



L'ÉCRIN

B A R C E L O N A

Haute Manucure, Bioseguridad Hospitalaria & Nail Spa

PLAN DE NEGOCIOS INTEGRAL & MODELO ECONÓMICO-FINANCIERO

Proyecto de creación, viabilidad estratégica y análisis cuantitativo para un salón
boutique de manicura de alta gama en l'Eixample de Barcelona.

UBICACIÓN DEL NEGOCIO

Carrer d'Enric Granados, 42, 08008 Barcelona

CANALES INSTITUCIONALES

info@lecrin-barcelona.com | www.lecrin-
barcelona.com

INVERSIÓN & HORIZONTE

CAPEX €175.000 · Proyección Previsional 2026-
2029 (3 Años)

ÁREA ACADÉMICA

Estrategia, Marketing de Servicios y Finanzas
Corporativas

PRESENCIA DIGITAL

@lecrinbarcelona (Concierge Digital de Citas)

USO ACADÉMICO

Guía Metodológica y Caso Práctico para
Estudiantes Universitarios

ESTRUCTURA GENERAL · GUÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Índice de Contenidos y Metodología Académica

Guía de navegación del caso y especificaciones pedagógicas para la evaluación del proyecto de emprendimiento.

BLOQUE I DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA <table><tr><th>PÁG.</th><th>SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO</th></tr><tr><td>03</td><td>1. Resumen Ejecutivo (Executive Summary)</td></tr><tr><td>04</td><td>2. Descripción del Negocio & Business Model Canvas</td></tr><tr><td>05</td><td>3. Entorno Macroeconómico (PESTEL Barcelona)</td></tr><tr><td>06</td><td>4. Análisis de la Industria (5 Fuerzas de Porter)</td></tr><tr><td>07</td><td>5. Análisis Competitivo & Mapa de Posicionamiento</td></tr><tr><td>08</td><td>6. Segmentación de Mercado & Buyer Personas</td></tr></table> BLOQUE II MARKETING OPERATIVO Y SERVICIO <table><tr><th>PÁG.</th><th>SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO</th></tr><tr><td>09</td><td>7. Estrategia Comercial (Las 7 Ps de Servicios)</td></tr><tr><td>10</td><td>8. Adquisición Digital, Fidelización y CAC/LTV</td></tr><tr><td>11</td><td>9. Catálogo de Servicios, Pricing y RevPASH</td></tr></table>	PÁG.	SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO	03	1. Resumen Ejecutivo (Executive Summary)	04	2. Descripción del Negocio & Business Model Canvas	05	3. Entorno Macroeconómico (PESTEL Barcelona)	06	4. Análisis de la Industria (5 Fuerzas de Porter)	07	5. Análisis Competitivo & Mapa de Posicionamiento	08	6. Segmentación de Mercado & Buyer Personas	PÁG.	SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO	09	7. Estrategia Comercial (Las 7 Ps de Servicios)	10	8. Adquisición Digital, Fidelización y CAC/LTV	11	9. Catálogo de Servicios, Pricing y RevPASH	BLOQUE III OPERACIONES, LEGAL Y RECURSOS HUMANOS <table><tr><th>PÁG.</th><th>SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO</th></tr><tr><td>12</td><td>10. Operaciones: Inmueble, Distribución e Interiorismo</td></tr><tr><td>13</td><td>11. Protocolos Técnicos, Bioseguridad y Autoclave</td></tr><tr><td>14</td><td>12. Organización, Convenio y Gestión del Talento</td></tr><tr><td>15</td><td>13. Marco Jurídico, Licencias y Responsabilidad</td></tr></table> BLOQUE IV FINANZAS CORPORATIVAS Y VIABILIDAD <table><tr><th>PÁG.</th><th>SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO</th></tr><tr><td>16</td><td>14. Inversión Inicial (CAPEX) y Financiación</td></tr><tr><td>17</td><td>15. Estructura de Costes (OPEX) y Punto de Equilibrio</td></tr><tr><td>18</td><td>16. Cuenta de Resultados Previsional (P&L a 3 Años)</td></tr><tr><td>19</td><td>17. Flujo de Caja (Cash Flow), VAN, TIR y Payback</td></tr><tr><td>20</td><td>18. Matriz DAFO/CAME, Riesgos y Conclusión</td></tr></table>	PÁG.	SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO	12	10. Operaciones: Inmueble, Distribución e Interiorismo	13	11. Protocolos Técnicos, Bioseguridad y Autoclave	14	12. Organización, Convenio y Gestión del Talento	15	13. Marco Jurídico, Licencias y Responsabilidad	PÁG.	SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO	16	14. Inversión Inicial (CAPEX) y Financiación	17	15. Estructura de Costes (OPEX) y Punto de Equilibrio	18	16. Cuenta de Resultados Previsional (P&L a 3 Años)	19	17. Flujo de Caja (Cash Flow), VAN, TIR y Payback	20	18. Matriz DAFO/CAME, Riesgos y Conclusión
PÁG.	SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO																																												
03	1. Resumen Ejecutivo (Executive Summary)																																												
04	2. Descripción del Negocio & Business Model Canvas																																												
05	3. Entorno Macroeconómico (PESTEL Barcelona)																																												
06	4. Análisis de la Industria (5 Fuerzas de Porter)																																												
07	5. Análisis Competitivo & Mapa de Posicionamiento																																												
08	6. Segmentación de Mercado & Buyer Personas																																												
PÁG.	SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO																																												
09	7. Estrategia Comercial (Las 7 Ps de Servicios)																																												
10	8. Adquisición Digital, Fidelización y CAC/LTV																																												
11	9. Catálogo de Servicios, Pricing y RevPASH																																												
PÁG.	SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO																																												
12	10. Operaciones: Inmueble, Distribución e Interiorismo																																												
13	11. Protocolos Técnicos, Bioseguridad y Autoclave																																												
14	12. Organización, Convenio y Gestión del Talento																																												
15	13. Marco Jurídico, Licencias y Responsabilidad																																												
PÁG.	SECCIÓN Y OBJETO DE ESTUDIO																																												
16	14. Inversión Inicial (CAPEX) y Financiación																																												
17	15. Estructura de Costes (OPEX) y Punto de Equilibrio																																												
18	16. Cuenta de Resultados Previsional (P&L a 3 Años)																																												
19	17. Flujo de Caja (Cash Flow), VAN, TIR y Payback																																												
20	18. Matriz DAFO/CAME, Riesgos y Conclusión																																												

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS PARA EL ALUMNADO

Este plan de negocios ha sido elaborado como **modelo metodológico de excelencia**. Los alumnos deberán analizar la interconexión directa entre la propuesta de valor diferencial (técnica rusa sin agua + bioseguridad quirúrgica) y la viabilidad financiera demostrada en los capítulos 14 a 17. Cada sección cuenta con su respectiva justificación cuantitativa y cualitativa.

♦ GUÍA DOCENTE: RÚBRICA Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN ACADÉMICA

Rúbrica de evaluación recomendada: 1) *Rigor analítico y contextualización* (25%): Realismo en el entorno de Barcelona y estudio de la competencia. 2) *Coherencia operativa* (25%): Concordancia entre el espacio físico (135 m²), personal (7 FTEs) y capacidad máxima de producción. 3) *Solidez financiera* (30%): Modelización de costes fijos/variables, cálculo del punto muerto y consistencia de los flujos de caja. 4) *Calidad de comunicación ejecutiva* (20%): Síntesis, claridad en tablas y precisión técnica.

CAPÍTULO 01 · SÍNTESIS DIRECTIVA DEL PROYECTO

Resumen Ejecutivo (Executive Summary)

Visión global del negocio, justificación de la oportunidad en Barcelona y principales indicadores de viabilidad.

