

ELEVATOR: UN NUEVO CONCEPTO DE ESCAPE ROOM

Nombre del estudiante: Jaume Ávalos Martín
Nombre de la tutora: Màrian Buil Fabregà

Fecha: 15/06/2017

MEMORIA DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

**Curso: Administración de Empresas y Gestión de la Innovación y Turismo y
Gestión del Ocio**

EXECUTIVE SUMMARY

A new trend has sprung up through the last three years: people are closing each other in different rooms with different atmospheres voluntarily trying to find clues in order to solve enigmas and problems up to achieve the exit of the room. And they pay for it.

Escape rooms have evolved a lot from its emerge in Europe: the search on Google of "Escape Room Barcelona" has increased three times in these last three years making of this new hobby a real global phenomenon with 466 different games in Spain and 77 rooms in Barcelona.

But the point is: why is this market increasing day after day? Its low operating costs allow to achieve a profit margin of more than thirty per cent for each game.

"Elevator" project consists on the production of a new concept of escape room based on an experience that takes place in a realistic and personalized atmosphere for each player, introducing simulation in the game: a devilish elevator will transport players among different floors of an abandoned factory. Terror and interaction between users and actors are the key to this experience, thus enhancing the characteristics that escape rooms do not practice and deleting the most common ones.

The game has already been tested by seven hundred users that have played "El Purgatorio", the minimum viable product, getting a global satisfaction of five out of five stars on TripAdvisor and other social media as Facebook.

The necessary investment for this project is one hundred thousand euros in order to have a working capital that supports the initial investment and the costs of the first months. The fifty per cent of this capital will be invested by the four members of this project. The break even point is achieved by the first year, as the economical and financial analysis shows, achieving a dividend distribution of 19.000€ for the capitalist investor in the fourth year.

Finally, thanks to the economic viability of this project, to the unique value proposition that it shows, to the capacity of the entrepreneur team, to the business scalability and to the synergies created with other escape rooms, the future of this project is auspicious and solvent taking in account the reality of the market and sector.

RESUMEN EJECUTIVO

Una nueva moda ha surgido en los últimos 3 años: la gente se encierra en salas y habitaciones voluntariamente con la intención de encontrar pistas para resolver enigmas y así conseguir salir. Además de pagar por ello.

Los escape rooms han evolucionado mucho desde su aparición en Europa. La búsqueda en Google de "Escape Room Barcelona" se ha multiplicado por tres en estos últimos años haciendo de esta nueva afición todo un fenómeno a nivel mundial con un total de 466 juegos en España y 77 salas distintas en Barcelona.

Pero, ¿por qué razón cada vez aparecen más empresas de este tipo? Sus bajos costes operativos permiten conseguir un margen de beneficios superior al treinta por ciento por cada pase de un solo juego.

El proyecto "Elevator" consiste en la producción de un nuevo concepto de los Escape Rooms basándose en una experiencia que sucede en un entorno realista y personalizado para cada jugador, introduciendo la simulación en el juego: un montacargas endiabrado transportará a jugadores entre diferentes pisos de una fábrica abandonada. El terror y la interacción entre usuarios y actores es clave para esta experiencia, potenciando así las características que los escape rooms no suelen practicar y eliminando las más comunes.

El juego ya ha sido testado por casi setecientas personas que jugaron a "El Purgatorio", el producto mínimo viable de este proyecto, obteniendo una satisfacción global de cinco sobre cinco en TripAdvisor y otras redes sociales como Facebook.

La inversión necesaria para este proyecto es de cien mil euros para contar con un fondo de maniobra que soporte la inversión inicial y los costes de los primeros meses. El cincuenta por ciento de este importe será invertido por los cuatro socios de Elevator. El punto de equilibrio, según el análisis financiero, se encuentra en el primer año, pudiendo hacer un reparto de beneficios en el cuarto año en el que el inversor capitalista puede recibir hasta 19.000€.

Concluyendo, gracias a la viabilidad económica del proyecto, a la propuesta de valor única que este presenta, a la capacidad del equipo emprendedor, la escalabilidad del negocio y las sinergias creadas con otras salas de juego, se prevé un futuro prometedor y solvente basándose en la realidad del mercado y del sector.

RESUM EXECUTIU

Una nova moda ha sorgit en els últims tres anys: la gent es tanca en sales i habitacions voluntàriament amb la intenció de trobar pistes per resoldre enigmes i, d'aquesta manera, aconseguir sortir. I a més estan disposats a pagar per l'activitat.

Els escape rooms han evolucionat molt des de la seva aparició a Europa: la recerca a Google de "Escape Room Barcelona" s'ha multiplicat per tres durant aquest últims anys fent d'aquesta nova afició tot un fenomen a nivell mundial amb un total de 466 jocs a Espanya i 77 sales diferents a Barcelona.

Però, per quina raó cada vegada apareixen més empreses d'aquest tipus? Les seves baixes despeses operatives permeten aconseguir un marge de beneficis superior al trenta per cent per cada passi.

El projecte "Elevator" consisteix en la producció d'un nou concepte dels Escape Rooms basant-se en una experiència que succeeix en un entorn realista i personalitzat per a cada jugador, introduint la simulació en el joc: un muntacàrregues maligne transportarà a jugadors entre diferents pisos d'una fàbrica abandonada. El terror i la interacció entre usuaris i actors és clau per aquesta experiència, potenciant així les característiques que els escape rooms no solen practicar i eliminant les més comunes.

El joc ja ha sigut testat per quasi set-centes persones que van jugar a "El Purgatorio", el producte mínim viable d'aquest projecte, obtenint una satisfacció global de cinc sobre cinc a TripAdvisor i a altres xarxes socials com Facebook.

La inversió necessària per aquest projecte és de cent mil euros per a comptar amb un fons de maniobra que suporti la inversió inicial i les despeses operatives dels primers mesos. El cinquanta per cent d'aquest import serà invertit pels quatre socis d'Elevator. El punt d'equilibri i de retorn, segons l'anàlisi financer, es troba en el primer any, podent fer un repartiment de beneficis al quart any en el que l'inversor capitalista pot rebre fins a 19.000€.

Per finalitzar, gràcies a la viabilitat econòmica del projecte, a la proposta de valor única que aquest presenta, a la capacitat de l'equip emprenedor, a la escalabilitat del negoci i a les sinèrgies creades amb altres sales de joc, es preveu un futur prometedor i solvent basant-se en la realitat del mercat i del sector.

ÍNDICE

1. ¿POR QUÉ UN ESCAPE ROOM?.....	7
1.1 El fenómeno escape room.....	7
1.2 Sí, soy un <i>freaky</i> : motivaciones personales.....	8
1.3 <i>Breaking Rooms</i> : el equipo emprendedor.....	10
2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: ELEVATOR.....	12
2.1 Características del producto.....	12
2.2 Un nuevo concepto de escape room: propuesta de valor.....	13
2.3 Elevator vs competencia.....	14
3. LOS OTROS: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	16
3.1 Competencia directa.....	19
3.2 Competencia directa vs Elevator.....	21
4. LOS ESCAPE-HUNTERS: CLIENTES.....	23
4.1 Datos generales del cliente.....	23
4.2 ¿Qué opina el cliente del producto mínimo viable?	26
4.3 Testeo con el cliente: <i>Empathy map</i>	28
4.4 Entrevista con Escape Room Lover.....	29
4.5 Cuota de mercado.....	29
5. MODELO DE NEGOCIO: OBTENCIÓN DE INGRESOS Y PROCESO DE COMPRA.....	31
6. PLAN DE MARKETING.....	33
6.1 Portafolio de productos y servicios.....	33
6.2 Plan de comunicación del primer año.....	39
6.3 Previsión de los canales de comunicación.....	45
6.4 Previsión de ventas.....	48
6.5 De las 4P's a las 4C's.....	50
7. PLAN DE OPERACIONES.....	54
7.1 Flujo de operaciones.....	54
7.2 Presupuesto tecnológico.....	58
7.3 Gestión de stock.....	59
7.4 Temporalización del proceso de producción.....	59
7.5 Plan de contingencias.....	60
7.6 Recursos clave.....	62
7.7 Presupuesto de producción y venta unitaria.....	67
8. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	69
8.1 Funciones y puestos de trabajo.....	69
8.2 Tiempo de dedicación para cada función y política retributiva.....	73
9. PLAN JURÍDICO-FISCAL.....	77
9.1 Forma jurídica: SLNE.....	77
9.2 Proveedores de servicio de asesoramiento jurídico, fiscal y contable-laboral.....	77
9.3 Pacto de socios.....	78
9.4 Trámites y acciones a seguir para la creación de la empresa.....	79
9.5 Normativa.....	79
10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	82
10.1 Previsión de inversiones y financiación.....	82
10.2 Previsión de costes e ingresos.....	83
10.3 Plan de Tesorería.....	97
10.4 Viabilidad del proyecto y conclusiones.....	101

11. GLOSARIO.....	103
ANEXOS.....	104
Anexo 1: Competencia potencial.....	105
Anexo 2: Análisis de la competencia.....	111
Anexo 3: Transcripción del Empathy Map.....	120
Anexo 4: Entrevista a Escape Room Lover.....	122
Anexo 5: Acto inaugural de Elevator.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	136
DOCUMENTOS ADJUNTOS EN ESTA ENTREGA:	
Plan financiero – Hojas de cálculo de Barcelona Activa	
Excel 1 – Cálculos	
AGRADECIMIENTOS.....	142

1 ¿POR QUÉ UN ESCAPE ROOM?

1.1 El fenómeno *escape room*

Una hora, 60 minutos, para descifrar los enigmas que hacen falta para conseguir salir de la habitación antes de que el tiempo termine. Este es el objetivo del juego. El Room Escape se rige por una mecánica así de simple.¹

Así es como La Vanguardia define un *escape room*. Wiemker, M. et al (2015)² definieron este concepto de una manera muy sencilla: un grupo de personas es encerrado voluntariamente en una habitación y mediante una serie de pistas y enigmas tiene que conseguir escapar de ésta en un tiempo determinado.

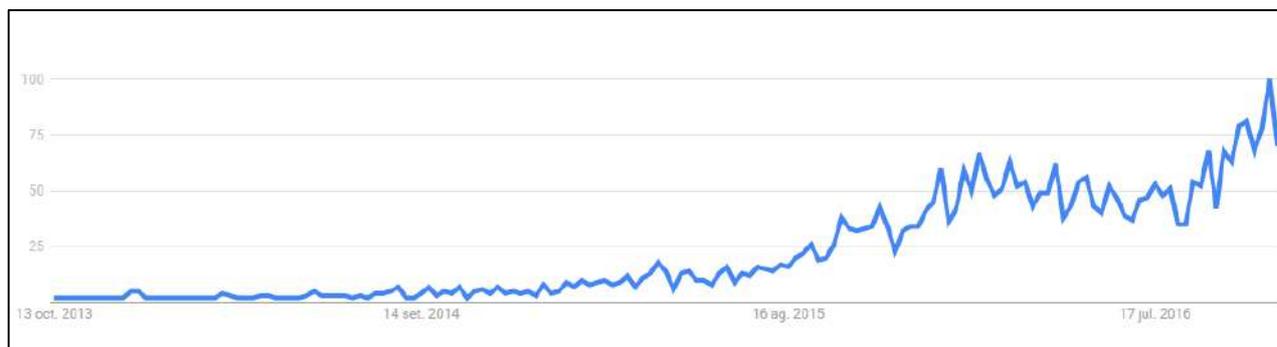
Imagen 1. Usuarios en la sala de escape de *Ouija* (Horror Box)



Fuente: Horror Box. Disponible en <www.facebook.com/horrorbox>. [Consulta: 10/11/2016]

Esta nueva actividad ha creado un nuevo sector en el mercado, un sector que está en total crecimiento: aunque parezca mentira, a la gente le gusta pagar para que les encierren en una habitación. Las búsquedas en Google de las palabras "Escape Room Barcelona" no paran de crecer cada día más como se puede apreciar en el Gráfico 1. Las búsquedas se han multiplicado por 100 desde el 2013.

Gráfico 1. Evolución de la búsqueda de "escape room Barcelona" en Google en los últimos 3 años



Fuente: Gráfico elaborado con la herramienta Google Trends. Disponible en <www.google.com/trends>. [Consulta 10/11/2016]

¹ Fuente: La Vanguardia. Disponible en <<http://www.lavanguardia.com/ocio/20150821/54435903414/room-escape.html>>. [Consulta: 10/11/2016]

² Wiemker, M., Elumir, E., & Clare, A. (2015). *Escape Room Games. Game Based Learning*, 55.

De esta manera, este modelo de negocio es todo un éxito, sobretodo en Barcelona, la cuna del emprendimiento en España como afirma el estudio de Fabregá, M. B., & Nicolau, A. R. (2016)³:

Barcelona es considerada foco emprendedor por el entorno, infraestructuras, instituciones y cultura emprendedora que dan impulso a las nuevas iniciativas empresariales. Barcelona ha estado reconocida como Hub de emprendimiento, 1ª Smart City del mundo, 3ª ciudad del mundo en número de congresos internacionales, 4ª ciudad de Europa para inversión en start-ups, con un total de 39 fondos de capital riesgo, capital mundial del móvil y capital europea de la innovación.

Barcelona es una área ideal para este tipo de empresas con tan alto componente innovador, lo que ayuda a que el sector se encuentre en un punto de crecimiento.

Actualmente existen 45 empresas de escape constituidas en la provincia de Barcelona, pudiendo ofertar así un total de 77 salas de escape⁴, según el directorio web de los blogueros "Escape Room Lover"⁵. En el primer informe del sector de los juegos de escape en España creado por los mismos blogueros en Noviembre⁶, se especifica que la oferta ya se ha extendido a 35 provincias españolas. Las pioneras fueron Barcelona, Madrid y Valencia, pero Alicante, Murcia, Asturias, Málaga y Vizcaya ya están experimentando un crecimiento exponencial importante. Según este informe, hay un total de 466 juegos en España, organizados en 293 empresas localizadas en un total de 105 ciudades españolas.

1.2 Sí, soy un *freaky*: motivaciones personales

Trabajador, estudiante, amante de los *escape rooms* y de la adrenalina, de los parques temáticos, del indie, rock y pop-rock, pero sobretodo, divertido e inquieto. Así es como mis amigos y familia me definen.

Actualmente estudio quinto de Administración de Empresas y Gestión de la Innovación y Turismo y Gestión del Ocio. Llevo trabajando desde los 16 años en cafeterías y dando clases particulares. En el año 2013, empecé a trabajar en "Serveis Campus", la unidad de TecnoCampus encargada de todas las relaciones internacionales, carreras profesionales, la atención a la comunidad universitaria y de los graduados. Este trabajo me ha servido para realizar las prácticas necesarias para mi carrera.

Además, alterno mis estudios en TecnoCampus con un trabajo de fines de semana en Laser Quest Mataró, una empresa de ocio en Mataró. Literalmente, esta empresa te da la oportunidad de disparar a tu familia, amigos y desconocidos durante 20 minutos en un laberinto. Mientras la música y las luces se encargan de evadirte de la realidad, tu objetivo es claro: ser el que más personas ha matado en la partida.

El 6 de Enero de 2017, justo después de la primera entrega del Trabajo Final de Grado, se me dio la oportunidad de trabajar en Claustrophobia, la franquicia de escape rooms más grande y famosa del mundo. Así que la aproveché al máximo y de lunes a jueves estoy todas las tardes siendo Game Master, lo que me va a dar una experiencia brutal en el mundo del escapismo.

³ Fabregá, M. B. (2016). Entrepreneurship and business survival in times of crisis: The case of Barcelona. *Intangible Capital*, 12 (1), 95-120.

⁴ Consultar [glosario](#)

⁵ Fuente: Escape Room Lover. Disponible en <<http://www.escaperoomlover.com/2016/10/escape-room-barcelona.html#>> [Consulta: 10/11/2016]

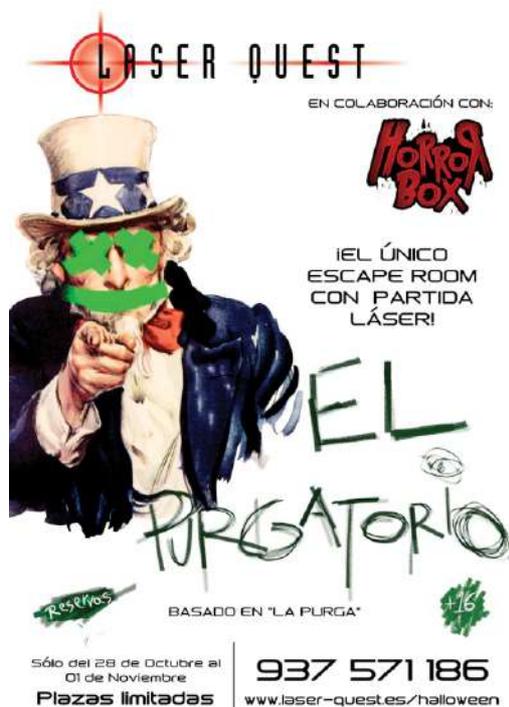
⁶ Fuente: Escape Room Lover. Disponible en <<http://www.escaperoomlover.com/2016/11/prensa.html>> [Consulta: 10/12/2016]

Aunque parezca que tener dos trabajos y estudiar una doble titulación absorba todo el tiempo existente de tu vida, no es así. Lo que más me apasiona hacer en mi tiempo libre es ir con mi grupo de amigos a salas de escape.

Todo empezó una tarde aburrida cuando no sabíamos qué hacer y le dimos la oportunidad a este tipo de actividad, y fue lo peor que pudimos hacer: ¡quedamos totalmente enganchados! El nivel de *freakismo* era tal, que el pasado Halloween presenté a la Dirección de Laser Quest la idea de realizar un *escape room*. Para mi sorpresa, el proyecto gustó y a los dos meses conseguimos una colaboración con “Horror Box”, una de las mejores productoras de terror y de *escape rooms* en Cataluña y España, para realizar una actividad totalmente innovadora: el primer *escape room* con partida láser. El resultado fue “El Purgatorio” (Imagen 2).

Considero que “El Purgatorio” es un proyecto muy importante para “Elevator”, ya que se presenta como el producto mínimo viable que ya ha sido testeado con el cliente e incluso comercializado con éxito.

Imagen 2. Cartel publicitario oficial de "El Purgatorio"



Fuente: Elaboración propia.

“El Purgatorio” estaba basado en la saga de películas “La Purga”. En este escape el objetivo no era escapar de una habitación, conseguir encontrar una llave o un código numérico... Dos equipos entraban a la vez y, mediante diferentes pruebas, el equipo ganador conseguía ventaja sobre el perdedor en la partida láser.

Tras cinco intensos días de duro trabajo y más que algún RedBull, conseguimos un total de seiscientos asistentes, convirtiéndose así en uno de los eventos más multitudinarios desde la inauguración de Laser Quest.

Aún así, no todo fue un camino de rosas. Cuando se organiza un evento de tal dimensión hay que tener muchos factores en cuenta: colaboradores, testers, influencers, la campaña de marketing, gastos, diseño de pruebas, contratación de actores...

Nunca había organizado algo así desde cero. Las únicas herramientas que tenía eran mis conocimientos y los de mi equipo, la experiencia de la directora de Laser Quest, la creatividad, la constancia y las ganas de emprender este proyecto que con tanto cariño construimos.

Muchas veces había soñado con tener mi propia empresa y organizar un gran evento, pero cuando realmente lo consigues, piensas: “Soy capaz de esto y de mucho más”.

De esta manera, gracias a mi facilidad de adaptación a los cambios, mi rápida capacidad para solucionar contingencias, el conocimiento sobre *escape rooms* y, sobretodo, la pasión con la que trato y quiero a este proyecto, he decidido firmemente **montar un nuevo concepto de escape room hecho a medida para un freaky como yo y mis amigos**: el *escape room* perfecto.

Habrà cosas que yo o mi equipo no sabremos hacer, ni plantear o solucionar al instante. Lo único que sé de contabilidad, de finanzas y/o de fiscalidad es lo que hay escrito en los documentos de la carpeta de mi escritorio nombrada “Apuntes Uni”. Esto se puede convertir en una debilidad en el momento de gestionar la empresa, por lo que deberé tener en cuenta la posibilidad de incorporar en el equipo un asesor con más recorrido en gestión de empresas.

Soy muy ambicioso, además de minucioso y, muchas veces, soñador y anárquico. Por esta razón, otro punto débil detectable en mí es la “inocencia” y el “desorden” del que piensa en todo y en nada; me cuesta aclarar todas las ideas que tengo para conseguir focalizarlas en un resultado en concreto. Por esta razón, el trabajo que estoy realizando me va a ayudar a contextualizar y ordenar todos estos ítems y conceptos para poder comercializar mi propio *escape room*.

Siempre he pensado que no quiero vivir para trabajar, sino trabajar para vivir, y si tu trabajo te apasiona, ¿qué más se puede pedir? Por esto me considero un *freaky*. Pasármelo bien con mis amigos me hace feliz, pero escapar de una sala de escape habiéndola disfrutado al máximo con ellos me produce una adrenalina que tarda horas en desaparecer. Imagina esta sensación pero con tu propia sala... Por esta razón quiero emprender en el sector de los *escape rooms* y no en otro. A parte del nivel de crecimiento de este sector, la competencia se retroalimenta entre ella haciendo que los clientes se conviertan en posibles clientes de los competidores, ya que una vez se hace un escape, se necesita hacer otro.

Por último, me gustaría especificar que este trabajo final de carrera me servirá como plan de empresa para montar Elevator en la vida real. En esta memoria están implícitas las dos partes de mi doble titulación, Administración de Empresa y Turismo, ya que el sector en el que está centrado esta empresa es el ocio, pieza clave de mis estudios (como se puede comprobar en el enfoque específico que se le da a cada apartado y a su justificación en la organización del evento de la inauguración de Elevator).

1.3 *Breaking Rooms*: el equipo emprendedor

Imagen 3. Equipo emprendedor de *Elevator* en *Jigsaw*



Fuente: Horror Box. Disponible en <www.facebook.com/horrorbox>. [Consulta: 17/11/2016]

No me puedo olvidar de mencionar que ya tengo un equipo emprendedor seleccionado para este proyecto, lo que es una ventaja, ya que sin ellos no estaría lo suficientemente motivado. Además, el hecho de tener que crear un equipo desde cero y formarlo en este ámbito me haría perder mucho tiempo y recursos.

Nos hacemos llamar “*Breaking Rooms*”. El nombre surgió porqué en cada *escape room* al que vamos siempre acabamos rompiendo algo o tocando algo que no deberíamos (sin querer).

Laura es estudiante de artes y diseño en la escuela de arte La Massana. Alba estudia Psicología. Cristian acaba de empezar sus estudios en Medios Audiovisuales. Tanto Alba como Cristian estudian en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC).

Todo el equipo complementa sus estudios trabajando en diferentes empresas: Laura en Zara, Alba en Laser Quest Mataró junto a mí y Cristian en Outlet PC. De esta manera, somos un grupo con diferentes aptitudes y características, pero todos valoramos el esfuerzo y la faena bien hecha (también hay que decir que coincidir todos para ir a hacer un escape room es una verdadera Odisea...).

Además, todo el equipo participó en “El Purgatorio”. Alba trabajó junto a mi desde el primer momento en la organización del evento y en la preparación de las pruebas. Laura Ávila ayudó con la estética de las pruebas, al igual que Cristian. Todos fuimos actores en los pases: Alba era disparada por una pistola de foguero real, Cristian, junto a su motosierra, era el personaje más terrorífico que te podías encontrar, Laura era una conejita macabra con una máscara de gas en la cabeza mientras yo interactuaba con los clientes haciéndoles pasar un mal rato (les obligaba a hacer sentadillas, a besar la bandera americana, a matar a sus propios compañeros de equipo...). En la imagen 4 se puede comprobar el nivel de detalle de cada disfraz, al igual que el de los actores de Horror Box que trabajaron junto a nosotros.

Imagen 4. Equipo de actores en “El Purgatorio”



Fuente: Elaboración propia

Imagen 5. Foto de uno de los pases de “El Purgatorio”



Fuente: Laser Quest Mataró. Disponible en <www.facebook.com/laserquestmataro> . [Consulta: 17/11/2016]

2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: ELEVATOR

Una vez contextualizadas las motivaciones, el *background* y el equipo, se procede a explicar la propuesta de valor que “Elevator” proporciona a sus clientes y con la que se diferencia de su competencia.

“Elevator” es una aventura gráfica presentada en un juego de escape en vivo que pone al usuario en situaciones intensas y terroríficas a través de sus salas mediante diferentes pruebas. La acción sucede en las diferentes plantas de una fábrica de ascensores abandonada. Los usuarios no accederán a las diferentes salas a través de puertas, lo harán mediante el elemento más importante de esta experiencia: el ascensor.

2.1 Características del producto

Con la intención de detallar el producto, la explicación será dividida en los seis apartados que propone Stadler, D. M. (2016)⁷ en la definición de *escape room*: sala y atmósfera, historia, enigmas y pruebas, objetivos, nivel de dificultad y nivel de interacción entre los usuarios.

