.241	-18.241	-72.965	-70.675	-70.675	-70.675	-70.675
EBITDA		-41.384	63.139	60.397	-19.694	62.459	79.597	93.549	129.119	160.891
						0	0	0	0	0
Depreciación					-723	-723	-808	-1.264	-1.478	-1.811
EBIT		-41.384	63.139	60.397	-20.417	61.736	78.788	92.285	127.640	159.080
						0	0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos		-41.384	63.139	60.397	-20.417	61.736	78.788	92.285	127.640	159.080
						0	0	0	0	0
Impuestos (20%)		-8.277	12.628	12.079	-4.083	12.347	15.758	18.457	25.528	31.816
Utilidad Neta		-33.107	50.512	48.318	-16.334	49.388	63.031	73.828	102.112	127.264
						0	0	0	0	0
Depreciación					723	723	808	1.264	1.478	1.811
Amorización						0	0	0	0	0
Inversiones en Activos y Puesta en Marcha	-7.709					0	-562	-3.124	-1.467	-2.228
Aumento en el Capital de Trabajo	-62.633					0	0	0	0	0
Flujo de Caja de Efectivo (M\$)	-70.343	-33.107	50.512	48.318	-15.610	50.112	63.277	71.969	102.124	126.847
Flujo de Caja de Efectivo Acumulado (M\$)	-70.343	-103.450	-52.938	-4.621	-20.231	-20.231	43.046	115.015	217.139	343.986

7.3 Valorización del Negocio

7.3.1 Tasa de Descuento

Considerando las características del negocio planteadas para Be Relax, no es posible utilizar el método tradicional CAPM para determinar el costo de capital de la empresa, dado que no hay organizaciones similares que coticen en la bolsa, acto que es estrictamente necesario para la determinación del β correspondiente al negocio. Para determinar una tasa de descuento apropiada para este análisis, se ha planteado evaluar el proyecto con una tasa que resulte atractiva a los inversionistas, equivalente a 5 veces la tasa libre de riesgo de instrumentos de igual duración al proyecto (5 años), que corresponde a los bonos del Banco Central de Chile a 5 años en Pesos, emitidos con fecha 20-nov-2012 (la más cercana a la evaluación e Be Relax), que alcanza un 5,44% (Base 365 días). Tomando el supuesto antes descrito, el costo de capital K_0 propuesto para la evaluación de la empresa es de 25%.

7.3.2 Estimación del Valor del Negocio

Para estimar el valor, es necesario partir calculando su Valor Terminal_{Año 5} (VT_5), el cual se obtiene descontando al costo de capital – K_0 (25%) la diferencia entre el flujo de caja efectivo al quinto año de operación (último año del análisis) y la depreciación en el mismo año, asumiendo rentas futuras a perpetuidad. Luego se descuenta VT_5 a K_0 , para obtener así el Valor Terminal en el año 0.

El valor total del negocio, se obtiene sumar al valor terminal, el VAN de los 5 primeros años de operación, lo que arroja un $VAN_{TOTAL} = \$ 295.663.513$. Los resultados obtenidos en el análisis anterior, además de otras variables relevantes, se muestran en la Tabla 7.7.

7.4 Resultados Finales

Los resultados financieros de Be relax se resumen en la Tabla 7.7 que se muestra a continuación:

Tabla 7.7: Valorización y Parámetros Financieros Relevantes de Be Relax

Valorización y Parámetros Relevantes de Be Relax	
Período de Evaluación	5 Años
Tasa de Descuento	25%
VAN Proyecto a 5 Años	\$ 130.487.178
Valor Terminal (Año 0)	\$ 165.176.335
VAN Total	\$ 295.663.513
TIR	86,36%
PRI	2 Años
Inversión Inicial + Capital de Trabajo	\$ 70.342.629

7.5 Análisis de Sensibilidad

En esta sección se muestra el análisis de sensibilidad realizado, en función de la variación del volumen de ventas proyectado. A pesar de que al reducir las ventas a un 70% sobre el valor nominal, el VAN total de la empresa se reduce en un 74%, el mismo continúa siendo positivo, y la TIR correspondiente alcanza un 35,25%, quedando 10 puntos porcentuales por encima de la tasa de rentabilidad exigida al proyecto, por lo que el proyecto sigue siendo viable.

