

# CREACIÓN DE LÍNEA WELLNESS LA PRAIRIE PARA LA CADENA HOTELERA RITZ CARLTON

Nombre del estudiante: Marc Dorda Bellmunt  
Nombre del tutor/a: Narcís Martí

18 junio 2017

## Sumario

En este proyecto se detallaran las acciones encaminadas a implantar un nuevo departamento wellness en el Hotel Arts de Barcelona, en un inicio, y posteriormente al resto de la cadena Ritz Carlton, bajo el nombre de la lujosa marca cosmética La Prairie.

Esta nueva directriz está enfocada a la mejora del bienestar personal, con los nuevos servicios de spa con productos orgánico, pero también incorpora la responsabilidad social y medioambiental como filosofía interna de la cadena para dar soluciones a problemáticas que afectan actualmente a nuestro planeta.

A través de la alianza de dos empresas líderes en sus respectivos sectores (La Prairie en cosmética y bienestar y Ritz Carlton en turismo y ocio) ambos grupos quieren mejorar los índices de sostenibilidad, conseguir mejores encuestas de satisfacción y posicionarse como negocios altamente responsables con la sociedad.

A través de nuevos servicios, nuevos procesos y nuevas acciones el objetivo principal de este proyecto es hacer partícipe al huésped de éste cambio de mentalidad, conseguir que viva una experiencia donde el bienestar personal signifique también bienestar social. El lujo no significa despilfarro y en nuestro hotel queremos conseguir el lujo más sostenible del mercado.

## Abstract

This project will detail the actions aimed at implanting a new wellness department initially at the Hotel Arts in Barcelona, and later to the rest of the Ritz Carlton chain, under the name of the luxurious cosmetic brand La Prairie.

This new guideline is focused on improving personal well-being, with new spa services with organic products, but also incorporates social and environmental responsibility as the chain's internal philosophy to provide solutions to issues that currently affect our planet.

Through the alliance of two leading companies in their respective sectors (La Prairie in cosmetics and wellness and Ritz Carlton in tourism and leisure) both groups want to improve sustainability indices, to obtain better satisfaction surveys and to position themselves as highly responsible businesses with the society.

Through new services, new processes and new actions, the main objective of this project is to involve the guest in this change of mentality, to live an experience where personal well-being also means social well-being. Luxury does not mean waste and in our hotel we want to get the most sustainable luxury on the market.

## **ÍNDICE**

1. INTRODUCCIÓN .....	4
1.1 Idea de negocio y propuesta de valor .....	4
1.2 Motivaciones y aptitudes .....	6
1.3 Antecedentes .....	6
1.4 Cronograma .....	8
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1 Análisis externo .....	10
2.2 Análisis Interno .....	13
3. PLAN DE MARKETING.....	16
3.1 Segmentos de mercado.....	16
3.2 Portafolio de servicios (relacionados con el wellness).....	19
3.3 Competencia y Política de precios .....	26
3.4 Canales de Distribución.....	29
3.5 Plan de Comunicación.....	30
3.6 Previsión de ventas .....	33
3.7 Las 4 C's del marketing.....	35
4. PLAN DE OPERACIONES .....	37
4.1 Proceso de prestación del servicio.....	37
4.2 Gestión de stocks .....	38
4.3 Recursos Clave .....	39
4.4 Plan tecnológico .....	43
5. PLAN JURÍDICO - FISCAL.....	45
6. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO .....	51
6.1 Plan de inversiones .....	51
6.2 Plan de Financiación.....	53
6.3 Previsión Ingresos y Gastos.....	56
6.3 Plan de Tesorería.....	62
6.4 Cuenta de resultados provisional y Balance .....	63
7. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES PERSONALES.....	68
8. AGRADECIMIENTOS .....	69
9. BIBLIOGRAFÍA.....	70
10. ANEXO.....	71
10.1 Entrevista telefónica Spa Hotel Arts Barcelona (43 the Spa) (29/02/2016) .....	71
10.2 Entrevista Personal en profundidad Aires de Barcelona Spa (10/04/2016) .....	72
10.3 Prototipo de posibles preguntas durante entrevista de trabajo donde se valorará el interés por la sostenibilidad. ....	74
10.4 Mapa Conceptual de Procesos .....	75
10.5 Organigrama Hotel Arts e influencia del departamento wellness .....	76

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Idea de negocio y propuesta de valor

La idea seleccionada como proyecto final de grado consiste en la creación de un nuevo departamento de ventas de una de las empresas que forman el grupo Beiersdorf S.A, en este caso La Prairie S.A.

Este grupo alemán cuenta con importantes firmas de cosméticos, entre ellas destaca Nivea (dirigido al mercado de masas), Eucerin (dirigido al mercado farmacéutico) y La Prairie (cosmética de lujo que únicamente vende en perfumerías). Medios estadísticos del sector sitúan Beiersdorf como una de las firmas de cosméticos con unos mayores ingresos a nivel mundial.

Centrándonos en La Prairie, una marca de alta cosmética que puede encontrarse en las perfumerías más exclusivas de 78 países del planeta, encaja perfectamente con el perfil del turismo wellness de lujo, por lo tanto, con la creación de este nuevo departamento abriremos nuevos segmentos de mercado (inicialmente nos focalizaremos en el spa del hotel Ritz Carlton de Barcelona).

Esta cadena hotelera de lujo dispone de dos hoteles en nuestro país; Barcelona (Hotel Arts) y Canarias (Abama Tenerife).

Inicialmente creemos oportuno trabajar únicamente con esta cadena hotelera ya que el objetivo será crear la sensación de exclusividad, fidelizar al cliente y dar una imagen más fiel y personal de la marca.

He elegido esta cadena hotelera porque tiene unas infraestructuras que encajan perfectamente con el estilo de la compañía, diseños vanguardistas y modernos que conjuntan a la perfección con el bienestar total del huésped (el diseño es uno de los factores más importantes para que el huésped encuentre el entorno perfecto para disfrutar de su estancia).

Esta nueva línea de spa será sostenible, con ingredientes 100% naturales y con certificados ecológicos, una tendencia que está ganando peso en el mercado cosmético durante los últimos años según los expertos del sector y que la compañía hace tiempo que lo tiene presente.

Uno de los principales objetivos es dirigirse a nuevos segmentos de mercado pero también buscamos mejorar la imagen corporativa de la empresa al formar parte de los servicios de una de las cadenas hoteleras más exclusivas del mundo y de manera sostenible, gestionando el spa y el servicio de tratamientos bajo el logo de La Prairie, además de ofrecer asesoramiento relacionado con el turismo wellness holístico (que va más allá de un simple masaje o tratamiento) como por ejemplo hábitos alimentarios saludables, buenas prácticas deportivas, etc.

Actualmente hay firmas de cosméticos que trabajan con hoteles ofreciendo sus productos en la carta de masajes de sus Spas. Eso lo consiguen vendiendo productos cosméticos de calidad, con fuertes campañas de marketing y captando la atención de los hoteles ya que la misma marca cosmética les proporciona clientes fieles con la colaboración (son marcas bien conocidas en el mundo de la cosmética con muy buena reputación).

El grado de novedad de este servicio está en la personalización y en ofrecer un servicio más completo en un sector muy rentable, aparte de estar al día de las tendencias del sector.

Vivimos en un entorno social donde cada día se da más importancia a la imagen y las personas destinan más tiempo al cuidado personal, tanto estético como interior, por eso creo que es una buena oportunidad de negocio emprender un proyecto en el sector del turismo “wellness” que está en continuo crecimiento y que tiene tan buenas perspectivas de futuro.

También cabe decir que la sociedad cada vez es más consciente del efecto del cambio climático sobre nuestro planeta, por lo que los productos sostenibles y de bajo impacto en nuestro entorno dan una mejor imagen de negocio e incluso nos pueden ayudar a posicionarnos como negocio responsable con la sociedad, que según datos de OMT, cada vez es más valorado por el cliente de hoy en día.

Aunque el mercado por excelencia de la cosmética es el norte de Europa<sup>1</sup>, por falta de datos y acceso a la información basaré mi trabajo en el mercado local (nueva colaboración con Hotel W en Barcelona, aunque el proyecto se ampliaría al resto de hoteles Ritz Carlton nacionales, Abama Tenerife, e internacionales).

La crónica del trabajo se iniciará analizando la situación actual que vive la sociedad, donde haré un pequeño análisis externo sobre los factores políticos y sociales que nos influyen y que pueden beneficiar o perjudicar este proyecto a la hora de su implementación.

Seguidamente analizaré el sector del turismo de salud y bienestar, bajo este nombre de “wellness”, así como las diferencias entre los términos del turismo wellness, el turismo de salud y el turismo médico, que en ocasiones suelen confundirse.

En un tercer punto realizaré un plan de marketing en el cuál analizaré todas las acciones que realizaremos para dar a conocer nuestro nuevo servicio y concretaré las políticas de nuestro negocio. También haré el estudio del personal necesario para desarrollar este servicio así como todos los trámites de constitución y administrativos necesarios para el correcto desarrollo y funcionamiento de la actividad. Por último presentaré el estudio económico-financiero sobre la inversión inicial necesaria para la implementación de este nuevo departamento, así como los posibles costes e ingresos que pueden darse durante los tres primeros años. En definitiva, un análisis lo más detallado posible de todos los elementos imprescindibles para la puesta en marcha de esta nueva sección.

En este estudio voy a aplicar tanto materia turística como empresarial. Referente al turismo, nuestra propuesta de valor tiene como objetivo mejorar y dar un punto de inflexión a los departamentos wellness de los hoteles y con ello mejorar las encuestas de satisfacción de los huéspedes y usuarios del spa. Por otro lado serán los conocimientos empresariales los que me permitirán analizar la viabilidad real de este negocio con la realización del plan económico y financiero.

## 1.2 Motivaciones y aptitudes

La elaboración de este proyecto la realizo de la mano de Beiersdorf S.A, la empresa donde he realizado unas prácticas de 10 meses de duración en el departamento financiero. Seguramente no lo desarrollaría estando en otra empresa ya que ellos me van a asesorar y me inculcaran los valores de la empresa, que obviamente se verán reflejados en el trabajo. Uno de los que más he valorado es la fuerte política sostenible que desempeña la empresa; apuesta por la generación de energías renovables (480 placas solares en Argentina por ejemplo) utiliza transporte verde en Hamburgo y Berlin y desde 2011 ha empezado con la producción de nuevos cosméticos con productos menos agresivos con el medio ambiente (aceites naturales).

Además, ver que puedo llevar a cabo un proyecto de estas dimensiones sobre una marca referente a nivel mundial en cosmética como lo es La Prairie me da mucha motivación y ganas de elaborar un buen proyecto.

Por otra parte siempre me ha interesado el turismo deportivo y de salud y me considero consumidor de centros "wellness", por lo menos un par de veces al año.

No me puedo considerar un experto conocedor de este sector pero la asignatura de Gestión del ocio y del bienestar que hemos dado en la Universidad puede aportarme el conocimiento necesario para enfocar los servicios que ofreceremos a los hoteles.

Hemos estudiado espacios de primera mano, como por ejemplo, visitas al centro termal Caldes de Montbui i Aires de Barcelona que me podrán aportar una mejor visión del mundo wellness.

La asignatura de marketing también me ha ayudado a comprender las necesidades de los diferentes segmentos de mercado y saber enfocar tu producto o servicio a dicho segmento.

Por otra parte, la asignatura de estrategias competitivas me ha ayudado mucho a la hora de aportar valor real al negocio, destacando por encima de la competencia y por lo tanto fidelizando tu determinada cuota de mercado.

## 1.3 Antecedentes

Beiersdorf A.G es una multinacional alemana fundada por el farmacéutico Paul Carl Beiersdorf en 1882, dedicada a la producción de cosméticos de la piel. Durante más de 100 años ha sido líder de este sector a través de marcas reconocidas mundialmente como Nivea (votada en el año 2013 como la marca de cuidado de la piel de mayor confianza por 12 países europeos y disponible en más de 200 países a nivel mundial), Eucerin (la marca más recomendada por los farmacéuticos) y La Prairie, la marca cosmética de lujo por excelencia la cual estudiaremos.

Actualmente el grupo emplea a más de 17.000 personas y está presente en 66 países con más de 150 filiales.

El mercado clave para LA Prairie es Europa (28 países), sin embargo el grupo está aumentando su presencia en mercados emergentes como Brasil, China o Rusia. América supone el segundo mercado en cuanto a países (18), seguido de Asia (14) y África (4).



Fuente: Beiersdorf Internal Data

Actualmente la empresa se encuentra trabajando en nuevos productos basados en la cosmética natural, un producto cada vez más demandado y valorado por el cliente, aunque aún queda mucho trabajo por hacer en este ámbito (hay muy poca legislación oficial sobre los productos cosméticos sostenibles y cada marca se acoge al sello que más le conviene).

La Prairie, líder en venta de productos de alta cosmética, no ofrece servicios actualmente en nuestro país. Hay un spa en París y otro en Sídney que utilizan productos la Prairie, pero por su cuenta. No hay ningún tipo de colaboración con la firma de cosméticos.

Otras marcas de la competencia si se están extendiendo en los servicios, como es el caso de Natura Bissé, una marca de cosmética barcelonesa especializada en el cuidado de la piel (en especial anti age) y que se ha posicionado muy bien en el sector spa. Actualmente trabaja con varios hoteles importantes de la ciudad de Barcelona (Hotel Arts y Majestic) pero además ha sabido dar el salto al exterior e incluso actualmente cuenta con una sede en Estados Unidos.

Otra firma que analizaremos como competencia es Bliss Cosmetics, una marca estadounidense que además de vender sus productos a través de internet y comercios se ha posicionado en el Hotel W Barcelona gestionando el Spa del Hotel, uno de los mejor valorados de la ciudad según el buscador Trivago (90/100).

Actualmente estas firmas se dedican a ofrecer sus productos a los huéspedes del hotel que desean hacerse un tratamiento. Ofrecen un portafolio de servicios, en su mayoría basados en el masaje facial y corporal que duran entre treinta minutos y dos horas.

Con la puesta en marcha de nuestro proyecto vamos a intentar dar un valor añadido al huésped conociendo sus necesidades antes de su llegada al hotel. De hecho el perfil de cliente, o uno de ellos, al que intentaremos captar en nuestro spa, será un cliente

cuya motivación principal del viaje sea relajarse y dejarse “mimar” con nuestros servicios wellness del hotel.

En referencia a la parte sostenible, cada vez es más común que las cadenas hoteleras establezcan protocolos y políticas de sostenibilidad. Accor, Melià Hotels, el grupo NH, Vincci Hotels son claros ejemplos de cadenas que tienen políticas ambientales fuertes con las que trabajan para ser cada día más responsable con el medio ambiente.

Más adelante, en el apartado de marketing, estableceremos todos los criterios necesarios para que los hoteles puedan colaborar con nosotros.

Esta claro que hoy en día, y más aún cuando tratas con un cliente cada vez más exigente, hay que ofrecer algo más para fidelizar. Algo distinto, algo que te diferencie de tu competencia y algo por el cual un determinado cliente (un segmento en concreto) valore tus servicios como tal.

#### 1.4 Cronograma

A continuación detallo el cronograma planificado para la elaboración de este proyecto.

	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
WELLNESS LINE LA PRAIRIE									
1. Introducción									
Idea de negocio y propuesta de valor									
Motivaciones y aptitudes									
Antecedentes									
2. Análisis externo			Entrega 1						
Factores sociales									
Factores económicos									
3. Descripción del modelo de negocio									
Valores de la empresa									
Portafolio de servicios									
4. Plan de marketing									
Segmentos de mercado									
Política de precios									
Canales de distribución									
Plan de comunicación									
5. Plan de operaciones						Entrega 2			
Proceso de producción									
Actividades clave									
Recursos clave									
Plan de RRHH									
6. Plan jurídico-fiscal									
7. Plan económico y financiero									
8. Agradecimientos									
9. Conclusiones									Entrega 3

Tabla 1: Cronograma

Este proyecto tendrá 9 meses de duración. Este primer trimestre reflejaré la idea genérica del proyecto e iré perfeccionándola a medida que avance el curso. Durante el segundo trimestre realizaré el plan de marketing y de operaciones y finalmente en el tercer trimestre analizaré la viabilidad económica de este proyecto.

Del ámbito turístico trabajaré las operaciones necesarias para implementar un proyecto turístico hotelero relacionado con el bienestar del huésped, las acciones más importantes y relevantes que realizaremos para fidelizar a nuestro cliente y poder

ofrecer un buen servicio, así como también trabajaré datos macroeconómicos de uno de los sectores más importantes de nuestro país.

Del ámbito empresarial (ADE) prácticamente lo que trabajaré será el estudio económico del proyecto, es decir, ver si es viable o no. Analizaremos la inversión necesaria para llevar a cabo esta nueva línea de negocio, los costes y los ingresos que obtendremos y como va afectar al resultado de la empresa a corto y a medio plazo.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1 Análisis externo

#### Factores económicos

Tanto social como económicamente nos encontramos en un período de recuperación económica después de una crisis iniciada en el año 2007. Como podemos ver en la tabla según los datos recopilados en la plataforma “Datosmacro”, el paro en España a finales de 2016 se situaba en el 19,4% de la población y un poco por debajo, en un 15,2%, Catalunya.

La recuperación del paro, aunque de manera paulatina y aún muy por encima de la media europea, significa que se está volviendo a crear empleo y como consecuencia la economía tiene buenas perspectivas futuras de crecimiento.

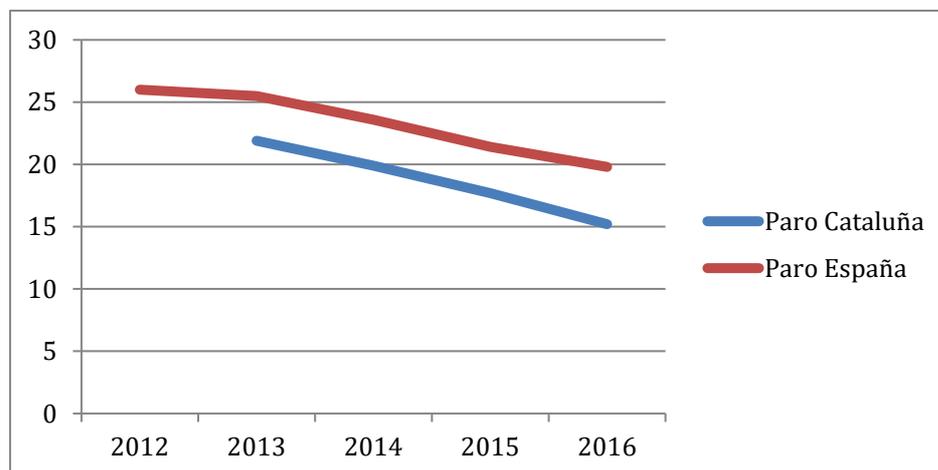


Table 2. Fuente: Elaboración propia según datos de “Datosmacro” (2016)

Por otro lado, la inversión en el sector turístico está aumentando de forma notable después de la crisis (a partir de 2013) y se espera que en los próximos diez años, inversores y organismos públicos sigan esa tendencia al alza.

Esto es debido a que la clase media está en continuo crecimiento gracias al desarrollo de las economías emergentes, lo que provoca que cada vez más personas en el mundo tengan la capacidad económica para viajar por motivos de ocio.