INVERSIÓN INICIAL €175.000 54% Equity / 46% Deuda	FACTURACIÓN AÑO 1 / 3 €242k / €486k Crecimiento CAGR +41,5%	MARGEN EBITDA AÑO 3 23,1% €112.400 anuales	RENTABILIDAD TIR / VAN 26,4% / €84k Payback en 2,3 años
--	--	---	--

1.1. LA OPORTUNIDAD DE MERCADO EN BARCELONA El mercado del cuidado de uñas en Barcelona se encuentra fuertemente polarizado: existe una masiva proliferación de salones de bajo coste (low-cost) con tiempos de atención apresurados y protocolos de higiene química superficial, y peluquerías tradicionales que ofrecen la manicura como un servicio complementario sin especialización técnica. Paralelamente, el público afluente de distritos como l'Eixample Dret, Sarrià-Sant Gervasi y el turismo cosmopolita de compras demanda un servicio que combine precisión técnica micrométrica (manicura rusa/dry), durabilidad superior (hasta 4 semanas) y una higiene médica irrefutable, todo ello en una atmósfera de bienestar sensorial y privacidad.	1.2. LA SOLUCIÓN DIFERENCIAL: L'ÉCRIN BARCELONA L'Écrin Barcelona nace para ocupar el espacio de "<i>Haute Manucure & Clean Beauty Sanctuary</i>". Se concibe un local de 135 m² en la emblemática calle Enric Granados, diseñado bajo principios de bioseguridad de grado hospitalario (con esterilización visible en autoclave médico Clase B y apertura de instrumental sellado ante la cliente). El servicio elimina el uso de agua para preservar la adherencia del esmalte y la salud cutánea, empleando fórmulas japonesas y alemanas libres de sustancias tóxicas (10-Free). La experiencia se complementa con un Champagne Bar de cortesía, cabina privada VIP y un trato exquisito.
--	---

1.3. VIABILIDAD ECONÓMICA Y HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA Con un ticket medio ponderado de €68 y un margen de contribución unitario superior al 88%, el negocio alcanza su Punto de Equilibrio en el mes 8 de operaciones con solo un 31,8% de ocupación de su capacidad técnica instalada. La inversión inicial de €175.000 se amortiza en 2,3 años, generando un flujo de caja libre positivo acumulado de más de €84.000 en el trienio inicial.
--

♦ **NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: EL RESUMEN EJECUTIVO**

Fundamento docente: El Executive Summary es el apartado más leído por inversores, entidades bancarias y comités de dirección. Debe redactarse siempre al final del proceso de planificación pero ubicarse en la primera posición. Debe responder en menos de 3 minutos a cuatro preguntas clave: 1) ¿Qué problema no resuelto aborda? 2) ¿Cuál es la ventaja competitiva sostenible? 3) ¿Cuánto capital se requiere y cómo se estructura? 4) ¿Cuál es el retorno financiero esperado (TIR, VAN, Payback)?

CAPÍTULO 02 · IDENTIDAD CORPORATIVA Y MODELO DE NEGOCIO

Descripción de la Empresa y Modelo Canvas

Misión, visión, pilares de la propuesta de valor y arquitectura estratégica del lienzo de negocio.

MISIÓN

Elevar el cuidado de uñas y manos al estatus de ritual de salud, bienestar y arte contemporáneo, garantizando una bioseguridad de estándar clínico e impecabilidad técnica.

VISIÓN

Consolidar a L'Écrin como el salón insignia del clean luxury nail care en Barcelona y expandir el concepto a ciudades europeas de referencia (Madrid, Milán, París).

VALORES NUCLEARES

1) Rigor Quirúrgico: Cero concesiones en asepsia. **2) Honestidad Cosmética:** Fórmulas 10-Free no agresivas. **3) Hospitalidad Cálida:** Trato personalizado y discreto.

2.1. BUSINESS MODEL CANVAS (LIENZO ESTRATÉGICO SINTETIZADO)				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
- Casas cosméticas japonesas (Leafgel, Presto) y alemanas (LCN). - Proveedor de autoclaves médicos (Euronda). - Bodegas de cava ecológico premium de proximidad (Penedès). - Software de reservas Treatwell / Fresha Enterprise.	- Ejecución de manicura combinada rusa y BIAB. - Protocolo estricto de autoclave y trazabilidad. - Formación continua técnica en la academia interna. - Experiencia sensorial (bar de cortesía, aromaterapia).	Perfección técnica rusa con duración de 3 a 4 semanas. Bioseguridad hospitalaria visible (Clean Room). Espacio boutique acústicamente aislado en Enric Granados. - Fórmulas no tóxicas veganas que protegen la uña natural.	- Trato boutique altamente individualizado. - Ficha técnica dermatológica y cromática digitalizada. - Club de fidelidad privado (L'Écrin Privé). - Atención de concierge digital sin fricciones.	Ejecutivos y profesionales de alta renta (Eixample, 22@). Amantes de las tendencias y moda consciente (25-45 años). Turismo internacional de compras de Passeig de Gràcia. - Novias y eventos sociales exclusivos.
RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN		ESTRUCTURA DE INGRESOS
- Ubicación prime en Enric Granados (135 m² acondicionados). - Equipo técnico de 5 manicuristas senior certificadas. - Equipamiento técnico de vanguardia (micromotores, aspiración en mesa). - Marca registrada, reputación y estética visual curada.		- Salón físico a pie de calle (experiencia de servicio directa). - Motor de reservas web y app móvil sincronizada. - Campañas de Instagram y TikTok (vídeos de precisión ASMR). - Relaciones públicas con hoteles 5* y marcas de moda locales.		Servicios de Manicura y Pedicura: 92,4% de los ingresos. Venta de Cosmética Retail de Lujo: 7,6% de los ingresos. - Cuotas mensuales de membresía (L'Écrin Privé Club).

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: EL LIENZO CANVAS

Fundamento docente: El Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur) permite visualizar de un vistazo la coherencia lógica de la empresa. En negocios de servicios premium, los estudiantes deben comprobar que existe una correspondencia simétrica entre la *Propuesta de Valor* (lujo, asepsia, técnica) y los *Recursos y Actividades Clave* (inversión en autoclave, formación técnica y local acústicamente tratado), justificando así las tarifas de precio superiores.

CAPÍTULO 03 · DIAGNÓSTICO DEL MACROENTORNO

Análisis del Entorno Macroeconómico (PESTEL)

Impacto de las fuerzas externas del mercado de Barcelona y Cataluña sobre el modelo de negocio.

P

FACTORES POLÍTICOS E INSTITUCIONALES

- **Marco normativo municipal estable:** El distrito de l'Eixample mantiene un marco urbanístico claro para la concesión de licencias comerciales ambientales mediante régimen de comunicado técnico.
- **Apoyo al emprendimiento de calidad:** Programas de financiación pública blanda para proyectos innovadores y sostenibles a través de Barcelona Activa y líneas de crédito ENISA.

E

FACTORES ECONÓMICOS Y PODER ADQUISITIVO

- **Renta per cápita en l'Eixample:** Renta bruta media de €44.200/año en Eixample Dret, un 94% por encima de la media estatal, garantizando alta tolerancia a precios premium.
- **Turismo de compras de alto impacto:** El eje Passeig de Gràcia (a 350 m de la ubicación) concentra el 28% del gasto en compras de lujo de toda España, generando demanda turística continua.

S

FACTORES SOCIALES Y PAUTAS DE CONSUMO

- **Auge del autocuidado consciente:** Consolidación del movimiento "clean beauty" e inclinación hacia la manicura sin daño a la uña natural; las uñas han pasado de accesorio a señal de identidad profesional.
- **Segmento masculino corporativo:** Crecimiento del 22% anual en hombres de negocios que demandan tratamientos de manicura pulida y discreta en espacios no estereotipados.

T

FACTORES TECNOLÓGICOS Y DIGITALIZACIÓN

- **Automatización de reservas:** Más del 78% de las reservas de belleza en Barcelona se gestionan hoy digitalmente; el uso de pasarelas con cobro de fianza previa reduce el absentismo drásticamente.
- **Evolución de aparatología técnica:** Nuevos micromotores de inducción ultra-silenciosos sin vibración y sistemas de extracción de polvo de mesa que garantizan un aire 100% puro.

E

FACTORES ECOLÓGICOS Y SOSTENIBILIDAD

- **Rechazo a componentes químicos agresivos:** Prohibición paulatina europea de componentes como TPO y monómeros MMA; preferencia masiva por fórmulas 10-Free, veganas y cruelty-free.
- **Eficiencia energética del local:** Implementación de luminarias LED de bajo consumo y sistemas de recirculación de aire con recuperación de calor, minimizando la huella de carbono.

L

FACTORES LEGALES Y SANITARIOS

- **Reglamento Europeo de Cosméticos (CE 1223/2009):** Rigurosos controles de trazabilidad de ingredientes cosméticos y etiquetado con número de lote obligatorio.
- **Normativa sanitaria catalana:** Requisitos estrictos de gestión y recogida certificada de residuos biológicos punzantes (agujas, hojas de bisturí dérmico y fresas desechadas).