Tabla 7.8: Variaciones de Parámetros Financieros de Be Relax, frente a variaciones en la estimación del volumen de ventas

Tipo de Indicador	% Variación Ingresos	Variaciones Anuales en Función de la Variación del Ingreso				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	130%	32%	30%	28%	25%	21%
	70%	-26%	-21%	-21%	-19%	-17%
Margen Operacional	130%	37%	19%	32%	21%	14%
	70%	-38%	-29%	-29%	-23%	-15%
EBITDA	130%	81%	37%	56%	33%	21%
	70%	-81%	-55%	-52%	-35%	-22%
EBIT	130%	81%	37%	57%	33%	20%
	70%	-82%	-56%	-52%	-35%	-22%
Utilidad antes de Impuestos	130%	81%	37%	57%	33%	20%
	70%	-82%	-56%	-52%	-35%	-22%
Flujo de Caja de Efectivo	130%	80%	36%	58%	33%	20%
	70%	-81%	-56%	-53%	-35%	-22%

Tabla 7.9: Variaciones sobre la tasa TIR y el VAN Total del proyecto, frente a variaciones en el volumen de ventas proyectado.

Indicador	100% Ingresos Proyectados	130% Ingresos Proyectados		70% Ingresos Proyectados	
		Valor	Variación %	Valor	Variación %
VAN Total	\$ 295.663.513	\$ 420.181.798	42%	\$ 160.520.569	-46%
TIR	86,36%	133,33%	54%	39,22%	-55%

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 están 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, esta 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 dónde se presume que sólo se alcanza el 70% del volumen de ventas esperado, el proyecto continua 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
Terapias y tratamientos	Masaje relajantes y reparadores o descontracturantes 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.

Ejercicios corporales	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.
Coaching y talleres	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	

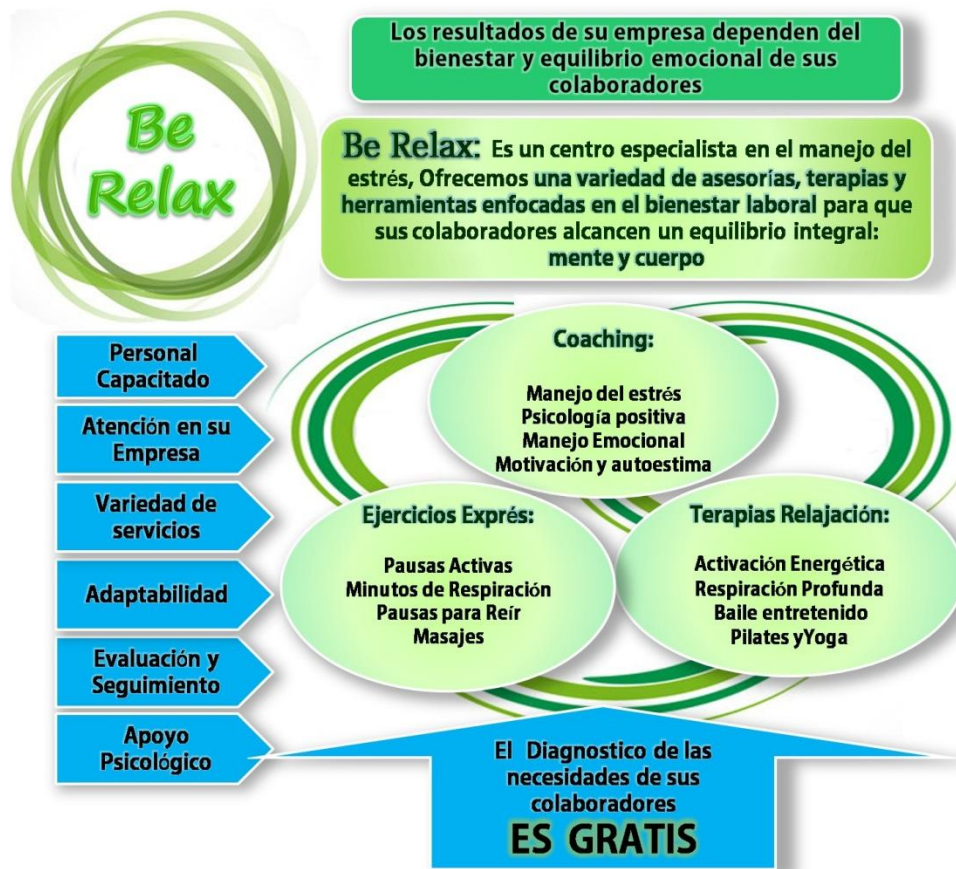
6. En la empresa en dónde Ud. trabaja, ¿existen iniciativas que fomenten el bienestar laboral? (seleccione una opción)

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.