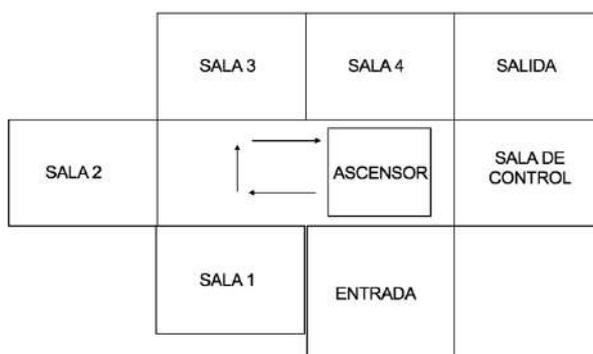
2.1.1 Salas y atmósfera

Un total de seis salas y un montacargas formará la experiencia “Elevator”. Cada sala representa un piso de la fábrica abandonada. El montacargas es un simulador real de ascensor con todo tipo de efectos sensoriales (vista, olfato, oído, gusto y tacto).

Menos es más: la poca decoración que hay es necesaria y está por alguna razón. Las salas tienen lo preciso para realizar las pruebas. No habrá ningún elemento que no deba de estar en esa sala ni decoración innecesaria.

La temática es de terror, de esta manera la atmósfera es siniestra y con poca luz. Tanto las salas como el montacargas están dotados de cámaras, micrófonos, pantallas integradas en la ambientación, altavoces y trampillas, además de las debidas pruebas.

Imagen 6. Distribución de las salas de “Elevator”



Fuente: elaboración propia

⁷ Stadler, D. M. (2016). Real-life escape games: target group analysis and long-term customer satisfaction through franchising for the german market (Master's thesis).

Como se puede comprobar en la imagen 6, la salas se distribuyen alrededor del ascensor. Realmente, este ascensor no baja y sube como uno normal: funciona con un sistema de raíles. Las flechas indican el orden en el que el ascensor para en cada sala.

2.1.2 Historia

No se pueden desvelar muchos detalles sobre la historia, para descubrirla al completo hay que visitar "Elevator". Lo único que se puede explicar es que el propietario de la empresa ha fallecido en extrañas circunstancias en el interior de la fábrica y que todavía no se ha descubierto lo que realmente pasó.

2.1.3 Enigmas y pruebas

Cada una de las salas presenta diferentes enigmas. Estos enigmas no son simples números, son pruebas que necesitan un balance entre fuerza física y lógica. Con la solución de cada enigma se podrá avanzar en la historia, así pudiendo descubrir qué ha pasado en la fábrica y por qué ha muerto el propietario.

2.1.4 Objetivo

El objetivo del usuario es descifrar el misterio planteado al inicio de la experiencia y escapar de "Elevator". La llave de salida de esta experiencia es saber por qué ha muerto el propietario de la fábrica.

2.1.5 Nivel de dificultad

El nivel de dificultad de la actividad es medio-alto. El usuario puede escoger diferentes modos de juego: juego normal (perfecto para personas que se acaban de iniciar el mundo del escape) y juego experto (ideal para jugadores con experiencia y un largo recorrido en este tipo de juegos).

El nivel de dificultad también puede variar según el perfil del jugador, dependiendo de sus miedos y características personales y grupales.

2.1.6 Nivel de interacción entre usuarios

El nivel de interacción entre los usuarios es extremadamente alto. La comunicación entre los participantes es clave para conseguir con éxito el objetivo. Si un usuario no participa activamente en el juego, el equipo se verá afectado negativamente durante el transcurso de este ya que hay pruebas que necesitan la participación de todos los integrantes del grupo.

2.2 Un nuevo concepto de escape room: propuesta de valor

"Elevator" se caracteriza por cuatro puntos clave que beneficiarán a los clientes y que la competencia aún no ha conseguido:

1. Customización de la experiencia
2. Simulador vs. *Escape room*
3. Variación de finales
4. Demanda retroalimentada

En primer lugar, **la customización de la experiencia** es uno de los pilares de este concepto. A la hora de reservar, el cliente tendrá que rellenar un formulario donde deberá de indicar sus miedos. Se le hará creer al usuario que este formulario sirve para adaptar el nivel de terror a su experiencia. De esta manera, en el formulario se indicará que para el mejor funcionamiento del juego indique sus miedos personales para evitarlos durante la experiencia, ya que puede repercutir negativamente en el juego. Para su desgracia (o alegría), estos miedos que seleccione se potenciarán durante su partida.

Otro punto diferenciador de esta experiencia es la **mezcla existente entre escape room y simulador** virtual. El propio montacargas es un simulador real de ascensor. El cliente experimentará emociones tales como: caídas en picado, vibraciones, empujones y sensación de movimiento, cuando realmente funciona con un sistema de raíles horizontales y no verticales.

Este simulador es la excusa para realizar las pruebas en cada planta de la “fábrica abandonada”. Sin resolver el objetivo específico de cada sala no podrán volver a acceder al ascensor, que les llevará a la siguiente planta. El simulador estará dotado de todo tipo de efectos como se ha comentado anteriormente, además de algún secreto para poder asustar al cliente cuando se encuentra en el montacargas.

Hay posibilidad de **más de un final** y la historia no se acaba de resolver hasta que no se viven los dos finales. Se ha diseñado de esta manera debido a la **retroalimentación** del sector. Como afirma Stadler, D. M. (2016)⁸, los *escape rooms* están contextualizados para ser una aventura que solo se puede vivir una vez. Aún así, según su estudio, la satisfacción que el cliente obtiene en esta actividad le obliga a realizar otro escape.

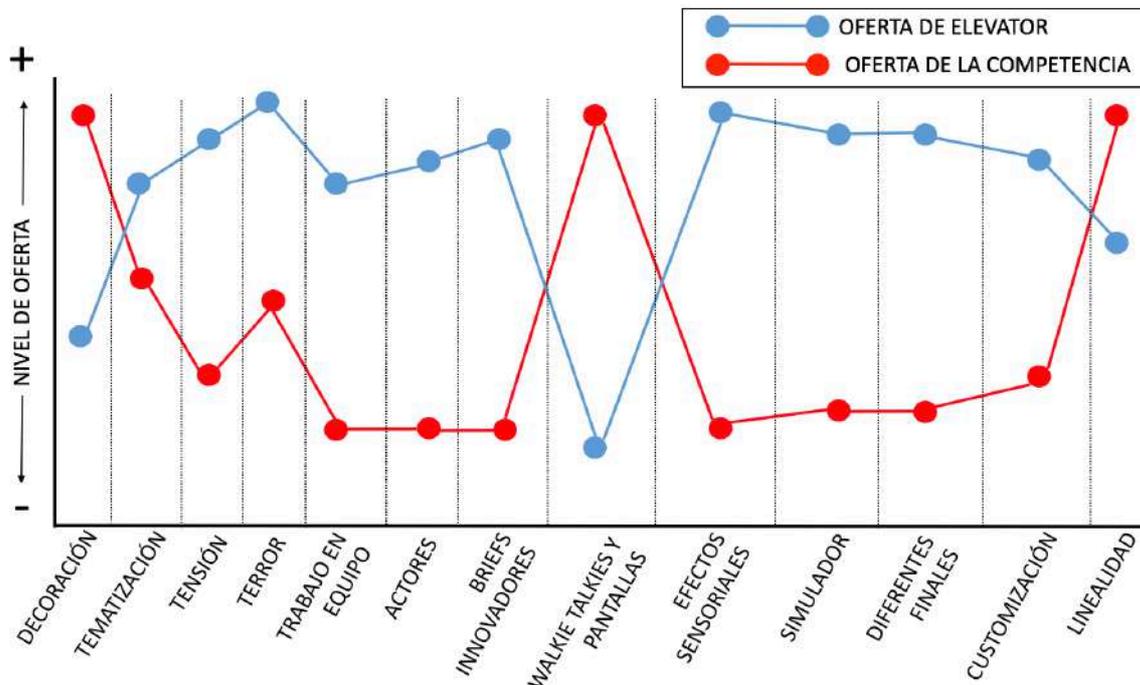
El objetivo de “Elevator” es “obligar” al cliente a volver a realizar el escape para que pueda descubrir todas las pistas que no resolvió la primera vez y poder realizar el segundo final.

2.3 Elevator VS. Competencia

Con el objetivo de explicar la diferenciación de “Elevator” frente la competencia, se analizará el océano rojo y azul del sector de los escapes.

Para ello, se han escogido los atributos más representativos en las salas de escape (línea horizontal del Gráfico 2) y su nivel de oferta (línea vertical del Gráfico 2)

Gráfico 2. Comparación del nivel de oferta de atributos de Elevator y de la competencia



Fuente: elaboración propia basada en la Blue Ocean Strategy <<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>>[Consulta: 24/11/16]

⁸ Stadler, D. M. (2016). *Real-life escape games: target group analysis and long-term customer satisfaction through franchising for the german market* (Master's thesis).

Como se puede comprobar en el Gráfico 2, el sector ofrece un alto nivel de decoración, utiliza la comunicación con el Game Master⁹ mediante walky talky y pantallas a la vez que ofrece un juego enfocado en la linealidad³. De manera contraria, Elevator rebaja la decoración exhaustiva y la linealidad en el juego y elimina por completo la relación jugador-game master por walky talky. Los atributos que el sector no tiene en cuenta al 100%, Elevator los incrementa.

Los atributos que se incrementan en un gran valor son el terror, el trabajo en equipo, los actores en la sala de juego, la innovación en el *briefing*¹⁰, los efectos sensoriales, la simulación, la posibilidad de jugar diferentes finales y la customización de la experiencia.

Mientras el sector se dedica a sobre decorar las salas, "Elevator" elimina el ornamento innecesario y tematiza al cien por cien toda la actividad, desde el ascensor hasta la salida. La tensión es un punto clave en "Elevator", manteniendo un ritmo de nerviosismo constante, al contrario de lo que hace la competencia, que simplemente añade pequeños momentos de tensión, sobretodo en las salidas.

El leitmotiv de este escape es el terror y los propios miedos de cada jugador. El sector juega con pequeños sustos y con la decoración de la sala, pero no personaliza la experiencia con el análisis psicológico del cliente antes del inicio del juego. Además, todas las pruebas de Elevator precisan la colaboración del equipo al completo, cuando la competencia omite esta característica frecuentemente.

Mientras que el sector solo juega con la figura de Game Master como un simple trabajador, Elevator juega con la interacción constante entre el Game Master (actor) y el jugador: pueden tocarse, mancharse, mojarse (y quién sabe qué más...). De esta manera el Game Master se involucra de tal manera en el juego que pierde la típica apariencia de Game Master.

Antes del juego todo el sector hace una introducción al juego explicando qué es un *escape room* y las normas básicas. En Elevator esta explicación se integra con la introducción al juego formando parte de la historia de una manera muy sutil.

Además de la vista y el oído, el olfato, el gusto y el tacto son efectos sensoriales clave para Elevator. No se jugará simplemente con los efectos sonoros y/o visuales de la competencia.

Si a estos atributos les sumamos la simulación, la posibilidad de juego de diferentes finales y la customización de la experiencia explicados anteriormente, se puede comprobar como Elevator revoluciona el sector de los *escape rooms* añadiendo todo aquello que los otros no incluyen en su experiencia.

⁹ Consultar [glosario](#)

¹⁰ Consultar [glosario](#)

3. LOS OTROS: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En un sector en tal crecimiento como el de los *escape rooms* la palabra “competencia” puede sonar amenazadora. Pero aunque parezca mentira, este sector acostumbra a ser muy amigable con sus competidores directos e indirectos. Todas las salas recomiendan otros *escape rooms* cuando sus clientes acaban con la experiencia repartiendo *flyers*.

Para enfocar el análisis de la competencia de una manera realista, se va a proceder a nombrar la competencia según el orden de aparición en Google bajo la búsqueda de “Escape Room Barcelona”¹¹. Se ha escogido esta metodología porqué, bajo mi experiencia como escapista y la de mi alrededor, la manera de buscar un *escape room* es haciéndolo en Google o bajo recomendación. También se tiene en cuenta la puntuación y el ranking en TripAdvisor ya que es un dato clave a la hora de reservar en un escape.

En la Tabla 1 se pueden comprobar, además del orden de aparición en Google, el ranking en diversión y entretenimiento en Barcelona según TripAdvisor con su debida puntuación (todas las puntuaciones son de un máximo de 5 puntos).

Tabla 1. Ranking en Google de *escape rooms* bajo la búsqueda “Escape Room Barcelona”. Puntuación, opiniones y posicionamiento en TripAdvisor

Posición en Google	Escape Room (vinculable a la página web)	TripAdvisor (vinculable a la página web)	
		Puntuación y Opiniones	Nº Posición de Diversión y entretenimiento en Barcelona
1	Room Of Riddles	Puntuación: 4,5/5 – 179 Opiniones	Posición 16 de 99
2	Barcelocked	Puntuación: 5/5 – 133 Opiniones	Posición 13 de 99
3	60 Escape	Puntuación: 3,5/5 – 5 Opiniones	Posición 87 de 99
4	Escape Barcelona	Puntuación: 4,5/5 – 275 Opiniones	Posición 11 de 99
5	Roomin	Puntuación: 4,5/5 – 616 Opiniones	Posición 9 de 99
6	Mystery Escape	Puntuación 4,5/5 – 108 Opiniones	Posición 19 de 99
7	Kidnapped In BCN	Puntuación 5/5 – 61 Opiniones	Posición 17 de 99
8	Horror Box	Puntuación 5/5 – 230 Opiniones	Posición 10 de 99

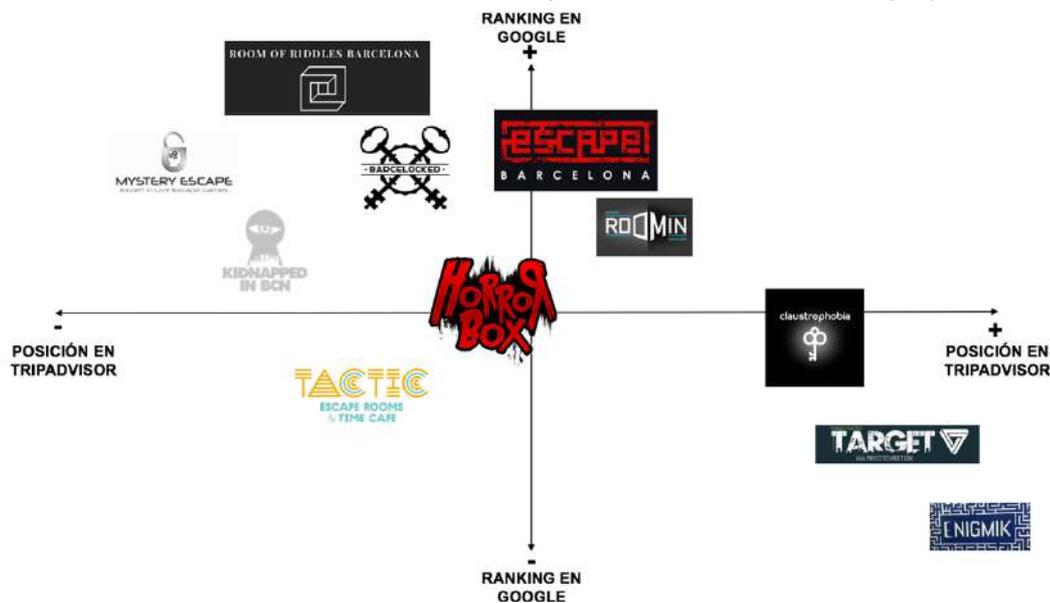
¹¹Fuente: <https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=Escape+Room+Barcelona> [Consulta: 3/12/2016]

9	LostRoom Barcelona	Puntuación 3/5 – 52 Opiniones	Posición 57 de 99
10	Claustrophobia	Puntuación: 5/5 – 190 Opiniones	Posición 8 de 99
11	TacTic	Puntuación: 4,5/5 – 310 Opiniones	Posición 15 de 99
12	Proyecto Target	Puntuación: 5/5 – 652 Opiniones	Posición 4 de 99
13	Questory	Puntuación 4,5/5 – 61 Opiniones	Posición 37 de 99
14	Escapa Si Puedes	Puntuación: 5/5 – 155 Opiniones	Posición 22 de 99
15	Enigmik	Puntuación 5/5 – 522 Opiniones	Posición 1 de 99
16	Cubick	Puntuación 5/5 – 323 Opiniones	Posición 1 de 5 de Diversión y entretenimiento en Mataró
17	Training Room	Puntuación 5/5 – 53 Opiniones	Posición 27 de 99

Fuente: Elaboración propia según las búsquedas en Google y TripAdvisor. Las fuentes están vinculadas en cada apartado. Todas las consultas se han realizado el [3/12/2016].

De esta manera, se puede comprobar cuales son los *escape rooms* con mejor posicionamiento en Google y con mejor puntuación en TripAdvisor. Si se hace un análisis entre posicionamiento y puntuación, se puede escoger la competencia potencial de “Elevator” como se puede comprobar en el Gráfico 3.

Gráfico 3. Matriz de competencia potencial según posicionamiento en Google y TripAdvisor



Fuente: Elaboración propia según los datos de la Tabla 1

Los escapes con un número de posición de diversión y entretenimiento en Barcelona mayor a 20 se han eliminado del Gráfico 3 y no se tendrán en cuenta en el análisis de la competencia. De la misma manera, Cubick tampoco aparece en el Gráfico 3 ya que es un escape situado en Mataró y también se analizará posteriormente.

Para describir la competencia potencial se estudiarán los siguientes ítems en el Anexo 1:

- Productos ofertados
- Precio
- Propuesta de valor
- Número de clientes

3.1 Competencia directa

Como se ha podido comprobar en el Anexo 1, “Kidnapped in Barcelona” y “Horror Box” pasan a ser competencia directa de “Elevator” por su grado de innovación y de terror.

“Elevator” va a estar situado en Mataró debido a la alta cantidad de escapes que hay en Barcelona. Aún así, el sector crece tan rápido que en Mataró ya hay un total de 4 escapes (Tabla 2). Se va a seguir la misma metodología de estudio que en el apartado anterior buscando en Google “Escape Room Mataró”¹².

Tabla 2. Ranking en Google de *escape rooms* bajo la búsqueda “Escape Room Mataró”. Puntuación, opiniones y posicionamiento en TripAdvisor

Posición en Google	Escape Room (vinculable a la página web)	TripAdvisor (vinculable a la página web)	
		Puntuación y Opiniones	Nº Posición de Diversión y entretenimiento en Mataró
1	Cubick	Puntuación: 5/5 – 325 Opiniones	1
2	Effugium	Puntuación: 5/5 – 29 Opiniones	4
3	La Sortida	Puntuación: 5/5 – 23 Opiniones	3
4	Enigmatiks	Puntuación: 4,5/5 – 40 Opiniones	2

Fuente: Elaboración propia según las búsquedas en Google y TripAdvisor. Las fuentes están vinculadas en cada apartado. Todas las consultas se han realizado el [7/12/2016].

Aún así, no se pueden obviar los *escape rooms* de terror que también pasarán a ser competencia directa. Para analizar cuáles son, se volverá a utilizar la misma metodología, pero ahora bajo la búsqueda “Escape Room Terror Barcelona”¹³ (Tabla 3).

Tabla 3. Ranking en Google de *escape rooms* bajo la búsqueda “Escape Room Terror Barcelona”. Puntuación, opiniones y posicionamiento en TripAdvisor

Posición en Google	Escape Room (vinculable a la página web)	TripAdvisor (vinculable a la página web)	
		Puntuación y Opiniones	Nº Posición de Diversión y entretenimiento
1	Horror Box	Puntuación: 5/5. 190 Opiniones	10 en Barcelona
2	The House of Whispers	Puntuación: 4/5 – 133 Opiniones	24 en Barcelona
3	Picadero Motel	Puntuación: 4,5/5 – 159 Opiniones	19 en Barcelona
4	Insomnia Corporation	-	-
5	Questory: Saw Experience	Puntuación: 4,5/5 – 62 Opiniones	39 en Barcelona
6	Hostal 83	Puntuación: 5/5 – 9 Opiniones	1 en Gironella

Fuente: Elaboración propia según las búsquedas en Google y TripAdvisor. Las fuentes están vinculadas en cada apartado. Todas las consultas se han realizado el [8/12/2016].

¹² Fuente: <https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#safe=off&q=escape%20room%20mataro> [Consulta 7/12/2016]

¹³ Fuente: <https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#safe=off&q=escape+room+terror+barcelona> [Consulta 8/12/2016]

Para poder hacer un análisis más realista, el equipo ha visitado todos los *escape rooms* detallados en la Tabla 2 y 3 (excepto Enigmatiks). Estas visitas se consideran prueba de testeo de nuestra propuesta de valor respecto a la competencia. Para poder justificar el grado de diferenciación de la competencia directa, se va a analizar cada punto del [Blue Ocean Strategy](#) en una escala de 0 a 10 en el Anexo 2, cuando 0 implica un grado muy bajo de utilización de ese ítem en el escape y 10 un grado de utilización muy alto.

3.2 Competencia directa VS. Elevator

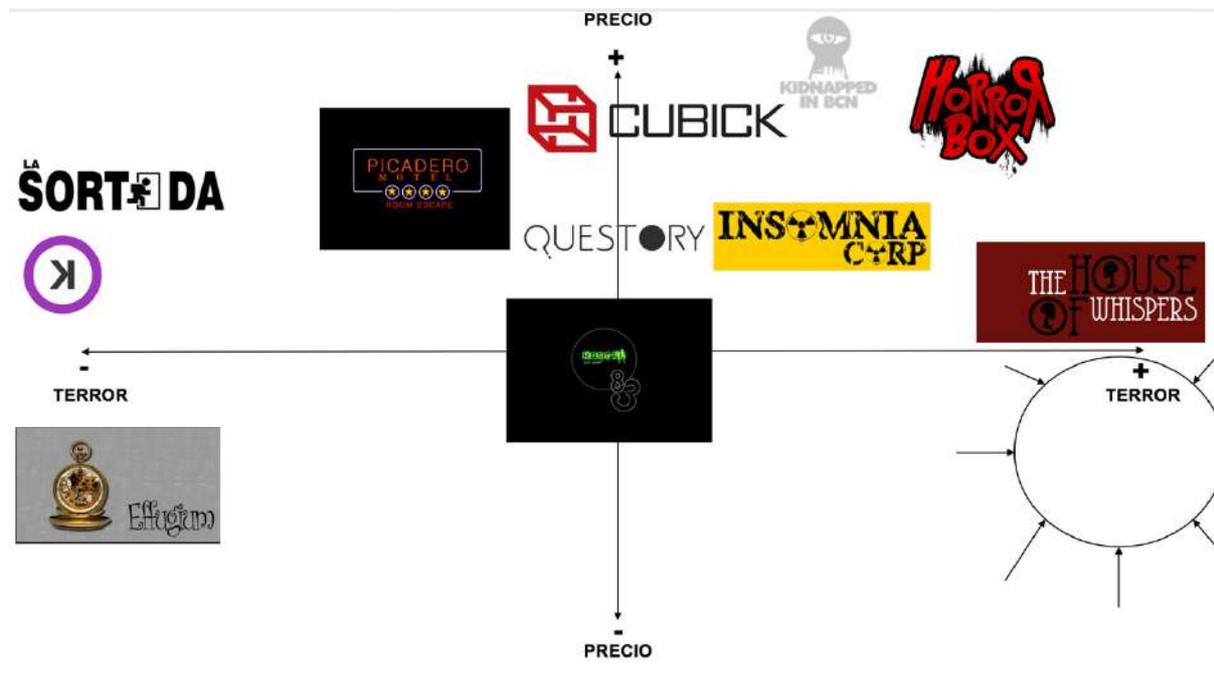
En la Tabla 4 se puede comprobar la relación entre precio y nivel de terror sobre diez de la competencia directa. Gracias a esta tabla se ha podido realizar la matriz de competencia con estas variables en el Gráfico 4.

Tabla 4. Relación entre precio de un pase para cuatro personas y el nivel de terror de la competencia directa

Escape Room	Nivel de terror (sobre 10)	Precio grupo de 4 personas
The House of Whispers	10	52 €
Horror Box	8	72 €
Kidnapped in Barcelona	7	88€
Insomnia Corporation	6	60 €
Cubick	4	72 €
Saw Experience	4	60 €
Hostal 83	4	50 €
Picadero Motel	2	68 €
Effugium	0	50 €
La Sortida	0	56 €
Enigmatiks	0	55 €

Fuente: Elaboración propia según el análisis del apartado 2.2

Gráfico 4. Matriz de la competencia en cuanto a precio y nivel de terror



Fuente: Elaboración propia mediante los datos proporcionados en la Tabla 4

Como se puede comprobar en el Gráfico 4, no hay ninguna empresa de la competencia directa que tenga un nivel de terror muy alto a un precio medio (por debajo de los 52€ para un grupo de cuatro personas). De esta manera, Elevator se situará en el lado inferior derecho (círculo en el Gráfico 4).