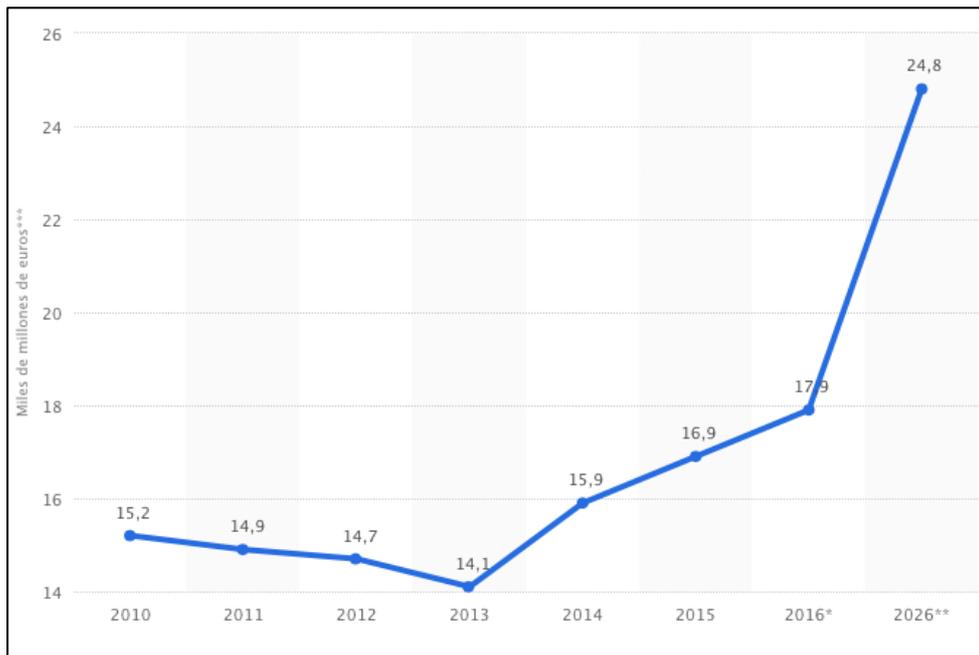


Tabla 3. Evolución anual de la inversión de capital en el sector turístico en España (2010-2026), Statista.

### Factores Sociales

El mercado de la salud y la belleza está creciendo a pasos agigantados en todo el mundo, y especialmente en España, donde aún hay mucho recorrido por hacer.

Hoy en día nadie duda que vivimos en una sociedad estresada por el trabajo y aunque las nuevas tecnologías nos han hecho la vida más fácil, también nos la hacen más rápida.

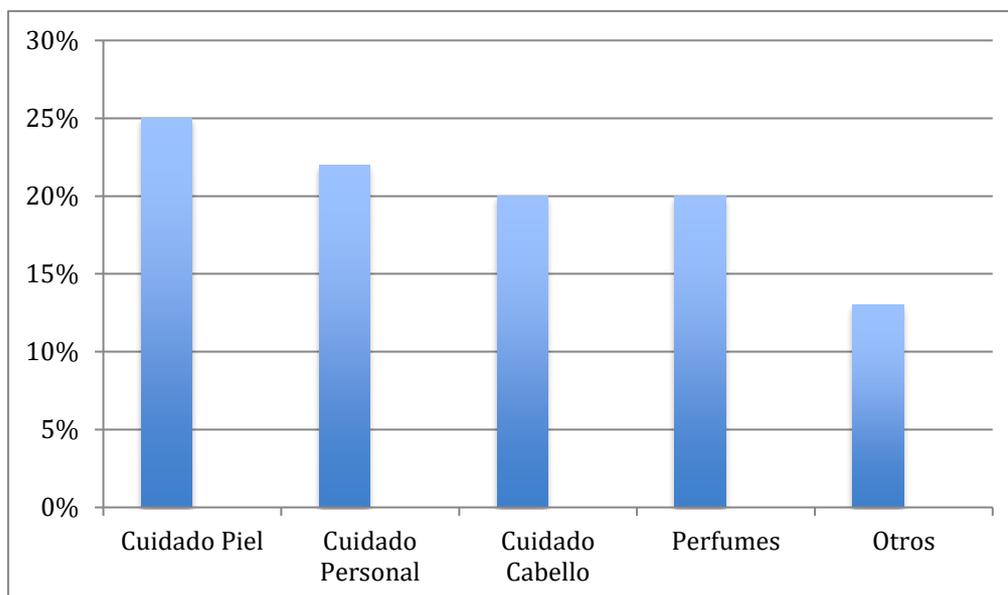
Según mi punto de vista, el carácter de las personas que buscan el bienestar está evolucionando desde querer verse bien hacia querer sentirse bien.

Eso implica cambios significativos en los motivos por los cuales el cliente consume dicho servicio, son necesidades completamente distintas por lo que el servicio debe adaptarse a este nuevo tipo de demanda.

El concepto de **wellness** ha evolucionado en los últimos años hacia un bienestar holístico. Este término define la salud como un concepto integrado por el bienestar físico, emocional y espiritual.

Hace unos pocos años atrás el cliente se veía al espejo después de un masaje facial y eso le hacía sentirse bien. Hoy en día el huésped busca tener buenos hábitos alimenticios, rutinas saludables y una mente despejada para sentirse bien por completo.

Hablando de datos sobre cosmética, y según la Asociación Nacional de Perfumería y Cosméticos (STANPA) los productos para el cuidado de la piel (25%) y la cura personal (22%) son los que más se consumen sobre el total.



*Tabla 4. Fuente: Elaboración propia según datos de Asociación Nacional de perfumería y Estética (2014)*

Cada año el consumidor español gasta una media de 137 euros en productos de cosmética. El asesoramiento especializado de las farmacias y parafarmacias ha impulsado las ventas en este sector, el único que ha seguido creciendo a lo largo de los últimos años (mercado de perfumería y peluquería anotaron un leve descenso de las ventas situándose en 6.400 millones en 2013).

Según datos del informe presentado por STANPA y EAE Business School en el Salón Look Internacional, organizado por IFEMA el sector de la cosmética se encuentra en pleno crecimiento y a través de sus estudios llegan a distintas conclusiones que reafirman al sector:

- Hoy en día, el objetivo no es parecer más joven como venía ocurriendo hace unos años, sino tener mejor aspecto, aumentar la autoestima y sentirse bien con uno mismo.
- Arrugas de expresión, flacidez, ojeras y papadas siguen aparando la mayoría de las consultas y de los tratamientos que se aplican para mejorar el aspecto.
- La apuesta por un estilo de vida saludable es el concepto clave sobre el que se articulan gran parte de las innovaciones en cosmética, nutrición, estética y fitness.
- La combinación de una dieta sana con el ejercicio físico son los dos pilares sobre los que se asienta este cambio de mentalidad, potenciando nuevos hábitos como dejar de fumar, descansar en mejores condiciones o prestar más atención a la prevención del envejecimiento prematuro.

- El aspecto global del cutis (manchas, imperfecciones, rojeces o la falta de tono) preocupa cada vez más a las mujeres, que buscan nuevas soluciones para combatirlos.
- Los antioxidantes y sobre todo, el ácido hialurónico, tanto en forma tópica como aplicado en cosmética se han convertido en unos de los activos más utilizados en tratamientos faciales por su gran capacidad de proteger la piel contra agresiones medioambientales y retrasar el envejecimiento.
- La cosmética masculina está experimentando un auge importante. A los productos cosméticos específicos se unen tratamientos estéticos que atienden a las necesidades de la piel del hombre.

El mercado europeo es el más importante del mundo, pues la Unión Europea mueve unos 70.300 millones de euros al año y cinco billones de unidades de productos consumidos por más de 350 millones de europeos.

El mercado estadounidense es el segundo en importancia, alcanzando los 40.000 millones al año. El tercer mercado más importante es Japón con 19.000 millones y seguido se encuentran países como India, Brasil, China, Rusia o los Países Árabes que están en continua expansión por el progresivo acceso de su población a estos productos.

## 2.2 Análisis Interno

El grupo Beiersdorf, como la gran mayoría de empresas, basa sus objetivos en el crecimiento económico y por lo tanto, la generación de unos beneficios a final del ejercicio.

Para ello esta empresa tiene unos valores principales llamados “core values”, que son primordiales para cualquier firma del grupo y que marcan o caracterizan la manera de actuar que tiene la compañía.

Los valores que identifican a Beiersdorf (La Prairie) son los siguientes:



**Cuidado:** Actuamos de manera responsable en relación a nuestros compañeros, nuestros consumidores, nuestras marcas, la sociedad y el medio ambiente.

Sencillez: Apostamos por la claridad y la consistencia, tomamos decisiones de manera ágil y pragmática y nos centramos en lo esencial.

Valor: Nos comprometemos ante objetivos ambiciosos, tomamos la iniciativa, aprendemos de nuestros errores y vemos en el cambio una oportunidad.

Confianza: Decimos lo que pensamos, cumplimos nuestras promesas y tratamos con respeto a los demás.

Además de estos valores como empresa, La Prairie se compromete con la sociedad y con el mundo que nos rodea, con acciones sostenibles y con la elaboración de informes anuales que demuestran que año a año la compañía camina hacia un futuro más sostenible, aumentando su responsabilidad social e influyendo de manera positiva a entornos menos favorecidos.

Todas las actividades alrededor del mundo se basan en el principio de “ayudar a las personas para que se ayuden a sí mismos” y a cumplir con los siguientes criterios: relevancia local, proyectos a largo plazo, enfoque de beneficio mutuo e impacto medible.

En cuanto a su responsabilidad social, otras marcas del grupo como Nivea colabora con ONG's como la Fundación Síndrome de Down de Madrid, Intermon Oxfam y Cáritas entre otras, con proyectos sociales para ayudar a las familias más cercanas de nuestra comunidad.

Su proyecto más ambicioso y relevante es “Young Business Talents”, un simulador empresarial que permite llevar a cabo proyectos empresariales virtuales, donde los estudiantes más emprendedores pueden aprender a gestionar empresas. Es un tipo de concurso donde participan empresas, profesores y Universidades a nivel regional, nacional e internacional.

Por lo que hace a la responsabilidad medioambiental Beiersdorf centra sus esfuerzos en la reducción de emisiones de:

### Energía

Reducir las emisiones de CO2 (se han reducido un 46% durante la última década).  
Utilización de energías renovables: se ha apostado por fuentes de energía alternativas como paneles solares en muchas plantas de producción, incluso se utilizan vehículos verdes para el transporte de mercancías en varios puntos de Alemania.

### Residuos

Evitar y reducir los residuos de los centros de producción.  
Reducción del consumo de papel con impresión inteligente  
Programa de donación de los alimentos sobrantes de los comedores.

### Agua

Reducir el consumo de agua global de la compañía (muchos centros tienen avanzados métodos de sostenibilidad que optimizan los procesos de purificación del agua y reutilizan agua con fines sanitarios y riego de jardines.

Optimizar los procesos de limpieza (con dispositivos de esterilización de vapor).

Aumentar la consciencia de los empleados (todos los grifos de cada central de la compañía tiene una pegatina que recuerda utilizar este recurso escaso con responsabilidad).

En su compromiso con el medio ambiente, en 2012 La Prairie firmó uno de las alianzas sostenibles más importantes. La firma cosmética y Céline Cousteau, la madrina por excelencia de la lucha por el medioambiente, decidieron apostar firmemente por la preservación de los ecosistemas de océano empleando la línea de productos "Advanced Marine Biology", utilizando sustancias marinas cultivadas en entornos controlados. Además, apoyaron numerosos proyectos relacionados con el medioambiente a través de su fundación con la cual premiaron al mejor proyecto con 100.000 dólares para la causa.

Los objetivos de una empresa pueden ser muy variados, pero a no ser que sea una entidad sin ánimo de lucro, el principal objetivo es obtener una cuenta de ganancias con resultado positivo a final de año.

Basándome en datos públicos de La Prairie España, desde 2013 esta empresa no presenta beneficios, más bien al contrario, pues cerraba el año 2014 con -456.861€ y el 2015 con -1.488.240€ de resultado de explotación según la auditoría Ernst & Young S.L.

Lógicamente es un dato preocupante para la sociedad, que aunque siga posicionada en lo más alto del sector a nivel mundial, está claro que hay que mover piezas para solucionarlo.

Uno de los motivos de este trabajo pues, será dar un vuelco a la situación con la puesta en marcha de este nuevo servicio.

### 3. PLAN DE MARKETING

#### 3.1 Segmentos de mercado

Según el portal turístico “Hosteltur”, el mercado español ocupa la sexta posición en el ranking europeo de turismo wellness con 9,9 millones de viajes anuales, pero desciende a la duodécima en gasto, con 5.500 millones el último año. Sin embargo está situada dentro de los 10 países con más potencial del Viejo Continente.

A nivel de Barcelona es muy complicado encontrar datos exactos y fiables del turismo wellness, ya que la mayoría de datos se enfocan en el turismo médico, que a veces suele confundirse erróneamente con el turismo wellness.

Hay que saber apreciar la diferencia entre turismo wellness y turismo médico, en este esquema de Smith and Puczkó detallan todos los tipos de turismo de salud.

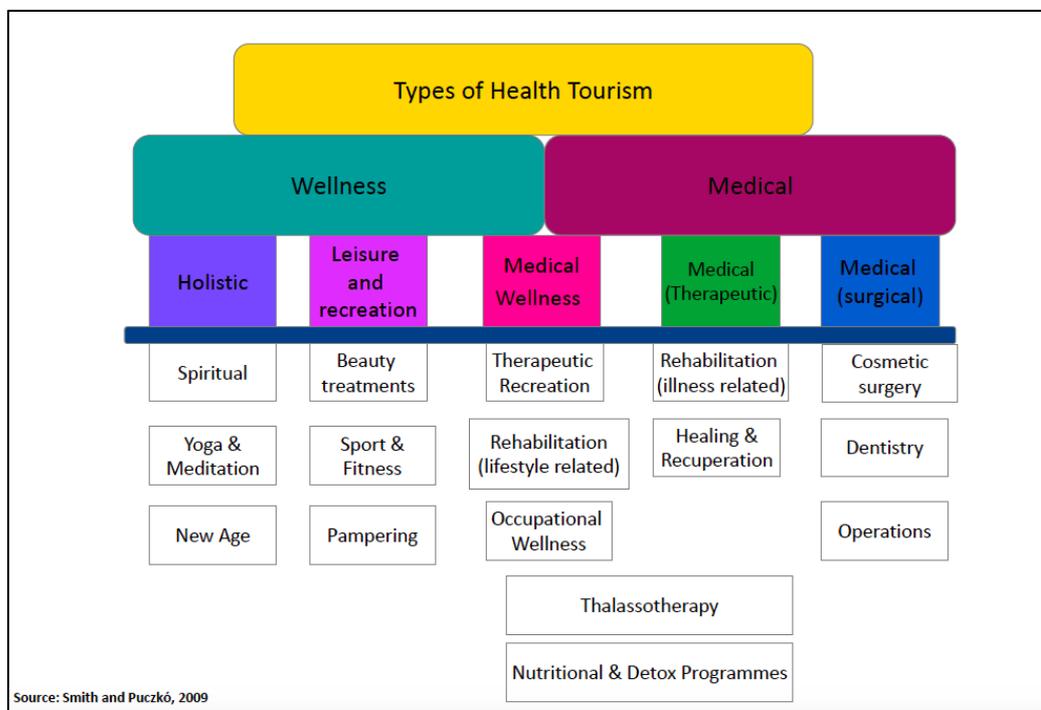


Tabla 5. Tipos de Turismo de salud. Smith and Puczkó (2009)

En el spa trataremos las tipologías de turismo de las dos primeras columnas, el turismo wellness holístico y el de ocio y recreacional. No trataremos a ningún cliente con fines médicos, sean cirugías, tratamientos médicos, rehabilitaciones, etc.

Es importante saber diferenciar estos tipos de turismo, ya que en ambas tipologías el cliente desea obtener una mejora de salud, pero en el caso del turismo wellness es por voluntad propia de tener un bienestar personal y en el turismo médico se busca una mejora de salud por necesidad, dónde normalmente serás tratado por profesionales médicos.

Las principales diferencias entre turismo wellness y médico son las siguientes:

TURISMO WELLNESS	TURISMO MÉDICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo Prevenir</li> <li>• Profesional terapéutico</li> <li>• Tratamientos 2-5 días</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo Curar</li> <li>• Profesional médico</li> <li>• Tratamientos 7-14 días</li> </ul>

*Tabla 6. Elaboración propia.*

Conociendo las necesidades de nuestro cliente potencial (prevenir y desconectar) vamos a analizar a los principales segmentos de mercado que atenderemos en nuestros dos spas (Barcelona y Tenerife).

La tipología de huésped es diferente en cada uno de los hoteles Ritz Carlton, con lo que los servicios, instalaciones y personal se deberá adecuar a cada hotel.

Según la encuesta realizada a Albert Rubira, antiguo subdirector de Club en la Planta 33 del Hotel Arts y actual Housekeeping manager en el Hotel Ritz Carlton Abama Tenerife, el perfil de los huéspedes de los dos Ritz Carlton en España varían de forma significativa (encuesta en el anexo).

Así pues, los segmentos principales a los cuales vamos a ofrecer nuestros servicios de spa serán:

### 1. DINKY

(Double Income No kids). Es un tipo de cliente adulto, que viaja con pareja, sin hijos, con un poder adquisitivo medio - alto y que invierte su tiempo libre cuidando su imagen y dándose algún que otro capricho. Vive el día a día y está al corriente de las nuevas tendencias. Es usuario común de aplicaciones móviles. El margen de edad está situado entre los 30 y los 45 años.

El 50% de clientes del hotel serán DINKY (según encuesta) y suelen utilizar las instalaciones del spa.

El valor añadido por el cual este cliente acudirá a nuestro servicio es:

- Alto nivel de profesionalidad
- Diversidad y calidad en los servicios
- Suites de masaje dobles
- Compromiso con el medio ambiente
- Entrada adults only en el spa (únicamente se permitirá entrada de menores mayores de 14 años de 12 a 16h)
- Flexibilidad en las reservas
- Opción de elegir masajista (hombre o mujer)
- Mejor canal de distribución y fidelización (App Hotel)

## 2. MICE

El turista de negocios es otro de los segmentos importantes para el hotel de Barcelona, según la encuesta, aproximadamente uno de cada cuatro huéspedes del hotel acude a la ciudad por motivos de negocios.

De hecho hay hasta 14 salas en el hotel exclusivamente dedicadas a reuniones y convenciones. Con medidas de marketing verde “premiaremos” a aquellos huéspedes que realicen convenciones relacionadas con el medio ambiente o con la responsabilidad social de las empresas. Pues son clientes fieles a la filosofía de nuestro servicio.

Ejemplos;

- Altos directivos de Volkswagen se reúnen para presentar nuevo modelo de carburador que reduce las emisiones de CO<sub>2</sub>.
- Empresa alimentaria estudia nuevos procesos de recolecta de comida para comedores sociales.

Este tipo de cliente está caracterizado por tener poco tiempo, con una agenda ajetreada, por lo menos durante los días de trabajo (ya que suelen combinar el viaje de negocios con algún día más de ocio para conocer la ciudad).

Su principal motivación para acudir a los servicios del spa son la recuperación física y sobre todo la recuperación mental. Horas de negociaciones, reuniones, presentaciones, toma de decisiones importantes hacen que este cliente quiera “desconectar” una vez terminada su jornada.

El valor añadido por el cual el cliente MICE acudirá a nuestros servicios de spa serán:

- Flexibilidad y rapidez a la hora de reservar un tratamiento.
- Proximidad entre salones de conferencia y spa.
- Combinación de lo físico y lo mental.
- Musicoterapia (eficaz para la desconexión).
- Compromiso con el medio ambiente.
- Adaptación al horario convencional de un empresario (abierto hasta las 22h).
- Entrada adults only en el spa.

### 3. SPA DE DIA (CLIENTE NACIONAL)

Este cliente no es huésped del hotel. Según la encuesta, dos de cada diez clientes del spa son clientes nacionales que no se hospedan en el hotel, son usuarios locales que quieren experimentar sensaciones únicas en uno de los mejores servicios de spa. Normalmente acudirán a nuestro centro durante el fin de semana y en fechas señaladas como en San Valentín, San Jordi, día del padre y día de la madre.