♦

NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: LA HERRAMIENTA PESTEL

Fundamento docente: Un análisis PESTEL no debe ser una recopilación genérica de noticias, sino un filtro estratégico que identifique *Oportunidades* (p. ej., renta alta del Eixample y auge del clean beauty) y *Amenazas* (p. ej., encarecimiento de alquileres o endurecimiento de normativas sanitarias). Los estudiantes deben aprender a conectar cada variable del macroentorno con decisiones concretas de inversión y gestión.

CAPÍTULO 04 · ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA INDUSTRIA

Análisis de la Industria (5 Fuerzas de Porter)

Evaluación de la atractividad estructural y rentabilidad intrínseca del sector de estética de uñas en Barcelona.

FUERZA 1

RIVALIDAD COMPETITIVA

Intensidad: Media-Baja en el nicho de lujo
Existe una saturación extrema en el segmento bajo (€15-€25), pero la oferta en el estrato ultra-premium con equipamiento clínico y técnica rusa avanzada es muy reducida. La diferenciación radical atenúa la competencia por precio.

FUERZA 2

AMENAZA DE ENTRANTES

Presión: Baja
Las barreras de entrada en la alta gama son considerables: inversión inicial superior a €150.000, escasez de profesionales expertas en técnica rusa certificada, costes de arrendamiento en ubicaciones prime y necesidad de construir una reputación de máxima confianza higiénica.

FUERZA 3

PODER DE LOS CLIENTES

Presión: Baja - Media
La demanda se compone de clientes individuales atomizados. En el segmento afluente, una vez que la clienta experimenta la precisión del esmaltado bajo cutícula y la bioseguridad, el coste de cambio percibido es elevado por temor a infecciones en otros salones.

FUERZA 4

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Presión: Baja
Existe una amplia pluralidad de fabricantes internacionales de productos profesionales de alta gama (Japón, Corea del Sur, Alemania, EE. UU.). Los insumos representan menos del 10% del precio del servicio, por lo que L'Écrin mantiene una posición dominante frente a proveedores de distribución cosmética.

FUERZA 5

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Presión: Muy Baja
Los tratamientos caseros (DIY) o esmaltes tradicionales no pueden emular la precisión del micromotor médico, el refuerzo estructural de la uña con gel BIAB ni la durabilidad de 4 semanas sin desprendimiento. El salón actúa como un oasis de relajación que el hogar no puede suplir.

4.1. SÍNTESIS DE ATRACTIVIDAD Y BARRERAS DEFENSIVAS DEL NEGOCIO			
FACTOR ESTRUCTURAL	SITUACIÓN EN EL SECTOR TRADICIONAL	SITUACIÓN EN L'ÉCRIN BARCELONA	IMPACTO ESTRATÉGICO
Barreras de Entrada	Muy bajas (apertura con €15.000 y personal no homologado).	Altas (CAPEX €175k, autoclave Clase B, local de 135 m²).	Protege el margen ante nuevos competidores.
Poder de Fijación de Precios	Nulo (guerra de precios destructiva a la baja).	Alto (Value-based pricing justificado en calidad y salud).	Margen bruto superior al 88%.
Fidelidad y Tasa de Retención	Baja (el cliente rota en función de promociones de 2€).	Muy Alta (retención estimada superior al 72% a 12 meses).	LTV elevado (€680) y bajo coste de sustitución.

♦ **NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Fundamento docente: El modelo de Michael Porter enseña a los alumnos que la rentabilidad de una empresa depende fundamentalmente de la estructura del sector y de su posición estratégica dentro del mismo. Un error común del alumnado es calificar toda la industria de uñas como "altamente competitiva" basándose solo en los salones low-cost, ignorando que el micro-segmento del clean luxury con barreras técnicas opera bajo dinámicas de cuasi-monopolio local de reputación.

CAPÍTULO 05 · MAPEO DE MERCADO Y BENCHMARKING

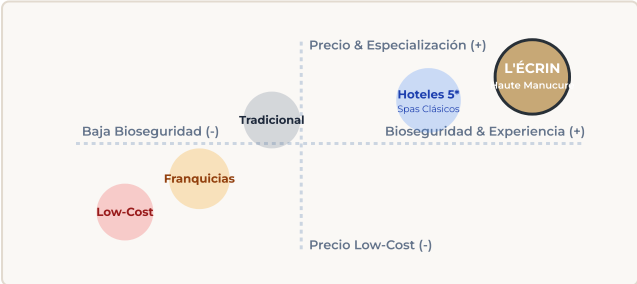
Análisis de la Competencia y Posicionamiento

Comparativa multidimensional con los operadores existentes en Barcelona y mapa perceptual de mercado.

5.1. MATRIZ COMPARATIVA DE BENCHMARKING COMPETITIVO EN BARCELONA

TIPOLOGÍA DE COMPETIDOR	EJEMPLOS / UBICACIÓN	TÉCNICA PRINCIPAL	ESTERILIZACIÓN	TICKET MEDIO	EXPERIENCIA EN SALA	PUNTOS FUERTES / DÉBILES
Salones Low-Cost y Exprés	C/ Rosselló, Aragó, centros de barrio	Manicura rápida al agua, torno agresivo	Líquido desinfectante superficial (sin autoclave)	€15 - €22	Ruidosa, olor a monómero, puestos apiñados	+ Rapidez y precio bajo. - Alto riesgo de infección y daño a la uña.
Cadenas Urbanas de Franquicia	D-Uñas, Nails Factory (centros comerciales)	Esmaltado semipermanente estándar	Esterilización química básica o UV simple	€25 - €38	Estandarizada, tiempos muy limitados (30 min)	+ Reconocimiento de marca y fácil reserva. - Elevada rotación de técnicos y falta de personalización.
Salones Boutique Tradicionales	Eixample Esquerra, Gràcia	Manicura rusa parcial, esmalte tradicional	Poupinel / calor seco o inmersión	€38 - €52	Agradable pero sin aislamiento acústico	+ Trato cercano y fidelidad de clientela de barrio. - Falta de innovación cosmética y reservas analógicas.
Spas de Hoteles 5* GL	Mandarin Oriental, W Barcelona	Manicura clásica spa al agua con masaje	Protocolo hotelero de toallas y desinfección	€85 - €130	Lujosa y relajante, cabinas individuales	+ Máximo lujo sensorial y exclusividad. - Falta de técnica rusa avanzada; durabilidad de esmalte baja.
L'ÉCRIN BARCELONA	C/ Enric Granados, 42 (Eixample Dret)	Manicura rusa en seco + BIAB japonés	Autoclave médico Clase B + Trazabilidad visible	€55 - €95	Champagne bar, suite VIP, acústica calm	+ Perfección técnica milimétrica, salud ungual e higiene de hospital en un entorno sensorial de lujo.

5.2. MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO



L'Écrin ocupa el cuadrante de máxima exclusividad técnica y asepsia quirúrgica.

5.3. ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL (BLUE OCEAN)

L'Écrin aplica el marco de las 4 acciones de Kim & Mauborgne para romper la disyuntiva valor-coste:

- **Eliminar:** Tiempos apresurados, ruido de secadores de pelo, químicos con fuerte olor y recipientes de agua compartidos propensos a hongos.
- **Reducir:** Tiempos de espera mediante puntualidad estricta y saturación de mesas de trabajo.
- **Incrementar:** Nivel higiénico a estándar clínico y durabilidad de esmalte a 28 días.
- **Crear:** Clean Room visible de esterilización, bar de champagne y reserva predictiva inteligente.

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: POSICIONAMIENTO Y OCÉANO AZUL

Fundamento docente: El mapa perceptual permite a los estudiantes comprobar si una nueva empresa entra a disputar cuota de mercado en un "océano rojo" hipercompetido o si logra abrir un "océano azul" desmarcado. La evaluación debe valorar la coherencia entre los ejes elegidos (que deben ser factores de compra reales para el cliente) y la viabilidad de sostener ese posicionamiento exclusivo en el tiempo.

CAPÍTULO 06 · CLIENTELA OBJETIVO Y DIMENSIONAMIENTO

Segmentación de Mercado y Buyer Personas

Cuantificación del mercado potencial en Barcelona y análisis psicográfico de los arquetipos de cliente prioritarios.

PERSONA 1

CLARA VIDAL (38 AÑOS)

"La Ejecutiva Perfeccionista"

Ocupación: Directora de Marketing en consultora tecnológica en el 22@. Reside en Eixample Dret.