Además, se ha realizado un cuadro resumen en el que se detalla el nivel de aparición de características analizadas en el Blue Ocean Strategy de Elevator comparadas con las de la competencia:

Cuadro resumen 1. Comparación de características entre la competencia directa y Elevator

Característica	Elevator	Cubick	Effugium	La Sortida	Horror Box	The House of Whispers	Picadero Motel	Insomnia Corporation	Questory	Hostal 83
Decoración	4	8	2	8	10	10	6	10	8	10
Tematización	8	7	2	7	10	10	6	8	7	10
Tensión	9	8	0	0	8	10	4	6	10	5
Terror	10	4	0	0	8	10	2	6	4	4
Trabajo en equipo	8	2	0	5	7	4	2	2	7	3
Actores	9	0	0	0	5	5	1	5	0	3
Brief Innovador	9	6	0	2	9	7	0	10	0	3
Walkie Talkis	0	10	10	0	0	10	0	10	0	10
Pantallas	0	10	0	8	6	0	10	0	0	0
Efectos Sensoriales	10	0	0	0	4	5	2	3	5	3
Simulación	9	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Final	9	2	0	0	0	3	2	3	3	0
Customización de la experiencia	8	2	0	0	0	0	0	5	0	0
Linealidad	7	10	10	10	8	2	10	10	10	10

Fuente: Elaboración propia mediante el análisis de la competencia

4. LOS ESCAPE-HUNTERS: CLIENTES

Lo más importante en un juego de escape son los jugadores (los *escape-hunters*). Sin ellos el juego no tiene sentido. Para el análisis de clientes se seguirá la metodología triangular, es decir, se aplicarán diferentes métodos para éste. Para hacer un primer análisis se utilizará la descripción por datos demográficos, geográficos, psicográficos y de estilos de vida. Seguidamente, se mostrarán los comentarios en el TripAdvisor del producto mínimo viable “El Purgatorio”. Después, se procederá a la realización de un *empathy map*¹⁴ mediante un testeo real con el cliente en el *escape room* “La Sortida” de Mataró. Por último, se realizará una entrevista a los blogueros “Escape Room Lover”.

4.1 Datos generales del cliente

4.1.1 Características demográficas

La mayoría de usuarios de escapes tienen entre 16 y 39 años según el estudio de Stadler, D. M. (2016)¹⁵, así que el público objetivo de Elevator también. El género es indefinido, aunque hay una proporción de jugadores masculinos más grande que la femenina. Los clientes tienen un nivel adquisitivo medio.

4.1.2 Características geográficas

El cliente se encuentra en el área metropolitana de Barcelona, que cuenta con una densidad urbana. La mayoría de clientes se encontrarán en Mataró. El cliente está acostumbrado a un clima mediterráneo.

4.1.3 Características de estilo de vida

Al cliente potencial le interesa los *escape rooms*, el terror, el misterio, las películas y juegos de suspense, le gusta vivir nuevas aventuras, los deportes extremos y le encanta superar retos.

Normalmente no encuentra escapes de terror de verdad ni reservas a última hora. Odia las pruebas que no tienen coherencia ni relación con la historia y que no están bien planteadas y/o diseñadas. No les gusta que el Game-Master entre en la sala.

Normalmente estudian y/o trabajan, pero en su tiempo libre realizan *escape rooms* de diferentes temáticas y frecuentemente visitan parques de atracciones.

4.1.4 Características psicográficas

El cliente de Elevator cree que es un buen escapista y que tiene un buen equipo. Siente que su equipo es experimentado y no tiene las expectativas muy altas en cuanto al terror, es decir, no cree que va a pasar miedo.

El cliente empatiza con el Game-Master y suele llegar antes de la hora reservada. Sus aptitudes y las de su equipo son las siguientes (Wiemker, M. Et al, 2015)¹⁶: son buenos encontrando pistas y/o objetos; observan lo que les rodea y saben lo que es importante para el juego y lo que no; tienen la habilidad de correlacionar pistas con los puzles correctos; tienen buena memoria para recordar secuencias de números y/o símbolos; saben descifrar anagramas, criptogramas y cualquier pista/objeto con letras; trabajan bien en equipo, se reparten las tareas; son resolutivos y prácticos; saben gestionar bien el

¹⁴ Consultar [glosario](#)

¹⁵ Stadler, D. M. (2016). *Real-life escape games: target group analysis and long-term customer satisfaction through franchising for the german market* (Master's thesis). Página 47

¹⁶ Wiemker, M., Elumir, E., & Clare, A. (2015). *Escape Room Games. Game Based Learning*, 55. Página 13

tiempo, trabajando bien bajo presión. A continuación se presenta la ficha de un posible cliente potencial que ya ha realizado el producto mínimo viable “El Purgatorio”:

Ficha 1: Ficha de datos del cliente Daniel Vilches



FICHA DE DATOS DEL CLIENTE: DANIEL VILCHES	
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	
EDAD	19 años
GÉNERO	Masculino
NIVEL ADQUISITIVO	Medio
CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS	
ÁREA	Área metropolitana de Barcelona
DENSIDAD	Urbana
CIUDAD	Badalona
CLIMA	Mediterráneo
CARACTERÍSTICAS DE ESTILO DE VIDA	
INTERESES GENERALES	Escape rooms, Salud, Deporte
INTERESES CULTURALES	Películas de terror y suspense
INTERESES ESPECÍFICOS (ESCAPE ROOM)	Le interesan los juegos que tiene coherencia de principio a fin
	Le gustan los juegos con actores
	Le gustan los juegos de última hora
PROFESIÓN	Estudia enfermería y trabaja de Game Master en Claustrophobia
¿QUÉ HACE EN SU TIEMPO LIBRE?	Deporte y Escape Rooms
CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS	
¿CREE QUE ES UN BUEN ESCAPISTA?	Sí
¿CREE QUE TIENE UN BUEN EQUIPO?	Sí
¿HA PASADO REALMENTE TERROR?	No
HORA DE LLEGADA AL ESCAPE ROOM	10 minutos antes
¿ES BUENO ENCONTRANDO PISTAS?	10 minutos antes
¿ES BUEN OBSERVADOR?	Sí
¿SABE DISTINGUIR LO QUE ES IMPORTANTE DE LO QUE NO?	A veces
¿CORRELACIONA PISTAS CON LOS PUZZLES CORRECTOS?	La mayoría de veces
¿TIENE BUENA MEMORIA?	No
¿SABE DESCIFRAR ANAGRAMAS/PICTOGRAMAS?	Con la ayuda de su equipo sí
¿LE GUSTA TRABAJAR EN EQUIPO?	Sí
¿ES RESOLUTIVO Y PRÁCTICO?	Sí
¿SABE GESTIONAR EL TIEMPO BAJO PRESIÓN?	normalmente sí
MEDIA DE ESCAPE ROOMS	Uno a la semana
TOTAL DE ESCAPE ROOMS	22

Fuente: Elaboración propia

A parte de los escape-hunters, Elevator contará con un cliente muy especial: **las empresas**. Como se podrá comprobar más tarde en el portafolio de productos del plan de marketing, esta tipología de clientes tiene sus propios productos: el pase estándar para empresas y el pase análisis para empresas, ambos permiten la integración del trabajo en quipo, mejorar las habilidades y las relaciones interpersonales en el grupo, además de poder definir el perfil de cada integrante con el producto análisis.

Las características de este tipo de empresa son:

- PYMES o grandes empresas del área de Cataluña
- Son activas en la formación de sus empleados
- Quieren mejorar las habilidades del equipo
- Buscan definir el perfil de sus trabajadores
- Quieren fomentar las relaciones interpersonales y se preocupan por el bienestar general de sus trabajadores

En la Ficha 2 se puede consultar un ejemplo de esta tipología de clientes. Se ha escogido la empresa Yamaha ya que el jueves 23 de Marzo realizaron Bootleggers de Claustrophobia para hacer una formación de empatía grupal.

Ficha 2: Ficha de datos del cliente Yamaha



FICHA DE DATOS DEL CLIENTE: YAMAHA	
CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	
SECTOR	Motor y automoción
INGRESOS	Indefinido
NÚMERO DE TRABAJADORES	Más de 250 personas
CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS	
ÁREA	Cataluña
DENSIDAD	Urbana
CIUDAD	Barcelona
CLIMA	Mediterráneo
BUSINESS STYLE	
INTERESES GENERALES	Formar a sus empleados utilizando técnicas innovadoras
PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA	Liderazgo
	Personalidad
	Diseño de perfil y gestión de tareas
	Delegación
	Empatía grupal
¿CÓMO GASTAN EL TIEMPO?	Trabajando
CARACTERÍSTICAS PSICOGRÁFICAS	
SELF-IMAGE	Ser la empresa de automoción número uno, sentirse mejor con sus valores
VALORES Y APTITUDES	Responsabilidad social, Responsabilidad fiscal

Fuente: elaboración propia

4.2 ¿Qué opina el cliente del producto mínimo viable?

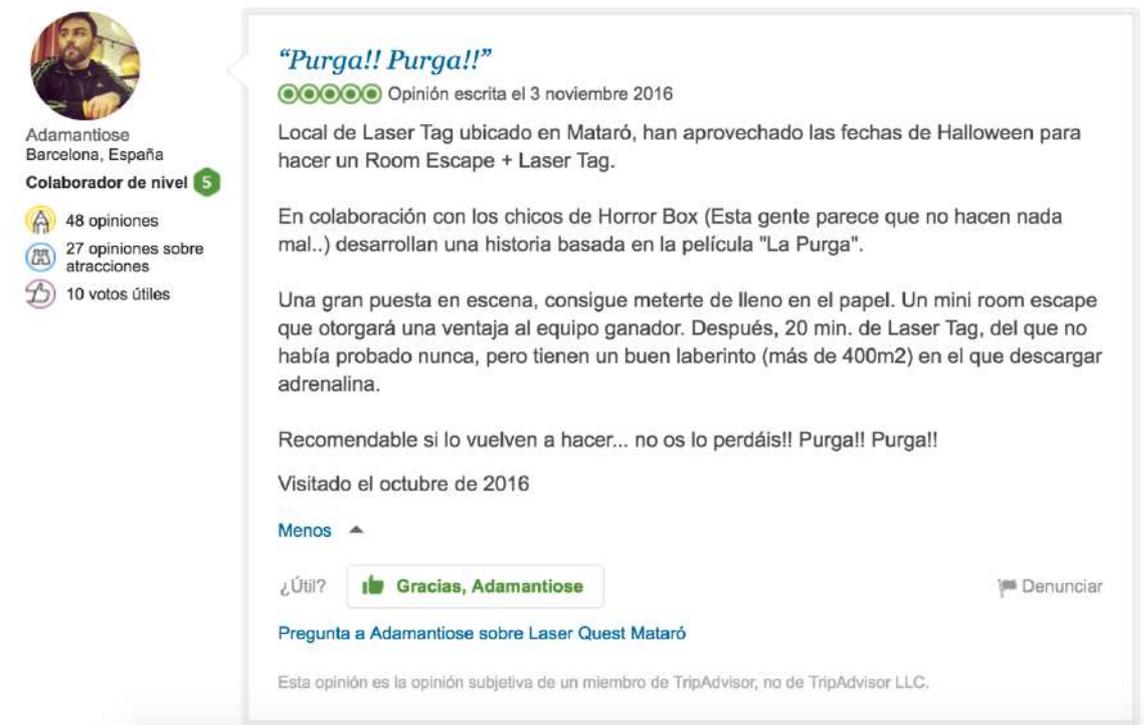
Para hacer un testeo directo con el cliente se van a tener en cuenta los comentarios de TripAdvisor sobre el producto mínimo viable “El Purgatorio”.

Imagen 7. Comentario 1 en TripAdvisor



Fuente: TripAdvisor. Disponible en https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g642221-d4685802-Reviews-Laser_Quest_Mataro-Mataro_Catalonia.html. [Consulta: 15/12/2016]

Imagen 8. Comentario 2 en TripAdvisor



Fuente: TripAdvisor. Disponible en https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g642221-d4685802-Reviews-Laser_Quest_Mataro-Mataro_Catalonia.html. [Consulta: 15/12/2016]

Imagen 9. Comentario 3 en TripAdvisor



Fuente: TripAdvisor. Disponible en <https://www.tripadvisor.es/Attraction_Review-g642221-d4685802-Reviews-Laser_Quest_Mataro-Mataro_Catalonia.html> . [Consulta: 15/12/2016]

El siguiente mensaje fue recibido en el Facebook oficial de LaserQuest el 30/10/16 a las 23:48, justo 18 minutos más tarde de que el cliente saliera de su pase:

Buenas noches! Quería agradeceros la tarde/noche TAN buena que me habéis hecho pasar. Suelo ser muy crítico con este tipo de eventos, ya que nunca son como me imagino, pero en esta ocasión ha sido muy diferente! La manera de entrar.... el encuentro con los jugadores, el preshow, la víctima tras el cristal, el funcionario que nos atendió.... la chica de la subasta..... todo, absolutamente todo de 10! Ha sido muy muy divertido, muy emocionante y por algo menos de una hora me habéis hecho olvidar la mierda de mes que llevo. Gracias una y mil veces y de corazón! Seguid así y si Dios quiere el año que viene volveré (por cierto desde Málaga) a pasar un rato "agradable" con vosotros!! Sois todos geniales, una lástima no saber vuestros nombres para poder felicitaros a todos y cada uno de vosotros! Soy "el de la camiseta del capitán América" que no se, si el que mejor jugó, pero os aseguro que fue el que mejor se lo pasó! Un abrazo y gracias otra vez!

Imagen 10. Imprimir pantalla del chat de "Facebook"

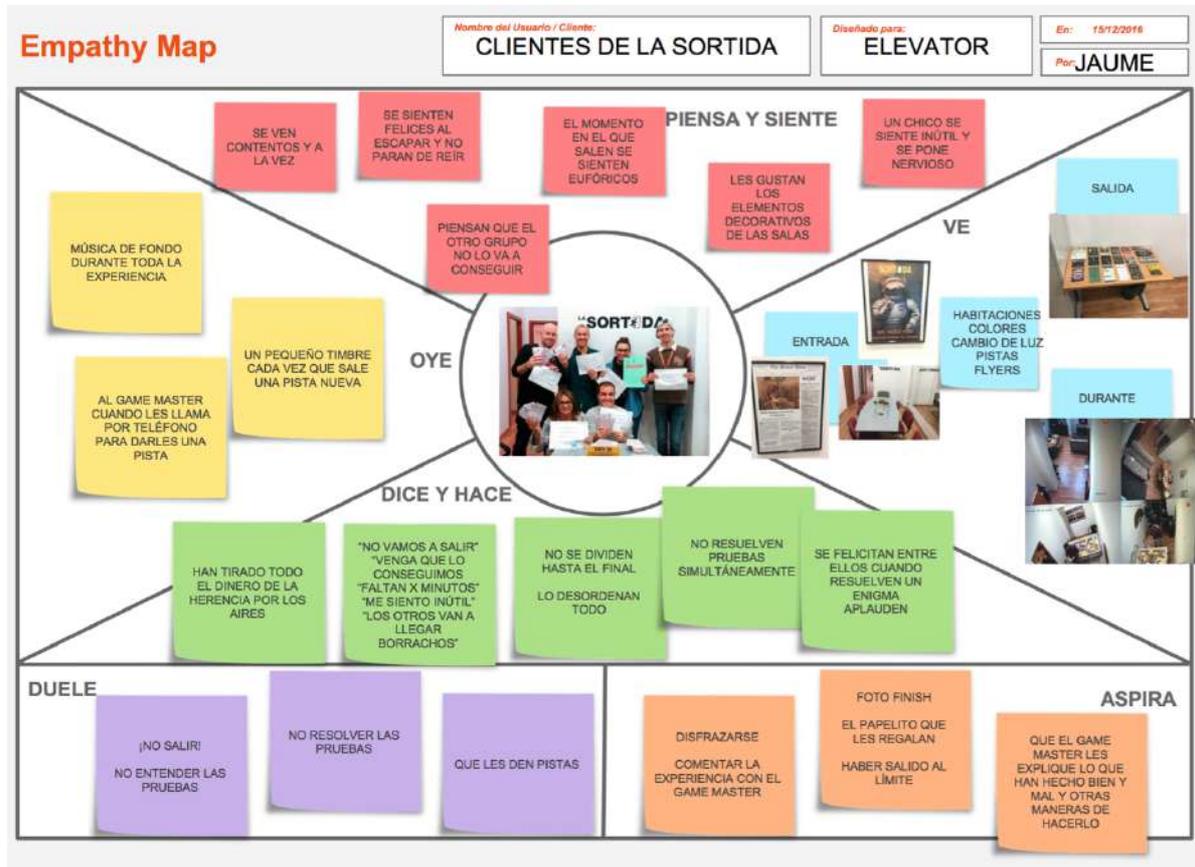


Fuente: Facebook personal de "Laser Quest Mataró"

Fue emocionante. Le invitamos al día siguiente a hacer unas partidas con el equipo de "El Purgatorio" para conocerle.

4.3 Testeo con el cliente: *Empathy map*

Imagen 11. *Empathy Map* de la Actividad



Fuente: Elaboración propia mediante la herramienta Google Drive

Para completar el análisis del cliente se ha realizado un *empathy map* mediante observación en el escape room "La Sortida" de Mataró el 15/12/2016 en la sesión de las 19:00h.

Como se observa en la imagen 11, los clientes son seis personas. Pertenecen a un grupo de empresa. En su departamento son doce personas en total, así que se han dividido en dos grupos. El primer grupo llega 20 minutos tarde.

El texto de la imagen se ha transcrito en el Anexo 3: Transcripción del empathy map.

4.4 Entrevista con Escape Room Lover

“Escape Room Lover” es una plataforma especializada en el sector de los juegos *escape room* con 66.000 visitas mensuales en la web, 1.800 fans en Facebook i 1.300 *followers* en Instagram. El portal fue creado en Abril del 2015 y hoy ya es el directorio de *escape room* más visitado de España¹⁷. Ofrecen un directorio de *escape rooms* organizado por provincias y un ranking justo según la opinión de los jugadores en TripAdvisor y además han sido los primeros en crear el primer informe del sector de los juegos de escape en España.

De esta manera, debido al conocimiento que tienen sobre el sector, se procedió a realizarles una pequeña entrevista que se encuentra en el Anexo 4: Entrevista a Escape Room Lover.

4.5 Cuota de mercado

Como ya se ha explicado anteriormente, el sector de los *escape rooms* tratan a la competencia de una manera muy amigable. Al acabar la experiencia todas las salas recomiendan a los jugadores otras salas e incluso explican su experiencia en estas¹⁸. Además, la gran mayoría de empresas están en un grupo de Whatsapp en el que intercambian ideas y se invitan los unos a los otros para que prueben las salas entre ellos⁵⁵.

De esta manera, el cliente entra en un círculo vicioso: si hace un *escape room*, hará otro, y después otro, y otro... Por esta característica del sector, se determina que el sector trabaja en una competencia perfecta.

Para poder definir una cuota de mercado para Elevator, el número de clientes que se ha detallado en el apartado de la competencia directa toma un papel protagonista. Gracias al cálculo del número aproximado de clientes conseguido con las fotografías de Facebook, se puede hacer otra aproximación de la cuota de mercado de Elevator. Para ello se van a construir tres supuestos: el optimista, el pesimista y el intermedio a 15 de Diciembre de 2016.

Tabla 5. Competencia directa ordenada de más a menos clientes

Posición	Empresa	Volumen de clientes
1	Horror Box	13.184
2	Questory: Saw Experience	9.496
3	Picadero Motel	7.368
4	The House of Whispers	6.028
5	Effugium	4.144
6	Cubick	3.988
7	Hostal 83	924
8	Insomnia Corporation	796
9	La sortida	616
10	Kidnapped in Barcelona	576
11	Enigmatiks	497
TOTAL		47.617

Fuente: Elaboración propia con los datos analizados en el apartado de la [competencia directa](#)

¹⁷ Fuente: Escape Room Lover. Disponible en <www.escaperoomlover.com> [Consulta: 16/12/2016]

¹⁸ Según las palabras de David Moreno, director de Horror Box

Empezando por el optimista, se escoge la empresa con más clientes (se puede consultar el volumen de clientes en la tabla 5): Horror Box con un total de 13.184 clientes. El cálculo será el siguiente:

Clientes de Horror Box: 13.184

Cuota de mercado total: $13.184/47.617 = 27,69\%$

De esta manera, la cuota de mercado potencial optimista es del 27,69%.

En cuanto a la cuota pesimista, se escoge a la empresa con menos clientes: Enigmatiks, con un total de 497 clientes.

Clientes de Enigmatiks: 497

Cuota de mercado total pesimista: $497/47.617 = 1,04\%$

Así que, teniendo en cuenta este cálculo, la cuota de mercado potencial pesimista es de 1,04%.

La cuota de clientes potencial de Elevator ronda entre el 1,04% y el 27,69%, con una cuota de mercado potencial intermedia del 13,85% del sector.

Aún así, se considera que “El Purgatorio” es el producto mínimo viable testeado con el cliente y los resultados obtenidos en cinco días pueden representar un escenario pesimista. De esta manera, el número de clientes de “El Purgatorio” (687 en total, según los informes de Laser Quest) propone otra cuota de mercado potencial pesimista del 1,42% como se puede comprobar en el siguiente cálculo.

Cálculo:

Número de clientes de “El Purgatorio”: 687

Número total de clientes del sector con los de “El Purgatorio”: $47.617 + 687 = 48.304$

Cuota de mercado total pesimista de “El Purgatorio”: $687/48.304 = 1,42\%$

Gráfico 5. Cuota de mercado total de la competencia con el producto mínimo viable



Fuente: Elaboración propia

5. MODELO DE NEGOCIO: OBTENCIÓN DE INGRESOS Y PROCESO DE COMPRA

La obtención de ingresos de Elevator es sencilla: la venta de pases. Como se ha analizado con la competencia, las empresas en este sector trabajan bajo reserva previa on-line. De esta manera, Elevator tiene ocho pases disponibles por día de Lunes a Domingo. El primer pase es a las 10:00h de la mañana y el último a las 00:00h. Entre pase y pase hay una diferencia horaria de dos horas para la correcta preparación de la sala entre reservas y de conversación inicial y final con los jugadores.

El horario de reservas es el que se encuentra en la Tabla 6.

Tabla 6. Horario de reserva de pases de Elevator

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
10h	10h	10h	10h	10h	10h	10h
12h	12h	12h	12h	12h	12h	12h
14h	14h	14h	14h	14h	14h	14h
16h	16h	16h	16h	16h	16h	16h
18h	18h	18h	18h	18h	18h	18h
20h	20h	20h	20h	20h	20h	20h
22h	22h	22h	22h	22h	22h	22h
00h	00h	00h	00h	00h	00h	00h

Fuente: Elaboración propia

El precio no depende del número de jugadores como en la mayoría de escapes. Cada jugador tiene que pagar un precio de 15€. El equipo tiene que estar compuesto por un mínimo de dos personas y un máximo de cinco. Al acabar la experiencia se dará la oportunidad de reservar al momento un pase para otro día por un precio de 10€/jugador en efectivo y así tener la posibilidad de realizar el otro final. La promoción de apertura durante el primer mes es de 10€ por jugador.

El ingreso mínimo por pase es de 30€, el medio de 45€ y el máximo de 75€.

Todas las empresas dedicadas a este sector funcionan bajo reserva, así que un grupo no puede presentarse en las instalaciones a no ser que hayan completado el proceso de reserva previo. Todos los *escape rooms* admiten reserva on-line, aunque hay casos en los que también se admite reserva telefónica. Elevator solo admite reservas realizadas on-line. En la mayoría de casos el pago es anticipado mediante tarjeta. Una vez hecho el pago en la misma plataforma web del escape, se confirma la reserva para un día y una hora específica. En algunos casos también se admiten pagos en local antes o después de la realización de la actividad.