Es un cliente que, en general, suele valorar el circuito de aguas y acaba con un tratamiento. Al no hospedarse en el hotel y no tener acceso gratuito a la zona de aguas (sino que paga por ello) va a aprovechar al máximo cada rincón del spa.

Con este cliente será muy importante el trato desde que pisa el hotel, pues el acompañamiento antes y después del servicio será clave.

Los huéspedes que van al spa se sienten libres y pueden volver a su habitación una vez terminado el circuito o tratamiento, pero este cliente debe sentirse cómodo en todo momento ya que no puede andar libremente por las instalaciones del hotel, así que deberá ir acompañado desde su llegada a recepción hasta su salida.

El valor añadido por el cual el cliente local acudirá a nuestros servicios de spa serán:

- Atención personalizada y atenta recepción a la llegada.
- Variedad de servicios en pareja i packs especiales para regalo.
- Alta profesionalidad.
- Entrada adults only.
- Presencia en motores de reserva exclusivamente de spas (nuevo desde 2016).
- Opinión de los clientes en la aplicación.

### **3.2 Portafolio de servicios (relacionados con el wellness)**

#### **INSTALACIONES**

A continuación detallaré las instalaciones relacionadas con el wellness del hotel de Barcelona y las novedades que incluiríamos con la puesta en marcha de este nuevo proyecto.

#### **Spa Urbano**

El spa del Hotel Arts está situado en la planta 33 del edificio. Ofrece dos terrazas al aire libre con vistas panorámicas a la ciudad y al mar. Tiene ocho suites de tratamiento, dos de ellas dobles, piscinas de hidroterapia, saunas, baños de vapor, jacuzzis y una amplia gama de tratamientos cosméticos.

Novedades: adecuaremos todas las cámaras con equipo de sonido para realizar musicoterapia y rituales acústicos.

Está prohibida la entrada a menores de 14 años y se prohibirá la entrada de menores de edad (18) a partir de las 16h.

Vamos a incorporar una carta de tratamientos cosméticos ecológicos de nuestra nueva marca, La Prairie.

Aunque actualmente no haya una legislación que unifique los términos de “cosmética natural” o “cosmética orgánica”, se está trabajando en ello.

Los productos cosméticos naturales son aquellos que están compuestos por sustancias naturales o producidos bajo las condiciones definidas por los ingredientes naturales. Igualmente, los productos orgánicos son aquellos compuestos por ingredientes orgánicos.

Sin embargo, un producto natural u orgánico puede contener, en distintos porcentajes, partes que no sean naturales u orgánicas. Es en este aspecto, donde hay diferencias de criterios según distintas firmas, marcas y empresas que elaboran etiquetas de cosmética natural.

A los cosméticos naturales u orgánicos se les aplica la reglamentación general de productos cosméticos (Reglamento (CE) Nº 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de noviembre de 2009, sobre los productos cosméticos). Adicionalmente en cada país puede haber distintas definiciones para 'natural' y 'orgánico'.

En la actualidad, no existe una definición común de 'cosmética ecológica'. Pero sí hay consenso en que los productos respeten ciertos requisitos:

Ser respetuosos con el medio ambiente (minimizando las emisiones de gases de efecto invernadero).

Tener en consideración el ciclo de vida del producto desde los ingredientes hasta su uso final (fuentes renovables, materiales reciclados y reciclables, etc.).

No necesariamente estar obligado a ser un producto natural.

Sin embargo, si se desea, existen entidades certificadoras privadas que aplican su propio protocolo y emiten una certificación de 'cosmético ecológico'.

Aunque no haya una legislación unificada sobre este tema, si hay consenso sobre los requisitos que deben cumplir los productos para ser determinados como cosméticos ecológicos;

- 1) Ser respetuosos con el medio ambiente (minimizando emisiones)
- 2) Tener en consideración el ciclo de vida de los productos desde los ingredientes hasta su uso final (fuentes renovables, materiales reciclables..)
- 3) No necesariamente estar obligado a ser un producto natural



*Fuente: STANPA. Sellos cosmética sostenible.*

En la Prairie, de momento apostaremos por la etiqueta Ecolabel, regida por la normativa “2014/893/EU: Commission Decision of 9 December 2014” ya que es la más estandarizada en Europa.

Otras etiquetas importantes que tendríamos en cuenta si este negocio proliferara a otros países sería ECOCERT (Francia), USDA (Estados Unidos), BDIH (Alemania) o Control IMO (Suiza).

Los tratamientos más destacados serán los siguientes:

## **TOP 5 TRATAMIENTOS BY LA PRAIRIE**

### Belleza Express 50 minutos | 160€

Perfección en menos de una hora! Diseñado para damas y caballeros, este facial le sumerge en una hermosa “burbuja”. Un masaje craneal mejora la microcirculación y una nueva y relajante máscara para los ojos le ofrece una sensación de renovación maravillosa.

### Platino Facial 80 minutos | 390€

Combina el poder revitalizante del platino con una experiencia profundamente voluptuosa que libera todas las tensiones. Dos terapeutas están presentes para mimar su piel usando la colección “Platinum” de alto rendimiento para un momento precioso de la cabeza a los pies. Después de una hora y media, te sientes absolutamente revitalizado y renovado con una piel que siempre has soñado: firme, juvenil y brillante con pura incandescencia de platino.

### Swiss Bliss 3h | 460€

Este tratamiento de inmersión total pretende inducir un estado de relajación total mediante la combinación de estilos sinérgicos de masajes para la cara y el cuerpo.

Se presta especial atención a la cara y el tratamiento de Caviar Lift de La Prairie se utiliza desde el cuero cabelludo hasta los dedos de los pies, de modo que cada parte de usted está envuelta en la felicidad del caviar.

Este tratamiento incluye un fregado corporal y masaje, así como un facial.

#### Relajamiento de Presion 80 minutos | 260€

Esta técnica de reflexología facial incorpora tres temas: contrarrestar los efectos del jet lag y la presión diaria eliminando las toxinas, reequilibrando las energías internas y proporcionando una sensación de "grounding" al aliviar la desorientación inducida por el estrés para producir un sentimiento de total ligereza.

#### Business Marina Experience 60 minutos | 290€

La combinación perfecta de un masaje de espalda de 30 minutos de duración y un efectivo tratamiento facial que incorpora una mezcla de altas concentraciones de algas marinas con la crema Caviar Lift para mejorar el aspecto del contorno de los ojos. Activa la microcirculación, combate la retención de líquidos y elimina las arrugas. La hinchazón desaparece y las ojeras se atenúan, borrando los signos de fatiga e iluminando la mirada.

También hay la posibilidad de ser socio del spa. Para clientes que no se hospedan en el hotel y pagan una cuota mensual por los servicios de éste.

#### Las Ventajas del 43 Members Club

La suscripción mensual incluye:

- Acceso ilimitado durante todo el mes a las instalaciones de 43 The Spa: sauna, Jacuzzi y baño de vapor.
- Acceso ilimitado a la sala de relajación con vistas al mar y la terraza exterior.
- Un masaje relajante de 30 minutos por mes.
- Descuento del 30% en todos los tratamientos de 43 The Spa.
- Descuento del 20% en todos los productos de Natura Bissé.
- 2 entradas al mes para invitar a una persona a disfrutar de la zona de aguas y de relajación de 43 The Spa.

Con la suscripción mensual también disfrutará de una recepción VIP, con una copa de cava al llegar, así como preferencia en sus reservas.

Suscripción: 200€ por mes, IVA incluido

## Gimnasio

El deporte es uno de los pilares fundamentales del bienestar hoy en día.

El concepto ha cambiado en los últimos años, donde se ha pasado de la práctica de deporte para la reducción de peso y el lucimiento de un buen cuerpo a una nueva tendencia que va más allá del aspecto físico y basa sus objetivos a un bienestar físico-mental a través de hábitos saludables.

Por lo tanto la zona fitness del hotel estará comprendida por el gimnasio (actual zona cardiovascular y zona de máquinas de musculación) y por un salón en el cual se realizarán disciplinas como el Yoga, el Taichí, el Pilates entre otras.

### Novedades:

Además la persona que realice ejercicio físico no solo será responsable de su salud sino que también lo hará por el medio ambiente, pues nuestro proveedor de máquinas será "GreenGym".

Esta empresa se dedica a la fabricación de maquinaria de gimnasio sostenible y mientras el usuario hace ejercicio genera energía que es incorporada a la red general eléctrica, además, a través de la aplicación móvil el usuario podrá ver cuántos kilómetros ha hecho, cuánta electricidad ha generado y con ello obtener "Green points" que podrá convertir en ventajas (ofertas, descuentos en la factura, etc).

Este concepto es revolucionario según mi punto de vista, desde hace tiempo se sabe que realizar un mínimo de tres entrenamientos semanales ayuda a llevar una vida más saludable física y mentalmente, pero el concepto de obtener ese beneficio y al mismo tiempo estar colaborando energéticamente con la sociedad significa mucho más. Beneficio y bienestar por partida doble, para ti y para los demás. Según estudios psicológicos uno se siente mejor cuando da que cuando recibe. Con este método estás dando y recibiendo salud.

Habrà tres zonas con máquinas sostenibles;

- 1) Cintas de correr (15 unidades)
- 2) Bicicletas spinning (25 unidades)
- 3) Elípticas (15 unidades)



*Fuente: Google; Green Gym machine*

En un gimnasio de estas dimensiones se calcula que estas máquinas pueden generar hasta 30 KW por hora, energía suficiente para mantener activa la luz de las instalaciones así como equipos eléctricos e informáticos.

Supongamos que con 45 máquinas trabajando una media diaria de 6 horas tendríamos energía suficiente para suministrar luz al gimnasio y al spa.

Incorporación de la realidad virtual. A través de unas gafas virtuales se harán clases dirigidas con entrenador donde el usuario a la vez que practica deporte indoor, puede verse practicando ciclismo de alta montaña, incluso hay interacción con los otros miembros de la sala.

La misma máquina se adapta al perfil de la ruta, cuando hay subida los pedales oponen más resistencia y cuando es bajada se produce el efecto contrario.

Esta dinámica podrá hacerse tanto individualmente como en grupo.

### **Restaurante**

En el hotel Arts hay hasta 6 restaurantes. En Barcelona, la gastronomía siempre ocupa un lugar especial... y lo mejor es que puede disfrutar de la cultura culinaria de la ciudad en el mismo Hotel Arts. Los huéspedes pueden elegir entre sus seis restaurantes y bares, que ofrecen todo tipo de comidas, desde un desayuno o un almuerzo ligero e informal hasta la cocina más exclusiva.

Enoteca Paco Pérez (dos estrellas), Arola, Frank's, Marina (verano), Bites y Café Veranda. Estos son los seis espacios culinarios que ofrece el Hotel Arts de Barcelona con diseños diferentes y ambientes originales.

Todos los restaurantes disponen de una carta en la cual especifican todos y cada uno de los ingredientes con los que se elaboran los platos. Especialmente útil para gentes con alergias, intolerancias pero también para personas que quieran cuidar su alimentación al máximo.

#### **Novedades:**

Incluiremos una carta con productos ecológicos, y además de la carta para vegetarianos incluiremos una carta para veganos.

Consumiendo productos ecológicos se obtendrán Green Points.

### **Alojamiento**

El Hotel Arts cuenta con 483 habitaciones, cada una de las habitaciones ofrece todo lo necesario para garantizar una plácida y relajante estancia: impecable ropa de cama, baños espaciosos, lo último en equipos audiovisuales. Y todo ello acompañado del mayor espectáculo que puede ofrecer Barcelona: unas vistas espectaculares sobre la ciudad y el mar.

Es imprescindible que las habitaciones tengan ese bienestar imperceptible, espaciosas, con luz, decoración y diseño de manera que cree bienestar de una forma sutil.

Todas las habitaciones cuentan con Smart TV donde los huéspedes podrán consultar su saldo de consumo vía aplicación móvil, reservar servicios del hotel, canjear los puntos que obtengan con comercios ecológicos, etc.

A medio o largo plazo, y fijándonos en el objetivo de ser aún más sostenible, las habitaciones del hotel pasaran a tener:

#### Iluminación:

Todas las habitaciones del hotel utilizaran leds de bajo consumo con ICR inferior al 80% y colores cálidos en combinación con halógenas de 230w para garantizar el mínimo impacto ambiental.

#### Mobiliario:

Todo el mobiliario de madera del hotel contará con la certificación FSC.

#### Textiles

Todos nuestros textiles serán ecológicos 100%, tanto sábanas, como toallas, albornoces, almohadas y colchas nórdicas.

#### Detergentes y pack de bienvenida

Todos los jabones y materiales de limpieza serán ecológicos, así como los “amenities” que encontrará el huésped a su llegada, que son de cosmética natural de la marca La Prairie de Beiersdorf.

#### Duchas

Las duchas serán de la empresa Nebia, esta empresa cautivó al CEO de Apple y han sido financiadas por la empresa de la gran manzana. Con un diseño reconocible y un sistema que ahorra hasta un 70% de agua queremos evitar el consumo excesivo de un bien tanpreciado y limitado como lo es el agua.

En cuanto a los nuevos servicios del proyecto, es importante aplicar la teoría del océano azul, buscando valores añadidos para cada tipo de cliente y alejándonos del océano rojo, dónde la competencia nos podría copiar la estrategia fácilmente.

Personalización de los servicios a través de la aplicación, integración del huésped en el proceso de generar energía eléctrica con máquinas novedosas y tecnologías aún inexistentes en el mercado, interacción con colaboradores de negocios sostenibles de la ciudad, traslados con vehículos eléctricos, y otras muchas acciones crearán una cadena de valor importante para el cliente difícilmente copiable para la competencia directa.

### 3.3 Competencia y Política de precios

Para el análisis de la competencia vamos a basarnos en la competencia local (hoteles de Barcelona que ofrecen servicios de Spa) y la competencia global (que serán las marcas de cosméticos que firman contratos con los centros wellness de los hoteles para la utilización exclusiva de sus productos).

En Barcelona hay 13 hoteles 5\* Gran Lujo, la mayoría de ellos con servicios de bienestar, pues su demanda en auge hace que se haya convertido en un requisito indispensable en su oferta de servicios.

Muchas veces, sin embargo, los hoteles ofrecen una zona de baño con un jacuzzi y una sauna, y con una pequeña carta de tratamientos faciales hacen creer al cliente que están ofreciendo el mejor servicio wellness.

Pues bien, hoy en día el wellness no solo se trata de tener acceso a una zona de relajación o de cuidado personal estético, sino que engloba un concepto mucho más amplio como la espiritualidad, los buenos hábitos alimentarios o la práctica de deporte como ya hemos mencionado.

	Categoría	SPA	Tratamientos	Precio/Noche	Prog. Personales	Carta Wellness	Fitness	Espiritual (Yoga, Tai-Chi)
Majestic & Spa	5* GL	Si	Si	379 €	No	No	Si	Si
Hotel W	5* GL	Si	Si	325 €	No	Si	Si	Si
Hotel Arts	5* GL	Si	Si	424 €	No	No	Si	Si
Mandarin Oriental	5* GL	Si	Si	545 €	Si	Si	Si	Si
Miramar	5* GL	Si	Si	248 €	No	No	Si	No
Ohla	5*	No	Si	325 €	No	No	Si	No
El Palace	5* GL	Si	Si	308 €	No	No	Si	Si
Eurostars Marina	5* GL	No	Si	248 €	No	No	Si	No

*Tabla 7. Competencia servicios spa exclusivos de Barcelona. Elaboración propia.*

La tabla anterior muestra el análisis de los servicios de los mejores hoteles de Barcelona así como el precio de la habitación por noche. El Hotel Mandarin Oriental cumple todos los requisitos indispensables, además del spa, ofrecen una alta gama de tratamientos a elegir, tienen carta wellness en el restaurante donde especifica que beneficios está aportando ese alimento a tu cuerpo, tienen centro de fitness con clases de yoga y actividades espirituales dirigidas. Además es el único hotel que ofrece programas personalizados para cada persona, donde avalúan tu estilo de vida y te proporcionan un servicio adecuado a tus necesidades, con entrenador personal y un sinfín de tratamientos, eso sí, el coste de 5 noches con este programa cuesta 3.605 euros.

La política de precios estará basada en tres factores clave:

- 1) Precio de la materia prima (en este caso, La Prairie es la marca más cara del mercado respecto la competencia, una parte importante de los beneficios se reinvierte en I+D lo que encarece el precio final del producto, además de la calidad de los activos naturales que contiene la crema). Precios de los suministros, materiales aromáticos, toallas, zapatillas de baño, etc. Todo el material necesario para la prestación del servicio repercutirá directamente al precio del tratamiento.

- 2) Coste del personal (muy importante tener un personal bien cualificado y profesional, y más en un departamento como el wellness, donde la confianza y el buen servicio es la base fundamental del éxito). A veces, invertir un poco más en los salarios de los trabajadores o en mejorar las condiciones de estos, puede repercutir directamente en más beneficios por la satisfacción que provocan al cliente. Lee Cockerell, en su libro “El cliente pone las reglas” dice que hoy en día, los clientes se ganan de uno en uno y se pierden de mil en mil. Y es que con las redes sociales y la conectividad entre los clientes, un simple comentario negativo puede repercutir en pérdidas millonarias. Por eso la importancia de, además de tener un buen producto, ofrecer el mejor servicio.
- 3) Demanda (este proyecto trata de aumentar y mejorar la demanda a través de nuevos servicios, obviamente el precio también variará en función de la demanda).

Otro factor a tener en cuenta para analizar a la competencia es el precio de los tratamientos. Estamos trabajando con un sector de lujo, el cual según la encuesta realizada, más del 50% de las personas que acuden a estos tratamientos, no se fijan en el precio.

En la tabla posterior se pueden ver las marcas con las que trabajan cada uno de los spas de la competencia y el precio estándar de cada servicio respecto al nuestro.

HOTEL	MARCA COSMÉTICA	BÁSICO FACIAL (€)	BÁSICO CORPORAL (€)
	NATURA BISSÉ	190 €	210 €
	OCCITANE	130 €	150 €
	LA PRAIRIE	195 €	245 €
	DR. PERRICONE	140 €	170 €
	BLISS COSMETICS	170 €	210 €
	ANNE SEMONIN	130 €	160 €

Tabla 8. Matriz de Competencia. Elaboración propia según web de los hoteles.

## Índice sostenibilidad

Para comparar los índices sostenibles de los hoteles competencia, el grupo alemán TÜV Berlín-Branderbug, desarrolló en 2007 un certificado medioambiental práctico y fácil de utilizar para medir la sostenibilidad del sector hotelero. Hay políticas como el ISO o EMAS, pero este certificado trata de establecer los estándares medioambientales más óptimos del sector a través de un cuestionario que comprende 14 elementos que tratan las distintas áreas que debe comprender una buena gestión medioambiental.

<b>Elementos evaluados en la certificación Establecimiento Eco-Comprobado</b>
Política y organización medioambiental
Seguridad
Motivación de los empleados
Gestión de los recursos energéticos
Agua y desagüe
Sustancias peligrosas
Comunicación hacia el exterior
Alimentos y cocina
Instalaciones
Gestión de compras y costes
Transportes
Formación
Instalaciones exteriores e integración en el entorno
Gestión de los recursos energéticos

Tabla 9. Fuente: TÜI Rheinland Ibérica (2007)

Actualmente el Hotel Arts de Barcelona, trabajando con Natura Bissé, obtiene buenos resultados con esta marca y a continuación se elabora una tabla comparativa entre Natura Bissé y La Prairie, mostrando así los puntos fuertes de cada una de las marcas y cómo el hotel podría mejorar aún más los resultados obtenidos.