Motivaciones: Exige una imagen impecable para reuniones con clientes internacionales. Valora la puntualidad absoluta, poder responder emails con su portátil y Wi-Fi de alta velocidad mientras le hacen las uñas.

Comportamiento: Acude cada 3 semanas religiosamente. Reserva vía app en horario de tarde (19:00h).

Gasto Medio Anual: €1.275 (17 servicios + sérum manos)

PERSONA 2

VALERIA ROSSI (27 AÑOS)

"La Connoisseur de Tendencias"

Ocupación: Diseñadora de moda en firma internacional de Barcelona. Reside en Sant Gervasi.

Motivaciones: Busca manicura rusa con bases japonesas BIAB y nail art minimalista contemporáneo. Es activa en redes y valora fórmulas veganas 10-Free no agresivas.

Comportamiento: Cita mensual (12 visitas/año). Comparte el resultado en Instagram etiquetando el salón.

Gasto Medio Anual: €1.020 (12 servicios con Nail Art)

PERSONA 3

ELENA DE LA TORRE (33 AÑOS)

"Celebraciones & Alta Sociedad"

Ocupación: Abogada mercantilista. Miembro de clubes sociales en Turó Park y Pedralbes.

Motivaciones: Tratamientos completos de belleza de manos y pies previos a bodas, galas y escapadas. Exige máxima discreción y privacidad en la Suite VIP.

Comportamiento: Servicios dobles (manicura + pedicura spa con champán). Alta receptividad a tratamientos antiedad con LED.

Gasto Medio Anual: €1.440 (9 citas de suite de lujo)

6.1. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO OBJETIVO (MODELO TAM - SAM - SOM)			
NIVEL DE MERCADO	DEFINICIÓN Y ALCANCE GEOGRÁFICO	VOLUMEN POTENCIAL	GASTO ANUAL ESTIMADO
TAM (Total Addressable Market)	Población femenina y masculina de 25 a 65 años en el Área Metropolitana de Barcelona con renta media-alta / alta.	185.000 pers.	€74,0 M / año
SAM (Serviceable Addressable Market)	Residentes y profesionales en los distritos de l'Eixample, Sarrià-Sant Gervasi y Les Corts interesadas en estética premium y clean beauty.	28.500 pers.	€19,3 M / año
SOM (Serviceable Obtainable Market)	Cuota de captación objetivo de L'Écrin: Cartera de 1.400 clientes habituales recurrentes al cierre del Año 3 (4,9% del SAM).	1.400 clientes activos	€486.200 / año

♦ **NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: TAM, SAM, SOM Y BUYER PERSONAS**

Fundamento docente: Los alumnos deben justificar de forma rigurosa la progresión desde el mercado total (TAM) hasta la cuota alcanzable real (SOM), evitando estimaciones arbitrarias como "captaremos el 1% de toda Barcelona". El SOM debe estar estrictamente limitado por la capacidad física de producción (número de puestos de trabajo y horas anuales disponibles). Las fichas de buyer personas deben reflejar necesidades emocionales y funcionales concretas que guíen el diseño del servicio.

CAPÍTULO 07 · MARKETING MIX DE SERVICIOS

Estrategia Comercial: Las 7 Ps del Sector Servicios

Despliegue operativo del marketing mix ampliado de Booms & Bitner para el sector de bienestar de alta gama.

P1 PRODUCT (SERVICIO Y LÍNEA RETAIL)

- **Servicios técnicos:** Manicura rusa/dry en seco, refuerzo estructural BIAB con gel japonés de autonivelación, reconstrucción de uñas y pedicura estética en cabina seca.
- **Línea Retail L'Écrin:** Venta exclusiva de sérums de uñas con extracto de mirra, aceites botánicos prensados en frío y cremas de manos con ácido hialurónico (margen comercial 55%).

P2 PRICE (PRECIOS DE PRESTIGIO)

- **Estrategia Value-Based:** Precios superiores basados en el valor de la durabilidad (4 semanas vs. 10 días estándar) y la bioseguridad quirúrgica, eliminando la guerra de descuentos.
- **Transparencia tarifaria:** Sin suplementos imprevistos: la retirada de esmalte anterior, la manicura completa y la copa de cortesía están incluidas en el precio de carta.

P3 PLACE (UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN)

- **Emplazamiento flagship:** Carrer d'Enric Granados, 42. Calle semipeatonal con arbolado, galerías de arte y restaurantes de autor en el corazón del Eixample barcelonés.
- **Accesibilidad:** Parking público a 40 metros (Carrer Aragó) y conexión inmediata con transporte público (FGC Provença, Metro Passeig de Gràcia).

P4 PROMOTION (COMUNICACIÓN EXPERIENCIAL)

- **Marketing de contenidos sensoriales:** Vídeos de sonido binaural (ASMR) en TikTok e Instagram que muestran la precisión del micromotor y la colocación del esmalte bajo cutícula.
- **Relaciones públicas selectas:** Alianzas de prescripción con personal shoppers de Passeig de Gràcia y directores de hotel de establecimientos 5* Gran Lujo.

P5 PEOPLE (EL FACTOR HUMANO Y PROTOCOLO)

- **Selección y técnica:** Técnicas tituladas con acreditación internacional en técnica rusa combinada y formación interna en acogida de alta gama (Swiss Hospitality Protocol).
- **Uniformidad sobria:** Indumentaria minimalista de lino natural en tonos topo y carbón con calzado ergonómico ultra-silencioso para preservar la calma del espacio.

P6 PROCESS & PHYSICAL EVIDENCE

- **Process (P6):** Protocolo de servicio en 6 fases: Bienvenida y toalla tibia, diagnóstico clínico de la placa ungueal, desinfección, servicio técnico, masaje y cita de mantenimiento.
- **Physical Evidence (P7):** Clean Room acristalada de autoclave a la vista, olores de higo blanco y madera de cedro, iluminación indirecta cálida de 95 CRI y copa de cava de cristal fino.

♦ **NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: LAS 7 PS DE SERVICIOS**

Fundamento docente: Las 4 Ps tradicionales de McCarthy son insuficientes para empresas de servicios donde el producto es intangible, perecedero y co-producido con el cliente. Los alumnos deben comprender que las 3 Ps adicionales (*People, Process, Physical Evidence*) son las que construyen la credibilidad, eliminan la ansiedad sobre la higiene médica y justifican que un servicio de manicura se cobre a €60-€90 en lugar de €18.

CAPÍTULO 08 · MARKETING DIGITAL Y CRECIMIENTO

Plan de Adquisición Digital, Fidelización y CAC

Arquitectura del embudo de conversión, cálculo de métricas unitarias (CAC, LTV) y programas de retención.

COSTE ADQUISICIÓN (CAC)

€24,50

Google Ads + Paid Social

LIFETIME VALUE (LTV)

€680,00

10 visitas en 15 meses

RATIO LTV / CAC

27,7x

Benchmark óptimo > 3x

TASA DE NO-SHOWS

< 1,8%

Fianza 30% en reserva

8.1. EMBUDO DE CONVERSIÓN MULTICANAL

- Top of Funnel (TOFU - Notoriedad):** Campañas de vídeo en Reels y TikTok enfocadas en el detalle ASMR del corte milimétrico de cutícula y la bioseguridad del autoclave. Colaboraciones remuneradas con 8 micro-influencers barcelonesas de moda y lifestyle afines al clean luxury.
- Middle of Funnel (MOFU - Consideración):** Google Search Ads hiperlocalizado (radio de 2,5 km en Eixample y Sarrià) para términos de alta intención comercial: "manicura rusa barcelona", "mejor manicura eixample", "uñas semipermanentes seguras".
- Bottom of Funnel (BOFU - Reserva):** Web app ultra-rápida con pasarela Stripe para prepago del 30% como depósito de reserva, reduciendo el absentismo a niveles residuales (<2%).

8.2. PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN: L'ÉCRIN PRIVÉ CLUB

Para maximizar el Lifetime Value y estabilizar los flujos de tesorería mensuales, se implementa una membresía mensual de suscripción automática:

- Cuota Mensual (€69/mes):** Incluye 1 manicura rusa completa de mantenimiento mensual + 1 tratamiento de mascarilla caliente de manos.
- Ventajas exclusivas:** Prioridad absoluta en reservas en horario prime (18:00 - 20:30h), 10% de descuento en línea cosmética retail y acceso a eventos privados de belleza.
- Objetivo:** Alcanzar 180 socios activos en el Año 1, aportando **€12.420/mes de ingresos recurrentes predecibles** (cubriendo el 73% de los costes fijos mensuales).