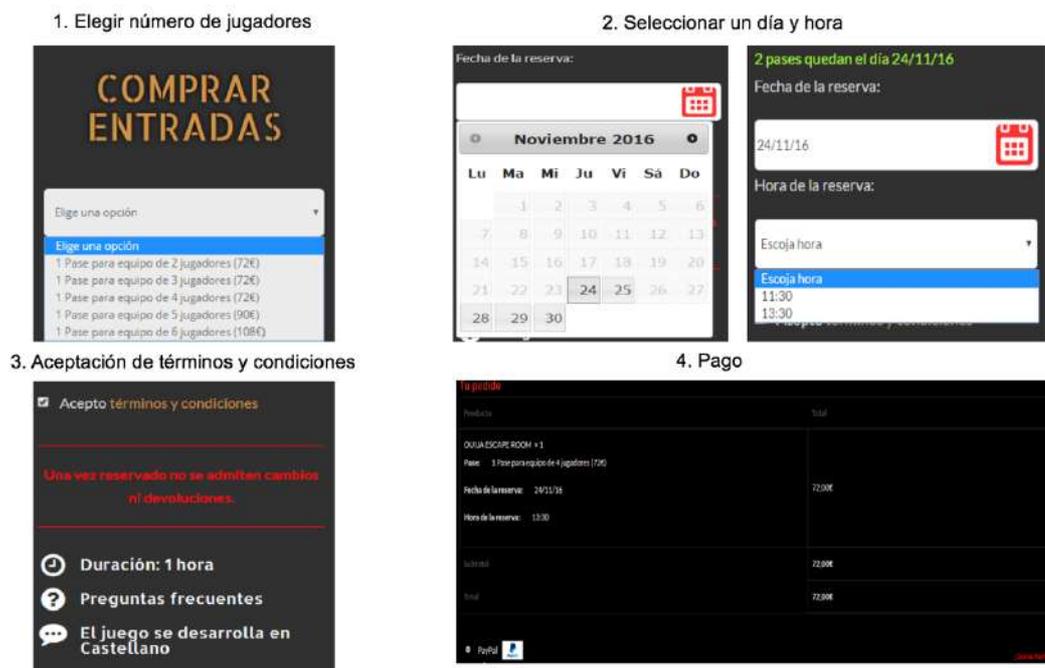
Todas las reservas para Elevator se realizan on-line y previo a la actividad. Con el objetivo de aclarar el proceso de reserva, se detallará paso a paso el proceso de reserva:

1. Elegir número de jugadores: se escoge un número entre dos y cinco
2. Elegir día y hora: una vez escogido el número de participantes para el pase, se selecciona la fecha. Una vez seleccionado el día indicado aparecen las horas disponibles para poder efectuar la reserva
3. Aceptación de términos/condiciones y pago: para formalizar la reserva es obligatorio aceptar los términos y las condiciones generales. En caso de no marcar esta casilla no hay opción a reserva

4. Pago: una vez aceptadas las condiciones y los términos generales se tiene que rellenar el formulario con los detalles del cliente y de facturación, además del formulario sobre miedos. Se procede al pago online (mediante PayPal o tarjeta de crédito)

Este proceso de compra on-line se ha inspirado en el de Horror Box, como se puede comprobar en la siguiente imagen:

Imagen 12. Proceso de reserva on-line de Horror Box



Fuente: Horror Box. Disponible en <<http://www.horrorbox.es/>>. [Consulta: 12/12/2016]

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Portafolio de productos y servicios

6.1.1 Producto principal

Elevator cuenta con su producto principal que es el pase para la realización del escape:

- El precio de un pase para dos personas es de 30€ en total
- El precio de un pase para tres personas es de 45€ en total
- El precio de un pase para cuatro personas es de 60€ en total
- El precio de un pase para cinco personas es de 75€ en total

El producto principal se dirige al cliente analizado en el [punto 4.1](#). Este producto se ofrece a todas aquellas personas amantes del terror y de los escape rooms, hombres y mujeres, de 16 a 39 años que se encuentran en el área metropolitana de Barcelona. Los precios se han configurado de esta manera gracias al análisis de la competencia realizado en el [punto 3](#).

6.1.2 Productos secundarios

Elevator también cuenta con servicios secundarios: sorpresas de cumpleaños, pases especiales para empresas, *survival*¹⁹ especial para Halloween, la Ruta 666 y la caja regalo.

- **Sorpresas de cumpleaños**

El pase especial de cumpleaños es la opción para aquellos clientes que quieren regalar algo diferente y especializado a sus amigos y/o familiares. A parte de la realización del escape, se entregan los regalos y el pastel al cumpleañosero o cumpleañosera.

El único escape room de terror que realiza algo parecido es “House of Whispers”, donde los espíritus del más allá son los que entregan los regalos al cumpleañosero. En ningún momento entra en juego un pastel. “Mystery Escape” da la posibilidad de celebrar el cumpleaños con merienda y tarta en sus instalaciones, pero no integra la fiesta en el juego.

Elevator integra al 100% la sorpresa en el juego, algo que “Mystery Escape” no consigue.

El precio para este pase especial es de 19€ por persona. Se suman 4€ para cubrir el coste del pastel, según datos recogidos en “Laser Quest Mataró” sobre gastos de proveedores.

- **Pase especial para empresas**

No hay mejor manera de cohesionar un grupo que pasando un mal rato intentando ayudar a tus compañeros e incluso a tu jefe. Actualmente, todos los escape rooms tienen un apartado en su página web especializado a grupos de empresa. Lo que ninguno hace es dar la posibilidad de que un analista o gestor analice los perfiles de los trabajadores mediante este juego.

De esta manera, Elevator se puede utilizar para realizar innovadoras entrevistas de trabajo o para asignación de roles en el puesto de trabajo. Se pueden estudiar aspectos como creatividad, capacidad de atención y análisis, nivel de resolución, gestión de trabajo en equipo y del tiempo, entre otros.

¹⁹ Glosario

Este producto se dirige a empresas, tanto grandes como PYMEs, ya sean jóvenes o maduras, que se plantean descubrir talentos ocultos en su plantilla o incorporar nuevos perfiles, hacer una redistribución del equipo e incluso de trabajar habilidades y competencias de una manera diferente y original.

El precio para estos pases especiales no es por persona, sino por hora reservada, además de depender según el pack escogido:

-Pack standard: 75€ por un equipo de dos a cinco personas. Descuento por volumen de personas aplicable.

-Pack análisis: 95€ por un equipo de dos a cinco personas. Este pack incluye el pase además de la posibilidad de análisis de los jugadores desde la sala de control. Descuento por volumen de personas aplicable.

Cabe comentar que hay escape rooms especializados en formación mediante escape rooms. Un claro ejemplo es Cocolisto. Como su página web indica²⁰, tienen diferentes packs:

-Programa experiencia lúdica: 19€/persona

-Programa base de trabajo en equipo: 24€/persona

-Programa de formación y práctica: 31€/persona

-Programa de alto rendimiento para formación de equipos: 115€/persona

Todos los packs tienen un enfoque hacia la formación de equipos, pero ninguno al análisis de roles. Además, esta empresa enfoca su actividad a un gran volumen de personas por pase, lo que hace que la verdadera experiencia de escape room se pierda. Al contrario, Elevator mantiene esa sensación de claustrofobia real y de vivir situaciones al límite, lo que ayuda al análisis del equipo.

- **Survival Halloween**

En época de Halloween, Elevator da la posibilidad de pasar la noche más terrorífica en un *survival* nocturno de más de diez horas en la que no se podrá conciliar el sueño para grupos de hasta quince personas por noche.

Este producto está dirigido a un cliente mucho más aventurero que el anterior, le apasionan las emociones fuertes y sabe que no vienen a un simple hotel. El cliente ya ha participado en algún *survival* y es mayor de 16 años. No es necesario que los clientes sean del área metropolitana de Barcelona, ya que la experiencia se realiza en castellano y personas de todo el país pueden realizar la experiencia. También se da la posibilidad de realizar la experiencia totalmente en inglés.

Este servicio se llevará a cabo los jueves, viernes, sábados y festivos del mes de Octubre de 23:30h a 10:00h de la mañana del día siguiente. Los precios para este servicio son:

-Noche en Elevator con desayuno macabro: 120€ por persona

-Noche en Elevator con desayuno macabro para grupos de doce a quince personas: 95€ por persona

-Noche en Elevator con desayuno macabro y realización del escape: 130€ por persona

²⁰ Fuente: Cocolisto. Disponible en <<http://cocolisto.com/>> [Consulta: 17/01/2017]

-Noche en Elevator con desayuno macabro y realización del escape para grupos de doce a quince personas: 105€ por persona

Estos precios se han concluido con un análisis de las pocas empresas que realizan este servicio como Hotel Cluedo²¹ y La Quinta del Melque²².

Hotel Cluedo es un hotel especializado en tematización de terror en Guadalajara. Cada sábado recibe a sus huéspedes en “La última noche en el circo”, una mezcla entre misterio y terror basada en el juego de mesa “Cluedo”. Según su página web⁶⁰, el espectáculo está compuesto por un 70% de miedo, un 90% de intriga, un 35% de humor y un 100% de diversión.

Hotel Cluedo tiene tres packs diferentes:

-Pack Silver: 95€/persona, el cual incluye una cena con barra libre, el espectáculo Cluedo terror. El horario es de 21:30h a 24:30h

-Pack Gold parejas: 185€/persona, el cual incluye una cena tipo menú, el espectáculo Cluedo terror, desayuno y una habitación doble

-Pack Gold grupos: 160€/persona, el cual incluye una cena tipo menú, el espectáculo Cluedo terror, desayuno y habitación con literas

La Quinta del Melque es otro hotel situado en Toledo que presenta un juego-espectáculo de terror de una duración de trece a catorce horas donde la viuda Sotogrande y sus sirvientes invitan a sus huéspedes a sumergirse en un misterioso caso no resuelto cada fin de semana. Se podrá sentir el miedo en primera persona, pero sobretodo la actividad está diseñada para disfrutarla y pasarlo bien. El precio es de 140€ incluyendo desayuno, cena y el juego-espectáculo.

Bajo la búsqueda de “Barcelona terror” en Google a día 13/01/2017, los resultados son: “La Posada Maldita”, “El Castillo de las Tinieblas” y seguidamente solo aparecen escape rooms de terror en la provincia. Los dos primeros resultados son restaurantes especializados en cenas con espectáculos de terror, lo que hace que en todo el área metropolitana de Barcelona no se encuentre ninguna experiencia como la que Elevator ofrece en Halloween. De esta manera, Elevator también gana un punto de diferenciación extra a los otros escape rooms existentes en todo el país.

- **La Ruta 666**

La Ruta 666 se basa en un concepto muy innovador que ha creado el sector de escape rooms para promocionar el turismo interno: las rutas de escapes. Dichas rutas consisten en asociaciones de diferentes escapes para incentivar diferentes salas con el objetivo de conseguir un obsequio, ya que al superar cada sala, se sella un tarjetón que marca todos los escapes de esa ruta.

Actualmente existen cinco rutas en España²³. Las rutas de Barcelona son dos de ellas: Ruta Escape Master y Ruta Room Escape.

La Ruta Escape Master cubre la ciudad de Barcelona, con un total de siete retos a completar: Cronologic, Enigmik, Escapa si puedes, Habitación 73, Juego Enigma, Proyecto Target y Roomin. Tiene

²¹ Fuente: Hotel Cluedo. Disponible en <<http://www.hotelcluedo.com/>> [Consulta: 12/01/2017]

²² Fuente: Evadium. Disponible en <<http://www.evadium.com/oferta/oferta-1N-casa-miedo-quinta-melque>> [Consulta: 12/01/2017]

²³ Fuente: Escape Room Lover. Disponible en <<http://www.escaperoomlover.com/2016/06/rutas-de-escape-room.html>> [Consulta: 17/01/2016]

un plazo máximo para completar la ruta de seis meses y como obsequio regalan una camiseta que certifica que eres un Escape Master.²⁴

Imagen 13. Tarjeta a sellar para la ruta Escape Master



Fuente: Escape Master. Disponible en <<http://escapemaster.es/>> [Consulta: 17/01/2017]

En cuanto a la ruta Room Escape, es la ruta de la Catalunya central, cubriendo las ciudad de Castellfollit, Gironella, Granollers, Manresa y Vic. Hay un total de siete rooms a completar en siete meses. Los retos a completar son los de Agència 846, Castellfollit Aventura, El Codi Houdini, La Taverna de Faif Room Escape, Hostal 83, La Clau y Secret Room Escape. ¡Todos los escapistas que acaben esta ruta ganarán la mochila y la taza oficial de la ruta, además de entrar en un sorteo de un viaje de fin de semana!²⁵

Imagen 14. Tarjeta a sellar para la ruta Room Escape



Fuente: Ruta Room Escape. Disponible en <<http://www.laruta.cat/>> [Consulta: 17/01/2017]

²⁴ Fuente: Escape Master. Disponible en <<http://escapemaster.es/>> [Consulta: 17/01/2017]

²⁵ Fuente: Ruta Room Escape. Disponible en <<http://www.laruta.cat/>> [Consulta: 17/01/2017]

La Ruta 666 es una colaboración entre seis retos:

1. Elevator
2. Horror Box: Ouija
3. Horror Box: Jigsaw
4. Insomnia Corporation: El Cóctel del Doctor
5. House of Whispers
6. Kidnapped in Barcelona

El reto se tiene que completar antes de 6 meses, 6 días y 6 horas de la realización del primer reto. En el caso de completar todas las salas, se premiará a los escapistas con unas esposas de diseño exclusivo para la Ruta 666 además de la camiseta acreditativa de “apto/a para el Infierno”.

Para poder realizar la ruta no hace falta pagar ningún precio adicional, simplemente se deberá de abonar el importe del precio de cada sala en la misma. La tarjeta se entregará al cliente en el primer escape en el que participe de la lista y en cada sala superada se sellará.

Una vez más, esta es una muestra de lo sana que es la competencia en este sector. Este servicio se ofrece a todos los clientes que participen en alguna de las salas de la ruta, pero realmente la completarán los amantes de los escape rooms.

- **Caja regalo**

La mejor manera de regalar una experiencia de este tipo es con una magnífica caja de regalo diseñada al más estilo Elevator en forma de ascensor. Esta caja regalo cuenta con un certificado que da el derecho a un pase de una hora de dos a cinco jugadores.

El precio de la caja regalo es de 85€ independientemente del número de jugadores que participarán en la experiencia (siempre que sean entre dos y cinco participantes). El certificado tiene un código que se deberá de indicar en la página web a la hora de hacer la reserva on-line.

Como se puede comprobar, el precio sube al de un pase normal, ya que hay que cubrir los gastos de la producción de la caja y obtener un beneficio extra. La persona que quiera regalar esta experiencia, tendrá que adquirir la caja regalo en las instalaciones de Elevator y pagarla al contado. Este servicio va dirigido a familiares de amantes de los escape rooms, personas que conocen los gustos de sus amigos y familiares y quieren regalar una experiencia original.

Este modelo lo siguen diferentes salas de escapes como Claustrophobia (80€ por caja regalo)²⁶, Juego Enigma (65€ el bono regalo y 75€ la caja con el bono regalo)²⁷, Escape Barcelona (precio de la reserva del pase más los 10€ de la caja regalo)²⁸ y Clue Hunter (70€ por caja regalo)²⁹.

²⁶ Fuente: Experiencia laboral en Claustrophobia.

²⁷ Fuente: Juego Enigma. Disponible en <<https://juegoenigma.es>> [Consulta: 17/01/2017]

²⁸ Fuente: Escape Barcelona. Disponible en <<http://www.escapebarcelona.com/regalo-original.php>> [Consulta: 17/01/2017]

²⁹ Fuente: Clue Hunter Barcelona. Disponible en <<http://www.cluehunterbarcelona.com/tienda/>> [Consulta: 17/01/2017]

De esta manera, el portafolio de productos y servicios ofrecidos por Elevator se pueden resumir en la Tabla 7.

Tabla 7. Cuadro resumen del portafolio de productos de Elevator

Producto / servicio	Precio total				
	2 personas	3 personas	4 personas	5 personas	Por persona
Pase general	30 €	45 €	60 €	75 €	15 €
Pase con sorpresa de cumpleaños	38 €	57 €	76 €	95 €	19 €
Pase standard para empresas	75€ independientemente del número de personas (de 2 a 5)				
Pase análisis para empresas	95€ independientemente del número de personas (de 2 a 5)				
Survival Halloween media pensión	240 €	360 €	480 €	600 €	120 €
Survival Halloween media pensión para grupos	190 €	285 €	380 €	475 €	95 €
Survival Halloween media pensión + escape	260 €	390 €	520 €	650 €	130 €
Survival Halloween media pensión + escape para grupos	210 €	315 €	420 €	525 €	105 €
Caja regalo	80€ independientemente del número de personas (de 2 a 5)				

Fuente: Elaboración propia

6.2 Plan de comunicación del primer año

Las acciones que se llevan a cabo para la realización de la comunicación se hacen en diferentes medios y canales, pudiéndose dividir en acciones pre, durante y postventa. Estas acciones se han podido establecer gracias a la experiencia obtenida en “El Purgatorio” y “Claustrophobia”.

Antes de la compra se encuentran las acciones pertinentes al proceso de captación. En este momento, es cuando se tiene que dar a conocer el producto.

Como ya se ha explicado anteriormente, la manera con la que los clientes encuentran los escapes es con la búsqueda en Google o por recomendaciones de otros escapes y/o blogueros, así que las tareas clave en este punto del proceso son: un buen **posicionamiento en los buscadores** gracias a SEO y SEM, además de un buen **diseño de flyers** que sea atractivo para poder repartir a los escapes y a los clientes. También se contará con **publicidad física** en la revista local de Mataró “Capgrós” i “Tot Mataró” cada dos meses, como se hizo en “El Purgatorio” (Imagen 15).

Imagen 15. Anuncio en el Capgrós sobre “El Purgatorio”

Capgrós **mataroní d'aquí i d'allà**

“Per viure-hi en família Mataró és una ciutat ideal, amb tots els serveis”

Tatsiana Panamarenka. Especialista en màrqueting, originària de Bielorrússia

Et vas adaptar bé?
Sempre fas tot el possible perquè l'adaptació sigui més fàcil, però costa. Tant per l'idioma com pels costums i tradicions i la família, que està lluny. A més, pel seu treball, el meu viure pot ser fora de costa i al principi havia de passar temps sola. Recordo que abans ensavava entre 3 i 4 vegades al any a Bielorrússia, ja que encara notaria tanta comprensió ni obligacions aquí i amb l'idioma?

Parlava una mica castellà però gens de català. En arribar vaig començar a estudiar primer castellà i mig any després vaig iniciar-me amb el català, sobretot per treballar-hi. Si visus en un altre país, has de parlar-ne l'idioma i conèixer la seva cultura. No és que jo resto de la gent fagi d'aprendre anglès per comunicar-se amb tu, però que has de fer tu l'esforç.

Què et va sorprendre en arribar?
La gent aquí és molt aserena, tothom sempre vol ajudar-te i així tractarem un dia fer. Així és un aspecte que em va posar les coses més fàcils. També

em va sorprendre en la mitjana i el fet que els negocis es tanquin de 14 a 17h i també els diumenges. A Bielorrússia les botigues obren tot el dia i durant tot l'any.

Quines diferències vas trobar respecte al teu país?
Aquí la gent gran té una vida social molt intensa, estan al carrer, prenen cafè. Allà, quan es retiren de la feina, es queden a casa i no hi ha el costum de sortir tant. El mateix passa amb la gent amb discapacitat. Aquí he vist que tenen moltes oportunitats de fer una vida normal, a Bielorrússia lamentablement no hi ha aquesta integració. Una diferència més cultural és que aquí, molt, les tradicions com els castellers o els gegants. A Bielorrússia també tenim bones tradicions que vénen dels temps d'abans d'URSS però després la nació va perdre molt.

“Mataró cuida les seves tradicions, a Bielorrússia n'hem perdut moltes”

Què t'agrada de Mataró?
Com a ciutat per viure en família és ideal, jo vaig a treballar a Barcelona, perquè és cert que allà hi ha més oportunitats de feina, però aquí vivim a prop de la platja, tenim tots els serveis necessaris al costat, l'escola per a la meua filla, oferta de botigues i restaurants... M'hi he de tot.

Què t'agrada fer a Bielorrússia?
A Bielorrússia vaig daivar tota la família, els meus pares, el meu germà i els amics de tota la vida. És el meu país, el lloc on vaig néixer, però al final és la gent el que més enyoro. També em manen típic d'allà. Nosaltres mengem molts cereals i molta patata, de fet ens diuen el país de patates.

Quins són els teus plans de futur?
Em veig a Mataró amb el meu marit i la nostra filla. Una vegada o l'any vaig cap allà, però amb el pes del temps m'hi plantaré i menys tornar. Ara em sento molt bé aquí, tinc la meua casa i és on la meua filla ha nascut i s'hi està fent gran. A més, la situació política a Bielorrússia és complicada i aquí crec que ella tindrà més oportunitats.

LASER QUEST
EN COL·LABORACIÓ CON: **MONDO BOX**

EL ÚNICO ESCAPE ROOM CON PARTIDA LÁSER!

EL PURGATORIO

RESERVAS **BASADO EN "LA PURGA"** **+16**

Sólo del 26 de Octubre al 01 de Noviembre
Plazas limitadas **937 571 186**
www.laser-quest.es/halloween

Fuente: Capgrós. Disponible en <http://www.capgrós.com/revista/revistes/capgrós/1425-capgrós_706173_102.html> [Consulta: 25/01/2017]

Además, también se **invitan a los Game Masters de otras salas y blogueros** para que conozcan la sala y la puedan recomendar. Se les enviará por correo postal la caja regalo. Al acabar la experiencia, se les invitará a tomar algo mientras nos explican lo que les ha parecido la sala.

Otra acción de captación consiste en **publicitar la apertura del escape en los autobuses** “Mataró Bus” donde el protagonista de la publicidad es un ascensor y la página web bajo el lema “¿Eres capaz de enfrentarte a tus propios miedos?”. La competencia no ha llevado a cabo ninguna estrategia de comunicación mediante este canal. En cambio, muchos nuevos escape rooms publican ofertas en **Atrapalo y Let’s Bonus**. Como se puede comprobar en la Imagen 16, La Sortida de Mataró hace un 20% de descuento en Atrapalo, pudiendo ahorrar hasta 16€ por pase. Este tipo de canales son perfectos para el momento de apertura del escape ya que una tercera empresa te permite penetrar en el mercado.

Imagen 16. Oferta en Atrapalo de La Sortida de Mataró



Fuente: Atrapalo. Disponible en <<https://www.atrapalo.com/actividades/barcelona>> [Consulta: 25/01/2017]

Bajo la búsqueda escape room Barcelona, en Atrápalo hay un total de 26 ofertas, mientras que en Let's Bonus se encuentran 6. De esta manera, Elevator utiliza promociones en Atrapalo, ya que es mucho más popular que Let's Bonus, durante los primeros 6 meses desde la apertura de la sala.

Una vez captado el cliente, la **página web** es la clave para conseguir que éste reserve. La página es simple y sencilla. Solo se encuentra la información necesaria, no hay detalles del juego ni de la historia y simplemente se especifica que es la primera experiencia que se amolda a tus propios miedos.

Una vez el cliente decide reservar, el proceso de captación ya ha finalizado y entra en juego lo más importante de la experiencia: **el formulario de miedos y contacto**. Este formulario es clave para poder saber cuales son los miedos del cliente y así jugar con los efectos especiales prediseñados en el simulador: vértigo, insectos, sangre... y que el Game Master/actor también los intensifique.

Una vez rellenado el formulario de miedos y de contacto, se realiza el pago y automáticamente llega un **e-mail al cliente con la confirmación de la reserva** y la información exacta con la localización informándoles de que intenten no traer bolsos, mochilas y cascos, además de venir con ropa que sea cómoda, que se pueda manchar e incluso mojar. La experiencia empieza en este momento. En el e-mail también reciben un enigma que tendrán que resolver para poder entrar en la sala.

Al llegar al escape, antes de entrar a la sala se entrega un **disclaimer** al cliente donde él/ella se hace responsable de todos los daños que pueda causar y donde acepta que él/ella es su propio/a responsable de todos los daños físicos y psicológicos que la experiencia le pueda causar, además de indicar su nombre y apellidos, e-mail y firma, aceptando así que cede sus derechos de imagen para poder publicar su fotografía en nuestras redes sociales. El **disclaimer** contiene la siguiente información:

Nombre y apellidos:

Correo electrónico:

El jugador certifica que ha leído las condiciones generales en el momento de la reserva, que no padece epilepsia, claustrofobia ni tiene problemas cardíacos.

Asumen toda la responsabilidad de cualquier accidente o daño que pudiera padecer durante la experiencia. La organización no asume ninguna responsabilidad de cualquier daño ya sea físico, psicológico o material. De esta manera, el jugador asume la responsabilidad en el caso de omisión o falsedad en su declaración acerca de su estado de salud.

Si el jugador causa un daño intencionado en el atrezzo o en la instalación, asumirá sus costes de reparación.

Además, el jugador se compromete a no revelar ninguna información relacionada con el guion y los retos planteados en la sala.

El jugador es consciente que se le puede denegar el acceso a la sala en caso de no rellenar y firmar este acuerdo.

Firmando este documento el jugador da permiso para que se le envíe un cuestionario de TripAdvisor a su correo electrónico y subir su foto en las redes sociales de Elevator.

Fecha y firma:

Este *disclaimer* es clave para la comunicación de Elevator, ya que si no se firma, no se puede continuar con las siguientes fases.

Una vez finalizada la experiencia, al cliente se le **envía la fotografía** de grupo a su e-mail personal y se cuelga en el Facebook de Elevator. Además, a todos los participantes se les enviará un e-mail desde **TripAdvisor de Elevator** invitándoles a compartir la experiencia con otros usuarios. Todas las salas de escape envían este e-mail para aumentar el número de opiniones en su TripAdvisor (Imagen 17). Esta última acción es esencial para la retroalimentación del círculo vicioso que se ha creado con este plan de comunicación.