LA PRAIRIE		
VS		
NATURA BISSÉ		
Productos	50-60	25-30
Presencia	78 países	36 países
Momento empresarial	Madurez	Expansión
Experiencia sector turístico	NO	SI
Exclusividad	SI	NO

Tabla 10. La Prairie vs Natura Bissé. Elaboración propia

### 3.4 Canales de Distribución

Actualmente La Prairie S.A.U vende sus productos a través un único canal de venta. Las cremas se puede encontrar únicamente en perfumerías. Es un canal de distribución indirecto corto ya que interfiere un único intermediario desde que el producto es fabricado hasta que llega al consumidor final.

La Prairie -> Detallista (Perfumería) -> Consumidor final

En este mismo canal podemos encontrar la venta final en puntos físicos (tiendas) o en puntos E-commerce (tiendas online).

Con la puesta en marcha de este nuevo servicio de spa la marca ampliaría sus canales de distribución y pasaría a tener un canal indirecto largo, donde habría dos intermediarios en el proceso de venta del producto.

La Prairie -> Perfumería -> Prestador del servicio (Hotel) -> Consumidor Final

El spa del hotel, además de ofrecer los productos en forma de servicio (tratamientos), también venderá dichos productos en una pequeña tienda física del spa, y a través de la aplicación del hotel, adaptándose al cliente local (venta física) y al extranjero (venta a través de la aplicación)

Incluir la venta de estos productos en la aplicación puede significar importantes beneficios tanto para el hotel (en comisiones) como para la marca cosmética.

Las ventajas de comprar a través de la aplicación del hotel serán las siguientes:

<b>Ventajas para la Empresa</b>	<b>Ventajas para el Consumidor</b>
Posibilidad de acceso a un mercado global.	Acceso a una mejor información sobre el producto (comentarios de consumidores que han recibido el mismo tratamiento en el hotel y posteriormente han comprado el mismo producto.
Contacto interactivo y cercano con los consumidores. (Feedback de los clientes)	Obtendrán GreenPoints si compran las cremas con certificación ecológica.
Posibilidad de ofrecer una información más amplia de los productos.	Comodidad en el proceso de selección de productos. Previamente los habrán probado en el spa.
Imagen flexible durante las 24 horas del día los 365 días del año.	No tener que cargar con el producto durante el trayecto de regreso. Al ser un negocio global, la perfumería más cercana a su lugar de origen le facilitará el producto sin coste adicional alguno.

*Tabla 11. Elaboración propia*

### 3.5 Plan de Comunicación

La comunicación es el elemento indispensable para que nuestro cliente nos conozca, para ello vamos a destinar los recursos necesarios para elaborar un plan comunicativo durante el primer año.

El primer paso es darnos a conocer, es cierto que Beiersdorf tiene una importante imagen de marca con productos como Nivea, sobretodo en España.

La Prairie, sin embargo, es un producto menos conocido, bien es cierto que no es un mercado de masas, sino que es más selecto. Además, el cliente que ya nos conoce sabe de que vendemos a perfumerías, así que le deberemos comunicar nuestro nuevo canal de venta por el cual nos podrá encontrar.

Lo primero es focalizar qué tipo de cliente queremos, no sería rentable invertir en publicidad general para segmentos a los cuales no interesamos. Una vez detectados los segmentos, seleccionar los canales más accesibles a ellos.

Un plan de comunicación debe ser claro y conciso, transmitiendo un mensaje directo. Tanto desde la perspectiva de la dirección del hotel como la dirección de La Prairie, queremos promocionar estos nuevos servicios de manera conjunta. La introducción de la nueva marca cosmética, todos los cambios en infraestructuras sostenibles y el nuevo sistema de fidelización por acciones responsables significan mucho más que vender una nueva marca cosmética. Con ello, hay un cambio de filosofía en el hotel, desde el director general, hasta el último trabajador del organigrama va a ser consciente de estos nuevos e importantes puntos en la hoja de ruta y hay que saber comunicarlo.

También es muy importante crear una imagen de marca, el logo es importantísimo ya que graba la imagen de la empresa en la mente de consumidor. Contrataremos a una empresa especializada en el diseño del logo.



*Possible logo del Spa*

Durante el primer año, realizaremos acciones de promoción, por medios tanto convencionales como no convencionales.

Las acciones que realizaremos para la promoción de nuestros nuevos servicios serán las siguientes:

“Pre lanzamiento” antes del inicio de este nuevo cambio (será en 2018) haremos alguna acción para ir creando expectativa al cliente.

- Septiembre 2017: publicación en el diario “El País” de un artículo de 2 páginas explicando las nuevas tendencias que están por llegar en el Hotel Arts de Barcelona.
- Noviembre 2017: reportaje televisivo en “La aventura del saber” de Televisión Española, Biodiario (La 2) y Terra Verda (TV3)
- Diciembre 2017: IndagandoTV es un canal de televisión por internet dedicado a promocionar la innovación, la sociedad del conocimiento, la divulgación científica y médica. Emite en abierto y está dirigido al público general. Su objetivo es unir en un mismo medio a profesionales de la tecnología, el medioambiente, la ciencia, la medicina, los medios de comunicación, público general, instituciones científicas, fundaciones y empresas privadas.
- Mantener las redes sociales activas informando de los nuevos acontecimientos cercanos.

“Lanzamiento” esta campaña durará 1 año, comenzando muy fuerte durante los tres primeros meses y manteniendo acciones a lo largo del año pero con menos intensidad.

- Enero 2018: El evento. Crearemos un evento con personas socialmente conocidas como deportistas, músicos y actores, tanto nacionales como internacionales, que se comprometen con el medio ambiente colaborando con ONG y ayudando en numerosas ocasiones a causas benéficas. La lista tendría nombres como Carles Puyol, Marta Dominguez, Macaco, Alejandro Sanz, Pau Gasol, Jesus Vazquez, Josef Ajram, Anabel Alonso, etc. Aunque sabemos que las agendas de estas personas suelen estar bastante completas, hay muchos personajes conocidos comprometidos con el medio ambiente y seguro que podemos reunir a alguno de ellos. La idea es hacer un evento deportivo con un poco de juego (Gamification) donde a través de la realidad virtual se hará una circuito por un parque natural, a la vez que generan electricidad. Al final de la sesión habrá un ganador a quien se le otorgará un pequeño premio y en la pantalla aparecerán los resultados de la energía que ha generado cada participante, la suma de todas ellas y la conversión de esta energía para la utilización real (por ejemplo: entre todos hemos generado la electricidad para abastecer de luz durante 15 días a alguien que no llega a poder pagar la factura). Para la realización de este evento permitiremos la entrada a los medios de comunicación (Televisiones públicas y privadas, periódicos y radios).
- Febrero 2018: Artículo en BodyLife y Men’s Health, dos de las revistas de fitness y salud más importantes de nuestro país.

- Febrero 2018: día holístico. Clase impartida por profesor de yoga y pilates de origen asiático. Charla sobre la importancia de realizar estas actividades a diario aunque sea 5 minutos al día.
- Marzo 2018: Artículo en El Periódico sobre los resultados de este nuevo proyecto. Donde saldría el cálculo total de energía generada durante el primer trimestre del año.
- Marzo 2018: Conferencia modelos hablando de belleza. Contrataremos tres expertas en productos de belleza que nos hablen de los productos La Prairie y sobre su beneficio sobre nuestra piel. Work Shop donde se podrán probar productos de manera gratuita durante ese día.
- Abril 2018: campaña blogs. Invitaremos a pasar una noche en el hotel gratuitamente a los bloggers internacionales más influyentes sobre el medio ambiente a cambio de que publiquen artículos en sus revistas y blogs profesionales.
- Junio 2018: ciclo de conferencias científicos más influyentes. Jane Godall, Elon Musk, Albert Al Gore, etc. Se contratarán conferenciantes que darán charlas sobre el medio ambiente y la problemática mundial actual.
- Junio 2018: reportaje canal deportivo, como Sport3 sobre las instalaciones deportivas del hotel.
- Septiembre 2018: Work Shop con empresas colaboradoras con el hotel que ofrecen descuentos y ventajas en sus negocios responsables con el medio ambiente a través de los Green Points. Se les enseñara de que manera los clientes obtienen los puntos que posteriormente canjean por ventajas en sus negocios.
- Octubre 2018: Prensa internacional. 5 artículos en revistas turísticas que promocionen Barcelona en 5 idiomas (Francés, Alemán, Inglés, Ruso y Chino).
- Diciembre 2018: regalo de un viaje de una semana (para dos personas) con todos los gastos pagados a cualquier resort Ritz Carlton al cliente que más GreenPoints haya obtenido.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Acciones Márketing/Puclidad 2018													
1. Gran evento deportivo/social	40.000 €												
2. Artículos en revista		1.200 €											
3. Wellness Holístico		4.000 €											
4. Artículo Periódico			900 €										
5. WorkShop Modelos Belleza			5.400 €										
6. Campaña bloggers				12.500 €									
7. Conferencia científicos						12.000 €							
8. Reportaje Canal deportivo						2.000 €							
9. WorkShop colaboradores									1.500 €				
10. Prensa internacional										3.500 €			
11. Regalo Viaje												10.000 €	
TOTAL	40.000 €	5.200 €	6.300 €	12.500 €		14.000 €			1.500 €	3.500 €		10.000 €	93.000 €

*Tabla 12. Presupuesto Plan Comunicación*

El presupuesto detallado del plan de comunicación del primer año asciende a 93.000€. Según el responsable de marketing del hotel, muchos de los gastos que se detallan pueden evitarse con buenos contactos. Pagar a gente socialmente conocida para que venga a un evento social de una marca desconocida y que es nueva en el mercado se entiende, pero cuando estás vendiendo un producto responsable con el medio ambiente, en uno de los mejores hoteles de Barcelona hay un punto en que hay interés de colaboración por ambas partes y se puede llegar a fáciles acuerdos (regalando una noche con los gastos incluidos, comenta el director de marketing).

A parte de estas acciones importantes que haremos durante el año, será de vital importancia mantener y mejorar las acciones que se están llevando a cabo ahora mismo.

1) Mantener activas las redes sociales; Instagram, Twitter, Canal de Youtube, Facebook. Promocionar los servicios del hotel, agradecer y contestar los huéspedes que nos etiqueten en sus publicaciones, mantener informados de los eventos importantes de la ciudad, etc.

2) Mailing. Hay clientes habituales en el hotel, muchos de ellos viajan regularmente por motivos de negocios. Están suscritos a un servicio de información “newsletter” por sectores del hotel (a través de un CRM que segmenta a los huéspedes). Desde la misma aplicación puedes recibir las newsletters y no es necesario que facilites un correo personal que utilices a diario.

### 3.6 Previsión de ventas

Calcular las ventas puede resultar un poco complicado ya que engloba muchos factores, de los cuales algunos nos quedan fuera de nuestro abasto. Una crisis económica, un atentado terrorista o un efecto climatológico son solo algunos de los factores que pueden cambiar drásticamente nuestro plan de ventas.

Analizando un poco los datos que tenemos hasta el momento, la tendencia actual del mercado y la puesta en marcha de estos nuevos servicios intentaremos dar un detalle lo más aproximado posible de nuestra previsión de ventas para los próximos

tres años. Con los datos recibidos de que actualmente el hotel está realizando una media de 30 tratamientos diarios, con un precio medio de 200 euros y con alrededor de 150 miembros del 43 club intentaré detallar los ingresos del spa actuales y del futuro próximo.

<b>2018</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septieml	Octubre	Noviemb	Diciembre	
Tratamientos	35	45	50	25	25	25	20	20	25	25	30	35	
Miembros	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
Ingresos Tratamientos	238700	277200	341000	165000	170500	165000	136400	136400	165000	170500	180000	217000	2362700
Ingresos Miembros	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	33000	396000
<b>Ingresos Total</b>	<b>271700</b>	<b>310200</b>	<b>374000</b>	<b>198000</b>	<b>203500</b>	<b>198000</b>	<b>169400</b>	<b>169400</b>	<b>198000</b>	<b>203500</b>	<b>213000</b>	<b>250000</b>	<b>2.758.700,00 €</b>

Tabla 13. Ingresos mensuales del spa en el primer año de funcionamiento

					5%	10%	20%
	2016	Ventas 2015	Ventas 2016	Ventas 2017	Ventas 2018	Ventas 2019	Ventas 2020
Tratamientos	30	2.080.500,00 €	2.190.000,00 €	2.299.500,00 €	2.414.475,00 €	2.655.922,50 €	3.187.107,00 €
Miembros Club	150	296.400,00 €	312.000,00 €	327.600,00 €	343.980,00 €	378.378,00 €	454.053,60 €
<b>Ingresos Totales</b>		<b>2.376.900,00 €</b>	<b>2.502.000,00 €</b>	<b>2.627.100,00 €</b>	<b>2.758.455,00 €</b>	<b>3.034.300,50 €</b>	<b>3.641.160,60 €</b>

Tabla 14. Ingresos anuales del spa durante los 3 primeros años

En los ingresos mensuales del primer año, se ve que el número de tratamientos es variable por meses, la demanda es más fuerte en los meses de invierno, ya que durante verano el cliente prefiera actividades al aire libre. Febrero, por San Valentín y Marzo, por el Mobile World Congress, son meses que prácticamente la demanda se duplica.

Durante la semana antes del MWC, la del congreso y la semana posterior, hay días en los que han llegado a tener las ocho cabinas de tratamiento ocupadas durante toda la jornada.

De los ingresos del spa, La Prairie ingresará el porcentaje estipulado en el contrato.

Partiendo de los datos del 2016, donde los ingresos provenientes del spa crecieron un 5% aproximadamente, he elaborado estas tablas. Durante 2017 las ventas seguirán en alza este 5% como en años anteriores y con la puesta en marcha del nuevo proyecto en 2018 también lo harán por ser el primer año y con la reciente implementación. A partir del 2019 esperamos que crezcan un 10% y para 2020 un 20%. Este sería un muy buen escenario. Más adelante, en el apartado económico, analizaré tres posibles escenarios (malo, neutro y bueno, donde las ventas caen, se mantienen y aumentan respectivamente).

El escenario bueno es el que todo el mundo desea, pero este debe ser realista, con un contexto objetivo y alcanzable.

### 3.7 Las 4 C's del marketing

Las leyes del marketing han pasado de un marketing enfocado en vender un producto (4P) a uno que se centra en los deseos del cliente (4C) antes de pensar en una estrategia de posicionamiento de marca.

Así pues, el Producto, el Precio, la Plaza y la Publicidad han sido substituidos en los últimos años por Cliente, Costo, Conveniencia y Comunicación respectivamente.



#### Cliente

El hotel ya no ofrece un servicio para alguien, sino que ése alguien diseña su propio servicio. A través de la aplicación, puede elegir el tratamiento que desee, y aplicar opciones extra como música de ambiente, tipo de aroma, elección del masajista (hombre o mujer) para acabar definiendo 100% su servicio.

Esto permite al hotel conocer las necesidades del cliente (a través del feedback) y adaptar continuamente el servicio al gusto de este. Además, con el CRM de la aplicación, cuando un cliente repite el proceso de seleccionar un tratamiento, automáticamente le sale la opción que eligió la última vez si la puntuación fue positiva (por lo menos 4 sobre 5 estrellas).

#### Comunicación

Los clientes de hoy en día buscan algo más que un simple anuncio. La comunicación bidireccional y campañas interactivas son fundamentales para que un producto se venda con éxito. Desde la aplicación el cliente puede interactuar y ver comentarios de otros huéspedes que pueden facilitarle la elección del tratamiento.

Además la aplicación te permitirá programarte retos. Retos que consistirán en la obtención de X puntos durante un determinado tiempo, o generar X kilovatios durante un entrenamiento, etc. Esto, también es comunicación (o interacción) con nuestro cliente.

#### Costo

El costo no se refiere al precio que va a tener un masaje o entrada al spa, sino al costo de satisfacción que tendrá el cliente, incluyendo el tiempo invertido en la compra o el costo por consumir cierto producto en lugar de otro.

La satisfacción del cliente tiene un costo, su fidelización tiene otro. Todo tiene un costo que a su vez va a generar beneficios mayores para el hotel. Captar clientes tiene un precio más elevado de promoción y marketing, que de fidelización. Además, un cliente satisfecho hará promoción del producto sin costo alguno con buenos comentarios.

### Conveniencia

En este apartado, la aplicación tiene aún más utilidad. Conveniencia sustituye al "Place" donde el cliente compraba tu servicio. Anteriormente, telefónicamente o acudiendo al spa podías encontrarte con que no hubiera disponibilidad de espacio para aquel momento y perdieras tiempo en desplazamiento.

En la aplicación, con un calendario de reservas interno, al efectuar la reserva confirmas que hay disponibilidad para el tratamiento y masajista que has elegido. Rápido y sencillo. Desde la aplicación también puedes reservar tratamientos en la aplicación, que con el nombre de la reserva, automáticamente ya saben a que habitación ha de dirigirse el masajista.

## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1 Proceso de prestación del servicio

Antes de todo, es importante diferenciar las prestaciones de servicios que van a cambiar con este nuevo proyecto, ya que el servicio de alojamiento, de restauración, eventos, etc va a seguir siendo el mismo en el hotel.

Servicios a los que afectará este cambio:

- 1) Tratamientos cosméticos
- 2) Zona de aguas
- 3) Gimnasio y zona fitness

Comentar que para los huéspedes no es necesario hacer una reserva para acudir al gimnasio, este está abierto de 08:00 a 22:00 a todos los clientes del hotel de forma gratuita.

Para la zona de aguas es necesario hacer una reserva aunque también es gratuito para los clientes del hotel. Aunque debe haber disponibilidad porque tiene un aforo determinado de personas.

El proceso de prestación de servicio de un tratamiento cosmético tiene 5 fases:

- 1) Reserva  
El cliente, vía App, web, teléfono o acudiendo a la recepción del spa puede reservar un tratamiento de los que ofrecemos.  
En esta reserva deberá constar el tipo de tratamiento que quiere, el horario, la persona la cual se lo va a realizar y que complementos quiere para el masaje (musicoterapia, aromas, o algún otro servicio adicional).
- 2) Confirmación  
Una vez se sabe al detalle sobre la petición del cliente, se confirma la reserva con los datos del cliente y pasa a software informático. La aplicación avisa 1 hora antes del inicio del tratamiento.
- 3) Recepción  
La recepción es en el Hall del spa, una vez cambiado y mientras espera que le asignen su cabina de tratamientos es recibido con un coctel de limón natural. Junto a una mesa también hay máquina de té.
- 4) Prestación del servicio  
Durante el tiempo que dura el tratamiento nadie podrá abrir la cabina, ya que rompería la línea de desconexión por parte de cliente.
- 5) Post servicio  
Una vez finalizado el tratamiento, el personal de manera afable, pedirá al cliente que le ha parecido el tratamiento, le explicará que notará en su expresión en las próximas horas y le va a recomendar seguir con estos

tratamientos con la compra de productos cosméticos desde casa, dándole algunos consejos sobre su aplicación y efectos a largo plazo.

Pasará por recepción dónde pagará si no es huésped del hotel, o se la va a cargar a su cuenta si se hospeda con nosotros.

El personal de recepción será quien le diga que valoraríamos muchísimo su opinión en los comentarios de la aplicación para seguir mejorando cada día el proceso de servucción.

El proceso para reservar el acceso a la zona de aguas sería bastante similar, el huésped debería confirmar el nombre, número de personas, la hora de entrada y de salida (máximo 2 horas).

Todos los servicios wellness que ofreceremos tienen su propio proceso de venta, que a su vez, están guiados por los procesos estratégicos (cumbre de la empresa) y apoyados por los procesos administrativos, de mantenimiento, de recursos humanos y tecnológicos con los cuales sería totalmente imposible llevar a cabo la prestación de un buen servicio.