8.3. MODELO CUANTITATIVO DE UNIT ECONOMICS DE ADQUISICIÓN (AÑO 1)

CANAL DE MARKETING	INVERSIÓN MENSUAL	NUEVOS CLIENTES / MES	CAC POR CANAL	LTV ESTIMADO	RATIO LTV/CAC
Google Search Ads (Palabras Clave Locales)	€650	28 clientes	€23,20	€720	31,0x
Paid Social (Instagram / Meta Ads segmentado)	€500	19 clientes	€26,30	€640	24,3x
Micro-Influencers & Relaciones Públicas	€300	12 clientes	€25,00	€680	27,2x
TOTAL / MEDIA PONDERADA	€1.450 / mes	59 clientes / mes	€24,50	€680	27,7x

♦ **NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: UNIT ECONOMICS (CAC / LTV)**

Fundamento docente: En modelos de negocio de servicios de belleza, el valor económico no se crea en la primera visita (donde el margen neto absorbe el CAC), sino en la *tasa de retención compuesta* a lo largo del tiempo. Un ratio LTV/CAC superior a 10x demuestra una excelente disciplina de capital. Los estudiantes deben prestar especial atención al cálculo del LTV: $LTV = (Ticket\ Medio \times Frecuencia\ Anual \times Margen\ de\ Contribución) \div Tasa\ de\ Abandono\ (Churn\ Rate)$.

Catálogo de Servicios y Estrategia de Pricing

Menú estructurado de tratamientos, estructura de costes de producto, márgenes de contribución y RevPASH.

9.1. CARTA DE TRATAMIENTOS Y MÁRGENES UNITARIOS DE SERVICIO

TRATAMIENTO / SERVICIO	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	DURACIÓN	PRECIO PVP	COSTE INSUMOS	MARGEN BRUTO	REVPASH
Manicura Rusa Signature Dry	Limpieza de cutícula con fresa de diamante, nivelación con base de caucho y esmalte bajo cutícula.	75 min	€55,00	€4,80	91,3%	€44,00/h
Refuerzo Estructural BIAB Japonés	Nivelación con gel constructor orgánico flexible que estimula el crecimiento natural de la uña.	90 min	€75,00	€6,50	91,3%	€50,00/h
Extensiones Esculpidas Haute Couture	Alargamiento anatómico esculpido en gel de alta viscosidad sin tips plásticos invasivos.	120 min	€110,00	€9,20	91,6%	€55,00/h
Pedicura Podológica Spa en Seco	Tratamiento podológico estético con micromotor, exfoliación enzimática de arroz y esmaltado.	75 min	€70,00	€5,80	91,7%	€56,00/h
Pedicura Royal Velvet & Karité	Pedicura seca integral con envoltura tibia de manteca de karité, masaje reflexólogo y acabado gel.	90 min	€95,00	€8,40	91,2%	€63,30/h
Nail Art de Autor (Tier I a III)	Micro-diseño a mano alzada, lámina de oro de 24k, encapsulados minerales o perlas barrocas.	+25-45 min	€25 - €60	€2,50	93,8%	€60,00/h
Men's Executive Hand Grooming	Cuidado seco de cutícula, limado de precisión, pulido natural satinado y masaje dermohidratante.	45 min	€40,00	€3,10	92,2%	€53,30/h

9.2. BOUTIQUE RETAIL: COSMÉTICA DE MANOS L'ÉCRIN

La venta cruzada de productos para el cuidado doméstico permite elevar el ticket medio por visita en un 12%:

- **Sérum Cuticular Bio L'Écrin (15 ml):** PVP €28,00 | Coste €8,50 | Margen 69,6%.
- **Bálsamo Reconstituyente de Ceramidas (75 ml):** PVP €36,00 | Coste €12,00 | Margen 66,7%.
- **Set de Mantenimiento Personal Estéril:** PVP €18,00 | Coste €5,50 | Margen 69,4%.

9.3. GESTIÓN DE CAPACIDAD E INGRESOS (REVPASH)

Siguiendo la metodología de *Yield Management* hotelera, se calcula el **RevPASH** (Revenue Per Available Seat Hour):

RevPASH = Ingresos Totales de Servicios ÷ (Puestos Disponibles × Horas de Apertura)

El objetivo operativo es maximizar la ocupación de las franjas valle (10:00 - 14:00h) mediante ventajas del club de fidelidad, logrando un RevPASH medio ponderado de **€48,50 por hora de sillón** en Año 1.

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: GESTIÓN DE REVPASH Y PRICING

Fundamento docente: El concepto de RevPASH (Kimes, Cornell University) es el indicador de productividad definitivo en industrias con inventario perecedero (un minuto no vendido en un puesto de manicura es un inventario perdido para siempre). Los alumnos deben demostrar que no basta con subir precios, sino que hay que equilibrar la duración del servicio para maximizar el rendimiento por metro cuadrado y hora de personal.

CAPÍTULO 10 · GESTIÓN DEL ESPACIO FÍSICO Y LAYOUT

Plan de Operaciones: El Local y la Experiencia

Zonificación arquitectónica de los 135 m² en Enric Granados, ergonomía de trabajo y tratamiento ambiental.

10.1. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL INMUEBLE

- **Localización:** Carrer d'Enric Granados, 42 (08008 Barcelona).
- **Superficie:** 135 m² construidos (120 m² útiles) totalmente a pie de calle con techos altos de 3,60 m de bóveda catalana original.
- **Fachada:** 6,5 metros lineales acristalados con marcos de latón envejecido y carpintería de madera noble tratada.
- **Climatización y Aire:** Sistema de renovación de aire con recuperador entálpico de doble flujo (1.800 m³/h) y batería de filtros HEPA H14 + carbón activo para eliminar el 100% de olores químicos.

10.2. INTERIORISMO SENSORIAL Y MATERIALIDAD

- **Suelos:** Pavimento continuo de microcemento color arena cálido, sin juntas, bacteriostático y de limpieza inmediata.
- **Mobiliario:** Mesas de roble macizo con aspiradores de alta succión integrados a ras (SheMax Pro) con conducto insonorizado.
- **Iluminación:** Luminarias LED de índice de reproducción cromática CRI 95, impidiendo distorsiones en la tonalidad de piel y esmaltes.
- **Acústica:** Techos acústicos fonoabsorbentes con lana de roca que reducen el tiempo de reverberación a < 0,4 segundos.

10.3. CUADRO DE ZONIFICACIÓN Y PROGRAMA FUNCIONAL DEL ESPACIO

ZONA FUNCIONAL	SUPERFICIE	EQUIPAMIENTO PRINCIPAL	OBJETIVO OPERATIVO Y EXPERIENCIAL
Zona 1: Recepción & Champagne Lounge	20 m²	Mostrador de mármol travertino, vitrinas de retail integradas con retroiluminación y barra de barista/champagne.	Acogida sin barreras, bienvenida con toalla tibia y check-in digital fluido en iPad.
Zona 2: Atelier Principal de Manicura	45 m²	6 mesas de manicura ergonómicas con aspiración integrada, sillas anatómicas tipo montura y lámparas UV/LED empotradas.	Zona de máxima productividad: 6 puestos en paralelo con distancia de 2 metros entre sí garantizando privacidad conversacional.
Zona 3: Lounge de Pedicura Podológica	26 m²	4 butacas de piel hidrófuga totalmente reclinables con tomas de agua con filtro antical y cuencos de cobre martilleado.	Experiencia de relajación profunda, música ambiental de lounge jazz y privacidad visual entre clientas.
Zona 4: Suite Privada "L'Écrin d'Or"	16 m²	Cabina aislada con 1 puesto de manicura + 1 puesto de pedicura, espejo camerino y guardarropa privado.	Espacio exclusivo para novias, personalidades públicas o sesiones combinadas simultáneas de dos estilistas.
Zona 5: Clean Room de Bioseguridad	8 m²	Cabina acristalada visible desde la sala con autoclave Clase B Euronda, cuba ultrasónica y termoselladora médica.	Evidenciar de forma transparente el proceso clínico de esterilización como elemento central de la marca.
Zona 6: Back-Office, Vestuarios y Aseos	15 m²	Aseos de clientes adaptados para PMR, taquillas de personal, zona de descanso de empleadas y almacén de reposición.	Operatividad interna y descanso del personal conforme a normativas de prevención de riesgos laborales.