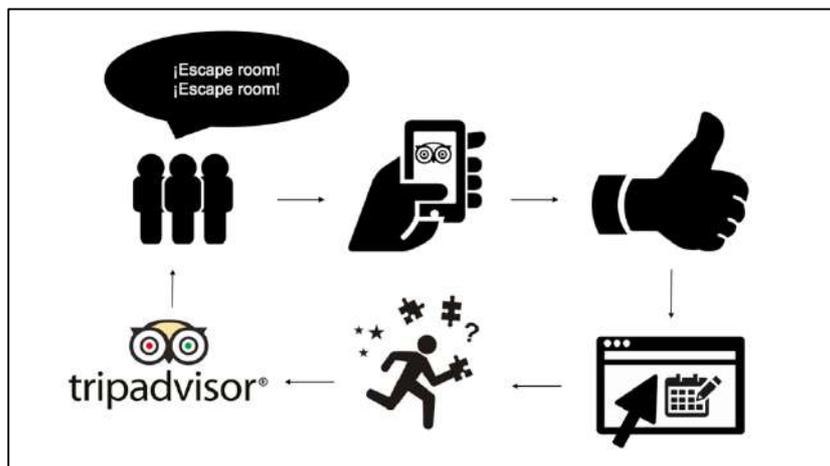
Imagen 17. Email de Cubick para opinar en TripAdvisor



Fuente: Email personal

De esta manera, se ha elaborado un proceso de comunicación sencillo pero efectivo (Infografía 1): el cliente que desea realizar un escape room busca en TripAdvisor o Google “Escape Room” y escoge según los comentarios y posicionamiento. Consecutivamente, reserva en la web. Realiza el escape room y después de la experiencia comenta en TripAdvisor, compartiendo la experiencia para que otros usuarios vuelvan a pasar por el mismo proceso.

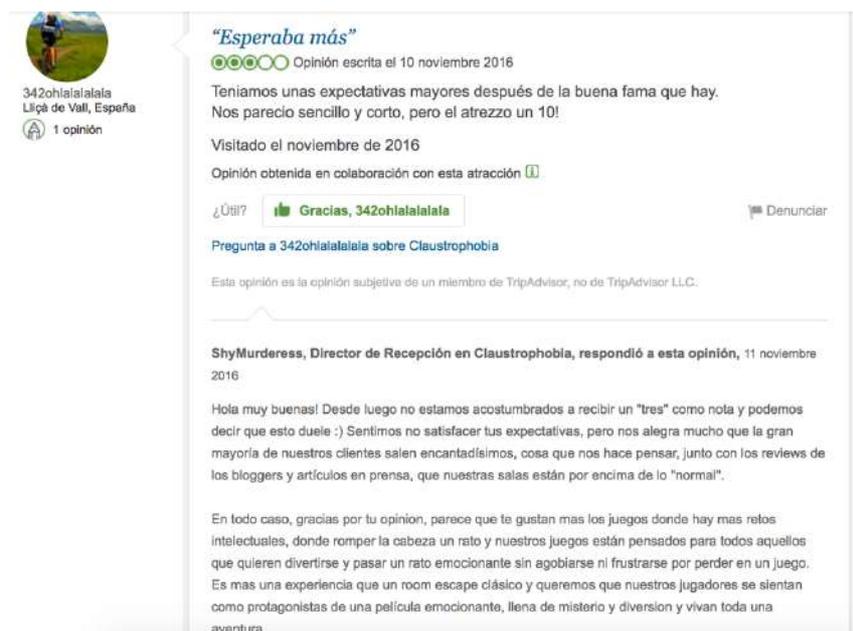
Infografía 1. Auto retroalimentación de la captación de clientes gracias al proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia

TripAdvisor y Facebook son herramientas muy importantes para la **comunicación bidireccional** con el cliente: él explica qué es lo que le ha gustado y lo que se podría mejorar. Cuando hay un comentario negativo, es muy importante que el equipo de Elevator responda a estos mensajes, ya que son públicos y de esta manera los otros usuarios pueden ver el diálogo empresa-cliente. Se puede observar un ejemplo en la imagen 18.

Imagen 18. Ejemplo de comentario negativo en TripAdvisor de Claustrophobia



Fuente: TripAdvisor. Disponible en <www.tripadvisor.es> bajo la búsqueda “Claustrophobia”> [Consulta: 19/01/2016]

A parte de este proceso de comunicación pre, durante y postventa, Elevator lanza **dos concursos anuales en Facebook** para promocionar la página y darse a conocer en el *mundo de los escape rooms*. Se ha escogido Facebook porqué es la herramienta online que más a mano tienen los fans de este tipo de experiencias y que más visibilidad puede dar.

El concurso es sencillo: se propone un reto a los seguidores de la página oficial de Facebook y de entre los que lo hayan realizado se escoge un ganador. Esto da una notoriedad increíble a la página debido a que se pueden llegar a conseguir un gran número de reacciones en la red social. Por ejemplo, al realizar un concurso similar para “El Purgatorio” se obtuvieron 171 reacciones, 170 comentarios y 148 shares como se puede comprobar en la Imagen 19.

Facebook también es una buena herramienta para gestionar las relaciones con el cliente, ya sea mediante comentarios, *posts*, *reviews* y/o mensajes directos. De esta manera, la función de *community management* es una acción clave para el proceso de comunicación.

Por último, se envían dos **boletines anuales** a nuestros clientes: uno para las Navidades y verano (promocionando las cajas regalo). Además, en caso de crear más salas o retos, se les informará mediante esta vía, Facebook y en la página web.

Imagen 19. Post del concurso para “El Purgatorio”



Fuente: Facebook de Horror Box. Disponible en <<https://www.facebook.com/horrorbox/>>

De esta manera, el presupuesto para el plan de comunicación del primer año es el siguiente:

Tabla 8. Presupuesto del plan de comunicación del primer año

ACCIÓN	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Posicionamiento SEO	100 €	1.200 € ³⁰
Posicionamiento SEM	100 €	1.200 € ⁷⁰
Impresión de 12.500 Flyers	14 €	170 € ³¹
Anuncio de media página en vertical en Capgrós	130 €	1.560 € ³²
Anuncio de media página en vertical en Tot Mataró	130 €	1.560 € ⁷²
Invitación a Game Masters y bloggers con caja regalo e invitación a una copa al acabar (y envío de la caja)	80 €	960 € ³³
Concurso en Facebook	13 €	160 € ³⁴
4 campañas específicas promocionales en la propia web	10€	120€
Campaña de anuncios en Facebook	29 €	350 € ³⁵
Publicidad en Mataró Bus	996 €	11.955 € ³⁶
Acto inaugural de Elevator	-	8.880,50 €
Sueldos y salarios del personal	-	60-80% del sueldo total de los dos primeros meses
TOTAL		28.115,50€ + % sueldos y salarios

Fuente: Elaboración propia

En la imagen 20 se puede consultar el prototipo del primer flyer de Elevator.

Imagen 20. Prototipo de Flyer oficial de Elevator



Fuente: Elaboración propia. Derechos de autor: Laura Ávila

³⁰ Fuente: Solo SEO y SEM. Disponible en <<https://www.soloseoysem.es/>> [Consulta: 25/01/2017]

³¹ Fuente: HelloPrint. Disponible en <<https://www.helloprint.es/flyers-a6-250brillante-amboslados-12500#envio>> [Consulta: 25/01/2017]

³² Fuente: Experiencia propia en “El Purgatorio”

³³ Se ha calculado una media de 12 invitaciones por año. El coste es lo que dejamos de vender (80€) multiplicado por estas 12 invitaciones

³⁴ Se calcula de la misma manera que con las invitaciones de los Game Masters de otras salas. Dejamos de vender dos cajas de 80€ cada una

³⁵ Presupuesto total para campañas de Facebook

³⁶ Fuente: Oblicua. Disponible en <<http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-mataro.html>> [Consulta: 25/01/2017]

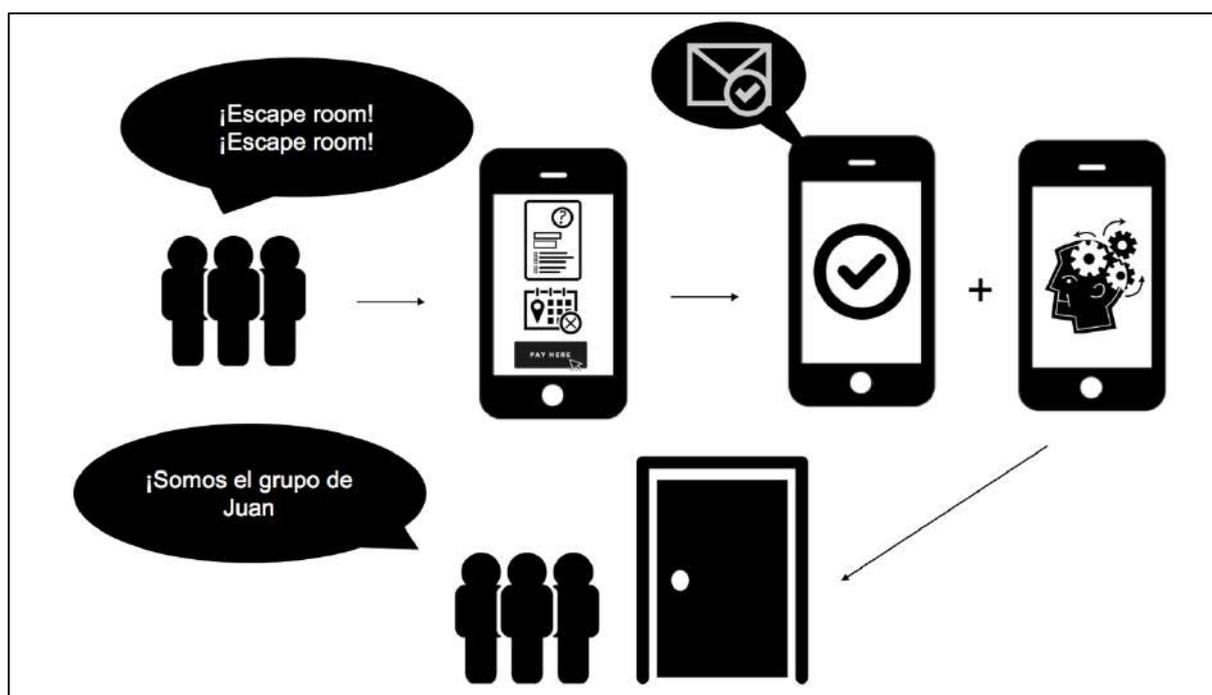
6.3 Previsión de los canales de distribución

El canal de distribución depende de cada uno de los productos. Para los **pases** y los **survivals** el canal de distribución es el e-mail una vez el cliente ha reservado y pagado por la web: el cliente recibe en el e-mail una confirmación de su reserva con el recordatorio del día y la hora.

Por política de empresa, está prohibido cambiar la hora y la fecha de la reserva. De esta manera, se establece una relación directa entre el cliente y Elevator, ya que recibe un e-mail personal de una manera muy especial que no puede ser desvelado... En el mismo momento que se recibe este e-mail, el juego ha empezado. Este e-mail se genera automáticamente, así que es un sistema autosuficiente que no precisa de ningún empleado que tenga que revisar cada minuto las reservas realizadas para enviar el e-mail de confirmación.

Eso sí, una vez Elevator recibe el cuestionario de miedos y la confirmación de la reserva de los clientes, tiene que inscribir al grupo con sus debidos miedos personales en la hoja interna de pases para poder organizar el calendario y cada juego. Cuando el cliente llegue a las instalaciones de Elevator, deberá de indicar el nombre con el que ha efectuado su reserva. Todo este proceso se puede resumir en la Infografía 2.

Infografía 2. Proceso de distribución de los pases y *survivals*



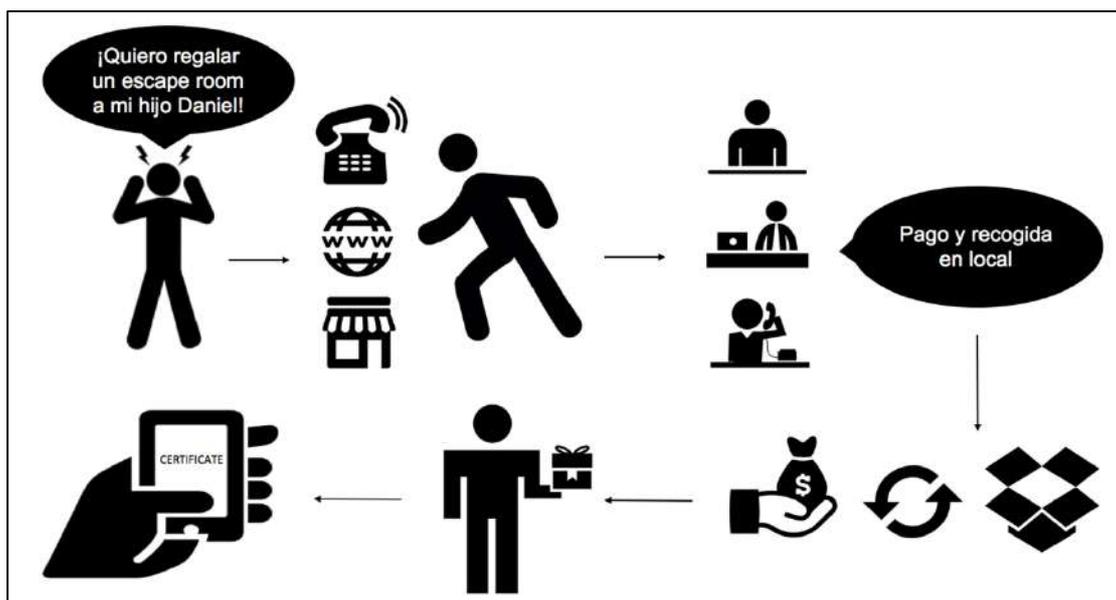
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la **caja regalo**, el canal de distribución es diferente. La manera de adquirirla puede ser por teléfono, por la web, en redes sociales o en el mismo local. El pago se hace siempre en el local o en la web. En el caso de pedirla por web, redes sociales o teléfono, se informa al cliente que tendrá que recoger la caja físicamente. De esta manera entra en acción el servicio de atención al cliente, una de las funciones del Game Master como se detalla más tarde en el plan de recursos humanos. En el stock del local tiene que haber una media de cincuenta cajas regalo con sus certificados. Las cajas se producen en el mismo local en **impresión 3D**, al igual que los certificados, que se imprimen en cartulina en el mismo local. En cuanto hay menos de veinte, ya se tiene que reponer el stock hasta cincuenta. De esta manera, Elevator es autosuficiente en la producción de las cajas de regalo y no entran terceras

personas en este proceso evitando coste temporal de producción y envío. Además, al trabajar bajo demanda del cliente, se puede hacer una previsión de ventas de este producto. Gracias a una formación de una empresa especializada en impresión 3D, toda la plantilla de Elevator es capaz de producir estas cajas, de esta manera, esta acción es una función más del Game Master.

Una vez el cliente que ha comprado la caja regalo con su certificado y lo regala al consumidor final, éste es el encargado de reservar para el día y la hora que desee. En el momento de hacer el pago, podrá introducir el certificado que se encuentra en la caja y el precio será de 0€. Obviamente también tendrá que completar el formulario de contacto y de miedos (Infografía 3).

Infografía 3. Proceso de distribución para adquirir una caja regalo



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Tabla de costes presentados en este apartado

Concepto	Coste total
Impresora 3D	299 € ³⁷
Carga filamentos	359,40 € ³⁸
Hojas de certificado (A7 color)	22,45 € ³⁹
Pasarela de Pago Paypal	0,35€ por cada transacción + 1,9%-3,4% dependiendo de cada transacción dependiendo del nivel de facturación mensual ⁴⁰
Total	680,85€ + coste variable de la pasarela de pago

Fuente: Elaboración propia

³⁷ Fuente: XYZ Printing. Disponible en <http://eu.xyzprinting.com/eu_es/Product> [Consulta: 31/01/2017]

³⁸ Fuente: Demartina. Disponible en <http://www.demartina.com/xyzprinting/rfplcxeu00d-filamento-pla-600gr-color-natural-p-38263.html?gclid=CMA30_ny69ECFYIL0wodX68G0g> [Consulta: 31/01/2017]

³⁹ Fuente: Hello Print. Disponible en <www.helloprint.es> [Consulta: 31/01/2017]

⁴⁰ Fuente: PayPal. Disponible en <<https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/accept-payments-online>> [Consulta: 31/01/2017]

Los costes de la impresora 3D y la recarga de los filamentos para ésta se imputan en el presupuesto tecnológico especificado en el apartado 8.2.

De esta manera el presupuesto para la distribución es de **22,45€ más el coste variable de la pasarela de pago que depende de cada venta**. Este bajo presupuesto es debido a la inexistencia de un proceso de distribución exhaustivo y a la utilización del *e-commerce*. El presupuesto de distribución se detallará en el apartado del coste unitario de las ventas.

El coste variable de la pasarela de pago de Pay Pal es el siguiente:

- Facturación mensual de menos de 2.500€: 3,4% + 0,35€ por transacción
- Facturación mensual de 2.500€ a 10.000€: 2,9% + 0,35€ por transacción
- Facturación mensual de 10.000€ a 50.000€: 2,7% + 0,35€ por transacción
- Facturación mensual de 50.000€ a 100.000€: 2,4% + 0,35€ por transacción
- Facturación mensual mayor a 100.000€: 1,9€ + 0,35€ por transacción

6.4 Previsión de ventas

La estrategia de precios que mejor se puede aplicar a “Elevator” es la de **penetración** (Gráfico 4). Esta estrategia, según Kotler et al. (2004) consiste en marcar un precio inicial bajo con el objetivo de penetrar en el mercado de una manera fácil, rápida y eficaz, así pudiendo atraer un elevado número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado⁴¹. Aún así, también se sigue una estrategia de precios orientada a la **competencia**, ya que el precio de Elevator se equipara a los de la competencia, es más bajo que el de la competencia directa, pero igual que el de la competencia indirecta, esto es debido a que hay una gran cantidad de productos en el mercado que están poco diferenciados⁴² como se ha podido analizar con el análisis de la competencia.

Los precios de cada producto se pueden encontrar en la Tabla 7.

Tabla 10. Previsión de ventas por producto y total según diferentes escenarios

Producto	Optimista	Intermedio	Pesimista	Producto Mínimo Viable
Pase general	177.984 €	89.033 €	6.710 €	9.275 €
Pase con sorpresa de cumpleaños	25.050 €	12.531 €	944 €	1.305 €
Pase estándar para empresas	675 €	450 €	150 €	-
Pase análisis para empresas	428 €	285 €	95 €	-
Survival Halloween con escape	8.775 €	4.518 €	260 €	-
Survival Halloween sin escape	2.700 €	1.470 €	240 €	-
Caja regalo	8.880 €	5.880 €	2.880 €	-
Total	224.491 €	114.166 €	11.279 €	10.580 €

Fuente: Elaboración propia según datos extraídos del Excel 1.

Como se puede observar en la tabla 10, se han determinado cuatro escenarios: el optimista, el intermedio, el pesimista y el esperado según el producto mínimo viable ya realizado. Se ha ejecutado de esta manera debido a los cambios en el mercado inesperados que ocurren en los entornos actuales, caracterizados por ser dinámicos y rápidos a los cuales la empresa se debe de reajustar ágilmente (Teece, 1997, 2007, 2010, 2012)⁴³. Por ejemplo, ¿qué pasaría si los *escape rooms* pasaran de moda? Se necesita saber cuánto dinero se puede facturar en todos los casos.

Para llegar al resultado final de la tabla, se han tenido en cuenta las cuotas de mercado optimista, pesimista, intermedia y la del producto mínimo viable presentados en el [apartado 4.5](#).

De esta manera, el 90% de cuota de mercado de cada escenario se ha multiplicado por el precio del pase (15€) y se obtiene el resultado para el **pase general**. En cuanto al **pase de cumpleaños**, se imputa un 10% del total de cada escenario ya que según las palabras del Director de “House of Whispers” uno de cada diez pases celebra un cumpleaños.

La previsión del **número de empresas** que participarán el primer año con el **pase estándar** es de una al mes (haciendo un total de nueve empresas, ya que los tres primeros meses se dedicarán al 100% para el marketing). Para el escenario pesimista se calcula una empresa al trimestre (un total de dos

⁴¹ Marketing, D. E., & de Kotler Philip, A. G. (2004). Cámara Dionisio y Cruz Ignacio. Págs. 392 a 394.

⁴² de Marketing, P. (1997). de Agueda Esteban Talaya. *Esic Editorial*. Págs. 412 a 422.

⁴³ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350. Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186. Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.

empresas). En cuanto al **pase análisis** para empresas, se calcula que el número de empresas será la mitad que las participantes en el pase estándar, ya que aún no hay ningún escape room que realice esta actividad y Elevator también se tendrá que dar a conocer en este aspecto.

Para el **evento especial de Halloween** se abrirán seis noches del 27 de Octubre al 1 de Noviembre. Se tiene que tener en cuenta un total de noventa entradas (quince entradas por las seis noches) y un mínimo de cuatro por noche (ya que si el número de participantes es menor a cuatro la experiencia no se realizaría). Para cada escenario se prevé que el 75% del total de entradas vendidas sean las que incluyen el escape, mientras que el 25% pertenece a la entrada sin derecho a realización del escape. En el escenario optimista se venden todas las entradas, mientras que en el pesimista solo las cuatro necesarias en una sola noche de apertura.

Para acabar con la previsión de ventas, en el escenario pesimista de la previsión de ventas de **cajas regalo** se prevé vender una caja a la semana durante nueve meses (los tres primeros meses tampoco se tienen en cuenta). Para el escenario optimista se le suma esta cifra a las 75 cajas que Claustrophobia vendió solo en la campaña de Navidad.

6.5 De las 4P's a las 4C's

Todos los puntos del apartado 6 tienen una visión del marketing enfocada al producto. Pero, ahora se va a enfocar a lo que es más importante para una empresa: el cliente. De esta manera, se van a exponer los siguientes ítems:

- a) Del Producto al Cliente
- b) De la Promoción a la Comunicación
- c) De la Distribución a la Conveniencia
- d) Del Precio al Coste

a) Del Producto al Cliente

Elevator está totalmente personalizado para cada tipología de cliente (Tabla 11):

Amantes del terror y de los escape rooms: el pase general les ofrece una experiencia diseñada exclusivamente para cada participante, mientras que el survival también les hará pasar una noche sin “pegar ojo”.

Empresas que quieren trabajar los skills y las habilidades de su plantilla: se les plantea una experiencia enfocada a potenciar las cualidades de cada uno y al trabajo en equipo.

Empresas que quieren realizar un análisis de roles: no hay mejor manera para analizar el talento que convive en una empresa que una situación extrema. Por ello se les ofrece un pack especializado a este tipo de perfil.

Personas amantes o no de los escape rooms que quieren regalar a sus familiares y/o amigos un pase: el mejor amigo es aquel que conoce al otro al 100%, así que, aunque él o ella no se atreva con el reto, también puede participar en Elevator haciendo que sus amigos lo pasen “fatal” en un ascensor regalándoles una caja regalo.

Freakys del mundo de los escape rooms: no hay mejor manera de realizar todas las salas de terror en Barcelona que con la Ruta 666, ¡además de acreditar que las has superado todas!

Tabla 11. Portafolio de Elevator relacionado con la tipología de cliente de cada producto

Producto / servicio	TIPOLOGÍA DE CLIENTE
Pase general	Amantes del terror y de los escape rooms
Pase con sorpresa de cumpleaños	Familiares y/o amigos de amantes del terror que cumplen años
Pase standard para empresas	Empresas que quieren trabajarlas las habilidades y <i>skills</i> de sus empleados
Pase análisis para empresas	Empresas que quieren realizar un análisis de roles de sus empleados
Survival Halloween	Amantes del terror y de las experiencias extremas
Caja regalo	Clientes que quieren regalar a sus amigos o familiares una experiencia totalmente diferente y original
Ruta 666	<i>Freakys</i> del mundo de los escape rooms que quieren completar todas las salas enfocadas a una temática de terror

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, cada producto se ha diseñado en función de la tipología de clientes, añadiendo más valor y personalización al servicio que Elevator ofrece.

b) De la Promoción a la Comunicación

Como se ha podido comprobar anteriormente, la estrategia de Marketing de Elevator consiste en establecer una relación de comunicación bidireccional entre empresa-posible cliente y empresa-cliente existente. De esta manera, para cada tipo de cliente se establece el canal más adecuado para establecer esta relación.