Los principales procesos de los servicios wellness del hotel se muestran en el Mapa conceptual de procesos (Anexo 6.4)

## **4.2 Gestión de stocks**

Llevar un control de las existencias es fundamental para no quedar en evidencia ante las peticiones de algún cliente. Habrá dos responsables en relación a las existencias de materiales necesarios para el spa.

De todo el personal masajista, habrá una persona encargada de reportar el material consumido a final de semana. Por otro lado, la persona encargada de la recepción del spa será quien autorice las compras de mercaderías al departamento comercial.

Las compras se realizarán en la Perfumería Júlia más cercana del hotel (a 2 km), dos veces al mes, con material suficiente para dos semanas de tratamientos.

Tendremos un convenio de acuerdo con la perfumería en relación a los precios de compra.

El motivo por el cual se hará de esta manera es claro, pues no podemos tener un almacén lleno de cremas para un año ya que cada pote puede costar entre 300 y 500 euros y así evitamos tener unas existencias muy elevadas y posibles robos.

La persona responsable del material consumido (cremas) también informará sobre el abastecimiento de toallas limpias y zapatillas a la recepción del spa, que a su vez, informará a mantenimiento que suban dicha cantidad.

### 4.3 Recursos Clave

Si bien en el apartado de servicios describimos las actividades que serán claves para nuestro negocio, estas actividades necesitan de unos recursos para poder llevarse a cabo.

La mayor parte de una empresa son las personas que la forman, con lo que una parte imprescindible de los recursos de una empresa es el personal.

Toda empresa necesita tener un buen equipo de recursos humanos, es vital para la evolución de cualquier negocio. Pero cuando la empresa sobrepasa una determinada dimensión, es necesario crear un departamento para ello.

A continuación detallaré el profesigramas del personal necesario para la correcta funcionalidad del departamento wellness del hotel.

#### **Recepcionista del spa**

En el hotel habrá un recepcionista exclusivamente del spa que hará un horario partido (de 10 a 14 y de 16 a 20).

Esta persona estará presente en los momentos más delicados y con más volumen de trabajo del día para intentar solucionar cualquier problemática que pueda surgir. En las otras franjas horarias, la responsable de masajista ocupará dicha posición.

##### Perfil, capacidades y habilidades

- Un discurso claro.
- Aptitudes para las lenguas extranjeras.
- Educado.
- Una imagen cuidada.
- Excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita.
- Habilidades comunicativas para atender el teléfono.
- Habilidades de servicio al cliente, paciencia y tacto.
- Tranquilo y organizado, incluso cuando se trabaja bajo presión.
- Habilidades de TIC, ya que las reservas de hotel y los sistemas de facturación se controlan a través del software informático.
- La capacidad de manejar dinero en efectivo, tarjetas de crédito/débito y moneda extranjera.
- Conocimientos administrativos y habilidades de mecanografía, ya tendrá que ser perfeccionista y prestar atención a los detalles.
- Capacidad de hacer funcionar equipamiento de oficina, y faxes, tales como máquinas.

##### Funciones

- Manejar los problemas y las quejas de los huéspedes con amabilidad y cortesía.
- Asignar los turnos semanales..

- Revisar periódicamente desempeño de cada uno de los integrantes de recepción.
- Autorizar al departamento de compras los suministros de mercancías necesarios.
- Comunicar la información de reservas al personal de sanitario (masajistas).
- Registrar cancelaciones o modificaciones.

### **Director Wellness**

Esta es la figura más importante para la implantación de este proyecto. En el Anexo 6.5 aparece como esta figura debe influir al resto de departamentos.

#### Perfil, capacidades y habilidades

- Formación superior en gestión de un centro wellness.
- Conocimientos salud preventiva.
- Organización, capacidad de delegar.
- Proactividad
- Interés y motivación en su sector (asiste a ferias, permanece al día).
- Formación en sostenibilidad de instalaciones.
- Conocimientos sobre las normativas aplicables.

#### Funciones

- Define la estrategia del negocio, es decir, el tipo de servicios que ofrecerá el centro, el público objetivo, la política de precios y los horarios de apertura.
- Participa en el diseño y ambientación del local y de las instalaciones convenientes.
- Selecciona y contrata al personal del centro según las necesidades del negocio y según los requisitos que se deseen para el equipo (masajistas, fisioterapeutas, profesionales de yoga, etc).
- Se encarga de la coordinación y supervisión de todos estos profesionales
- Gestiona el programa de formación y reciclaje, necesario en la integración de nuevas técnicas y tratamientos.
- Pone en práctica las medidas necesarias para que se cumpla la normativa legal de seguridad e higiene.
- Establece la política de compras, encargándose del contacto con proveedores de cosméticos (La Prairie).
- Garantiza la calidad de los servicios del establecimiento y la correcta atención al cliente, que siempre ha de ser muy cercana y personalizada.
- Puede elaborar un manual de procedimientos o protocolos a seguir por los empleados.
- En ocasiones atiende personalmente al cliente, gestionando la agenda de servicios y recogiendo sus quejas, reclamaciones y peticiones.

- Define acciones de marketing y de RRPP, ofertas especiales, regalos (San Valentín, Día de la Madre, etc).
- Determina la estructuración del departamento en momentos de alta demanda (MWC).
- Investiga la situación del mercado wellness y del sector de la estética, que actualmente evoluciona a pasos agigantados, para desarrollar e integrar en el establecimiento nuevos servicios, técnicas, maquinaria, etc.
- Gestiona el wellness holístico integrando spa, gimnasio y actividades espirituales.

### **Asesor medioambiental**

Esta figura es otra de las piezas claves para conseguir nuestro propósito como empresa medioambientalmente responsable.

Esta persona trabajará desde las oficinas de La Prairie en Madrid y viajará eventualmente al hotel, dos veces al año para realizar consultorías medioambientales y en ocasiones necesarias (firmas de contratos, sellos ecológicos y tramitaciones legales).

#### Perfil, capacidades y habilidades

- Cartografía
- Legislación medioambiental
- Nuevas tecnologías
- Capacidad de análisis financiero
- Aritmética, álgebra, estadística y geometría
- Liderazgo
- Licencia de auditor

#### Funciones

- Implementación de sistemas de calidad (ISO 14000, EMAS)
- Planificación e implementación de Agenda 21
- Evaluación de estudios de impacto ambiental
- Auditorías energéticas
- Asesoramiento y tramitación de etiquetas ecológicas
- Impartición de cursos de formación medioambiental

Otras posiciones clave en el departamento wellness son las siguientes:

**Asesora Nutricionista:** Es la persona encargada de hablar con nuestros clientes y concientizarlos acerca de una buena alimentación que contribuya a una vida sana, con el fin que los resultados se reflejen con menor tiempo y sean mas duraderos, ya que si se hacen todos los procedimientos que el cliente requiere pero no siguen una dieta moderada, no quedaran totalmente satisfechos con nuestros productos.

**Masajista (cuerpo)**: Se encarga de realizar todos los tipos de masajes que el cliente requiera, tanto masajes de relajamiento como masajes reductores de grasa concentradas en ciertas partes del cuerpo.

**“Facialista”(cara)**: Persona que se encarga de realizar masajes faciales, que contribuyen a la reducción de cicatrices causadas por el acné, y así mismo de limpiar impurezas que se encuentren en el rostro de nuestros clientes.

**Entrenador personal (a cargo del Hotel)**: en el gimnasio habrá una persona encargada de la realización de un programa de ejercicios personalizados.

La actitud de cada uno es diferente por lo que los ejercicios deben ser creados especialmente para cada usuario. El entrenador ha de mostrar cómo hacer ejercicios de fortalecimiento y ejercicios de cardiovasculares de manera correcta.

Supervisar el ejercicio, deberá enseñar las técnicas apropiadas para minimizar los riesgos de posibles lesiones y obtener mayores resultados. Deberá estar pendiente de si cada cliente consigue sus metas (más dirigido a los miembros socios de club).

**Auxiliar de Spa**: Se encarga de ayudar a todas nuestras empleadas de masajes y Facial, para que tengan todos los implementos a mano, y en caso de ellas encontrarse ocupadas tienen la capacidad de atender otros clientes.

**Auxiliar de Limpieza (a cargo del Hotel)**: se encarga de mantener nuestras instalaciones limpias y agradables para la correcta prestación del servicio.

#### Política retributiva

Profesional	Sexo	Contrato	Jornada	Bruto/mensual
Director Wellness	-	Indefinido	Completa	3.600
Recepcionista	-	Indefinido	Completa	1.800
Masajista 1	H	Indefinido	Completa	2.500
Masajista 2	M	Indefinido	Completa	2.500
Masajista 3	H	Indefinido	Parcial	1.500
Masajista 4	M	Indefinido	Parcial	1.500
Auxiliar de spa	-	Indefinido	Parcial	1.250
Masajista fin de semana	M	Indefinido	Completa	1.500
Masajista fin de semana	H	Indefinido	Completa	1.500
Asesor medioambiental	-	Indefinido	Completa	4.000
Masajista ETT	-	Temporal	Parcial	2.000
<b>COSTE TOTAL</b>				<b>23.650€</b>

*Tabla 15. Retribución mensual fija*

Además del salario fijo mensual de 12 pagas, se aplicarán algunos incentivos para tener a los trabajadores más motivados y obtener un mejor rendimiento laboral.

#### Salario en especie:

- Todos los trabajadores cuentan con dieta pagada (comida en el mismo hotel)

- El director wellness y el asesor medioambiental contarán con vehículo de empresa.
- 1 bono de masaje al mes para uso personal o para regalo si no hay ninguna puntuación con menos de 3 estrellas (de 1 a 5 estrellas)
- 5 días extras de vacaciones si al final del año la puntuación media del usuario es igual o superior a 4,5 estrellas (sobre 5).

#### **4.4 Plan tecnológico**

En este apartado se detallan los recursos tecnológicos de los que dispondremos en nuestro spa. La sociedad de hoy en día nos obliga a estar cada vez más avanzados tecnológicamente sobretodo entorno a un elemento, el teléfono móvil.

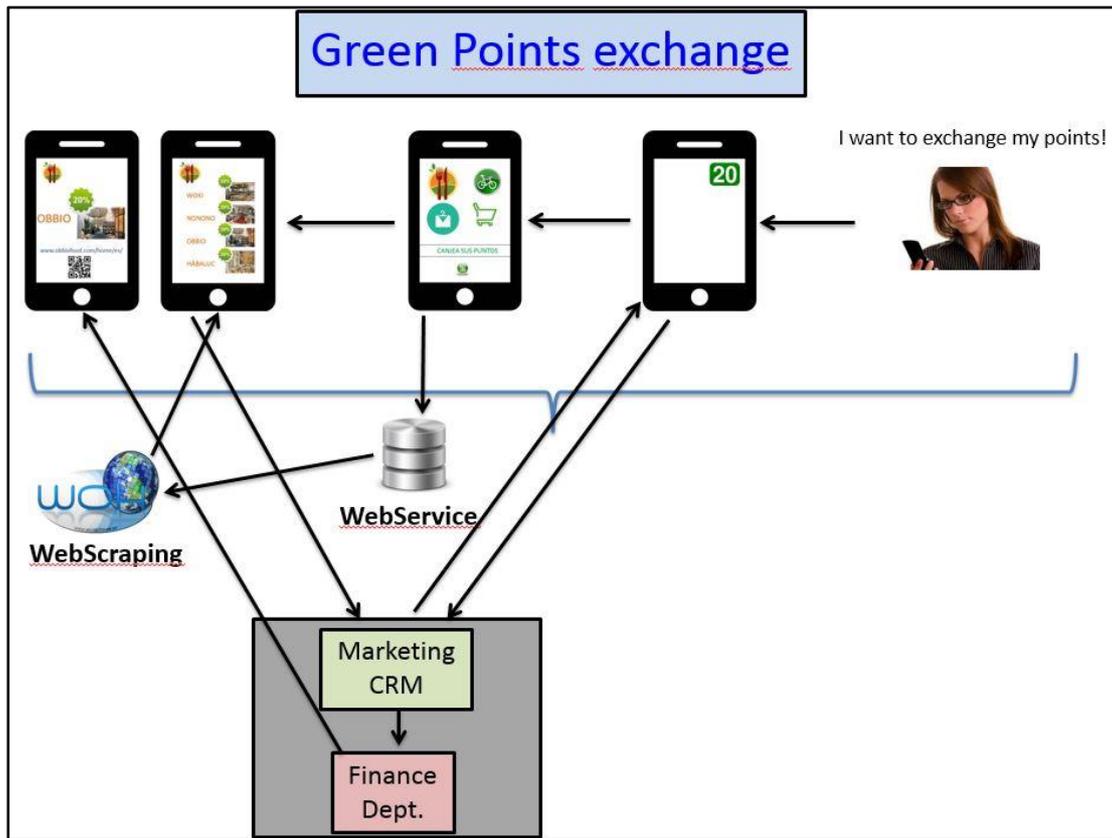
El móvil hoy en día no lo es todo, pero casi. Lo necesitamos cada vez más en nuestra rutina diaria y la cadena Ritz Carlton es consciente de ello. Para tal fin, elaboró la Aplicación móvil con la cual los clientes pueden hacer las reservas, check in y check out online, contratación de servicios propios del hotel, comprobar la factura a través de la aplicación y pagar antes de salir sin esperas en recepción, etc.

La principal novedad que incluye la aplicación es la ampliación de esta a los servicios wellness. Cada cliente tendrá un perfil, podrá valorar, comentar y seleccionar a detalle de los tratamientos que hasta ahora no podían reservarse a través de esta vía.

Con un CMR integrado y conectado con el software del hotel, el personal será consciente de todo lo que quiere el cliente antes de empezar el tratamiento. Además, si no fuera la primera vez que el cliente acude al spa, también podrían saber los comentarios que realizó anteriormente, que le gustó más y que menos, etc. A partir de ahora en la aplicación móvil habrá interacción 3.0, con lo que esperamos fidelizar más aún a nuestros huéspedes.

Otra de las novedades importantes es la creación del sistema de fidelización GreenPoints. Anteriormente no hubiera sido posible sin máquinas de gimnasio que generaran electricidad al moverse y tampoco sin un software que permitiera almacenar puntos y canjearlos en servicios del hotel o externos.

Un breve esquema tecnológico de cómo funcionarán los GreenPoints;



Elaboración propia

## 5. PLAN JURÍDICO - FISCAL

Inicialmente, en este proyecto donde colaborarán dos grandes empresas de distintos sectores, se requerirá de un contrato de prestación de servicios profesionales entre A (La Prairie) y B (Ritz Carlton). A priori no se requiere de la creación de una nueva sociedad, pues este proyecto se entiende como una externalización de un servicio de La Prairie S.A.U. Si en un futuro ambas compañías decidieran dar el salto ampliando estos servicios a otros hoteles, se apostaría por una alianza internacional entre ambas compañías.

### CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES DE ASESORAMIENTO JURÍDICO, LABORAL Y MEDIOAMBIENTAL

En Barcelona a 30 de Mayo de 2017

#### INTERVIENEN

De una parte,

La **Prairie Group S.A.U.**, (empresa cosmética y asesora medioambiental) y con domicilio en Av. De Europa, 22 y con CIF A28246486 representada en este acto por Daniel Fernández, quien manifiesta tener facultades suficientes para actuar en representación de la misma (en adelante, el ASESOR).

Y de otra,

La entidad **Ritz Carlton Barcelona** con domicilio en Carrer de la Marina, 19 y con CIF B78844578 representado en este acto por Diego Marín, quien manifiesta tener facultades suficientes para actuar en representación de la mencionada entidad (en adelante, el CLIENTE).

#### MANIFIESTAN

I.-Que el ASESOR está especializado, entre otros, en la prestación de servicios de asesoramiento jurídico, laboral, medioambiental y servicios complementarios.

II.-Que el CLIENTE está interesado en recibir del ASESOR, la prestación del servicio de asesoría jurídica, laboral y medioambiental, tal y como se define en el presente documento.

III.-Que ambas partes han acordado celebrar el presente contrato de prestación de servicios de acuerdo con los siguientes

## **PACTOS**

PRIMERO.- Objeto del presente contrato.

### Obligaciones del ASESOR.-

El ASESOR prestará al CLIENTE asesoramiento en materia jurídica, laboral y medioambiental lo que se concreta en la realización de los siguientes trabajos o servicios:

### **ASESORAMIENTO JURÍDICO**

- En la elaboración y/o modificación de la normativa interna reguladora de la asociación (Ritz Carlton); en la negociación, redacción, formalización y ejecución de los contratos o convenios que pudieran suscribirse entre la misma y cualesquiera persona física o jurídica y Entidad Pública o Privada en su ámbito de actuación; en la redacción y/o revisión de cualquier proyecto normativo que pudiera afectar al cliente.

### **ASESORAMIENTO LABORAL**

1.-Elaboración de contratos de trabajo, prórrogas, nóminas, seguros sociales, comunicaciones al trabajador, formalización de despidos, formalización de finalizaciones de contratos, formalización de bajas voluntarias, altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social, y la tramitación de todo lo anterior ante los Órganos correspondientes de la Administración.

2.-Tramitación de aperturas de centros de trabajo o de nuevas sociedades (convenios de colaboración con nuevos “partners” ecológicos)

3.-Legalización de Libros de Visitas del Servicio de Inspección de Trabajo.

4.-Representación del cliente ante comprobaciones o inspecciones de la Autoridad Laboral.

### **ASESORAMIENTO MEDIOAMBIENTAL**

Consultoría energética  
Estudio y diseño de proyectos  
Gestión de subvenciones  
Proyectos de ahorro y eficiencia energética  
Climatización de piscinas  
Mantenimiento de instalaciones  
Revisiones periódicas  
Solución de incidentes y averías

### Obligaciones del CLIENTE.

- 1.- Facilitar al ASESOR toda la documentación e información necesaria para la adecuada prestación de los servicios.
- 2.- Efectuar en plazo el pago de los honorarios, mediante domiciliación bancaria y pago mensual.
- 3.- No efectuar gestiones ante los organismos correspondientes en materia jurídica, laboral o medioambiental sin previo conocimiento del ASESOR.

### **SEGUNDO.- Duración del contrato.**

Los servicios y funciones descritos en el pacto anterior se prestarán por parte del ASESOR por un plazo inicial de 12 meses (desde la firma), que se renovará tácitamente por periodos anuales, de no mediar preaviso, al menos, con un mes de antelación a su término por cualquiera de las partes.

### **TERCERO.- Confidencialidad de los datos.**

El ASESOR se obliga a tramitar confidencialmente todos aquellos datos, documentación y demás información que hayan sido suministrados por el CLIENTE durante la vigencia del presente contrato. Asimismo se compromete a no comunicar esta información a ninguna otra persona o entidad, exceptuando sus propios empleados y sólo en la medida necesaria para la correcta ejecución del contrato.

El acuerdo de confidencialidad establecido en el presente pacto tendrá validez durante la vigencia del contrato y seguirá en vigor, durante 5 años más después de la extinción, por cualquier causa, del mismo.

Lo contenido en este contrato no obligará a confidencialidad en lo referente a:

Cualquier información o conocimiento revelado legítimamente por terceros que hayan autorizado su difusión.

Cuando la información sea requerida por imperativo legal.

### **CUARTO.- Protección de datos personales.**

El ASESOR informa al CLIENTE de que los datos personales contenidos en el presente contrato y los generados durante la vigencia de esta relación contractual, todos ellos relativos al CLIENTE, serán incorporados a un fichero cuyo responsable es el Asesor, con la finalidad de gestionar dicha relación contractual y de prestar al CLIENTE aquellos servicios de asesoramiento que se especifiquen en el presente contrato.