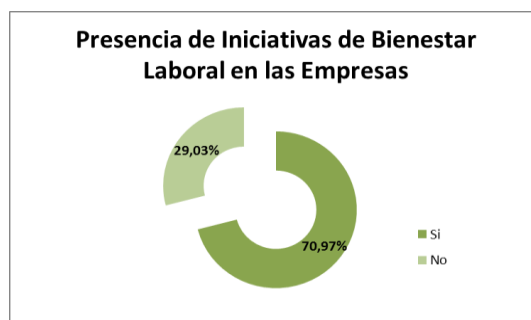
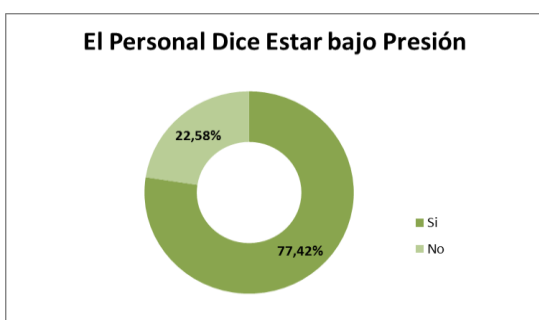
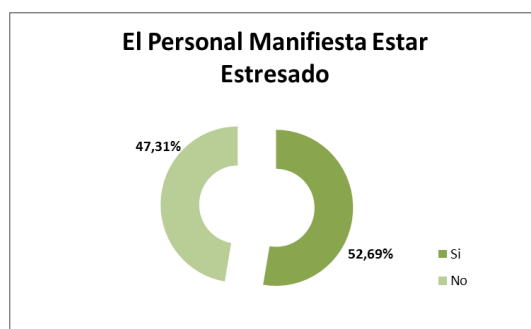
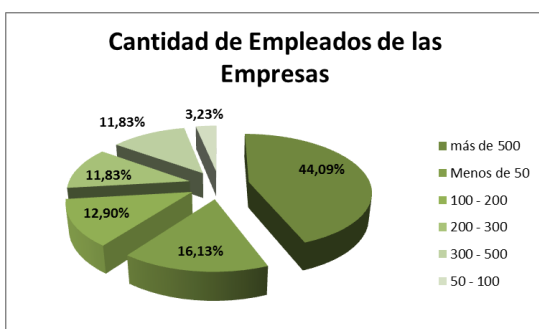
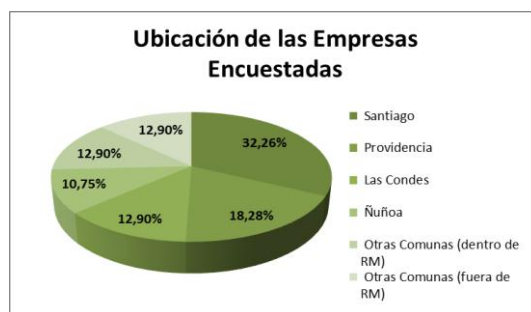
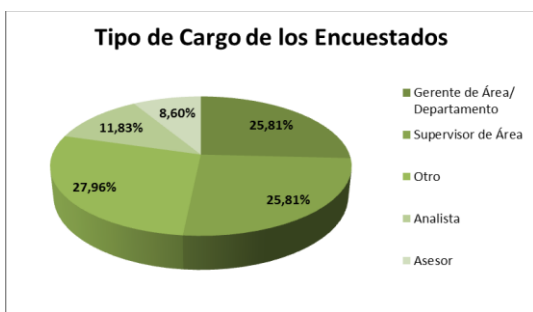
1	2	3	4	5	6	7

- ¿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	

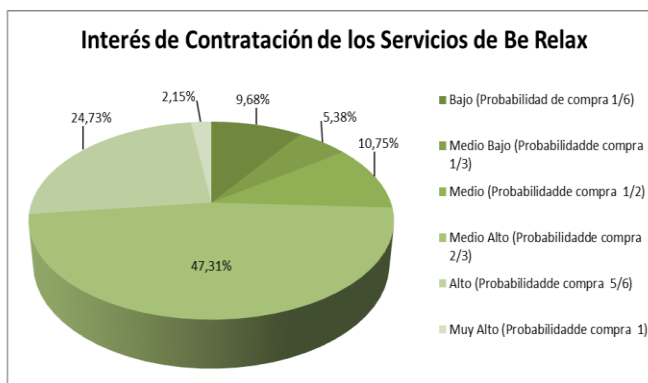
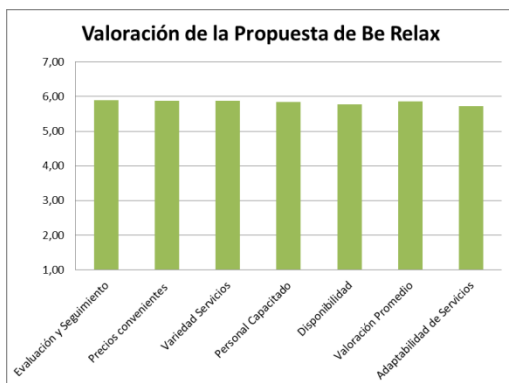
Anexo III: Resultados Encuesta Empresas