Tabla 12. Relación entre tipología de cliente, producto y la comunicación específica

Tipología de cliente	Producto	Canal adecuado	Tipo de contenido
Amantes del terror y de los escape rooms	Pase general y survival de Halloween	TripAdvisor, Facebook, Blogs de escapistas y publicidad física	Comunicación joven y dinámica en redes sociales y canales físicos. Incluye experiencias de clientes que ya han realizado la experiencia
Familiares y/o amigos de amantes del terror y de los escapes	Pase con sorpresa de cumpleaños y caja regalo	Página web y boletín	
Freakys que quieren completar las salas de terror de Barcelona	Ruta 666	Página web, redes sociales, boletín y publicidad en las otras salas participantes	
Empresas que quieren trabajar y analizar habilidades y skills	Pase para empresas	Página web	Mediante blogs compartiendo artículos de interés relacionados con el tema y experiencias de otras empresas participantes

Fuente: Elaboración propia

El prototipo de página web se puede visualizar en: <https://elevatorescape.wordpress.com/>

Imagen 21. Prototipo de la página web



Fuente: Elaboración propia mediante Wordpress. Disponible en <<https://elevatorescape.wordpress.com/>>

c) De la Distribución a la Conveniencia

El sistema de reservas para los pases generales, *survivals* y de cumpleaños está totalmente automatizado. Por otro lado, la conveniencia para los clientes de los otros productos es totalmente diferente como se ha comentado anteriormente. Para cada grupo de productos se ha establecido una distribución que se adecue a la conveniencia de cada cliente. En la siguiente tabla se detalla el tipo de conveniencia según el tipo de cliente de Elevator:

Tabla 13. Tipo de conveniencia para cada cliente de Elevator

Cliente	Conveniencia
Cientes del pase general	La distribución es exclusivamente on-line (reserva y pago on-line)
Cientes del survival	
Cientes del pase standard para empresas	
Cientes del pase especial cumpleaños	Con el objetivo de que la experiencia sea lo más personalizada posible, el cliente de este producto deberá de contactar vía web o e-mail
Cientes del pase análisis para empresas	
Cientes de la caja regalo	La distribución es exclusivamente en local

Fuente: Elaboración propia

d) Del Precio al Coste

El cliente deberá de asumir diferentes costes: el monetario, el temporal y el de esfuerzo. De esta manera, el **coste monetario** es el que se ha especificado en el sistema de tarifas de la Tabla 7 (precio que cada participante debe de asumir), aunque para los pases especiales de análisis para empresas se pueden llegar a aplicar diferentes descuentos por volumen según negociación.

El coste temporal se debe de dividir en coste temporal en el momento de la reserva y el del día de la experiencia. El **coste temporal en el momento de realizar la reserva** se puede comprobar en la Tabla 14. El **coste temporal del día de la experiencia** se puede consultar en la Tabla 15.

Tabla 14. Coste temporal en el momento de la reserva

Cliente	Coste temporal en el momento de la reserva
Cientes del pase general	La reserva on-line y el pago se puede realizar en menos de 5 minutos vía web. A este coste temporal se le deben de sumar los minutos de contacto vía telefónica y e-mail en caso de que se haya contactado mediante estos canales
Cientes del survival	
Cientes del pase standard para empresas	
Cientes del pase especial cumpleaños	La reserva tiene un coste temporal de 7 minutos como máximo. El contacto posterior tiene un coste temporal variable, ya que no es lo mismo concretar una actividad para una empresa con cinco participantes que con una de 120
Cientes del pase análisis para empresas	
Cientes de la caja regalo	No hace falta reserva para adquirir la caja regalo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Coste temporal del día de la experiencia

Cliente	Coste temporal en el momento de la reserva
Usuarios del pase general	10 minutos de introducción al juego + 1 hora de experiencia ⁴⁴
Usuarios de la caja regalo	
Usuarios del pase standard para empresas	
Usuarios del pase especial cumpleaños	
Usuarios del pase análisis para empresas	20-30 minutos de introducción especial al juego + horas concertadas con la empresa de experiencia ⁸⁴
Usuarios del survival	10 horas de experiencia ⁸⁴

Fuente: Elaboración propia

⁴⁴ A este coste temporal se le tiene que sumar el tiempo de trayecto desde el punto de salida hasta el local de Elevator

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Flujo de operaciones

Los pasos a seguir para prestar el servicio son los que se encuentran en la Infografía 4. En la Infografía 5 se encuentra la leyenda donde se especifican las actividades a realizar, las actividades clave y los trabajadores implicados, además de las empresas externas que también participan en las operaciones de la empresa.

El flujo de operaciones se ha dividido en dos partes. En la primera, se encuentran todas las operaciones enfocadas al servicio preventa. Marketing es el departamento encargado de la captación de clientes mediante los diferentes canales en los que Elevator actúa: blogs externos especializados como Escape Room Lover, posicionamiento SEO/SEM, campañas en TripAdvisor y en Facebook, publicidad física, la publicidad que otros escape rooms hacen, las ofertas de Let's Bonus y Atrápalo, los propios boletines y los blogs propios en nuestra página web.

El objetivo de esta captación es redirigir el lead a la web, para eso la empresa externa Web Artesanal es la encargada del mantenimiento web. Llegados a este punto, el flujo se divide dependiendo del perfil del cliente:

- Particulares. Los clientes deciden reservar, rellenando el formulario de miedos y hacen el pago on-line. Si deciden llamar al teléfono de Elevator o envían un mensaje pidiendo información se les proporcionará la información necesaria, pero siempre redirigiendo al cliente a la web.
- Empresas. Las empresas interesadas en los packs para empresas pueden hacer la consulta de la información sobre el producto en la web, enviando un e-mail o por el móvil. El oficinista es el encargado de dar esta información, de definir un presupuesto acotado según la demanda del cliente y enviárselo. La empresa puede aceptar este presupuesto o no aceptarlo. En caso de no aceptarlo, se renegociará otro presupuesto y se volverá a redefinir el producto para llegar a un acuerdo con el cliente.

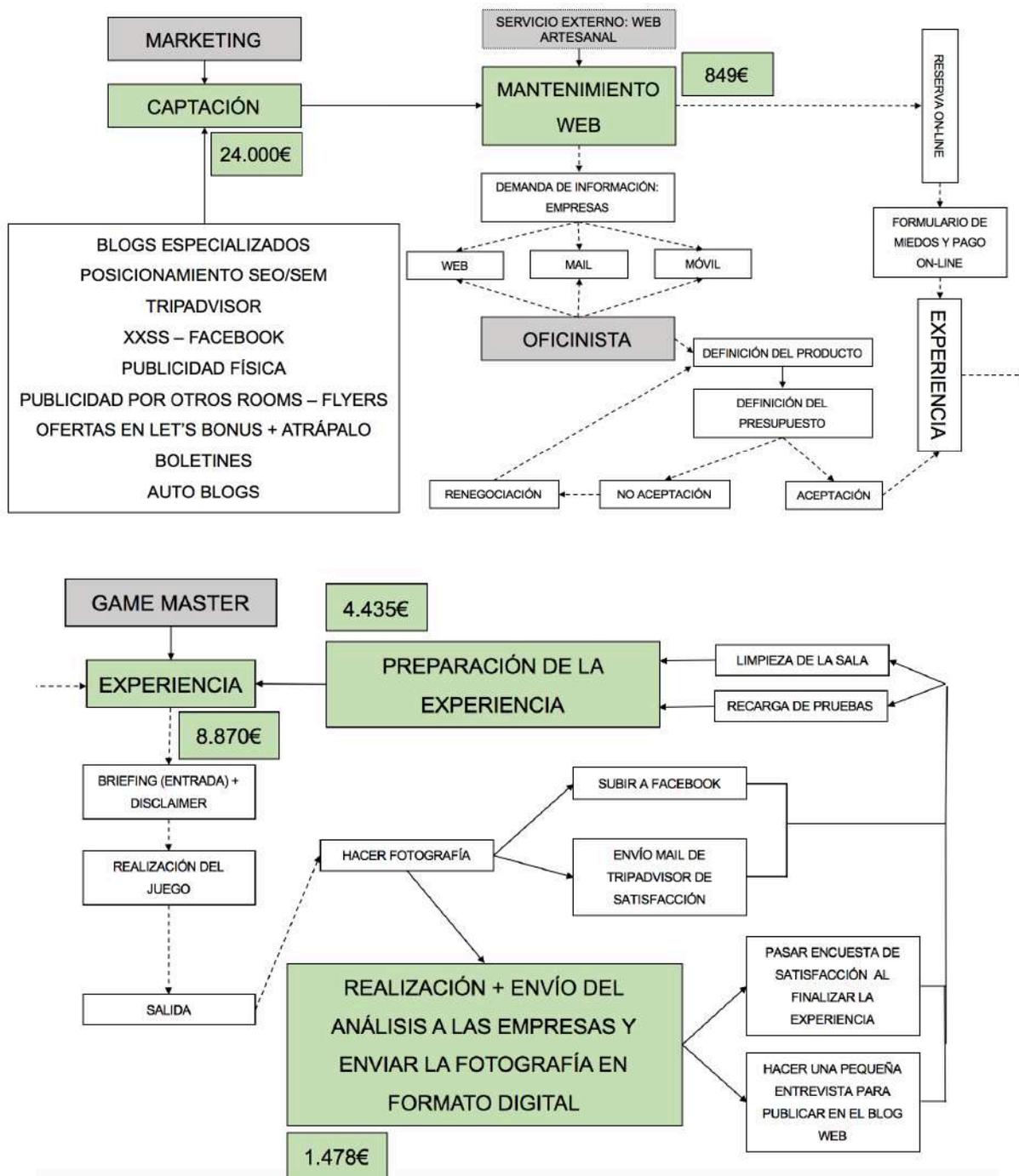
Una vez los diferentes perfiles de clientes ya han efectuado su reserva, entra en juego la segunda parte del flujo de operaciones.

El Game Master, como ya se ha comentado anteriormente, es el encargado de la experiencia. Sus funciones empiezan en el recibimiento de los clientes, hacer la entrada y es el encargado principal de que cada cliente rellene el *disclaimer* para poder empezar con la ejecución del juego. Al acabar el juego, el Game Master también se encarga de hacer la fotografía al grupo. En este momento, el flujo también toma dos caminos dependiendo del perfil del cliente:

- Particulares. El Game Master sube las fotos al Facebook y envía un e-mail de satisfacción desde TripAdvisor.
- Empresas. El Game Master envía la fotografía electrónicamente a la empresa, además del análisis de equipo. A este tipo de cliente se le pasa una encuesta de satisfacción al finalizar la experiencia para poder mejorar la experiencia. También se realizará una entrevista para publicar en el blog de la web de Elevator y otras empresas puedan ver lo "mal" que lo pasaron con esta actividad y los beneficios que causa en un equipo.

Una vez realizadas las acciones post-experiencia para cada perfil de cliente, el Game Master también se encarga de la preparación de la experiencia para los siguientes pases, donde deberá de realizar la limpieza de la sala y recargar las pruebas.

Infografía 4. Flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia

Infografía 5. Leyenda del flujo de operaciones



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, en la siguiente tabla quedan resumidos los diferentes tipos de actividad, especificando el responsable competente y el presupuesto del primer año para las actividades clave.

Tabla 16. Tipo de actividades en el flujo de operaciones

Tipo de actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Presupuesto primer año
Actividades clave	Captación de clientes	Interno: Departamento de Marketing	24.000 €
	Mantenimiento Web	Externo: Web Artesanal	849€
	Preparación de la experiencia	Interno: Game Master	4.435 €
	Ejecución del juego		8.870 €
	Realización y envío del análisis y fotografía a empresas		1.478 €
Actividades necesarias	Definición del producto y del presupuesto a empresas	Interno: Oficinista	-
	Renegociación con la empresa en caso de no aceptación del presupuesto		
	Entrar al grupo a la experiencia y asegurarse de que han rellenado el <i>disclaimer</i>	Interno: Game Master	
	Salida del grupo		
	Hacer fotografía		
	Servicio postventa de los diferentes perfiles de clientes		

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto referente a la captación de clientes computa las horas de un graduado en marketing donde al mes cobra 2.000€⁴⁵.

⁴⁵ Fuente: Merca20. Disponible en <<http://www.merca20.com/cobran-profesionales-marketing-espana/>> [Consulta: 20/02/2017]

En cuanto al mantenimiento web, es un coste imputado anteriormente en el plan de comunicación. Las actividades clave relacionadas con la experiencia se realizan por el Game Master, de esta manera, el 30% de su sueldo se destina a la preparación de la experiencia, un 60% a la ejecución del juego y el 10% restante a la realización y envío del análisis y de la fotografía a las empresas. El Game Master cobra 5,5€ la hora⁴⁶.

Los sueldos de los empleados imputados en este apartado se han calculado de la siguiente manera:

-Captación de clientes: 2.000€/mensuales * 12 meses = 24.000€/anuales

-Preparación de la experiencia: 30% * (5,5€/hora * 8 horas * 7 días * 4 semanas * 12 meses) = 4.435€

-Ejecución del juego: 60% * (5,5€/hora * 8 horas * 7 días * 4 semanas * 12 meses) = 8.870€

-Realización y envío del análisis y fotografía a empresas: 10% * (5,5€/hora * 8 horas * 7 días * 4 semanas * 12 meses) = 1.478€

⁴⁶ Fuente: Experiencia laboral en Claustrophobia.

7.2 Presupuesto tecnológico

La tecnología a utilizar se puede dividir en cuatro conceptos clave: software, hardware, telecomunicaciones y personal consultor.

Para la tecnología relacionada con el software, se utilizarán tres programas: para la contabilidad Contaplus; para el customer relationship management SuiteCRM de Google; para la ofimática se aprovechan los recursos gratuitos de OpenOffice.

En cuanto al hardware, Elevator saca partido de las ofertas de Apple para empresas: dos iMac; un MacBook Pro; una impresora 3D con sus cargas de filamentos específicos; una impresora convencional.

Se contrata el servicio para empresas de Movistar con la oferta Fusión Pro 2 que incluye fibra simétrica de 300 Mb, llamadas ilimitadas, desvíos de llamadas, 2 líneas móviles con 15GB y 4G, atención exclusiva para Empresas las 24 horas y 2 multiSims.

Finalmente, se encuentran los costes del mantenimiento web que realiza la empresa externa "Web Artesanal". Se puede consultar este presupuesto en la Tabla 17.

Tabla 17. Presupuesto tecnológico

PRESUPUESTO TECNOLÓGICO	
CONCEPTO	COSTE ANUAL
Software	
Contabilidad - Contaplus	362 € ⁴⁷
CRM - SuiteCRM by Google	51 € ⁴⁸
OpenOffice	0 €
Hardware	
2 Ordenadores de mesa	2.090 € ⁴⁹
1 portátil	1.424,65 € ⁹⁰
Impresora	49,95 € ⁵⁰
Impresora 3D	299 € ⁵¹
Carga de filamentos impresora 3D	359,40 € ⁵²
Telecomunicaciones	
Sistema telefónico y acceso a internet	1.400,04 € ⁵³
Personal consultor	
Creación web y helpdesk	71 € ⁵⁴
TOTAL	6.107 €

Fuente: Elaboración propia mediante las diferentes fuentes mencionadas en cada apartado

⁴⁷ Fuente: Sage. Disponible en <<https://tienda.sage.es>> [Consulta: 22/02/2017]

⁴⁸ Fuente: Google Cloud. Disponible en <<https://console.cloud.google.com/launcher/details/bitnami-launchpad>> [Consulta: 22/02/2017]

⁴⁹ Fuente: Apple. Disponible en <<http://www.apple.com/>> [Consulta: 22/02/2017]

⁵⁰ Fuente: MediaMarkt. Disponible en <<https://tiendas.mediamarkt.es/p/impresora-multifuncion-canon-pixma-mg3-1297971>> [Consulta: 22/02/2017]

⁵¹ Fuente: XYZ Printing. Disponible en <[http://eu.xyzprinting.com/eu es/Product/da-Vinci-Mini](http://eu.xyzprinting.com/eu_es/Product/da-Vinci-Mini)> [Consulta: 22/02/2017]

⁵² Fuente: De Martina. Disponible en <<http://www.demartina.com/>> [Consulta: 22/02/2017]

⁵³ Fuente: Movistar. Disponible en <<https://empresas.movistar.es>> [Consulta: 22/02/2017]

⁵⁴ Fuente: Web Artesanal. Disponible en <<http://webartesanal.com/web-avanzada/>> [Consulta: 22/02/2017]

7.3 Gestión de stock

Como se ha explicado en el apartado 6.3 referente a la distribución, Elevator gestiona poca cantidad de stock, ya que vende una experiencia y no un producto.

Aún así, al comercializar las cajas regalo con certificado, Elevator cuenta con un producto físico que tiene que controlar. Como se ha dejado claro, en stock siempre tienen que estar disponibles una media de cincuenta cajas regalo listas para su venta.

El Game Master es el encargado de reponer este stock en caso de que hayan menos de veinte cajas regalo en stock. Recordemos que Elevator es autosuficiente en la producción gracias a su impresora 3D.

7.4 Temporalización del proceso de producción

La previsión temporal para la inauguración de Elevator se ha fijado para el 31 de Octubre, abriendo sus puertas por primera vez para Halloween.

La semana clave de Elevator es la del 16 al 20 de Octubre, ya que se invitarán a *bloguers* específicos del mundo de los escape rooms y a *vlogers* especializados en el mundo del ocio (como Video Reviews Parks⁵⁵ y SkaPistas⁵⁶).

Las pruebas con jugadores (*testers*) se realizarán el 25 y el 26 de Setiembre. Los jugadores tienen que ser personas cercanas como amigos y familiares en los que se pueda confiar para poder recibir una buena crítica sobre todos los aspectos del juego para poder hacer modificaciones y mejoras hasta el 9 de Octubre.

La fecha límite para la fase de producción es el 20 de Setiembre de 2017 donde se producirá el juego con sus debidos enigmas y puzles. El 3 de Abril de 2017 es cuando se inician las obras en el local para tematizar y ambientarlo basándonos en la atmósfera tétrica deseada.

Antes de esta parte, el juego y las pruebas tienen que estar diseñados, comprendiendo el espacio temporal del 15 al 31 de Marzo. Para ello, el local tiene que estar asignado el 13 de Marzo de 2017.

Tabla 18. Calendario del proceso de producción

Fecha	Concepto
13 de Marzo de 2017	Asignación del local
15 a 31 de Marzo 2017	Diseño del juego y de las pruebas
3 de Abril de 2017	Inicio de las obras y producción del juego
20 de Setiembre de 2017	Finalización de las obras y de la producción del juego
25 y 26 de Setiembre de 2017	<i>Testers</i> con familia y amigos
27 de Setiembre 9 de Octubre de 2017	Aplicación de cambios y mejoras en el juego según los <i>testers</i>
16 a 20 de Octubre de 2017	Invitación a <i>Bloguers</i> y <i>Vlogers (influencers)</i>
31 de Octubre de 2017	Inauguración de Elevator (Anexo 5)

Fuente: Elaboración propia.

⁵⁵ Fuente: Youtube. Disponible en <<https://www.youtube.com/user/VideoReviewParks>>. [Consulta: 24/02/2017]

⁵⁶ Fuente: Youtube. Disponible en <<https://www.youtube.com/channel/UCkIoTk-U4GjwUanNVqb7wQ>>. [Consulta: 24/02/2017]

7.5 Plan de contingencias

En un negocio todo puede pasar, desde las mejores experiencias con clientes hasta las peores... Así que Elevator establece un plan de contingencias para cada una de sus actividades clave con el objetivo de poder hacer frente a cualquier emergencia. Este plan de contingencia no necesita estar necesariamente en un plan de empresa, pero puede llegar a ser un beneficio sustancial para el futuro de Elevator (R. Abrams, 2010)⁵⁷.

Se tiene que tener en cuenta que incendios, terremotos, inundaciones y todo tipo de desastres pueden pasar, además de apagones eléctricos y accidentes... Por esta razón, Elevator contratará un seguro que cubra pérdidas físicas de equipamiento y el coste incurrido en estos casos de emergencia. Se contrata el seguro Metrópolis⁵⁸, con un coste de 780€ mensuales.

Para cada actividad clave se van a enumerar diferentes vías alternativas como plan de contingencia.

a) La captación de clientes

Como se ha estipulado en el plan de comunicación del primer año, se toman diferentes acciones para hacer conocer el producto en el área metropolitana de Barcelona. En el formulario de reserva se pregunta al cliente como ha conocido el escape, pudiendo identificar los canales que mejor funcionan. En caso de que un canal no sea lo suficientemente efectivo, se tienen que tomar medidas para ver qué está ocurriendo, cómo se puede mejorar la comunicación en este canal y analizar si vale la pena seguir con éste.

Para realizar el análisis se tiene que rellenar el siguiente indicador (Tabla 19) haciendo un seguimiento trimestral:

Tabla 19. Seguimiento de los canales de comunicación

CANAL	CUOTA ÓPTIMA	CUOTA REAL	¿SE HA CUMPLIDO?	PROPUESTA DE MEJORA	¿ELIMINAR CANAL?
TRIPADVISOR	40%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de no cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
RECOMENDACIÓN DE OTROS ROOMS	20%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de no cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
POSICIONAMIENTO EN GOOGLE	12%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de no cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
BLOGS/VLOGS ESPECIALIZADOS	7%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de no cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
FACEBOOK	7%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de no cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
CAPGRÓS Y TOT MATARÓ	5%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de no cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
MATARÓ BUS	3%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de no cumplir la cuota óptima	SÍ/NO
OTROS	6%		SÍ/NO	Rellenar obligatoriamente en caso de no cumplir la cuota óptima	SÍ/NO

Fuente: Elaboración propia

En la primera columna se encuentran los diferentes canales. En la segunda se especifica la cuota óptima del tanto por ciento de los clientes totales que han conocido Elevator por ese canal, mientras que en la tercera se detalla el tanto por ciento real, dato extrapolado de los datos obtenidos en el formulario de reserva.

⁵⁷ Abrams, R. (2010). Successful Business Plan: Secrets & Strategies Paperback. *Planning Shop*. (ISBN: 978-1933895147).

⁵⁸ Fuente: Metrópolis. Disponible en <<http://www.metropolis-sa.es/>>. [Consulta 13/03/2017]

Si la cuota óptima se ha cumplido significa que ese canal está bien trabajado y no se tiene que eliminar (quinta columna). Aún así, siempre se pueden hacer propuestas de mejoras en el propio canal en la cuarta columna.

En el caso de que no se haya cumplido la cuota óptima del total de clientes, se tiene que pensar como modificar y/o mejorar ese canal. Además, si no se obtienen los resultados esperados de ese canal se puede eliminar del plan de comunicación y aprovechar el presupuesto para otro canal o invertir en uno nuevo.

b) Página Web

Lo peor que puede suceder en esta actividad clave es que la página web caiga, es decir, que deje de funcionar, ya que es nuestra principal vía de ingresos. Web Artesanal es la empresa ajena a Elevator que se encarga del mantenimiento web, así que ellos son los responsables del sistema de seguridad de la web. Para ello deben mantener una determinación de los recursos físicos del servidor de la web, además de crear un sistema de copias de seguridad a parte del sistema principal.

En caso de que el servidor no funcione, el responsable de Elevator que haya detectado este problema tiene que ponerse en contacto rápidamente con Web Artesanal para activar la copia de seguridad mientras arregla el fallo o *bug* en la web y el servidor.

De esta manera, siempre habrá una *landing page* que permita consultar información y comprar entradas.

Una vez el fallo se arregla, Web Artesanal tiene que comunicar a Elevator cuál ha sido el problema para tenerlo en cuenta para evitar futuros disgustos y activar el servidor habitual.

c) Realización de la experiencia

Si nos basamos en la realidad, lo peor que pueda ocurrir es que durante el juego las pruebas fallen, el cliente se haga daño o que un enigma se rompa.

En el caso de que una prueba durante el juego falle el Game Master encargado del juego es el responsable de integrar en el juego un recambio de esa prueba. Por ejemplo, si una llave se rompe el Game Master deberá de entrar en la sala de una manera teatral, interactuando con los jugadores y reponer esa pieza.

En caso de que un cliente o clienta se haga daño, el Game Master tiene que interactuar con el jugador y preguntar si puede seguir con el juego con normalidad. En caso de una lesión grave, es obligatorio llamar inmediatamente a emergencias al "112". Posteriormente se intercambiarán los datos del seguro para cubrir cualquier daño personal.

En el momento de hacer la recarga de las pruebas, es decir, que se prepare la sala para el siguiente pase, el Game Master encargado de ésta tiene que comprobar el estado de todas y cada una de las pruebas e instalaciones. En caso de detectar algún fallo o error, deberá de repararlo. Si no se puede reparar, se tiene que anular el siguiente juego invitando a los clientes a hacer un pase gratuito otro día o a otra hora siempre que sea posible.

d) Realización y envío del análisis de perfiles a las empresas

En el caso de los pases análisis para empresas, el Game Master se encarga de realizar el análisis de cada uno de los jugadores. Siempre tendrá que enviar este análisis al e-mail facilitado en el momento de la reserva.

El problema más probable es que la empresa pida más información sobre cada tipo de perfil analizado o que no entiendan el análisis. En estos casos, el Game Master tiene que facilitar toda la información al cliente y proporcionar un análisis más profundo si la empresa así lo desea.

Una vez analizado los planes de contingencia para cada actividad clave se han posicionado en la siguiente matriz según la probabilidad y la gravedad de ocurrencia (donde “1” es baja y “3” es alta).

Matriz 1. Relación probabilidad-gravedad de ocurrencia de contingencias

Probabilidad \ Gravedad	1 (baja)	2 (intermedia)	3 (alta)
1 (baja)	Demanda de más información del análisis de perfil para empresas	-	-
2 (intermedia)	El cliente se hace daño y puede continuar con el juego	Error en los canales de comunicación	Pruebas o instalaciones dañadas (reparables al momento)
3 (alta)	Error en el servidor web / cuelgue de la página web	Fallo de pruebas durante el juego	Pruebas o instalaciones dañadas (no reparables al momento)
	El cliente se hace daño y no puede continuar con el juego		

Fuente: Elaboración propia

El color verde muestra baja gravedad y ocurrencia, el naranja alta gravedad pero poca probabilidad, mientras que el rojo alta probabilidad y alta gravedad. De esta manera, el error en los canales de comunicación, el fallo de pruebas durante el juego y la aparición de pruebas y/o instalaciones dañadas reparables y no reparables son las contingencias que más se tienen que controlar.