El CLIENTE tiene la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, en relación a sus datos personales, dirigiendo un escrito a la dirección del ASESOR indicada en el encabezamiento del presente contrato.

Respecto de los datos personales a los que el ASESOR tenga acceso de acuerdo con su condición de "Encargado de Tratamiento" (\*), se entenderán facilitados de forma voluntaria por el CLIENTE, siguiendo en todo momento el ASESOR sus instrucciones, comprometiéndose a no aplicarlos ni utilizarlos para finalidad distinta de la pactada y a no comunicarlos a otras personas, así como a destruir los soportes y/o documentos donde se contengan dichos datos al finalizar el presente contrato, salvaguardando en todo caso las pruebas necesarias respecto a las actuaciones realizadas. En todo caso, los documentos de trabajo y el diseño o sistema de análisis serán propiedad del ASESOR.

Asimismo, ambas partes se comprometen a adoptar las necesarias medidas de seguridad para la protección de dichos datos en el nivel que les corresponda, de acuerdo a la regulación legal.

(\*) Cuando el ASESOR actúa por cuenta del CLIENTE, pero quedando en poder de éste la decisión sobre la finalidad, el contenido y el tratamiento de los datos.

#### **QUINTO.- Honorarios.**

Referente a los honorarios, hay que diferenciar las dos líneas de negocio que se mantendrá entre cliente y asesor.

Por un lado, la gestión (llave en mano) del spa, y por otro el asesoramiento medioambiental de los procesos y recursos wellness del hotel.

Los ingresos por parte de La Prairie (ASESOR) por la gestión del spa representarán un porcentaje sobre el total de ingresos que reciba Ritz Carlton (CLIENTE) en las instalaciones del spa:

Dichos porcentajes serán los siguientes:

NIVEL DE FACTURACIÓN DEL SPA	PORCENTAJE DE COMISIÓN
0-500.000€	10%
500.001-1.000.000€	15%
1.000.000-2.000.000€	20%
2.000.000-3.000.000€	25%
<b>+3.000.000€</b>	<b>30%</b>

Dichos honorarios incluyen los gastos, por la parte asesora; del personal del spa y las materias primas (cremas y serums).

Por otro lado, los servicios de asesoramiento medioambiental tendrán un coste anual de 72.000€.

**SEXTO.- Pago del precio.**

El pago del servicio de spa se realizara mediante giro bancario mensual a la cuenta bancaria del cliente. El ASESOR le adjuntará previamente, mediante correo electrónico, la correspondiente factura entre los días 20 y 25 de cada mes y el pago se realizará entre los días 26 y 30.

El servicio de asesoramiento medioambiental se dividirá en dos cuotas de 36.000€ que el cliente abonará mediante transferencia bancaria, la primera antes del 30/06 del año correspondiente y la segunda antes del final del ejercicio.

**SÉPTIMO.- Incumplimiento de pagos.**

La falta de pago de cualquiera de las mensualidades, dará derecho al ASESOR a resolver el contrato y, si lo estimara oportuno, a proceder a su reclamación judicial, aplicándose desde la fecha del incumplimiento el interés de demora establecido en la Ley.

**OCTAVO.- Deficiencias en los servicios contratados.**

Si el CLIENTE encontrara defectos en los servicios contratados con el ASESOR, se lo hará saber por escrito o verbalmente, debiendo resolverse dichas deficiencias en el plazo de 30 días, o en un plazo inferior si así lo exige la especialidad del servicio prestado.

El ASESOR no será responsable de las consecuencias derivadas de la omisión o falseamiento de los datos facilitados por el CLIENTE, ni estará obligado a verificar la suficiencia o autenticidad de los mismos. Tampoco responderá de las actuaciones que el CLIENTE efectúe sin su asesoramiento previo o en contra de sus indicaciones. Quedará también eximido de responsabilidad por las actuaciones realizadas fuera de plazo en nombre del CLIENTE cuando los datos, documentos o notificaciones no le hayan sido facilitados por éste con, al menos, quince días naturales de antelación.

**NOVENO.- Rescisión del contrato.**

Además de las causas generales de rescisión de los contratos, el presente se considerará cancelado por las siguientes causas:

Por la insolvencia definitiva o provisional, quiebra o suspensión de pagos de cualquiera de las partes contratantes.

Por el acuerdo de liquidación de cualquiera de los contratantes.

Por cualquier causa legamente establecida.

**DECIMO.- Modificación del contenido del contrato.**

Cualquier modificación del presente contrato deberá realizarse por escrito e incorporarse al mismo como Anexo, con excepción de las variaciones en las cuotas

que pudieran acordarse y que se entenderán aceptadas desde el momento en que se realicen las transferencias con las nuevas cantidades.

**UNDECIMO.- Régimen del contrato.**

Este contrato tiene carácter mercantil y se regirá por sus propias cláusulas o, en lo que en ellas no estuviera contemplado, por lo previsto en las disposiciones españolas contenidas en el Código de Comercio, Leyes especiales y usos mercantiles.

En la fecha y lugar al principio reseñados, se firma este contrato, en todas sus hojas, por duplicado y a un solo efecto.

## 6. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

En el plan económico y financiero de este proyecto intentaré trasladar todos los conceptos anteriormente descritos a cifras. Intentaré demostrar que esta idea de negocio es sostenible económicamente y que por lo tanto, es viable.

En una empresa multinacional como lo es La Prairie (que además pertenece y depende del grupo Beiersdorf), resulta muy complicado realizar un análisis económico con datos reales, puesto a que el grupo ingresa más de 6.000 millones de euros anuales, con unos beneficios de 800 millones y con lo cual, este proyecto significaría una diminuta parte del pastel.

Así pues, dejando el grupo Beiersdorf aparte, he decidido enfocar este proyecto como una externalización de la empresa La Prairie (como si fuera una empresa independiente) y ver si de por si resulta viable. Con las inversiones necesarias exclusivamente para el nuevo proyecto y los ingresos y gastos estimados procedentes de éste, al final intentaré detallar como influenciaría en el resultado de la empresa matriz.

### 6.1 Plan de inversiones

#### Inversiones en Inmovilizado Material (11.000€)

- 1) Acondicionamiento del local (SPA)  
Instalación de ocho equipos de música en cada una de las cabinas de tratamiento. Nueva iluminación y aparatos de aromaterapia. (300x8= 2.400€ + 2.000€= **4.400€**)
- 2) Paneles publicitarios interiores; Tendremos dos paneles publicitarios en el interior del spa. Muy útil para mostrar o consultar información. También se utiliza como soporte para poder programar promociones, anuncios u otras iniciativas que hagan que el tótem sea otra forma de entrada de ingresos. Será interactivo con el cliente y este podrá personalizar su tratamiento (escoger música, tipo de aroma, etc)  
El coste de estos aparatos electrónicos es de 2.500€ por unidad. (25.000€x2= **5.000€**)
- 3) Material de oficina; nuevo ordenador, mesa, silla y armario. (1.200 + 150 + 80 + 170 = **1.600€**).

#### Inversión en Inmovilizado Intangible (44.000€)

- 1) Aplicación móvil  
Crearemos una aplicación móvil nativa, con CMR e integración con otra web (la del hotel), donde el usuario puede crearse un perfil y haya interacción bidireccional. Esto puede costar unos 20.000€. Este tipo de aplicación se adapta 100% a las características del dispositivo con lo que se obtiene la mejor experiencia de uso posible. Lo malo es que hay que realizar una

versión para cada sistema operativo con lo que el precio se duplica. Lo haremos en IOS y Android (20.000x2= **40.000€**). Integrar la aplicación móvil dentro de la página del hotel W tendrá un coste de **4.000€** en concepto de implementación y royalties.

### Inversión en Existencias Iniciales (25.000€)

A día 01/01/2018 deberemos empezar a ofrecer nuestros servicios. Para ello necesitaremos las cremas y todas las materias primas necesarias para la correcta prestación del servicio, aunque no cobraremos por parte del hotel hasta finales de mes. Para ello será necesaria una inversión en las existencias iniciales.

Calculando que durante el primer año se realizarán unos 30 tratamientos diarios, y que de media una crema dura aproximadamente unos 15 tratamientos en un spa, las existencias necesarias para el primer mes de funcionamiento costaran 12.000 euros. Además elaboraremos las toallas necesarias para el primer mes (35\*30= 1050 toallas), 1050 zapatillas de baño y 300 muestras La Prairie por valor de 10.000 euros.

INVERSIÓN	COSTE
Acondicionamiento Local	4.400€
Material Oficina	1.600€
Paneles Publicitarios	5.000€
Aplicación móvil	44.000€
Existencias Iniciales	25.000€
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>80.000€</b>

Tabla 16. Inversiones iniciales: elaboración propia

ANY 1	Total	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18	oct-18	nov-18	dic-18
<b>Immobilitzat intangible</b>	<b>44.000</b>	<b>22.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Recerca i Desenvolupament	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concessions administratives	0												
Patents, llicències i marques	0												
Drets de traspàs	0												
Aplicacions informàtiques	44.000	22.000				22.000							
Altres immobilitzat intangible	0												
<b>Immobilitzat material</b>	<b>36.000</b>	<b>36.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Terrenys	0												
Construccions	0												
Instal·lacions Tècniques	0												
Maquinària	0												
Utilitatge	25.000	25.000											
Altres instal·lacions	5.000	5.000											
Mobiliari	4.400												
Equips per a processos informació	1.600	1.600											
Elements de transport	0												
Altres immobilitzat material	0												
<b>Fiances i Dipòsits a ll/t</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Fiances a llarg termini	0												
Dipòsits a llarg termini	0												
<b>TOTAL</b>	<b>80.000</b>	<b>58.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Tabla 17. Inversiones anuales: En base a Barcelona Activa

## 6.2 Plan de Financiación

Como se puede observar en la cuenta de tesorería anual de La Prairie S.A.U. que adjunto a continuación, esta empresa, a pesar de los millones que factura a nivel mundial, atraviesa un mal momento financiero.

En los últimos dos años presenta un resultado antes de impuestos negativo, con lo que la actividad de explotación no funciona.

A nivel internacional ocurre lo contrario, pues según datos de Beiersdorf, La Prairie aumentó un 4,5% sus beneficios en el último año.

		2010	2011	2013	2014	2015
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.</b>	61100	13.824	-1.340.297	203.227	-464.082	-1.489.650
<b>2. Ajustes del resultado.</b>	61200	1.107.799	-399.047	261.423	951.535	1.020.674
a) Amortización del inmovilizado (+).	61201	214.494	220.529	316.279	312.095	322.894
c) Variación de provisiones (+/-).	61203	859.796	-662.419	-61.891	26.891	104.000
g) Ingresos financieros (-).	61207	-348	0	-5	-41	0
h) Gastos financieros (+).	61208	33.857	42.843	7.040	7.202	1.410
k) Otros ingresos y gastos (-/+).	61211	0	0	0	605.388	592.370
<b>3. Cambios en el capital corriente.</b>	61300	477.646	1.462.531	-51.702	593.616	619.534
a) Existencias (+/-).	61301	285.625	12.635	2.392	-10.133	24.823
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-).	61302	79.758	1.569.490	231.264	526.631	562.822
c) Otros activos corrientes (+/-).	61303	54.422	900.658	-193.040	220.790	0
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-).	61304	57.841	-83.973	-92.318	-143.673	31.889
e) Otros pasivos corrientes (+/-).	61305	0	-43.774	0	0	0
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-).	61306	0	-892.505	0	0	0
<b>4. Otros Flujos de Efectivo de las actividades de explotación.</b>	61400	-355.917	-38.070	-7.035	-7.160	-1.410
a) Pagos de intereses (-).	61401	-32.127	-38.070	-7.040	-7.202	-1.410
c) Cobros de intereses (+).	61403	348	0	5	41	0
e) Otros pagos (cobros) (-/+)	61405	-324.138	0	0	0	0
<b>5. Flujos de Efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)</b>	61500	1.243.352	-314.883	405.912	1.073.908	149.148
<b>6. Pagos por inversiones (-).</b>	62100	-254.628	-333.015	-152.347	-324.468	-190.349
b) Inmovilizado intangible.	62102	-10.912	-24.351	-1.842	0	0
c) Inmovilizado material.	62103	-243.716	-308.664	-150.505	-324.468	-190.349
<b>7. Cobros por desinversiones (+).</b>	62200	0	7.709	0	0	0
a) Empresas del grupo y asociadas.	62201	0	2.133	0	0	0
e) Otros activos financieros.	62205	0	5.576	0	0	0
<b>8. Flujos de Efectivo de las actividades de inversión (6+7) menos Amortizaciones</b>	62300	-254.628	-325.306	-152.347	-324.468	-190.349
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio.</b>	63100	0	0	0	0	0
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero.</b>	63200	565.432	-120.883	-253.565	-749.440	27.292
a) Emisión	63201	2.970.630	3.762.209	154.873	-338.295	27.292
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+).	63204	2.970.630	3.762.209	154.873	-338.295	27.292
b) Devolución y amortización de	63207	-2.405.198	-3.883.092	-408.438	-411.145	0
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-).	63210	-2.402.818	-3.883.092	-408.438	-411.145	0

11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio.	63300	-900.000	0	0	0	0
a) Dividendos (-).	63301	-900.000	0	0	0	0
12. Flujos de Efectivo de las actividades de financiación (9+10+11).	63400	-334.568	-120.883	-253.565	-749.440	27.292
D) EFECTO DE LAS VARIACIONES DE LOS TIPOS DE CAMBIO	64000	0	0	0	0	0
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/-D)	65000	654.156	-761.072	0	0	-13.909
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio.	65100	122.468	776.624	14.663	14.663	14.663
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio.	65200	776.624	15.552	14.663	14.663	754

### Estado de Flujos de Efectivo La Prairie S.A.U (01/2016)

Viendo el líquido del cual dispone la filial española en estos momentos (754€), nos resulta posible financiar este proyecto con recursos propios, con lo que tendremos que financiarnos con recursos externos a través de un préstamo.

La Prairie GmbH (Grupo) a menudo concede préstamos a las filiales para que puedan desarrollar nuevos proyectos en sus respectivos países. Con intereses menores al 1% es la mejor opción para poder llevar a cabo esta propuesta de negocio.

Teniendo en cuenta que la inversión (80.000€) no resulta muy elevada a nivel de multinacional (no necesitamos infraestructuras) y que los resultados con este proyecto pueden aportar grandes beneficios económicos, y sobretodo de posicionamiento, contaremos con un préstamo de 80.000 euros provenientes de la empresa matriz, que deberemos devolver con un plazo de 2 años y a un interés del 1% anual.

En otro escenario, sería totalmente irreal que una empresa iniciara un proyecto con el 100% del capital financiado por un órgano externo (sin recursos propios), pero en este caso, nos basamos en que los 80.000 euros, aunque no sean directamente de la Prairie España, provienen de la empresa matriz. Lo contemplaremos como préstamo y no como recursos propios (así pues iniciaríamos el proyecto sin patrimonio neto en nuestro balance).

Capital Inicial	80.000
Tipo de interés nominal	1%
Plazo	2
Periodicidad	12
Comisión de apertura	0,00%
Comisión de gestión	0,50%

Periodos de pago	Cuota	Pago de intereses	Amortización del principal	Amortización acumulada del principal	Capital pendiente	Importe de la comisión de cancelación	Coste de cancelación
0					80.000		
1	3.403	133	3.270	3.270	76.730	-	76.730
2	3.403	128	3.275	6.545	73.455	-	73.455
3	3.403	122	3.281	9.826	70.174	-	70.174
4	3.403	117	3.286	13.112	66.888	-	66.888
5	3.403	111	3.292	16.404	63.596	-	63.596
6	3.403	106	3.297	19.701	60.299	-	60.299
7	3.403	100	3.303	23.004	56.996	-	56.996
8	3.403	95	3.308	26.312	53.688	-	53.688
9	3.403	89	3.314	29.626	50.374	-	50.374
10	3.403	84	3.319	32.945	47.055	-	47.055
11	3.403	78	3.325	36.270	43.730	-	43.730
12	3.403	73	3.330	39.600	40.400	-	40.400
13	3.403	67	3.336	42.936	37.064	-	37.064
14	3.403	62	3.341	46.278	33.722	-	33.722
15	3.403	56	3.347	49.625	30.375	-	30.375
16	3.403	51	3.353	52.977	27.023	-	27.023
17	3.403	45	3.358	56.335	23.665	-	23.665
18	3.403	39	3.364	59.699	20.301	-	20.301
19	3.403	34	3.369	63.069	16.931	-	16.931
20	3.403	28	3.375	66.444	13.556	-	13.556
21	3.403	23	3.381	69.824	10.176	-	10.176
22	3.403	17	3.386	73.211	6.789	-	6.789
23	3.403	11	3.392	76.602	3.398	-	3.398
24	3.403	6	3.398	80.000	0	-	0

Tabla 18: Cuadro amortización de préstamo. Elaboración propia

### 6.3 Previsión Ingresos y Gastos

#### INGRESOS (escenario real)

Anteriormente, en la previsión de ventas (Tablas 13 y 14) se detallaron los ingresos previstos en el spa y de los miembros del club durante los primeros tres años. Como es estipulado en el contrato entre ambas partes, La Prairie cobrará el 30% de los ingresos obtenidos por los tratamientos que se realizarán.

A estos ingresos le deberemos sumar lo que cobraremos por el servicio de asesoramiento medioambiental (72.000 euros en dos cuotas de 36.000, una en junio y otra en diciembre). Además, cobraremos 3.000 euros de comisión al mes que el hotel nos pagará en concepto del masaje gratuito al que tienen acceso los miembros del club con la cuota mensual.

Posteriormente crearemos dos posibles escenarios más (positivo (+10%) y negativo (-20%)) que podrían darse.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Nov.	Dic.
71,6	83,1	102,3	49,5	61,6	49,5	40,9	40,9	49,5	51,1	54	65
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
					36						36
74,6	86,6	105,3	52,5	64,6	88,5	43,9	43,9	52,5	54,1	57	104

Tabla 19: Ingresos mensuales (miles €) durante el primer año.

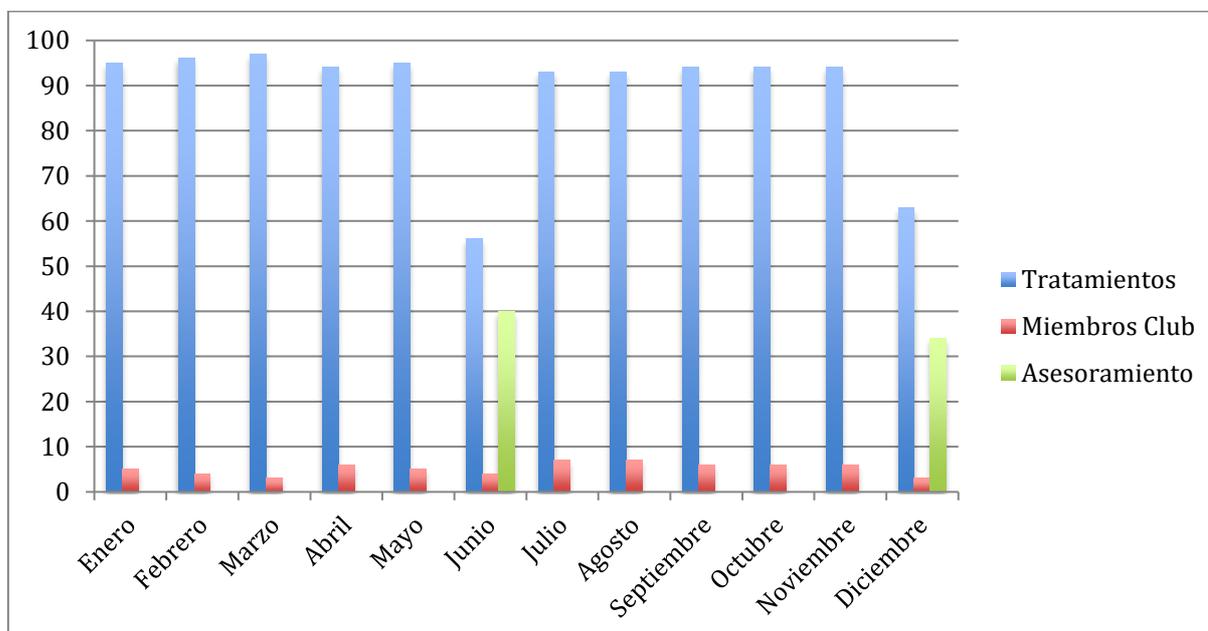


Tabla 20. Ingresos mensuales (%) del primer año por actividades.