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: DISEÑO DE PLANTA Y SERVICE BLUEPRINT

Fundamento docente: La distribución espacial no es una mera decisión decorativa, sino el soporte físico del *Service Blueprint* (plano de servicio). Los alumnos deben ser capaces de justificar cómo la separación de zonas reduce la contaminación cruzada de partículas de polvo, cómo el flujo de clientes no interfiere con el aprovisionamiento interno y cómo la visibilidad de la Clean Room convierte un requisito sanitario en un activo de marketing relacional.

CAPÍTULO 11 · ASEPSIA QUIRÚRGICA Y ESTÁNDAR CLÍNICO

Protocolos Técnicos, Seguridad e Higiene Hospitalaria

La cadena inquebrantable de esterilización en 5 etapas, trazabilidad digital y cumplimiento de la norma EN 13060.

11.1. LA CADENA DE BIOSEGURIDAD EN 5 FASES

El estándar de L'Écrin supera ampliamente los requisitos legales del sector de la estética tradicional, equiparándose a los protocolos de clínicas odontológicas de alta gama:

FASE	ACCIÓN TÉCNICA	PROTOCOLO OPERATIVO
Fase 1	Desinfección Química	Inmersión inmediata tras el servicio en solución enzimática de amplio espectro bactericida, viricida y fungicida durante 15 minutos.
Fase 2	Cavitación Ultrasónica	Lavado en cuba de ultrasonidos a 40 kHz para desprender micrométricamente restos dérmicos en las ranuras de fresas e instrumental.
Fase 3	Secado y Verificación	Secado con aire filtrado a presión y revisión bajo lupa estereoscópica de 10 aumentos para comprobar la integridad del filo quirúrgico.
Fase 4	Embolsado Termosellado	Empaquetado individual en bolsas médicas mixtas de papel kraft y film trilaminado con testigo químico integrado de viraje.
Fase 5	Esterilización Clase B	Ciclo hospitalario en autoclave a 134 °C y 2,1 bares de presión con vacío fraccionado de 3 etapas. Cumplimiento de la norma EN 13060.

11.2. PROTOCOLO DE APERTURA ANTE EL CLIENTE

El ritual de atención exige que cada paquete estéril sellado sea **abierto en presencia directa de la clienta** al iniciar su sesión, verificando el cambio de color del testigo químico que certifica la muerte de esporas y patógenos.

Elementos 100% Desechables y de Uso Único:

- Limas de uñas de madera de gramaje calibrado.
- Palitos de naranjo de madera de abedul pulida.
- Toallas de lino y algodón orgánico biodegradable.
- Guantes de nitrilo libres de polvo para las estilistas.

Nota: Se entrega a cada clienta su lima personal en un estuche de cortesía para su uso doméstico.

11.3. TRAZABILIDAD DIGITAL Y GESTIÓN SANITARIA DE RESIDUOS

Cada lote de instrumental esterilizado cuenta con un código QR emitido por la impresora térmica del autoclave. En la ficha de CRM de cada cliente queda registrado el número de lote exacto de las herramientas empleadas en su servicio. Asimismo, se formaliza un contrato obligatorio con una empresa gestora autorizada por la *Agència de Residus de Catalunya* para la recogida semestral de residuos biológicos de Grupo III (objetos punzantes y cortantes).

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: LA GESTIÓN DE LA BIOSEGURIDAD

Fundamento docente: En el sector de la cosmética y estética, la seguridad higiénica ha dejado de ser una obligación legal invisible para convertirse en un pilar de posicionamiento y reducción del riesgo percibido del consumidor. Los alumnos deben aprender a presupuestar el coste real de los consumibles médicos dentro del escándalo de costes unitarios y entender cómo una política estricta de asepsia protege a la empresa frente a riesgos reputacionales y demandas de responsabilidad civil.

CAPÍTULO 12 · EQUIPO HUMANO, CONVENIO Y RETRIBUCIÓN

Estructura Organizativa y Plan de Recursos Humanos

Organigrama funcional, política retributiva por encima de convenio, plan de carrera y ergonomía laboral.

12.1. ORGANIGRAMA FUNCIONAL Y DOTACIÓN DE PLANTILLA (AÑO 1)



Total plantilla inicial: **7 puestos equivalentes a tiempo completo (FTEs)**, ampliándose a 9 FTEs en el Año 3 para cubrir la rotación de turnos y la demanda de fin de semana.

12.2. POLÍTICA SALARIAL Y CONVENIO DE CATALUÑA

La retribución supera en un **18% el Convenio Colectivo de Peluquería y Estética de Cataluña** para garantizar la fidelización del mejor talento técnico:

- **Salario Fijo:** Salario base dignificado + plus de especialización técnica rusa (€1.550 - €1.850 brutos/mes según categoría).
- **Incentivo Variable por Retail:** Comisión del 10% sobre la venta neta de productos cosméticos de la boutique.
- **Bonus Trimestral de Calidad:** Gratificación de €250/trimestre ligada al cumplimiento de estándares de bioseguridad y satisfacción de clientas (NPS > 85).

12.3. ESTRUCTURA SALARIAL ANUAL DETALLADA (AÑO 1)

PUESTO / FUNCIÓN	Nº FTE	SUELDO BRUTO MES	SUELDO BRUTO ANUAL	SEGURIDAD SOCIAL (31,5%)	COSTE TOTAL EMPRESA
Directora de Salón & Operations Manager	1	€2.300	€27.600	€8.694	€36.294
Master Nail Artists (Supervisión Técnica)	2	€1.750	€42.000	€13.230	€55.230
Senior Nail & Pedicure Stylists	3	€1.550	€55.800	€17.577	€73.377
Front-Desk Concierge & Atención al Cliente	1	€1.400	€16.800	€5.292	€22.092
TOTAL GASTOS DE PERSONAL (AÑO 1)	7 FTE	€9.650 / mes	€115.800	€36.477	€152.277

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

Fundamento docente: En las empresas de servicios personales intensivas en mano de obra, los costes laborales representan habitualmente entre el 45% y el 55% de los costes operativos totales. Los alumnos deben comprender la diferencia entre *sueldo bruto* y *coste total empresa* (incluyendo la aportación patronal a la Seguridad Social en España, aprox. 31,5%), y reflexionar sobre cómo una retribución por encima del convenio reduce el coste oculto de sustitución y formación por rotación de plantilla.

CAPÍTULO 13 · FORMA SOCIETARIA, LICENCIAS Y MARCO LEGAL

Marco Jurídico, Normativo y Societario

Forma jurídica, licencias de actividad en el Ajuntament de Barcelona, registro sanitario y protección de datos.

13.1. ESTRUCTURA SOCIETARIA Y CONSTITUCIÓN

- **Forma Jurídica:** Sociedad de Responsabilidad Limitada (*L'Écrin Haute Manucure S.L.*), elegida para limitar la responsabilidad patrimonial de los promotores al capital aportado.
- **Capital Social y Fondos Propios:** Capital inicial escriturado de €3.000 dividido en participaciones sociales de €1, complementado con una aportación a fondos propios (cuenta 118) de €92.000 para totalizar **€95.000 en fondos propios de partida**.
- **Pacto de Socios:** Cláusulas estatutarias de permanencia obligatoria para los socios clave (mínimo 3 años), derecho de tanteo, cláusulas drag-along (arrastre) y tag-along (acompañamiento).

13.2. LICENCIAS MUNICIPALES Y SANIDAD EN CATALUÑA

- **Licencia de Actividad (Ajuntament de Barcelona):** Tramitación mediante *Comunicat previ d'inici d'activitat* (Anexo III.2 de la Ordenanza Municipal de Actividades e Intervención Integral de la Administración Ambiental).
- **Proyecto Técnico de Obras e Instalaciones:** Elaborado y visado por ingeniero industrial colegiado, garantizando accesibilidad PMR (CTE DB-SUA), protección contraincendios (CTE DB-SI) y aislamiento acústico a 65 dBA.
- **Registro Sanitario:** Inscripción formal en el *Registre d'Establiments No Sanitaris de Cures Personals* de la Generalitat de Catalunya.