7.6 Recursos clave

Los recursos clave de Elevator que son determinantes para el negocio son los siguientes:

1. El **local**
2. Las **pruebas** y los **enigmas**
3. El trabajo de la empresa “Web Artesanal” que se encarga de la **creación y del mantenimiento web**
4. Los **Game Masters** y el encargado de la captación

El local es la pieza clave del escape room. Sin éste el juego no existiría físicamente. En este apartado también se incluye el atrezzo y la ambientación de cada una de las salas del local. Para la elección del local se han tenido diversos criterios: precio, tipo de espacio, localización y metros cuadrados totales.

Se han visitado tres locales diferentes. El primero está situado en Pla d'en Boet de Mataró, C/ Serra i Moret.

Precio: 1.300€ mensuales

Tipo de espacio: diáfano

Localización: Polígono Industrial – zona de ocio nocturno

Metros cuadrados: 550m²

Disponible en: Habitaclia <http://www.habitaclia.com/alquiler-local_comercial-c_serra_i_moret_pla_d_en_boet-mataro-i5032002471150.htm?geo=z&codzonas=4>

Imagen 22. Localización del local



Fuente: Habitaclia. Disponible en <http://www.habitaclia.com/alquiler-local_comercial-c_serra_i_moret_pla_d_en_boet-mataro-i5032002471150.htm?geo=z&codzonas=4> [Consulta: 6/03/2017]

Opinión del equipo: “Es un local magnífico, grande, espacioso, en una buena zona y con posibilidad de crear más de un juego. Aún así el precio es elevado”.

Imagen 23. Fotografía del local en concreto



Fuente: Habitaclia <http://www.habitaclia.com/alquiler-local_comercial-c_serra_i_moret_pla_d_en_boet-mataro-i5032002471150.htm?geo=z&codzonas=4> [Consulta: 6/03/2017]

El segundo local se sitúa en la Avenida del Maresme.

Precio: 900€ mensuales

Tipo de espacio: diáfano – nave industrial

Localización: zona en el área de la Universidad TecnoCampus

Metros cuadrados: 450m²

Disponible en: Fines Pous <http://www.finespous.com/immobile/nave-industrial-en-avda-del-maresme/386882/2?k=636243943780853064_254372>

Imagen 24. Localización del local



Fuente: Fines Pous. Disponible en <http://www.finespous.com/immobile/nave-industrial-en-avda-del-maresme/386882/2?k=636243943780853064_254372> [Consulta: 6/03/2017]

Opinión del equipo: “Es un local con mucho potencial, es grande. Aunque no se encuentre en una zona de ocio está situado al lado de TecnoCampus, lo que es un punto muy a favor. El precio es mucho más bajo que el primer local”.

Imagen 25. Fotografía del local



Fuente: Fines Pous. Disponible en <http://www.finespous.com/immobile/nave-industrial-en-avda-del-maresme/386882/2?k=636243943780853064_254372> [Consulta: 6/03/2017]

El tercer local visitado también se encuentra en la zona de Pla d'en Boet.

Precio: 800€ mensuales

Tipo de espacio: parking

Localización: residencial

Metros cuadrados: 425m²

Disponible en: Finques Pous <http://www.finquespous.com/immoble/local-comercial-en-pla-den-boet/392169/2?k=636243960602574243_254372>

Imagen 26. Localización del local



Fuente: Finques Pous. Disponible en <http://www.finquespous.com/immoble/local-comercial-en-pla-den-boet/392169/2?k=636243960602574243_254372> [Consulta: 6/03/2016]

Opinión del equipo: “No nos gusta absolutamente nada, está en una zona cercana a la del ocio, pero se encuentra en una zona más residencial, justo debajo de pisos en los que vive gente, se pueden tener problemas por esto”.

Imagen 27. Fotografías del local



Fuente: Finques Pous. Disponible en <http://www.finquespous.com/immoble/local-comercial-en-pla-den-boet/392169/2?k=636243960602574243_254372> [Consulta: 6/03/2016]

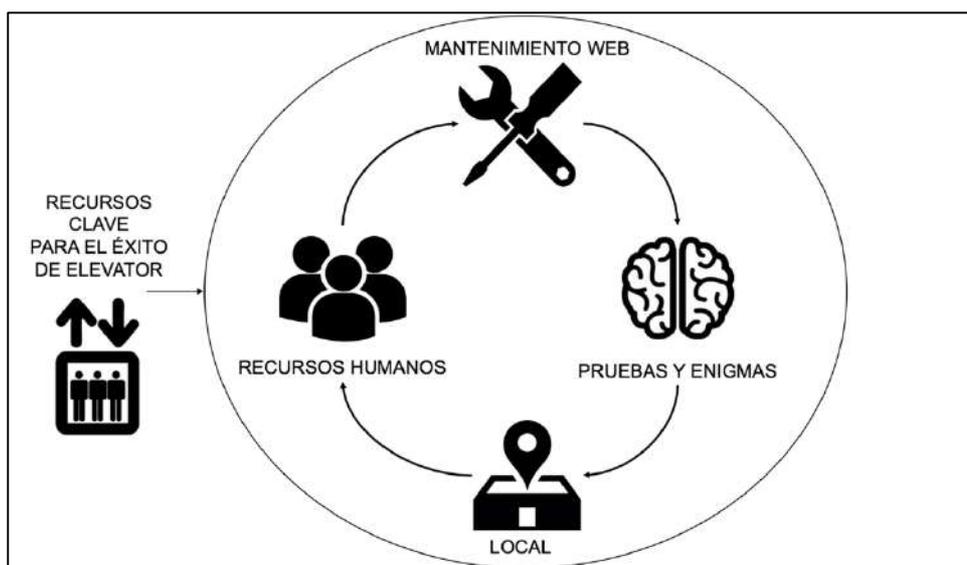
El equipo de Elevator ha decidido alquilar **el segundo local** por precio, infraestructura, espacio y metros cuadrados. Además está situado en un sótano, lo que hace aumentar la tensión de los jugadores. El presupuesto total para el local es de **900€ mensuales** (10.800€ anuales).

Sin las **pruebas y los enigmas** el juego no tiene sentido ni ritmo, por eso el equipo debe de diseñarlos muy bien, no solo estéticamente, también en cuanto a la ingeniería de cada uno. Estos recursos son los que caracterizan un buen escape room. Para este recurso clave, se va a necesitar la ayuda de ingenieros especializados en escape rooms. Los ingenieros de Claustrophobia serán los encargados de realizar el diseño y la producción de las obras y las diferentes pruebas según nuestras indicaciones. Estos ingenieros trabajan de una manera muy peculiar: piden un *briefing* con la historia y el funcionamiento de los enigmas (en qué consiste, cómo los tiene que manipular el jugador y que consecuencia conlleva su utilización en el juego). Se les contrata con un contrato laboral por obra y servicio. Según los presupuestos que ha presentado Claustrophobia sobre sus juegos, el precio de metro cuadrado de juego imputando obras, enigmas, pruebas, su diseño y construcción y salarios de los ingenieros es de 320€/m² (80.000€ para un juego de 250m²). El local tiene 450m² de los cuales 240m² están destinados a Elevator. De esta manera, el presupuesto de estos recursos clave es de **76.800€**. El juego está diseñado para tener una vida de 10 años.

La relación que se establece con la empresa **Web Artesanal** es bidireccional. Cada tres meses envían toda la información y estadísticas del posicionamiento SEO y SEM al encargado de marketing. Si cualquier trabajador detecta algún fallo en la web o tiene propuestas tienen que hacerlos saber al encargado de marketing para poder comentarlo con la empresa externa Web Artesanal. Si se recuerda el presupuesto tecnológico, el presupuesto para este recurso clave es de **849€/primer año**.

Los **Game Masters** son el activo más importante de Elevator. Ellos son los encargados de la preparación, del desarrollo y de la correcta ejecución del juego. Ellos son los principales activos debido a que dependiendo de su interacción con el juego y los jugadores la experiencia puede ser pésima o increíble. Además, el **marketer** encargado de la captación de clientes es otro activo clave para el éxito de Elevator, ya que sin esta persona Elevator puede tener una poca cuota de mercado. Si se recuerdan los sueldos de los empleados mencionados anteriormente, el presupuesto para el sueldo del **marketer** es de **24.000€ anuales** y para los Game Masters de **14.784€** para cada uno.

Infografía 6. Recursos Clave para el éxito de Elevator



Fuente: Elaboración propia

7.7 Presupuesto de producción y venta unitaria

Con el objetivo de poder dimensionar los recursos necesarios para poder construir Elevator se ha consultado el presupuesto de los juegos de Claustrophobia como en el punto anterior se ha detallado.

Hay que tener en cuenta que dependiendo del nivel de ventas hay unos costes y recursos materiales que varían, como pueden ser las pruebas que necesitan materiales desechables e inutilizables para otros pases. Por ejemplo, en una prueba se tiene que romper una barra. Esta barra se tiene que recambiar después de cada juego, lo que supone un coste variable. Como no se dispone de una lista detallada de cada material necesario para cada prueba y juego no se puede declarar un porcentaje de costes variables en la producción. Aún así, sí que hay costes variables en cuanto a la distribución dependiendo del volumen de ventas y de las perspectivas de crecimiento como ya se ha explicado en la pasarela de pago.

El presupuesto de producción es la suma del coste del local y del coste por metro cuadrado del juego:

- Local: 900€/mensuales → 10.800€/anuales
- Producción del juego y enigmas: 320€/m² de juego → 76.800€/10 años de vida → 7.680€/anual
- **Total: 18.480€/anual**

Una vez ya están todos los presupuestos detallados se puede calcular el coste de la venta unitaria (por un pase de cuatro jugadores) aproximado de Elevator:

Tabla 20. Coste de venta unitaria por un pase de cuatro personas

PRESUPUESTO	TOTAL ANUAL	COSTE VENTA UNITARIA
COMUNICACIÓN	28.115,50 €	9,76 €
DISTRIBUCIÓN	5.974,75 €	2,07 €
TECNOLOGÍA	6.107,00 €	2,12 €
PRODUCCIÓN	18.480,00 €	6,42 €
SUELDOS Y SALARIOS	53.568,00 €	18,60 €
TOTAL		38,97 €
INGRESO POR PASE 4 PERSONAS		60,00 €
MARGEN POR PASE 4 PERSONAS EN €		21,03 €
MARGEN POR PASE 4 PERSONAS EN %		35,04%

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la Tabla 20 se ha tenido en cuenta la previsión de ventas intermedia, que en cada pase van a haber 4 jugadores de media (ya que el mínimo es de dos y el máximo de 5) y que la ocupación máxima mensual es de 240 jugadores (8 pases por día * 30 días en un mes). Los cálculos se han realizado de la siguiente manera:

-Coste venta unitaria de comunicación: 28.115€ presupuesto de comunicación / 240 pases mensuales / 12 meses = **9,76€/pase de 4 personas**

-Coste venta unitaria de distribución: 5.974,75€ de presupuesto de distribución (2,9%⁵⁹ de 9.514€ de facturación mensual por 12 meses más 35 céntimos por 7.611 transacciones anuales totales) → 5.974,65€ / 12 meses / 240 pases mensuales = **2,07€/pase de 4 personas**

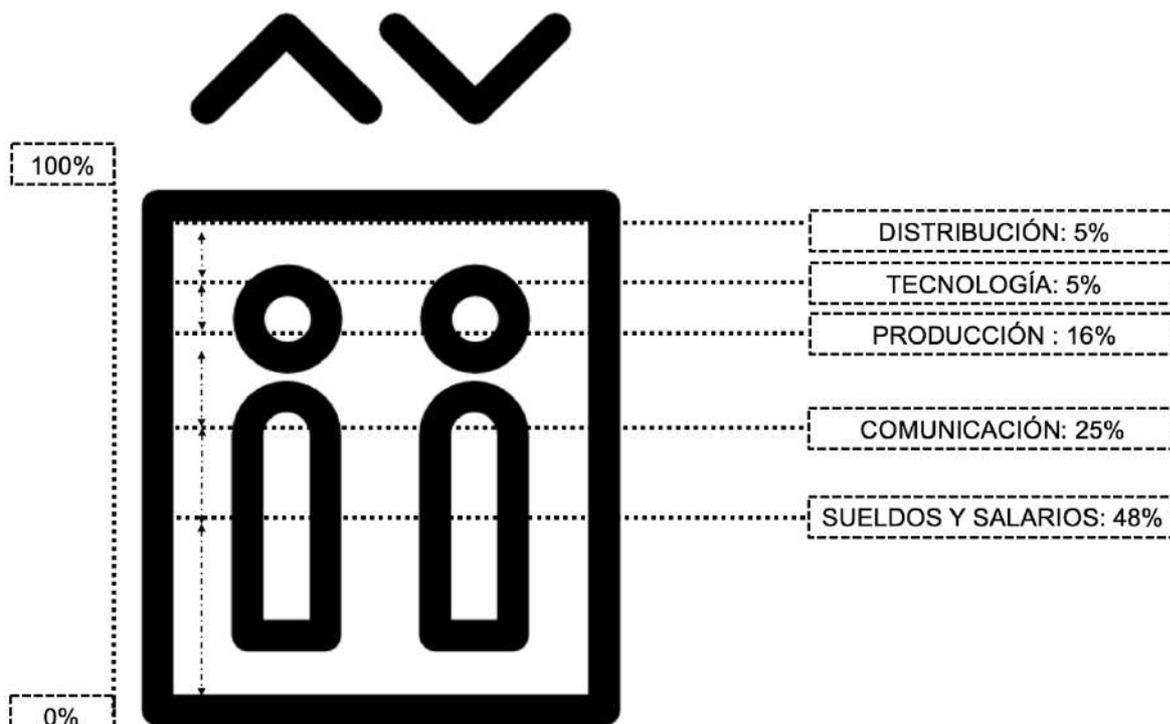
-Coste venta unitaria de tecnología: 6.107€ de presupuesto de tecnología/ 240 pases mensuales / 12 meses = **2,12€/pase de 4 personas**

-Coste venta unitaria de producción: 18.480€ de presupuesto de producción / 240 pases / 12 meses = **6,42€/pase de 4 personas**

-Coste venta unitaria de sueldos y salarios: 53.568€ de presupuesto de sueldos y salarios / 240 pases / 12 meses = **18,60€/pase de 4 personas**

De esta manera se obtiene un coste total unitario por pase de cuatro personas de **38,97€**. Si se tiene en cuenta que cada entrada vale 15€ y la pagan cuatro personas se obtiene un ingreso por pase de 60€ (15€ * 4 personas), obteniendo un margen de beneficio del **35,04% (21,03€ por juego)**. Como se puede observar en la imagen 28 el presupuesto que tiene más peso en el coste unitario es sueldos y salarios, seguido por el del plan de comunicación y producción.

Imagen 28. Tanto por ciento del coste de cada presupuesto imputado en las ventas unitarias



Fuente: Elaboración propia

⁵⁹ Se ha escogido un 2,9% de la facturación mensual debido a nuestra previsión de ventas y la comisión de PayPal para una facturación de 2.500€ a 10.000€ al mes

8. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1 Funciones y puestos de trabajo

Infografía 7. Organigrama de Elevator



Fuente: Elaboración propia

Las funciones y los puestos de trabajo básicos que se han detectado según la experiencia profesional en el mundo de los escape rooms para poner en marcha el proyecto son los que se encuentran en la anterior infografía.

Como se puede comprobar el **organigrama es circular**. De esta manera el cliente se sitúa en el centro haciendo que la organización se centre en el cliente. Los “departamentos” que lo conforman están interconectados y cooperan entre sí para satisfacer al cliente.

Al otorgar un organigrama de estas características a la organización de la empresa no hay una dependencia jerárquica entre los socios fundadores y los socios trabajadores, pero en un futuro sí que la habrá con los Game Masters que serán contratados.

La única jerarquía que se encuentra es con el Marketer y con los futuros Game Masters que dependen jerárquicamente de la dirección de Elevator.

En un primer momento todos los socios cooperarán en todas las actividades, pero cada uno tiene **un perfil más definido**. En la siguiente tabla se encuentran los miembros del proyecto con sus funciones:

Tabla 21. Funciones de cada uno de los miembros del equipo emprendedor

Nombre	Funciones		
Laura Ávila	Diseño Gráfico	Escenografía	
Alba Blanco	Producción	Dirección	
Cristian Gordillo	Producción	Programación	
Jaume Ávalos	Producción	Dirección	Contabilidad y finanzas

Fuente: Elaboración propia

El Marketer es el encargado de todo el marketing del proyecto.

Para una descripción más amplia de cada función se pueden consultar las tareas clave, las competencias técnicas clave y las competencias personales clave de cada una de las funciones en la siguiente tabla.

Tabla 22. Relación de tareas clave, competencias técnicas clave y competencias personales clave por función

Función	Tareas clave	Competencias técnicas clave	Competencias personales clave
Game Master	<ul style="list-style-type: none"> -Narración -Supervisión -Preparación y limpieza de la sala -Tareas de oficina -Análisis de roles -Dar pistas a los jugadores -Actuar en los pases 	<ul style="list-style-type: none"> -Habilidades ofimáticas -Español y Catalán nativo -Nivel de inglés: B2.2 -Experiencia de cara al público -Experiencia en interpretación 	<ul style="list-style-type: none"> -Empatía -Paciencia -Buen trato con el cliente -Crear un buen ambiente en los grupos -Buena capacidad comunicacional -Responsabilidad -Positivismo -Capacidades de benchmarker

<p>Diseño Gráfico y Escenografía</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño visual y gráfico de todo el juego -Diseño de la escenificación de todo el juego -Responsable de toda la parte artística del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> -Experiencia en el mundo artístico -Tener obras que certifiquen su experiencia -Precisión -Dominar diferentes técnicas artísticas -Dominio de programas informáticos de diseño 	<ul style="list-style-type: none"> -Eficiencia -Mente abierta -Competencias culturales -Competencias digitales -Autonomía e iniciativa personal -Competencias comunicativas
<p>Dirección y Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación estratégica -Medición, seguimiento y análisis de resultados -Administración y Gestión de todas las áreas del proyecto -Supervisión del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Negociación -Pensamiento estratégico -Dominio de métodos y herramientas de gestión de recursos humanos y de proyectos -Español y Catalán nativo -Nivel de inglés: B2.2 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para dirigir -Capacidad para gestionar equipos -Gestión de cambios -Credibilidad personal -Vocación de servicio al público
<p>Contabilidad y finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Realización de todas las operaciones contables y financieras -Gestión de cobros a clientes -Distribución de beneficios -Pago de nóminas -Introducción de todos los datos financieros y contables en software especializado -Editar y extraer información contable 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en programas de cálculo (Excel) -Conocimiento en software de gestión específicos -Español y Catalán nativo -Nivel de inglés: B2.2 	<ul style="list-style-type: none"> -Iniciativa propia -Preocupación por el orden y la calidad -Orientación estratégica -Trabajo en equipo -Habilidad Cooperativa

	-Conciliar albaranes con las facturas		
Marketer	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión y realización de todo el plan de marketing -Elaboración de presupuestos -Desarrollo de la marca Elevator -Búsqueda de posibles clientes para franquiciar Elevator -Evaluación del desempeño en marketing -Realización de la comunicación on-line y off-line 	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento en software relacionado con gestión de marketing -Español y Catalán nativo -Nivel de inglés: B2.2 	<ul style="list-style-type: none"> -Simpatía -Carácter extrovertido -Habilidades comunicativas -Proactividad -Carisma -Empatía -Accesibilidad
Programador	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de la programación del juego -Activar las funcionalidades de todas las herramientas del juego -Diseño de la mecánica de cada prueba -Diseño del panel de control del Game Master 	<ul style="list-style-type: none"> -Programación nivel avanzado -Conocimientos en ingeniería mecánica -Conocimientos en ingeniería informática -Conocimientos en ingeniería industrial 	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo -Creatividad -Innovación -Iniciativa -Ética -Colaboración -Tolerancia -Servicio -Disciplina

Fuente: Elaboración propia

Mensualmente todo el equipo se reúne en la **comisión de trabajo** para proponer nuevos retos, mejoras en los juegos, diseñar nuevos enigmas, crear otros finales o incluso nuevas rutas de escape rooms. La comisión de trabajo estará liderada por los dos directivos y se va a poder organizar cuando ellos o alguna persona del equipo emprendedor lo crea conveniente.

Aparte de la comisión de trabajo también se encuentra el **consejo asesor**. El consejo asesor consiste en reunirse con diferentes personas ajenas a la empresa expertos de los escape rooms. El consejo asesor está compuesto por el Director de *Claustrophobia* Barcelona Denis, Director y Directora de *Horror Box* David y Cristina, y por todas aquellas personas que el equipo pueda creer oportunas para el consejo.

8.2 Tiempo de dedicación para cada función y política retributiva

Tabla 23. Tiempo de dedicación, responsable y retribución por funciones

FUNCIÓN	TIEMPO DE DEDICACIÓN	¿QUIÉN LO ASUMIRÁ?	RETRIBUCIÓN
GAME MASTER	Jornada completa (160 horas mensuales). Desde el 25 de Septiembre	Todo el equipo emprendedor	5,5€/hora
DISEÑO Y ESCENOGRAFÍA	Jornada completa (160 horas mensuales). Desde el 13 de Marzo hasta el 9 de Octubre de 2017	Laura Ávila (miembro del equipo fundador)	6€/hora
DIRECCIÓN Y PRODUCCIÓN	A la dirección se le va a imputar un 25% de su jornada completa (40 horas mensuales). Desde el 13 de Marzo. A la producción, en cambio, se imputa un 75% de la jornada completa de dirección y de Cristian (120 horas mensuales) desde el 13 de Marzo hasta el 9 de Octubre de 2017	Jaume Ávalos y Alba Blanco (miembros del equipo fundador)	7€/hora
CONTABILIDAD Y FINANZAS	Esta función dedicará un 25% de la jornada completa del Game Master Jaume Ávalos desde el 25 de Septiembre (40 horas mensuales)	Jaume Ávalos (miembro del equipo fundador)	6€/hora
MARKETER	Jornada completa (160 horas mensuales). Desde el 13 de Marzo de 2017	Trabajador contratado (miembro externo)	8€/hora

		al equipo emprendedor)	
PROGRAMACIÓN	Jornada completa desde el 13 de Marzo de 2017 (160 horas mensuales) hasta el 9 de Octubre de 2017. Después de esta fecha dedicará un 25% de su jornada laboral completa (40 horas mensuales).	Cristian Gordillo (miembro del equipo emprendedor)	6€/hora

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Presupuesto de retribución económica bruta del primer año

	Función	€ Primer año	Función	€ Primer año	Función	€ Primer año	Función	€ Primer año	TOTAL
Jaume	Dirección	3.360 €	Producción	5.460 €	Contabilidad y finanzas	1.440 €	Game Master	5.280 €	15.540 €
Alba	Dirección	3.360 €	Producción	5.460 €	Game Master	5.280 €	-	-	14.100 €
Cristian	Programación	7.200 €	Producción	5.460 €	Game Master	5.280 €	-	-	17.940 €
Laura	Diseño y Escenografía	5.760 €	Game Master	5.280 €	-	-	-	-	11.040 €
Marketer	Marketing	15.360 €	-	-	-	-	-	-	15.360 €
TOTAL PRIMER AÑO									73.980 €

Fuente: Elaboración propia según los datos del Excel 1, segunda pestaña

Los trabajadores cobran según sus tareas, obviamente, pero también hay que tener en cuenta una política retributiva no económica para todo el equipo Elevator:

-Acceso al Gimnasio Paradise ilimitado: 39,90€/mes⁶⁰

-Tickets de parking: 450€/año presupuestado

Total presupuesto de la política retributiva no económica para todo el equipo Elevator:

-Acceso al Gimnasio para cinco personas durante un año: 2.394€ (478,8€/persona)

-Tickets: 450€ (90€/persona)

-Total: 2.844€

⁶⁰ Fuente: Paradise. Disponible en <<http://www.paradisesport.com/inicio.asp>> [Consulta: 5/05/2017]

Por último, hay que tener en cuenta un factor clave para el plan de recursos humanos: el plan de formación. Elevator da énfasis al objetivo de seguir mejorando y proporcionar valor a su equipo, según las necesidades de la empresa y las motivaciones de los trabajadores:

Tabla 25. Presupuesto del plan de formación del primer año

FUNCIÓN	PLAN DE FORMACIÓN	PRESUPUESTO
Contabilidad y Finanzas	Formación anual en el programa de contabilidad que utiliza la empresa (actualizaciones y mejoras del mismo) y un posgrado en finanzas	Formación <i>Contaplus</i> : 326€ ⁶¹ Posgrado en finanzas on-line en Universidad Pompeu Fabra: 1.150€ ⁶² TOTAL: 1.476€
Dirección	Curso on-line de Liderazgo, motivación y gestión de equipos certificado por la Universidad Rey Juan Carlos	TOTAL: 159€/curso ⁶³ x 2 directivos = 318€
Game Master	Curso anual de improvisación teatral	TOTAL: 30€/mes x 4 Game Mastersx12 meses 1.440 € ⁶⁴
Marketer	Curso Especializado Online en Marketing Digital en ESIC Business Marketing School	TOTAL: 1.700€ ⁶⁵ (matrícula incluida)
Diseño y Escenografía	Curso presencial en Escenografía Visual y mapping en ESDI	TOTAL: 125€ ⁶⁶
TOTAL		5.059€

Fuente: Elaboración propia. Cada presupuesto se ha extraído de la fuente oficial y se puede consultar con su referencia al pie de página

Presupuesto bruto total del primer año destinado a Recursos Humanos: 81.883€

⁶¹ Fuente: Sage. Disponible en <<https://tienda.sage.es>> [Consulta: 5/05/2017]

⁶² Fuente: Universitat Pompeu Fabra. Disponible en <<http://www.barcelonaschoolofmanagement.upf.edu/es/programa-de-postgrado-de-finanzas-corporativas-modalidad-online>> [Consulta: 5/05/2017]

⁶³ Fuente: Formación Sin Barreras. Disponible en <https://www.formacionsinbarreras.com/curso-liderazgo-motivacion-y-gestion-de-equipos_190.html> [Consulta: 5/05/2017]

⁶⁴ Fuente: Universo PerformArt. Disponible en <<https://universoperformart.com/cursos/curso-de-improvisacion-teatral-en-barcelona/>> [Consulta: 5/05/2017]

⁶⁵ Fuente: ESIC. Disponible en <<http://www.icemd.com/curso/curso-especializado-online-en-marketing-digital/convocatorias/online/#contenido>> [Consulta: 5/05/2017]

⁶⁶ Fuente: EducaWeb. Disponible en <<http://www.educaweb.com/curso/escenografia-visual-mapping-barcelona-309839/>> [Consulta: 5/05/2017]

9. PLAN JURÍDICO-FISCAL

9.1 Forma jurídica: SLNE

La forma jurídica elegida es la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE). Requiere un número de socios mínimo de 1 socio, con un capital mínimo de 3.000€ hasta 120.000€ como máximo. La responsabilidad es limitada y la fiscalidad directa se imputa en el Impuesto de Sociedades. La contabilidad es simplificada con un sistema de registro único, suprimiendo así el Libro de Acciones Nominativas y se mantiene la obligatoriedad del Libro Diario.