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%

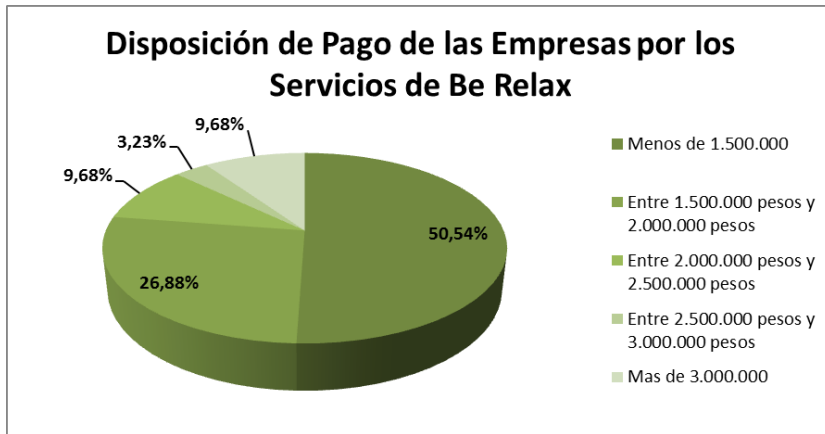


Valoración y Aceptación de la Propuesta de Be Relax

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%
Aceptación Total	78%	

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%
Total Compradores Potenciales		63,08%



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
Precio Esperado		1.446.236,56

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⁽²⁰⁾

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
Totales			001,84E+09	001,38E+09	322,73E+06

- 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
Tiempo extra a pagar	6,34%

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

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
Total	25,96	24,41	1,55

- 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, 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 ⁽²²⁾. 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 ⁽¹⁶⁾. 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 ⁽²⁾, 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
Total Mercado Objetivo					3.958.031.753,29

Anexo V: Cálculos Financieros

Tabla 9.1: Inversiones en Activos Requeridas

Item	Inversión				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos Corrientes					
<i>Efectivo y Equivalente a Efectivo</i>					
Caja	6.819.671	0	0	0	0
Efectivo en Bancos	27.278.686		0	0	0
Subtotal Activos Corrientes	34.098.357	0	0	0	0
Activos No Corrientes					
<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
Subtotal Activos No Corrientes	4.104.650	-374.525	836.552	200.600	666.631
Total Activos	38.203.007	-374.525	836.552	200.600	666.631

Tabla 9.2: Costos Variables por Año

Costos Variables	Costos Totales/Año				
Análisis de Costos Unitarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales e Insumos					
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
Subtotal Materiales e Insumos	3.974.370	5.056.670	6.692.450	9.454.370	13.315.030
Servicio de Traslado					
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
Subtotal Servicio de Traslado	17.099.000	22.420.000	32.301.000	47.588.000	68.226.000
Contrataciones Honorarios y Bonificaciones					
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
Subtotal Subcontratados	1.200.000	1.320.000	1.518.000	1.745.700	2.094.840

Tabla 9.3: Costos Fijos por Año

Costos Totales/Año					
Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Generales y Administración					
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
Subtotal Gastos Generales y Administración	72.964.857	70.674.857	70.674.857	70.674.857	70.674.857
Salarios Personal Operaciones					
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
Subtotal Salarios Operaciones	130.285.714	152.571.429	216.000.000	294.000.000	413.142.857
Gastos de Venta y Marketing					
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
Subtotal Gastos de Venta	47.282.743	62.711.314	78.139.886	93.568.457	124.425.600

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
Total Activo Circulante	22.070.050	159.026.746	289.558.148	357.335.588
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
Total Pasivo Circulante	-54.356.477	-66.984.372	-79.063.831	-74.980.453
Capital de Trabajo	-32.286.426	92.042.373	210.494.317	282.355.136

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
Total Activo Circulante	22.070.050	159.026.746	289.558.148	357.335.588
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
Total Pasivo Circulante	-54.356.477	-66.984.372	-79.063.831	-74.980.453
Capital de Trabajo	-32.286.426	92.042.373	210.494.317	282.355.136

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
Total Ingresos por Venta	335.265.538	394.350.941	498.875.680	646.149.978	852.770.183

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.
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.
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.
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.
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.
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.

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.
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.
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/>.