13.3. CUMPLIMIENTO REGULATORIO, RGPD Y PÓLIZAS DE SEGURO

ÁMBITO REGULATORIO	NORMATIVA DE APLICACIÓN	MEDIDAS DE CUMPLIMIENTO IMPLANTADAS EN L'ÉCRIN
Reglamento Cosmético	Reglamento Europeo (CE) N° 1223/2009	Verificación de que todos los esmaltes y geles disponen de Persona Responsable en la UE, notificación en el portal CPNP y fichas de seguridad (FDS) archivadas en el salón.
Protección de Datos (RGPD)	Reglamento UE 2016/679 y LOPDGDD 3/2018	Consentimiento digital explícito al darse de alta en la web para el tratamiento de datos de alergias y fotografía de uñas; servidor cifrado conforme al esquema de seguridad europeo.
Gestión de Residuos	Decreto 93/1999 de la Generalitat de Catalunya	Contrato homologado con operador autorizado para la recogida y tratamiento de envases de biocidas y residuos cortopunzantes de estética en contenedores rígidos amarillos.
Pólizas de Seguro	Responsabilidad Civil General y Profesional	Póliza de seguro multirriesgo con cobertura de €600.000 por siniestro para cubrir cualquier eventualidad higiénico-sanitaria o daño material a la clientela.

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: EL MARCO JURÍDICO-LEGAL

Fundamento docente: Un plan de negocios solvente debe anticipar los plazos burocráticos y los costes de legalización. En el sector de la estética en Barcelona, no prever los requerimientos de la ordenanza ambiental o la necesidad de una ECA (Entidad Colaboradora de la Administración) puede demorar la apertura entre 3 y 6 meses, destruyendo el fondo de maniobra antes de facturar el primer euro. Los estudiantes deben valorar la seguridad jurídica como un activo crítico.

CAPÍTULO 14 · CAPEX Y ESTRUCTURA FINANCIERA

Plan Financiero I: Inversión Inicial (CAPEX) y Financiación

Presupuesto pormenorizado de inversión en inmovilizado y estructura mixta de fondos propios y deuda bancaria/ENISA.

14.1. DESGLOSE DEL PLAN DE INVERSIÓN INICIAL (CAPEX)

PARTIDA DE INVERSIÓN	IMPORTE (€)	% TOTAL
Obra civil, fontanería y microcemento (135 m²)	€78.300	44,7%
Climatización, ventilación mecánica y filtros HEPA	€18.500	10,6%
Mobiliario técnico a medida y butacas de piel	€24.200	13,8%
Equipamiento técnico (Autoclave Clase B, micromotores)	€16.800	9,6%
Stock inicial de producto profesional y retail	€9.200	5,3%
Hardware, software TPV/ERP e identidad visual	€6.500	3,7%
Fianzas legales de arrendamiento (4 meses)	€11.500	6,6%
Fondo de Maniobra de Seguridad (Working Capital)	€10.000	5,7%
TOTAL INVERSIÓN INICIAL (CAPEX)	€175.000	100,0%

14.2. ESTRUCTURA DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

ORIGEN DE LOS FONDOS	IMPORTE (€)	% TOTAL
Fondos Propios (Equity Promotores)	€95.000	54,3%
Préstamo Participativo ENISA / Línea Bancaria	€80.000	45,7%
TOTAL FUENTES DE FINANCIACIÓN	€175.000	100,0%

Condiciones Financieras del Préstamo (€80.000):

- Plazo de amortización: 5 años (60 meses) con 12 meses de carencia inicial de principal.
- Tipo de interés: Fijo al 5,50% anual.
- Cuota mensual Año 1 (solo intereses): €366,67 / mes.
- Cuota mensual Años 2 a 5 (capital + intereses): €1.860,20 / mes.

14.3. ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA Y COBERTURA DE TESORERÍA

Se destinan **€10.000 a tesorería de seguridad** además del flujo positivo generado en las operaciones ordinarias. Esto garantiza que la empresa puede afrontar 3 meses de costes fijos completos incluso en un escenario de apertura con facturación cero, mitigando el riesgo de asfixia financiera en la fase de rodaje inicial.

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: LA ESTRUCTURA DE CAPITAL (CAPEX)

Fundamento docente: Los alumnos deben interiorizar el principio de equilibrio patrimonial: los activos no corrientes (obras y maquinaria) deben financiarse con recursos permanentes (capital propio o deuda a largo plazo), nunca con créditos comerciales a corto plazo. Un ratio de fondos propios del 54,3% es considerado prudente y facilita enormemente la aprobación de préstamos bancarios o avales públicos como los de ENISA o ICF.

CAPÍTULO 15 · ANÁLISIS DE COSTES Y UMBRAL DE RENTABILIDAD

Plan Financiero II: Estructura de Costes (OPEX) y Break-Even

Clasificación de costes fijos y variables, Unit Economics por servicio y cálculo exacto del punto muerto.

15.1. ESTRUCTURA MENSUAL DE COSTES FIJOS (OPEX AÑO 1)

CONCEPTO DE COSTE FIJO	IMPORTE MES	IMPORTE ANUAL
Alquiler Inmueble (Enric Granados)	€2.875	€34.500
Masa Salarial Base y S. Social (Personal Fijo)	€9.650	€115.800
Suministros (Electricidad, Agua, Fibra Óptica)	€780	€9.360
Marketing Digital, Contenidos y Redes	€1.450	€17.400
Software de Reservas ERP / SaaS y Ciberseguridad	€320	€3.840
Asesoría Contable/Laboral, Seguros y Residuos	€625	€7.500
Dotación a la Amortización Contable (No desembolso)	€1.150	€13.800
TOTAL COSTES FIJOS MENSUALES	€16.850 / mes	€202.200

15.2. UNIT ECONOMICS POR SERVICIO TÉCNICO

MÉTRICA ECONÓMICA UNITARIA	IMPORTE (€)	% S/ VENTA
Ticket Medio Ponderado por Servicio	€68,00	100,0%
(-) Coste de producto cosmético consumible	-€4,20	-6,2%
(-) Desechables médicos, limas y testigo estéril	-€1,60	-2,4%
(-) Consumo de energía por secado y esterilización	-€1,00	-1,5%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO (MCU)	€61,20	90,0%

Ecuación del Umbral de Rentabilidad (Break-Even):

Punto Muerto = Costes Fijos Mensuales ÷ Margen Contribución = €16.850 ÷ €61,20 = 275,3 ≈ 275 servicios/mes

Distribuido entre 24 días hábiles = 11,4 servicios/día entre las 5 técnicas del salón (apenas 2,3 servicios diarios por estilista).

15.3. ANÁLISIS DE OCUPACIÓN EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Con 6 puestos de manicura operativos durante 9 horas diarias y un tiempo medio de 90 minutos por servicio, la capacidad técnica instalada es de **36 servicios diarios (864 al mes)**. El punto de equilibrio (275 servicios) se sitúa en una tasa de ocupación del **31,8%**, lo que otorga un **margen de seguridad operativa del 68,2%** frente a caídas imprevistas de la demanda.

♦ **NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: EL PUNTO MUERTO (BREAK-EVEN)**

Fundamento docente: El cálculo del umbral de rentabilidad es el indicador de riesgo operativo por excelencia. Los alumnos deben ser capaces de expresar el punto muerto en tres dimensiones complementarias: 1) En unidades físicas (servicios/mes), 2) En cifra de facturación (€/mes) y 3) En porcentaje de ocupación sobre la capacidad máxima instalada. Un punto muerto inferior al 40% de la capacidad de planta refleja un modelo robusto con elevado apalancamiento operativo.

CAPÍTULO 16 · PROYECCIÓN ECONÓMICA MULTIANUAL

Plan Financiero III: Cuenta de Resultados Previsional (P&L)

Estado previsional de pérdidas y ganancias para los ejercicios 2026, 2027 y 2028 (Años 1 a 3).