Como representa la tabla anterior, la base de nuestro negocio son los tratamientos

cosméticos. Una pequeña parte lo será la comisión que obtendremos por atender a los miembros del Club que con la cuota de 200€ mensuales tienen un masaje gratuito al mes. Por otro lado, tendremos dos ingresos importantes aunque estacionales, uno a mediados y otro a final de año por los servicios de asesoría. Los gastos representativos de la auditoría serán mensuales, aunque el cobro por ellos sea bianual, así que deberemos financiar los costes durante un periodo de 6 meses.

### Escenario positivo (+10%)

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Nov.	Dic.
79	91	113	54	68	54	45	45	54	56	59	72
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
					36						36
<b>82</b>	<b>94</b>	<b>116</b>	<b>57</b>	<b>71</b>	<b>93</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>62</b>	<b>111</b>

Tabla 21: Ingresos mensuales optimistas (miles €) durante el primer año.

### Escenario negativo (-20%)

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Nov.	Dic.
57	66	82	40	49	40	33	33	40	41	43	52
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
					36						36
<b>60</b>	<b>69</b>	<b>85</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>79</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>91</b>

Tabla 22: Ingresos mensuales pesimistas (miles €) durante el primer año.

Ambos escenarios muestran una variación de los ingresos por tratamiento, (pues la comisión por los masajes de los miembros del Club y los ingresos por la asesoría están en el contrato y no variarían).

Ambos escenarios se verían afectados por una sola variante, que sería el número de tratamientos realizados (aumenta o disminuye la demanda). Podría añadir otras variantes como el precio (aumentar o disminuirlo) pero al ser un servicio dirigido a un público con un poder adquisitivo alto este factor no resulta determinante.

En el escenario positivo, incremento la demanda en un 10%, en cambio en el negativo la disminuyo en un 20% y esto es debido a que actualmente el spa tiene un buen rendimiento y aunque subiera la demanda de los tratamientos por una buena aceptación del cliente, esta subiría pero no de la misma manera que si el nuevo servicio no fuera bien aceptado, que reduciría en un 20% o incluso más su demanda.

## GASTOS (50.280€ mensuales)

El apartado de gastos se dividirá en dos, por una parte los gastos de explotación, provenientes de la actividad normal del negocio, y por otra los gastos financieros (devolución y costes del préstamo).

### Gastos de explotación

#### 1) Materias Primas (12. 850€ mensuales)

La duración de una unidad (pote de crema) media en un spa (mucho menor que para uso casero) es de 12 tratamientos por pote, calculando que para un masaje facial se necesitan 15 tratamientos para terminar un pote, 10 para un masaje corporal y 8 para un completo. "Según masajista del Hotel Arts".

Así pues, calculando que se realizarán 35 (media anual) tratamientos diarios en el primer año, y que el coste medio de un pote (con todos los gastos imputados al producto) es de unos 100 euros, el spa consumirá unas materias (cremas) primas de 291,66€ al día.  $(35/12*100)$  (8.750€)

Además, La Prairie encargará 1.050 (masajes previstos mensualmente) unidades de zapatillas de la marca que el cliente suele llevarse a casa, con un coste de 2 euros por unidad (2.100€)

Por último calculamos un gasto de 2.000 euros más en utillaje (toallitas, bastoncillos, algodones, etc).

#### 2) Personal (23.650€ mensuales)

El personal del spa también será a cargo de La Prairie (a excepción de la limpieza que correrá a cargo del hotel).

En el apartado de recursos clave se identifican los profesiogramas de los trabajadores del spa y la tabla de retribuciones (Tabla 15)

Se estima que durante los meses de fuerte demanda, se contrata a una persona externa para completar el equipo. Normalmente suele salir más caro porque tiene menos ventajas fiscales contratar a una persona con contrato indefinido que con contrato temporal.

Las jornadas completas serán de 8 horas, con descanso de una hora y las jornadas parciales de 4. Se aplicará la normativa del Convenio Colectivo Interprovincial del sector de hostelería vigente en Cataluña del 1 de enero de 2014, aunque los salarios, de media serán más elevados que en el sector hotelero (aproximadamente un 10-20% superiores).

Inicialmente este será el salario base, en función de los resultados del primer año se aplicarían políticas retributivas con objetivos (según número de tratamientos, según valoraciones en la aplicación móvil, etc).

### Cargas sociales a cargo de la empresa (7.095€)

En este apartado de gastos se debe calcular el importe que abonará la empresa a la Seguridad Social. Este gasto se calcula multiplicando las bases de cotización por su tipo de cotización correspondiente. Por ello procede describir cada uno de estos conceptos antes de su cálculo.

Las bases de cotización son las cantidades calculadas a partir de las percepciones salariales de los trabajadores y el exceso de las no salariales, para cotizar a la seguridad social. Sobre dichas bases, se aplicarán los porcentajes legales o tipos de cotización, que darán como resultado las cantidades a ingresar a la Seguridad Social.

TIPOS COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	
<b>Contingencias Comunes</b>	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30
<b>DESEMPLEO</b>			
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,70	1,60	8,30
<b>FOGASA</b>	0,20		0,20
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	0,60	0,10	0,70

Tabla. Tipos de cotización.

### Director Wellnes

BCCC= 3.600€

Contingencias comunes (23,6%): 849,60€

Desempleo (5,5%): 198€

FOGASA: 7,20 €

Formación Profesional: 21,60€

**TOTAL: 1.076,40€** (aproximadamente de 30% del salario bruto)

Con lo que, si de los 23.650 euros que la empresa pagará mensualmente en concepto de salarios, ha de pagar aproximadamente un 30% más en concepto de cargas a la Seguridad Social, tendremos unos costes de 7.095€ destinados a la SS.

### Gastos que repercuten al Spa y que asumirá el hotel

- 1) Suministros (luz, agua, etc)
- 2) Personal de limpieza
- 3) Licencias sanitarias (SSA)
- 4) Reparaciones

### 3) Promoción en redes sociales (2.500€)

Aunque hemos contemplado el plan de comunicación como una inversión (puesto a que se darán eventos y reportajes que no son actividades de promoción “habituales”), mantendremos una inversión constante en las redes sociales. Históricamente, las marcas de lujo no han necesitado publicidad tradicional (anuncios, carteles, internet) ya que el prestigio les otorgaba esa publicidad del boca a boca que se retroalimenta y que les mantiene en un posicionamiento alto en la sociedad.

Actualmente pero, hay estudios que indican que en el año 2025 los “millennials” representarán el 50% de los consumidores de bienes de lujo a nivel mundial, y estos utilizan el e-commerce para hacerse con sus preciados bienes. Actualmente son el 25%, así que en un plazo de 10 años aproximadamente este segmento se multiplicará por dos.

Chanel, Gucci, Dior o Moët & Chandon han declarado haber iniciado estrategias digitales en los últimos años para captar a los millennials.

Campañas para empresas con un target determinado en Facebook (cliente potencial), con promociones durante 12 meses, cuesta aproximadamente 2.400€ al año.

En Instagram contrataremos semanalmente a personas influyentes “llamados influencers” en el mundo de la moda, cosmética y redes sociales. El coste medio por anuncio podrá ser de unos 300 euros por publicación ( $300 \times 52 = 15.600€$ ).

Mantenimiento de la APP e impresión de tarjetas 1.000 euros mensuales.

Si sumamos las cantidades obtenemos unos costes anuales de 30.000 euros (2.500 euros al mes).

### 4) Gasto en Marketing y plan de comunicación (93.000€)

La campaña o plan de comunicación (evento, reportajes en televisiones, anuncios, etc) tiene un coste de 93.000 euros.

**5) Gastos personales corrientes (4.185€)**

Ambos managers (director wellness y asesor) tendrán coche de empresa, pues su trabajo implica contactar con proveedores, moverse por la ciudad, acudir esporádicamente a las oficinas centrales de Madrid con lo que necesitarán un automóvil. El alquiler mensual de un coche de gama media está entorno a los 800 euros. El seguro prorrateado son 50 euros más. Y de media, 50 euros en combustible. En total los costes para la empresa serán de 1.800€ (900\*2)

Además, tendremos un acuerdo con el hotel con lo que todos los trabajadores tendrán dietas pagadas por la empresa por valor de 10€ (coste menú básico) diarios por trabajador. En total hay 53 jornadas laborales a la semana. (2.385€ al mes)

## 6.3 Plan de Tesorería

## Flujo de efectivo de doce meses

La Prairie S.A.U

	Comienzo	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18	oct-18	nov-18	dic-18
<b>Resumen de efectivo</b>													
Efectivo en mano (al comienzo del mes)	80.000	80.000	1.797	27.294	73.890	61.487	73.684	75.781	67.277	58.774	57.371	55.568	60.165
<b>Efectivo disponible (en mano + cobros, antes de la salida de efectivo)</b>	<b>80.000</b>	<b>154.600</b>	<b>84.897</b>	<b>132.594</b>	<b>126.390</b>	<b>126.087</b>	<b>162.184</b>	<b>119.681</b>	<b>111.177</b>	<b>111.274</b>	<b>111.471</b>	<b>112.568</b>	<b>164.165</b>
<b>Posición de efectivo (fin de mes)</b>	<b>80.000</b>	<b>1.797</b>	<b>27.294</b>	<b>73.890</b>	<b>61.487</b>	<b>73.684</b>	<b>75.781</b>	<b>67.277</b>	<b>58.774</b>	<b>57.371</b>	<b>55.568</b>	<b>60.165</b>	<b>101.762</b>
<b>Cobros</b>													
Ventas	0	74.600	83.100	105.300	52.500	64.600	88.500	43.900	43.900	52.500	54.100	57.000	104.000
Cobros de cuentas CR		0	0	0	0	0	0						
Préstamos/efectivo de otros													
<b>Cobros totales</b>	<b>0</b>	<b>74.600</b>	<b>83.100</b>	<b>105.300</b>	<b>52.500</b>	<b>64.600</b>	<b>88.500</b>	<b>43.900</b>	<b>43.900</b>	<b>52.500</b>	<b>54.100</b>	<b>57.000</b>	<b>104.000</b>
<b>Efectivo pagado</b>													
Compra de existencias		12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850	12.850
Sueldos brutos + SS		23.650	23.650	23.650	23.650	23.650	23.650	23.650	23.650	23.650	23.650	23.650	23.650
Suministros (a cargo del hotel)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones y mantenimiento (a cargo del hotel)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Publicidad en redes sociales		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Plan de comunicación		40.000	5.200	6.300	12.500		14.000			1.500	3.500		10.000
Alquiler (pago por utilización de las instalaciones)		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Pago principal de préstamo		3.270	3.275	3.281	3.286	3.292	3.297	3.303	3.308	3.314	3.319	3.325	3.330
Gastos financieros		533	128	122	117	111	106	100	95	89	84	78	73
Otros cosres iniciales (Inversión Inicial)		60.000	0	0	0	0	20.000						
<b>Efectivo pagado total</b>		<b>152.803</b>	<b>57.603</b>	<b>58.703</b>	<b>64.903</b>	<b>52.403</b>	<b>86.403</b>	<b>52.403</b>	<b>52.403</b>	<b>53.903</b>	<b>55.903</b>	<b>52.403</b>	<b>62.403</b>

Tabla 23. Amortización del préstamo

En la cuenta de tesorería podemos ver que en ningún momento tendremos problemas de liquidez para poder afrontar los pagos correspondientes. Inicialmente, y con el préstamo de 80.000 euros deberemos desembolsar 60.000 euros en concepto de la inversión inicial (el pago de la aplicación móvil (40.000) se fraccionará en dos al 50%, un pago en enero y otro en junio, las remodelaciones del spa y la compra de las materias iniciales para el uso corriente y para el pequeño stand de cosméticos que habrá en el spa deberán haberse pagado al inicio del proyecto).

#### 6.4 Cuenta de resultados provisional y Balance

##### Cuenta de Resultados

<b>PiG</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	
	<b>DINKY</b>	<b>MICE</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>TOTAL 2018</b>
TOTAL VENTAS	413.750	248.250	165.500	827.500
EXISTENCIAS	77.100	46.260	30.840	154.200
SALARIOS	174.650	104.790	69.860	349.300
TOTAL COSTES	251.750	151.050	100.700	503.500
MARGEN BRUTO	162.000	97.200	64.800	324.000
PBL + MKT	15.000	9.000	6.000	30.000
EBITDA	147.000	88.200	58.800	294.000
INTERESES				1.238
EBIT				292.762
IMPUESTOS				87.829
<b>BENEFICIO NETO</b>				<b>204.933,40 €</b>

*Tabla 24. Cuenta de resultados primer año. Escenario real*

En la cuenta de resultados hemos dividido los ingresos y gastos de explotación por segmentos de mercado (DINKY 50%, MICE 30% y NACIONAL 20%), según los datos del hotel respecto a sus clientes del spa.

En el primer año obtenemos un beneficio neto de 204.933,40€, un resultado muy abultado para cualquier tipo de proyecto donde además, se han invertido 80.000€ únicamente. La rentabilidad es muy alta aunque hay que tener en cuenta la tipología de negocio, que según como se mire, podría describirse como una asociación entre multinacionales.

Calculando la rentabilidad de explotación (resultado de explotación/activo) nos daría un resultado de 180%.

Analizando el escenario negativo, en el que la demanda de tratamientos en el spa sufriera una caída del 20%, se mantendrían igualmente los beneficios para la empresa.

<b>PIG</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	
	<b>DINKY</b>	<b>MICE</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>TOTAL 2018</b>
TOTAL VENTAS	331.000	198.600	132.400	662.000
EXISTENCIAS	77.100	46.260	30.840	154.200
SALARIOS	174.650	104.790	69.860	349.300
TOTAL COSTES	251.750	151.050	100.700	503.500
MARGEN BRUTO	79.250	47.550	31.700	158.500
PBL + MKT	15.000	9.000	6.000	30.000
EBITDA	64.250	38.550	25.700	128.500
INTERESES				1.238
EBIT				127.262
IMPUESTOS				38.179
<b>BENEFICIO NETO</b>				<b>89.083,40 €</b>

Tabla 24.1. Cuenta de resultados del primer año. Escenario pesimista.

Por contrapartida, y siendo sumamente optimistas, el resultado de explotación en el escenario positivo, donde la demanda de tratamientos aumenta un 10% en el primer año, queda de la siguiente manera;

<b>PIG</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	
	<b>DINKY</b>	<b>MICE</b>	<b>NACIONAL</b>	<b>TOTAL 2018</b>
TOTAL VENTAS	455.125	273.075	182.050	910.250
EXISTENCIAS	77.100	46.260	30.840	154.200
SALARIOS	174.650	104.790	69.860	349.300
TOTAL COSTES	251.750	151.050	100.700	503.500
MARGEN BRUTO	203.375	122.025	81.350	406.750
PBL + MKT	15.000	9.000	6.000	30.000
EBITDA	188.375	113.025	75.350	376.750
INTERESES				1.238
EBIT				375.512
IMPUESTOS				112.654
<b>BENEFICIO NETO</b>				<b>262.858,40 €</b>

Tabla 24.2. Cuenta de resultados del primer año. Escenario optimista

Balance de situación

Relativo al balance de situación a final del primer ejercicio este sería el resultado;

<b>BALANCE DE SITUACIÓN FINAL 2018</b>			
<b>ACTIVO 2018</b>		<b>PASIVO 2018</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50.589,02</b>	<b>PATRIMIO NETO</b>	
Mobiliario	4.400,00	Capital Social	0,00
EPI	1.600,00		
Expositores y Paneles	20.000,00		
AA Tangible	-8.079,28	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>40.362,00</b>
Aplicación móvil	49.000,00	Deudas L/P	40.000,00
AA Intangible	-16.331,70	Intereses a L/P	362,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>31.010,98</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>41.238,00</b>
Existencias	25.000,00	Deudas C/P	40.000,00
Tesorería	6.010,98	Intereses a C/P	1.238,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>81.600,00</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>81.600,00</b>

Tabla 25. Balance de situación primer año.

Tampoco es una situación corriente que un proyecto esté 100% financiado. Pero la situación de liquidez en la que se encuentra La Prairie España requiere de financiamiento externo y en todo caso este provendrá del propio grupo empresarial. Con lo cual, iniciaremos el proyecto sin capital social.

En el pasivo, se divide al 50% el préstamo a devolver en 2 años, con lo cual 40.000 serán a corto plazo (AC) y 40.000 a largo (ANC).

Las amortizaciones acumuladas se representan en negativo en el activo no corriente después de haber realizados las tablas de amortización correspondientes.

El balance ha quedado cuadrado con la tesorería, que además supera el 5% del activo no corriente (aconsejable para tener fondos líquidos suficientes para las actividades ordinarias de la empresa).

El balance queda bastante reducido al vender servicios y no productos, además de no necesitar una importante inversión (sobre todo en inmuebles).

Estas amortizaciones de activo, normalmente suelen ser a largo plazo (construcciones a 15 años, mobiliario a 10 años, etc). Por las necesidades i situación de la empresa las amortizaciones se harán a menor tiempo, amortizando todo el activo en un plazo menor de 5 años.

La siguiente tabla lo muestra reflejado;

<b>TABLA AMORTIZACIONES</b>	
<b>Amortización EPI (3 años)</b>	
Importe	1.600,00
Criterio de amortización	33%
Cuota anual	533,28 €
<b>Amortización Mobiliario (5 años)</b>	
Importe	4.400,00
Criterio de amortización	20%
Cuota anual	880,00 €
<b>Amortización Expositores y Paneles (3 años)</b>	
Importe	20.000,00
Criterio de amortización	33%
Cuota anual	6.666,00 €
<b>Inmovilizado Material: 8079,28€</b>	
<b>Amortización APP (3 años)</b>	
Importe	49.000,00
Criterio de amortización	33,33%
Cuota anual	16.331,70 €
<b>Inmovilizado Inmaterial: 16.331,70€</b>	

Tabla 26. Amortización de las inversiones

### **Ratios básicas**

Las ratios que hemos creído oportuno calcular son;

- *Fondo de Maniobra*

Activo circulante/pasivo circulante =  $31.010,98/41.238,00 = 0,75$

Lo ideal es que su valor fuera superior a 1, ya que hay una parte del activo corriente (stock o saldo mínimo disponible) que debe financiarse con capitales permanentes, aunque puede haber empresas solventes con un valor inferior a 1. Lo ideal sería pasar parte de la deuda de corto plazo a largo plazo.

- *Rentabilidad Económica*

EBITDA/Activo Total=  $294.000/81.600 = 3,60$

3,60 euros por cada euro invertido son datos totalmente irreales, pero como he comentado en el punto anterior, hay que tener en cuenta todos los datos del proyecto.

- Ratio de liquidez inmediata

Tesorería + Realizable/Pasivo corriente =  $6.010,98/41.238 = 0,14$

Su valor óptimo se sitúa entre 0,1 y 0,3 con lo que la empresa tiene fondos suficientes para afrontar los pagos a corto plazo.

- Rentabilidad Financiera

No tenemos recursos propios en el primer año al ser un proyecto 100% financiado, con los beneficios del año anterior y las reservas podríamos calcular la rentabilidad financiera a partir del segundo ejercicio.

## 7. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES PERSONALES

Las principales conclusiones que puedo extraer de este proyecto se pueden resumir en tres bloques que he trabajado durante el año.

Análisis interno: todo y que la situación de La Prairie en España durante los últimos años no ha sido muy positiva, la marca sigue contando con un gran prestigio internacional y con poder para llevar a cabo un proyecto de estas dimensiones.

Con la puesta en marcha de este proyecto nos queremos convertir en una compañía responsable y sensibilizada con el medio ambiente, y no únicamente a nivel local, pues la idea es ampliar este negocio a otros hoteles y crear una alianza internacional entre ambas empresas.

Análisis externo: cuando tuve esta idea de negocio, creí que sería la primera marca cosmética en implementarse en un hotel de lujo. La realidad es que hay una competencia importante y la mayoría de los mejores hoteles de Barcelona tienen un spa gestionado por una marca cosmética.

En cuanto a la sostenibilidad, los productos ecológicos no se encuentran tan extendidos pero cada vez son más comunes y bien valorados por el cliente. Es una tendencia real y que aporta valor añadido al servicio.

Las innovaciones tecnológicas (Aplicación móvil), además de un servicio de asesoría medioambiental donde se implementaran servicios y procesos sostenibles pueden ayudar a mejorar las encuestas de satisfacción del hotel.

En cuanto a la demanda de estos servicios, según los hoteles con los que he contactado (Arts y Majestic), los servicios de spa son de los servicios más demandados en el hotel y además, de los más rentables.

Con estos datos, creo que se puede conseguir una buena implementación en un mercado de lujo, donde el lujo no significa despilfarro.

Análisis económico: el apartado económico me ha resultado un poco complicado.

A la hora de definir las inversiones, no es lo mismo iniciar un proyecto desde cero, que crear un departamento externo de una multinacional y crear un contrato con otra.

Inversiones no necesarias porque ya existen de la empresa matriz, gastos compartidos entre ambas empresas, préstamos con condiciones especiales. Son factores que he querido trasladar de la realidad al papel y que en ocasiones, han resultado algo complejos.

Más allá de las ratios, rentabilidades y demás, el proyecto de por sí parece viable. La empresa obtiene beneficios desde el primer año en los tres posibles escenarios.

Aunque los beneficios del primer año no compensen las pérdidas que presenta la cuenta de resultados de La Prairie S.A.U, estos pueden ayudar a maquillar el resultado, y lo más importante, el proyecto puede generar una nueva demanda a través del posicionamiento que vamos a obtener gestionando el spa de uno de los mejores hoteles de Barcelona.

## 8. AGRADECIMIENTOS

Antes de finalizar el documento, me gustaría agradecer a las personas que durante el año han colaborado con el proyecto y me han ayudado a hacerlo posible.

En primer lugar, mi tutor Narcís Martí. Ha tendido una línea de trabajo ideal sobre mi proyecto en la cual me ha aconsejado en todo lo necesario y no únicamente ha resuelto mis dudas, sino que se ha implicado de una manera muy notoria proporcionándome documentos y artículos de ayuda positivos para el documento.

A Dolors Celma, coordinadora de los trabajos de final de grado del Tecnocampus Mataró.

A Albert Rubira, por proporcionarme los datos estadísticos del Hotel Arts y al departamento de recursos humanos del Hotel Majestic, sin estos datos el trabajo tendría menos credibilidad.

A la recepcionista de Aires de Barcelona.

A mi familia por apoyarme y en especial a Anaïs Vallespín, mi fuente de inspiración.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

1. Cosmetics market size in Europe [Internet]: The Statistics Portal; 2015 [consulta el 11 de octubre del 2016]. Disponible en:  
<https://www.statista.com/statistics/382100/european-cosmetics-market-volume-by-country/>
2. Size of the global skin care market from 2012 to 2021[Internet]: The Statistics Portal; 2015 [consulta el 11 de octubre del 2016]. Disponible en:  
<https://www.statista.com/statistics/254612/global-skin-care-market-size/>
3. Meléndez A, Águila A. Turismo de salud: marco conceptual y perspectivas desde el caso de un destino maduro español. Tourism & Management Studies; 2016
4. Smith, M. Puczkó, L Health and Wellness Tourism. Tipologías Turismo de Salud. Elsevier; 2009. (8)112-2
5. Sauras I. Lujo ecológico. La Prairie. SpendIn; 2012 (58)
6. European Spas Association Quality Criteria of the European Spas Association (ESPA) Adopted unanimously during the General Assembly. São Pedro do Sul; 2006
7. Fernández M. El mercado de cosmética en EAU. España Exportación e Inversiones (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España); 2015
8. Evolución anual de la inversión de capital en el sector turístico en España.[Internet]: The Statistics Portal; 2015 [consulta el 2 de noviembre del 2016]. Disponible en:  
<https://es.statista.com/estadisticas/543198/inversion-turistica-anual-en-espana/>
9. The Ecologist [Internet]: Sellos Cosméticos Internacionales; 2016 [consulta el 17 de abril del 2017]. Disponible en:  
<http://www.theecologist.net>
10. Cosmética natural y orgánica[Internet]:Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética; 2017. [consulta el 28 abril del 2017]. Disponible en:  
<http://www.stanpa.com/Cosmeticanaturalyorganica/>
11. Autorització, llicència i comunicació ambiental [Internet]:Generalitat de Catalunya. Departament de Territori i Sostenibilitat; 2017. [consulta el 28 de abril del 2017]. Disponible en:  
[http://mediambient.gencat.cat/ca/05\\_ambits\\_dactuacio/empresa\\_i\\_produccio\\_sostenible/prevencio\\_i\\_control\\_dactivitats/la\\_llei\\_de\\_prevencio\\_i\\_control\\_ambiental\\_dactivitats/llei\\_20\\_2009\\_pcaa/autoritzacio\\_licencia\\_i\\_comunicacio\\_amb/](http://mediambient.gencat.cat/ca/05_ambits_dactuacio/empresa_i_produccio_sostenible/prevencio_i_control_dactivitats/la_llei_de_prevencio_i_control_ambiental_dactivitats/llei_20_2009_pcaa/autoritzacio_licencia_i_comunicacio_amb/)

## 10. ANEXO

### 10.1 Entrevista telefónica Spa Hotel Arts Barcelona (43 the Spa) (29/02/2016)

¿A qué tipo de cliente van dirigidos los servicios de spa?

Los servicios de spa básicamente van dirigidos a los huéspedes del hotel (que tienen acceso gratuito al spa ya zona de aguas). Además también hay miembros que pagan una cuota mensual (lo que vendría a ser socios de club). Además hacemos ofertas para ocasiones especiales como San Valentín (para parejas), el día del Padre y de la Madre.

También ofrecemos el servicio de spa a empresarios que hacen congresos de empresa en nuestro hotel.

¿Qué número aproximado de tratamientos realizáis de media al día?

Varía mucho, quizás hay días entre semana que realizamos entre 20 y 30 tratamientos y días que se hacen 50. Sobretudo el fin de semana hay más movimiento. En días especiales como San Valentín podríamos llegar a los 50 tratamientos fácilmente, o la semana pasada (estuvimos desbordados por el MWC).

¿Trabajáis con alguna marca de cosméticos en concreto?

Sí, tenemos un contrato con Natura Bissé. Una marca de cosméticos muy buena y que además es de Barcelona.

¿Hay sincronización entre el spa y otros departamentos del hotel?

Sí, claro. Hay comunicación interna cuando el cliente tiene alguna necesidad que deba ser cubierta por alguna sección en concreto.

¿Podrías ponerme un ejemplo?

Por ejemplo, si un cliente quiere hacer un plan deportivo individual le ponemos en contacto con nuestro entrenador personal que hace planes específicos, incluso rutas por áreas turísticas de Barcelona.

¿Algún tipo de relación con el departamento de restauración o camareras de piso, por ejemplo?

No

¿Trabajáis con intermediarios

No. Los tratamientos del spa solo pueden reservarse en el hotel, en nuestra página web o en la página web de Natura Bissé.

## 10.2 Entrevista Personal en profundidad Aires de Barcelona Spa (10/04/2016)

¿A qué tipo de cliente va dirigido Aire de Barcelona?

Aquí el tipo de cliente que más nos visita son parejas de jóvenes y mediana edad (30-40). También hay un target de personas de edad más avanzada (50-60) que suelen venir solos.

¿Cliente nacional o extranjero?

Ambos. Nos encontramos en medio del barrio del Born, es una zona muy turística y eso nos beneficia porque muchos turistas vienen a relajarse después de unas cuantas horas de compras.

¿El paso de tantos clientes a diario en la zona de aguas puede afectar a los beneficios que ésta aporta?

Primero de todo, decir que no son aguas medicinales (no tienen propiedades curativas) y el objetivo de nuestros clientes es la relajación, no el tratamientos de enfermedades óseas por ejemplo.

De todas formas hay sistemas sanitarios que garantizan el buen estado del agua, además pasamos auditorias sanitarias del agua y de la ventilación.

¿Cuales son vuestros canales de venta?

Principalmente nuestra página web (Beaire.com).

A parte trabajamos con intermediarios como Let's Bonus, Zona Regalo y Atrápalo.

¿Hacéis tratamientos?

Si. A parte del circuito termal ofrecemos masajes relajantes y servicios como los baños de vino, aromaterapia, masajes anti estrés sobre piedras calientes y rituales orientales.

¿Trabajáis con cosméticos naturales?

Desde hace dos años trabajamos con Natura Bissé, una marca de cosméticos de Barcelona que utiliza productos naturales en sus cremas.

¿Conoces la marca cosmética La Prairie? ¿Trabajaríais con ella?

Si la conocemos. Es una marca de alta cosmética recomendada por muchas celebridades como Angelina Jolie o Victoria Beckham. Dudo que llegáramos a trabajar con esta firma porque en Aire Barcelona queremos dar un toque "oriental" y La Prairie no nos aporta esa característica. Además nuestros servicios se adaptan al perfil de la clase media y La Prairie es de clase alta, con lo que un porcentaje muy pequeño podría acceder a estos tratamientos.

¿Como determináis el precio de un masaje?

Por el coste de éste (utilización del espacio, personal, material necesario como las cremas, toallas) y a eso le añadimos un margen.

En ocasiones debemos ajustar ese margen en relación a lo que hace la competencia (sobretudo en fechas señaladas como San Valentín), donde reducimos el margen unitario pero los ingresos totales aumentan al haber una mayor demanda.

¿Cuál es el secreto de vuestro éxito?

Quizás tenemos más “nombre” y somos más conocidos que la competencia por pertenecer a un grupo (Aire, con 5 baños). El hecho de que el espacio este ambientado con este estilo árabe también le da un toque diferencial.

¿Qué posibles innovaciones se prevén para el futuro?

Este 2016 se ha añadido una marca de productos naturales que el cliente puede comprar una vez finalizada su experiencia.

### **10.3 Prototipo de posibles preguntas durante entrevista de trabajo donde se valorará el interés por la sostenibilidad.**

#### Primera pregunta:

¿Donde reciclarías las pilas usadas?

1. Cubo Amarillo
2. Verde
3. Morado
4. Ninguno de los tres.

#### Segunda pregunta:

¿Qué haces con el papel que te sobra?

1. Lo reciclo.
2. Lo tiro a la basura.
3. Se lo doy a mi hermano para que dibuje.

#### Tercera pregunta:

Si no reciclamos el vidrio, una botella tarda mas de \_\_\_\_\_ - años en desintegrarse.

1. 500 años.
2. 1000 años
3. 100.000 años.

#### Cuarta pregunta

¿Los ruidos de la ciudad pueden ocasionar trastornos de la salud en la persona?

1. Si, alteraciones psicológicas.
2. No, los ruidos no son malos.

#### Quinta pregunta:

¿Cuál de estas opciones(pueden ser varias) relacionarías con energías renovables?

1. Placa solares.
2. Energía eólica.
3. Carbón.

#### Sexta pregunta:

Cuanto te compras un móvil, ¿qué haces con el cargador del antiguo?

1. Lo guardo.
2. Lo tiro.
- c. Lo llevo a un punto limpio.

#### Séptima pregunta:

¿Tirarías una bombilla en un contenedor verde?

1. Si.
2. No.

#### Octava pregunta:

Las tres "R" significan:

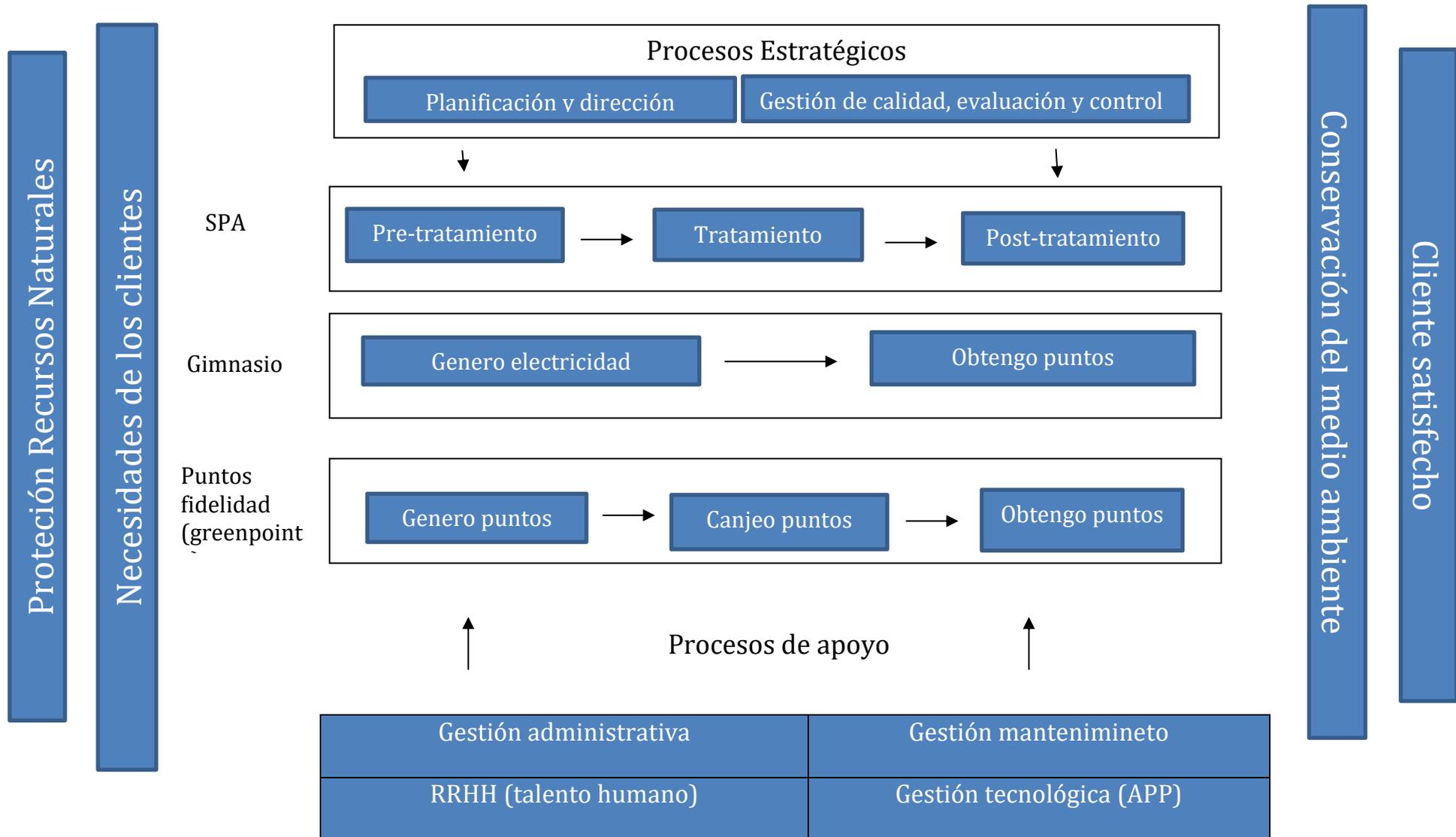
1. recoger, reciclar y recibir.
2. reducir, reciclar y reutilizar.
3. recopilar, romper y reciclar.

#### Novena pregunta:

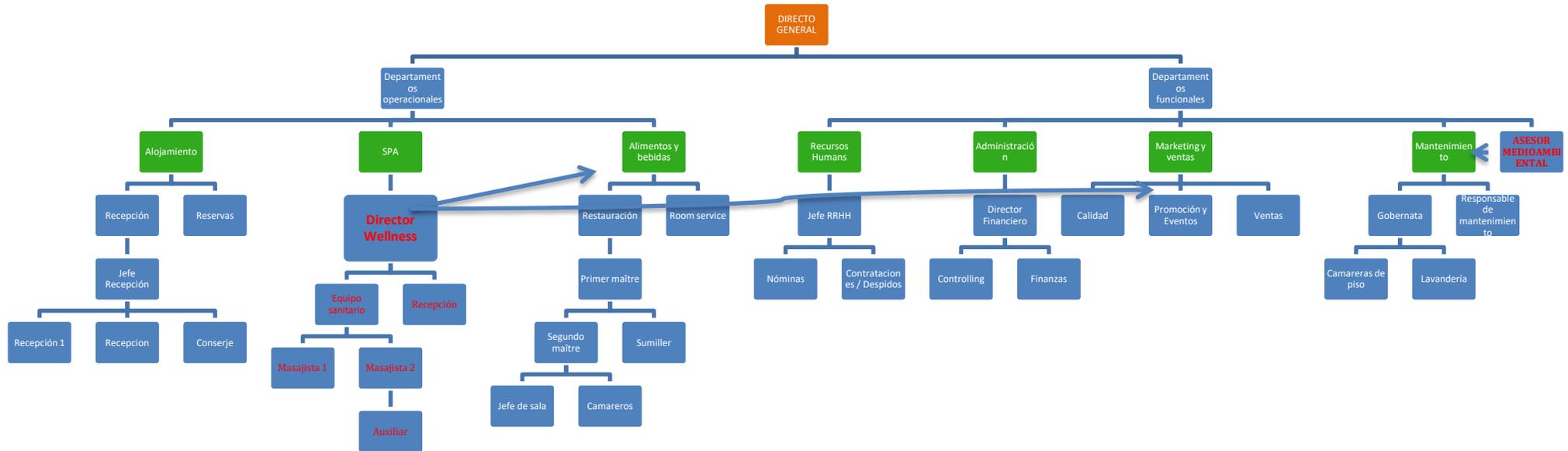
¿Cómo ahorrar agua? (se puede marcar más de una)

1. Me ducho en lugar de bañarme.
2. Cierro el grifo mientras me lavo los dientes.
3. Tiro mucho de la cisterna.

## 10.4 MAPA CONCEPTUAL DE PROCESOS



### 10.5 Organigrama Hotel Arts e influencia del departamento wellness



Este podría ser el organigrama del hotel. Los departamentos se han dividido en operacionales (aportan ingresos directos) y funcionales (no aportan ingresos directos). Marcado en rojo aparece el director wellness, que en un hotel convencional, se ocuparía de dirigir y controlar los servicios del spa. Con este organigrama donde el wellness va más allá del spa y llega a todos los ámbitos del hotel, la figura de director wellness influye a restauración (aprobandos platos con ingredientes saludables para un cliente en concreto, o un coctel con cítricos beneficiarios para un tipo de piel por ejemplo), también influye a la área de marketing y ventas (continuo contacto diario con los trabajadores que controlan los puntos de fidelización de la aplicación y todo lo que conlleva; nuevos colaboradores ecológicos, feedback de los clientes en la aplicación, etc).

- o En rojo -> Trabajadores La Prairie