16.1. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA (2026 - 2028)

PARTIDA CONTABLE (€)	AÑO 1 (2026)	%	AÑO 2 (2027)	%	AÑO 3 (2028)	%
Ingresos por Servicios Técnicos de Manicura/Pedicura	€224.400	92,4%	€348.000	92,8%	€446.400	91,8%
Ingresos por Venta de Cosmética Retail de Lujo	€18.400	7,6%	€27.000	7,2%	€39.800	8,2%
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	€242.800	100,0%	€375.000	100,0%	€486.200	100,0%
Coste de Ventas (COGS - Cosmética y Consumibles)	-€28.200	-11,6%	-€43.500	-11,6%	-€55.900	-11,5%
MARGEN BRUTO	€214.600	88,4%	€331.500	88,4%	€430.300	88,5%
Gastos de Personal (Sueldos y Cargas Sociales)	-€115.800	-47,7%	-€156.400	-41,7%	-€194.200	-39,9%
Otros Gastos de Explotación (Alquiler, Suministros, Marketing)	-€60.600	-25,0%	-€87.900	-23,4%	-€123.700	-25,4%
EBITDA (Resultado Operativo Bruto)	€38.200	15,7%	€87.200	23,3%	€112.400	23,1%
Dotación a la Amortización del Inmovilizado	-€13.800	-5,7%	-€13.800	-3,7%	-€13.800	-2,8%
EBIT (Resultado de Explotación)	€24.400	10,0%	€73.400	19,6%	€98.600	20,3%
Gastos Financieros (Intereses de Deuda)	-€4.100	-1,7%	-€3.300	-0,9%	-€2.400	-0,5%
EBT (Resultado antes de Impuestos)	€20.300	8,4%	€70.100	18,7%	€96.200	19,8%
Impuesto sobre Sociedades (15% Tipo Reducido / 23% Año 3)	-€3.045	-1,3%	-€10.515	-2,8%	-€22.126	-4,6%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO (BENEFICIO)	€17.255	7,1%	€59.585	15,9%	€74.074	15,2%

♦ NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: LA CUENTA DE RESULTADOS (P&L)

Fundamento docente: Los alumnos deben comprobar cómo opera el *apalancamiento operativo*: mientras los ingresos crecen un 100% entre el Año 1 y el Año 3, el EBITDA se multiplica por 2,9x (de €38.200 a €112.400), debido a que los costes fijos de estructura se diluyen entre un mayor volumen de servicios. Asimismo, debe explicarse el beneficio fiscal del tipo reducido del 15% del Impuesto de Sociedades para sociedades de nueva creación durante los dos primeros ejercicios con base imponible positiva.

CAPÍTULO 17 · VALORACIÓN DE INVERSIONES Y CASH FLOW

Plan Financiero IV: Flujo de Caja, VAN, TIR y Payback

Estado de flujos de efectivo libre (Free Cash Flow), cálculo de métricas maestras de retorno y análisis de estrés.

17.1. FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO (FREE CASH FLOW)				
MAGNITUD DE FLUJO DE CAJA (€)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Resultado Neto	-	€17.255	€59.585	€74.074
(+) Amortizaciones contables	-	+€13.800	+€13.800	+€13.800
(-) Amortización principal préstamo	-	€0 (carencia)	-€18.000	-€19.000
(-) Variación del Fondo de Maniobra	-€10.000	-€2.000	-€3.000	-€2.000
(-) Desembolso Inversión Inicial (CAPEX)	€175.000	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE DEL EJERCICIO	-€175.000	+€29.055	+€52.385	+€91.874*
Saldo de Caja Acumulado Fin de Año	€10.000	€39.055	€91.440	€183.314

* Incluye valor residual estimado del equipamiento y fondo de comercio al cierre del Año 3.

17.2. RATIOS FUNDAMENTALES DE VALORACIÓN FINANCIERA				
MÉTRICA DE RENTABILIDAD	VALOR OBTENIDO	CRITERIO DE ACEPTACIÓN		
TIR (Tasa Interna de Retorno)	26,4%	Excelente (TIR > WACC 9,5%). Proyecto altamente creador de valor.		
VAN (Valor Actual Neto al 9,5%)	€84.620	Positivo (VAN > 0). Genera una plusvalía superior al coste de capital.		
Payback (Plazo de Recuperación)	2,3 Años	Rápido retorno (recuperación en 28 meses desde la apertura).		
ROI Acumulado (Trienio)	86,2%	Rentabilidad total acumulada sobre los fondos propios aportados.		

17.3. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y RESISTENCIA AL ESTRÉS				
ESCENARIO EVALUADO	HIPÓTESIS CLAVE	TIR (%)	VAN (€)	PAYBACK
Pesimista (Estrés)	Ocupación -20%, Ticket -10%, Costes fijos +5%	12,1%	€14.200	3,8 años
Base (Plan Central)	Parámetros centrales proyectados	26,4%	€84.620	2,3 años
Optimista	Ocupación +15%, Retail +30%, Expansión de suite	38,9%	€152.800	1,7 años

♦ **NOTA PEDAGÓGICA Y CRITERIO DE EVALUACIÓN: CASH FLOW VS. BENEFICIO CONTABLE**

Fundamento docente: "El beneficio es una opinión, pero la caja es un hecho" (Cash is King). Los alumnos deben distinguir con nitidez entre la cuenta de resultados (criterio de devengo) y el estado de flujos de caja (criterio de caja). Una empresa puede reportar beneficios contables y verse obligada a suspender pagos por falta de liquidez. El análisis de VAN con tasa WACC del 9,5% demuestra la solvencia intrínseca frente al coste de oportunidad de los inversores.

CAPÍTULO 18 · SÍNTESIS ESTRATÉGICA, GESTIÓN DE RIESGOS Y DICTAMEN

Matriz DAFO / CAME, Riesgos y Conclusión Académica

Diagnóstico estratégico cruzado, matriz de contingencias operativas y dictamen final de viabilidad docente.

DEBILIDADES (D)

• Marca de nueva creación sin historial previo en Barcelona.

• Coste horario laboral superior a la media de la competencia.

Plan CAME: Campaña de micro-influencers de credibilidad médica y convenios con marcas de lujo locales para acelerar la confianza.

ACCIÓN CAME: CORREGIR

AMENAZAS (A)

• Escasez de técnicas formadas en técnica rusa combinada.

• Inflación en precios de suministros y alquiler en el Eixample.

Plan CAME: Creación de la academia interna de formación y firma de contrato de arrendamiento a 10 años con IPC pactado.

ACCIÓN CAME: AFRONTAR

FORTALEZAS (F)

• Bioseguridad hospitalaria irrefutable con autoclave Clase B.

• Emplazamiento inmejorable en Carrer d'Enric Granados.

Plan CAME: Mantener el rigor de apertura de instrumental delante de la clienta como sello de oro innegociable de la marca.

ACCIÓN CAME: MANTENER

OPORTUNIDADES (O)

• Creciente demanda de manicura limpia y no agresiva (clean beauty).

• Entrada en el segmento corporativo masculino e internacional.

Plan CAME: Lanzar el club de membresía por suscripción (L'Écrin Privé) y acuerdos de prescripción con hoteles de 5 estrellas.

ACCIÓN CAME: EXPLOTAR

18.1. MATRIZ DE GESTIÓN DE RIESGOS CRÍTICOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS

RIESGO IDENTIFICADO	PROBAB.	IMPACTO	PROTOCOLO DE MITIGACIÓN Y CONTINGENCIA
Fuga de Talento Técnico Clave	Media	Alto	Contratos indefinidos con salarios un 18% superiores al convenio, comisiones por retail, clima ergonómico de trabajo y plan de formación continua certificada.
Retrasos en la Licencia Municipal	Baja	Alto	Tramitación mediante Entidad Colaboradora de la Administración (ECA) acreditada y dotación de fondo de maniobra para cubrir 4 meses de inactividad.
Incidentes Sanitarios / Alergias	Baja	Alto	Ficha técnica previa de historial alérgico en iPad, esmaltes 10-Free libres de HEMA/TPO y póliza de seguro de responsabilidad civil de €600.000.

18.2. DICTAMEN Y CONCLUSIÓN ACADÉMICA FINAL

El proyecto **L'Écrin Barcelona** constituye un **ejemplo paradigmático de plan de negocios solvente**. Demuestra cómo una propuesta de valor diferencial anclada en la excelencia técnica y la bioseguridad quirúrgica transforma una actividad tradicionalmente precarizada en un negocio de alta rentabilidad (TIR 26,4%, EBITDA 23,1% y retorno en 2,3 años), con una gestión impecable de los equilibrios financieros y operativos.

♦ **CONCLUSIÓN DOCENTE: CRITERIOS DE EXCELENCIA EN DEFENSA DEL PLAN**

Mensaje para los estudiantes: En la defensa ante el tribunal académico o inversores, recuerden: un plan de negocios no es una obra de ficción optimista, sino una demostración científica de que el equipo promotor entiende los riesgos de su mercado, controla sus costes unitarios al milímetro y tiene un plan de acción contingente para cada amenaza identificada.