Se ha elegido esta forma jurídica por las ventajas que presenta, como pueden ser la rápida constitución (en 48 horas el emprendedor podrá tener su empresa constituida), al igual que el rápido trámite con el Registro Mercantil pudiendo hacerlo en menos de 24 horas. El objetivo social de esta forma jurídica es genérico, además de contar con órganos sociales sencillos. Se pueden convocar Juntas Generales a través de correo electrónico.

También se ha elegido por las ventajas fiscales que presenta:

-Aplazamiento sin aportación de garantías de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución

-No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución

-Aplazamiento o fraccionamiento con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.

9.2 Proveedores de servicio de asesoramiento jurídico, fiscal y contable-laboral

Como se ha comentado en las motivaciones personales se necesitará ayuda con el tema jurídico, fiscal y contable.

Por esta razón se identifican 3 posibles candidatos a proveer estos servicios:

1. **Patau Gabinet Econòmic.** Empresa asesora en el ámbito jurídico-fiscal y contable laboral. El director es un actual profesor de contabilidad de TecnoCampus. Es recomendado por diferentes personas como Marian Buil. Ofrece descuentos a alumnos, Alumnis y trabajadores de TecnoCampus.⁶⁷
2. **Grup Cecassa Mataró.** Empresa que ofrece un sistema de servicio integral para las empresas en el ámbito laboral, fiscal, contable, informática, ingeniería y seguros. La propietaria es amiga de la familia de unos de los integrantes del equipo emprendedor (Jaume Ávalos) y ofrecería el servicio gratuito.⁶⁸ De esta manera el coste inicial es de 0€ para captarnos como clientes en un futuro.
3. **Assesorament Empresarial Galmar.** Empresa asesora que se dedica a departamentos fiscales, contables y laborales de pequeñas empresas, autónomos y pymes. También tienen servicio de seguros de todo tipo. Esta empresa está en Sant Celoni pero se tiene en

⁶⁷ Fuente: Patau Gabinet Econòmic. Disponible en <<http://www.pataugabineteconomic.com/>> [Consulta: 8/05/2017]

⁶⁸ Fuente: Grup Cecassa. Disponible en <<http://www.cecassa.com/cas/index.asp>> [Consulta: 8/05/2017]

cuenta porqué una de las integrantes del equipo (Alba Blanco) tenía su antigua empresa gestionada por ellos.⁶⁹

9.3 Pacto de socios

El documento de pacto de socios se dedica exclusivamente a los socios de una sociedad que quieran establecer mediante un contrato diferentes directrices fijas que acabarán definiendo sus relaciones dentro del marco de la sociedad en la que todos van a participar con el objetivo de proteger los intereses comunes y dotando de estabilidad al desarrollo de la sociedad en su día a día.

El pacto deberá firmarse por todos los socios antes de formalizar la empresa. En el contrato tienen que aparecer los siguientes apartados:⁷⁰

1. Partes reunidas e interventores
2. Objeto del acuerdo
3. Naturaleza del pacto
4. Capital social aportado por cada socio
5. Situaciones de bloqueo
6. Adhesión al pacto por nuevos socios
7. Exclusividad
8. Periodo de permanencia requerida
9. Obligación de no competencia
10. Derechos de propiedad industrial e intelectual
11. Prohibición de transmisión
12. Derecho de adquisición preferente
13. Derecho de acompañamiento
14. Transmisión forzosa
15. Transmisión mortis causa
16. Conflictos entre los socios
17. Incumplimiento del pacto
18. Vigencia del pacto
19. Confidencialidad

⁶⁹ Fuente: Asesorament empresarial Galmar. Disponible en <http://www.asesoramentempresarialgalmar.com/> [Consulta: 8/05/2017]

⁷⁰ Fuente: Wonder Legal. Disponible en <https://www.wonder.legal/es/modele/pacto-socios-pactos-parasociales> [Consulta: 8/05/2017]

20. Modificación del contrato
21. Integridad del contrato y anulabilidad
22. Firmas

9.4 Trámites y acciones a seguir para la creación de la empresa

Los trámites a seguir para la creación de una Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), teniendo en cuenta que se necesita el alquiler de un local serían los siguientes:

-Trámites de apertura y licencias. En este trámite se tendrá en cuenta las tasa que requiere el ayuntamiento para la realización de obras de adecuación del local y que implicaría un 32,5€ además de un impuesto de un 3,768% del presupuesto de las obras.

-Tasa de la actividad. Implica un coste de 654,75€, para un local de máximo 500m2.

-Iniciación del trámite administrativo de constitución de la SLNE. Será necesario iniciar este trámite mediante el DUE (Documento Único Electrónico) donde constarán todos los datos relativos a la constitución y actividad de la sociedad. Este trámite no supondría ningún coste, ya que es gratuito.

-Depósito del capital social en la entidad bancaria. Este trámite implica el depósito del capital social mínimo para constituir una sociedad en una entidad bancaria. En el caso de Elevator, este capital es de 80.000€ ya que la producción del juego y de los enigmas es de 76.800€. Este trámite no implica ningún otro coste para los socios, ya que el banco emite un certificado automático que acredita que se ha procedido a la apertura de la cuenta corriente a nombre de la sociedad en constitución, en este caso Elevator, junto con las aportaciones que han realizado cada uno de los socios. Este hecho sirve para determinar el poder de decisión y el derecho a cobrar beneficios de cada uno de los implicados.

-Escritura pública de Constitución y Activación. En este paso, se procede a la elevación a escritura pública de los estatutos, adjudicando el capital social entre los socios y realizando el nombramiento del órgano de administración. Por experiencia adquirida en la antigua empresa de Alba, el gasto de la escritura pública junto con el notario es de 1.200€.

9.5 Normativa

Al abrir un negocio se tienen que seguir diferentes normativas. Éstas se van a dividir por tipología:

- Normativa para la apertura del local al público (requisitos)
- Normativa para la pasarela de pago

La actividad de escape room se puede clasificar como 13/4.1u Actividad sin incidencia ambiental. Actividad recreativa no incluida en el catálogo del Decret 112/2010 (annex III.2). Para la normativa de la apertura del local al público, se tiene que tener en cuenta el anexo 3.2 de la licencia de actividad room escape:

“Anexo 3.2 : Para legalizar una actividad como Anexo III.2a un ingeniero debe hacer un proyecto con planos justificando que la actividad cumple con toda la normativa vigente. Este proyecto se entrega a una Entidad Ambiental de Control (EAC) que revisará el proyecto y hará una inspección del local. Si el resultado de esta inspección es favorable la EAC emitirá el Certificado de Conformidad.

Este Certificado de Conformidad se entrega al Ayuntamiento junto con el proyecto y planos presentados previamente a la EAC para que el Ayuntamiento conceda la licencia de actividad.”⁷¹

También se deberán de hacer dos proyectos: proyecto de obras y el proyecto eléctrico. Si se necesita hacer obras para acondicionar el local, se deberá de tramitar la licencia de obras menores en el ayuntamiento. Un ingeniero o arquitecto deberá de hacer el proyecto explicando las obras a realizar que deberá de presentar al Colegio de Ingenieros donde se hará una revisión documental del proyecto y en caso de que sea favorable se emitirá un certificado de idoneidad (certificado que permitirá obtener la licencia de obras menores). Para el proyecto eléctrico también se necesitará a un ingeniero donde se comprobará que la instalación eléctrica cumple la legislación vigente.

Los requisitos del local para poder obtener la licencia de la actividad de escape room es:

1. Instalación eléctrica con cable libres de halógenos
2. Accesibilidad para usuarios con silla de ruedas según dos normativas en el acceso a la entrada y en el juego. Las normativas son el Código de Accesibilidad de Catalunya y el Código Técnico de la Edificación Sección SUA. Estas normativas regulan cuándo es obligatorio la accesibilidad para minusválidos en las actividades según tablas con diferentes parámetros (como la superficie del local).
3. Ventilación de la actividad de forma natural a través de puertas y ventanas o mecánicamente con un ventilador según la normativa del Reglamento de Instalaciones Térmicas de los Edificios (RITE).
4. La altura libre mínima del local tiene que ser de 2,5 metros y puede estar reducida a 2,1 metros en aseos, almacenes o cámaras de residuos, por ejemplo. La altura libre es la altura desde el suelo hasta el falso techo (en caso que haya un falso techo).
5. Aislamiento acústico del local para no provocar molestias a los vecinos. Se comprobará mediante sonometría en la vivienda más próxima a la actividad para determinar si el aislamiento es suficiente para evitar molestias a los vecinos. Según la Ordenanza de Medio Ambiente de Barcelona las actividades se pueden clasificar en diferentes grupos en función del nivel sonoro máximo que puedan generar dentro del recinto de la actividad.
6. Resistencia al fuego de la estructura del local. Cuando la estructura es de hormigón no suele haber problemas para alcanzar la resistencia al fuego que exige el Código Técnico de la Edificación, pero en los casos en que la estructura es de metal o de madera, se necesita la ignifugación de la estructura hasta alcanzar la resistencia al fuego requerida en cada caso. Para hacer la ignifugación de la estructura es obligatorio que una Entidad haga una comprobación del espesor del material ignífugo instalado en el local.

La normativa es Catalana y es la más restrictiva, así que Elevator se ceñirá a esta. La normativa, obviamente, puede cambiar. De hecho, ya ha pasado: hace un año los escape rooms aplicaban la norma de Juegos Recreativos y se veían afectados por las condiciones de distancias a usos protegidos o situación respecto a vivienda. Esto significa que eran tratados como “casinos” y tenían que estar a una distancia mínima de colegios y otro tipo de locales, lo que complicaba el hecho de abrir un escape room.

⁷¹ Fuente: Licencia de actividad. Disponible en <<http://www.licenciadeactividadbarcelona.org/room-escape.html>> [Consulta: 25/05/2017]

Elevator siempre tiene que estar al día sobre la normativa y la gestoría tendrá que anunciar sobre posibles cambios en la normativa y saber como proceder en cada contingencia.

La página web y la pasarela de pago tienen que cumplir con la Ley Orgánica de la Protección de Datos Personales (LOPD) y la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico (LSSI).

Por una banda, la LOPD pretende proteger los datos personales de los usuarios que interactúan con la web. Esta Ley ordena que todos los datos personales se guarden en ficheros y bases de datos que deben estar debidamente protegidas y de las cuales es responsable el propietario de la web (su incumplimiento puede implicar sanciones de hasta 600.000€). Para cumplir con la LOPD se tiene que dar de alta los ficheros en la Agencia Española de Protección de datos (AEPD) y crear un documento de seguridad acorde al perfil en el que se engloben de manera telemática. En función de los tipos de datos que se recojan hay que implementar unas medidas de seguridad de nivel básico, medio o alto.⁷²

Por otro lado, la LSSI afecta directamente a empresas y autónomos con una web dedicada al comercio electrónico que ofrezca productos y/o servicios. Elevator cobra al contado por web todos los pases, así que esta normativa es muy importante. Cuando se ofrece un servicio es necesario especificar como funciona el proceso de contratación y como es la relación de la empresa que presta el servicio con el cliente durante el tiempo del contrato. De esta manera, en la web tiene que aparecer la siguiente información⁷³:

- Denominación social
- NIF
- Domicilio social
- Correo electrónico de contacto
- Los precios de los productos especificando impuestos y gastos de envío
- Si la web utiliza cookies propias se debe de pedir el consentimiento del usuario para poder instalarlas en su equipos, además de informar en caso de utilizar cookies de terceros
- Si se envía publicidad por correo electrónico, los correos deberán estar identificados como publicidad

⁷² Fuente: Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre de protección de Datos de carácter personal

⁷³ Fuente: MECD. Disponible en <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/principal/novedades/patrimonio/2011/informacion-publica-real-decreto.html>>

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

10.1 Previsión de inversiones y financiación

Las partidas de inversión necesarias para Elevator del primer año son las siguientes:

- Gastos de constitución: 1.200€
- Licencia de actividad: 655€
- Aplicaciones informáticas: 362€ de Contaplus y 51€ de Suite CRM
- Instalación Técnica del juego: 640€ mensuales (76.800€ amortizados a 10 años de la vida del juego entre 12 meses)
- Equipos para procesos de información: 2.090€ de los ordenadores de mesa y 1.424,65€ del portátil
- Otro inmovilizado material: 49,95€ de la impresora y 299€ de la impresora 3D
- Total de inversión del primer año: 12.611€.

Las partidas de inversión de los siguientes años solo mantienen la inversión en aplicaciones informáticas y la de la instalación técnica del juego.

Para financiar el juego se han diseñado dos escenarios de financiación en base a diferentes supuestos:

-Supuesto 1: Los socios aportan 50.000€ y se pide un préstamo a Marion Grillot (CEO de Laser Quest Mataró) de 50.000€. La división del capital social queda dividida de la siguiente manera:

Tabla 26. División del capital social

Jaume Ávalos	25.500€	51%
Laura Ávila	7.500€	15%
Alba Blanco	12.500€	25%
Cristian Gordillo	4.500€	9%

Fuente: Elaboración propia

Los socios aportan el máximo capital posible que puedan permitirse. La mayoría utiliza sus ahorros o dinero prestado por familia y amigos.

El préstamo pedido a Marion tienen un interés del 3,5%, una periodicidad mensual con un número total de 60 cuotas (36 de carencia). La cuota mensual es de 2.160€ desde el 1/10/17 hasta el 1/10/22. Como es un particular no hay comisión ni gastos.

-Supuesto 2: Marion entra en la empresa como socia y no se pide préstamo ya que es su capital social aportado:

Tabla 27. División del capital social

Jaume Ávalos	25.500€	25,50%
Laura Ávila	7.500€	7,50%
Alba Blanco	12.500€	12,50%
Cristian Gordillo	4.500€	4,50%
Marion Grillot	50.000€	50%

Fuente: Elaboración propia

Se tiene que tener en cuenta que cada supuesto tiene sus puntos positivos y sus negativos. El primer supuesto hace que el capital no se divida entre muchas personas, mientras que el segundo sí. En cambio, en el primero se pide un préstamo, lo que supone un coste más para la empresa y para sus socios, mientras que en el segundo supuesto la misma cantidad de dinero entra en el capital social de la empresa sin endeudarla.

10.2 Previsión de costes e ingresos

Los costes de los servicios exteriores del primer año de Elevator se encuentran en la tabla 28. Los costes más significativos son los del alquiler del local (900€ mensuales), la prima de seguro a todo riesgo (780€ mensuales) y los de marketing y publicidad (1.472€ mensuales). Cabe destacar que el primer mes hay un coste superior en marketing de 8.850€ debido al acto inaugural de Elevator.

Tabla 28. Costes de los servicios exteriores del primer año

AÑO 1	TOTAL	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18
Alquileres	10.800	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Rentings	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reparaciones	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Servicios profesionales independientes	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportes	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primas de seguro	9.360	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780
Servicios Bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financiación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros servs bancarios	0												
Marketing y Publicidad	26.514	10.322	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472	1.472
Suministros	5.400	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Otros Servicios	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL SERVICIOS EXTERIORES	52.074	12.452	3.602										

Fuente: Elaboración propia.

Todas las tablas se han extraído de los archivos Excels adjuntos en la entrega. Los dos siguientes años los costes se mantienen iguales, excepto por el primer mes, pero con un incremento del 2% que proviene del IPC. En cuanto a los costes de recursos humanos, se ha estipulado el salario que proviene del apartado 8 de este documento. Los costes se han dividido por promotores y trabajadores como se puede comprobar en las tablas 29 y 30.

Tabla 29. Coste de recursos humanos (promotores)

PROMOTORES	PAGAS	RÉGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASE SS	%	SSE	%	SST	COSTE
Jaume Ávalos	12	Autonomo	Fijo	1.509	1.240	18%	269	884	0,00%	0	28,30%	250	1.509
Laura Ávila	12	Autonomo	Fijo	1.008	865	14%	143	884	0,00%	0	28,30%	250	1.008
Alba Blanco	12	Autonomo	Fijo	1.266	1.059	16%	207	884	0,00%	0	28,30%	250	1.266
Cristian Gordillo	12	Autonomo	Fijo	1.572	1.284	18%	288	884	0,00%	0	28,30%	250	1.572

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Coste de recursos humanos (trabajadores)

TRABAJADORES	PAGAS	RÉGIMEN	TIPO	SALARIO BRUTO	SALARIO NETO	%	IRPF	BASES	%	SSE	%	SST	COSTE
Marketer	12	General	Fijo	1.469	1.143	18%	257	1.469	23,60%	347	4,70%	69	1.816

Fuente: Elaboración propia

Se ha llegado a los salarios brutos gracias a la suma de la retribución económica de cada función, de la política no retributiva y la formación de cada integrante del equipo. En la siguiente tabla se puede comprobar el sumatorio de estos ítems:

Tabla 31. Obtención del salario bruto

Integrante	Retribución económica	Política no retributiva	Formación	Total anual bruta	Total mensual bruta
Jaume	15.540,00 €	568,80 €	1.995,00 €	18.103,80 €	1.508,65 €
Laura	11.040,00 €	568,80 €	485,00 €	12.093,80 €	1.007,82 €
Alba	14.100,00 €	568,80 €	519,00 €	15.187,80 €	1.265,65 €
Cristian	17.940,00 €	568,80 €	360,00 €	18.868,80 €	1.572,40 €
Marketer	15.360,00 €	568,80 €	1.700,00 €	17.628,80 €	1.469,07 €

Fuente: Elaboración propia

Tanto los gastos de los servicios exteriores y de recursos humanos se han extraído de esta memoria, se puede consultar la fuente en cada apartado.

Para los ingresos se han realizado tres escenarios diferentes dependiendo de la previsión de ventas: optimista (teniendo las mismas ventas que el mejor del sector: Horror Box), pesimista (teniendo las mismas ventas que el peor del sector: Enigmatiks) e intermedio.

10.2.1 Versión optimista

En la siguiente tabla se encuentra la versión optimista de ventas:

Tabla 32. Ingresos del primer año: versión optimista

VENTAS	TIPO	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18
Pase general	Servicio	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989	989
Pase con sorpresa de cumpleaños	Servicio	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Pase standard para empresas	Servicio	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pase análisis para empresas	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
Survival Halloween media pensión + es	Servicio	34	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Survival Halloween media pensión	Servicio	11	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caja regalo	Servicio	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
TOTAL		1.153	1.153	1.108	1.109	1.109	1.109	1.110	1.110	1.110	1.110	1.110	1.110

Fuente: Elaboración propia

Los dos siguientes años se tiene en cuenta un incremento de ventas del 2% en cuanto al año anterior en el pase general y de sorpresa de cumpleaños. En el pase standard para empresas, en el pase análisis y en la caja regalo las ventas se multiplican por tres respecto al año anterior. Los survivals las ventas se multiplican por dos en el segundo año y por tres en el tercer año respecto al primero.

Con estas ventas, multiplicando cada servicio por su precio y teniendo en cuenta una comisión de PayPal del 2,9%, se obtiene la siguiente cuenta de resultados:

Tabla 33. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (versión optimista con préstamo)

Pérdidas y Ganancias	30/9/18	30/9/19	30/9/20
Ventas	224.539	268.061	357.837
Variación de existencias	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	(86.043)	(86.043)	(86.043)
Otros gastos de explotación	(53.274)	(43.901)	(44.592)
Amortización del inmovilizado	(1.739)	(3.495)	(5.168)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	83.484	134.622	222.033
Gastos financieros	(1.750)	(1.750)	(1.750)
B) RESULTADO FINANCIERO	(1.750)	(1.750)	(1.750)
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	81.734	132.872	220.283
Impuesto sobre beneficios	(12.260)	(19.931)	(66.085)
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	69.474	112.941	154.198

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar, en esta versión optimista con préstamo el resultado del ejercicio en los tres años es positivo. Se va a proceder a analizar algunos ratios para argumentar el resultado.

Tabla 34. Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	177.257	280.806	474.471
Pasivo corriente	18.656	14.261	80.816
FONDO DE MANIOBRA	158.601	266.545	393.654

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra es positivo, ya que todo el activo corriente de la empresa puede llegar a pagar todo el pasivo corriente, es decir, la empresa tiene los recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas. Es positivo porque la deuda que hay es muy pequeña. Si se realiza el apalancamiento, se sabrá si se necesitará financiarse con deuda para tener más rentabilidad económica.

$$\text{Apalancamiento} \rightarrow (\text{Activo total} / \text{Fondos Propios}) \times (\text{BAT} / \text{BAII})$$

Tabla 35. Cálculo del apalancamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO TOTAL	188.130 €	296.675 €	482.866 €
FONDOS PROPIOS	119.474 €	232.415 €	386.613 €
BAT	81.734 €	132.872 €	220.283 €
BAII	83.484 €	134.622 €	222.033 €
APALANCAMIENTO	1,54	1,26	1,24

Fuente: Elaboración propia

Como el apalancamiento es mayor de 1 a la empresa le convendría financiarse con más deuda para tener más rentabilidad económica y no depender así de sus recursos propios.

Tabla 36. Rendimiento de la inversión

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	13.811	8.093	8.093
BAI	81.734	132.872	220.283
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	592%	1642%	2722%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al rendimiento de la inversión, este informa que el primer año el resultado del ejercicio es seis veces mayor a la inversión inicial, hasta llegar a veintisiete veces en tres años. El resultado es tan elevado porqué el beneficio va aumentando pero la inversión se estanca a partir del segundo año en un valor menor que el del primer año (consultar tabla 36).

Tabla 37. Rendimiento de los fondos

RENDIMIENTO DE LOS FONDOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	224.539	268.061	357.837
BAI	81.734	132.872	220.283
Rendiment dels fons	57%	98%	160%

Fuente: Elaboración propia

En este caso, si el rendimiento de los fondos es mayor del 100%, el beneficio antes de impuestos supera tanto los costes de explotación como los intereses. De esta manera, los dos primeros años los costes de explotación y los intereses son mayores que el BAI, pero el tercer año lo supera.

Tabla 38. EBITDA

EBITDA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BAI	81.734	132.872	220.283
Intereses	1.750	1.750	1.750
BAII	83.484	134.622	222.033
Amortizaciones	1.739	3.495	5.168
EBITDA	85.222	138.117	227.202

Fuente: Elaboración propia

El EBITDA son los beneficios antes de impuestos, intereses y amortización. Como se comprueba en la tabla 38 la amortización cada vez es mayor debido a la inversión de la instalación técnica del juego. No obstante, el EBITDA va aumentando cada año debido al aumento de la facturación.

La rentabilidad de los ingresos se muestra en la tabla 39. El análisis confirma que a partir del tercer año el BAI amortiza la inversión inicial. En el primer año el 36,40% de lo que se ha invertido es beneficio, en el segundo año es del 49,57% y en el tercero del 61,56%.

Tabla 39. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	224.539	268.061	357.837
BAI	81.734	132.872	220.283
RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS	36,40%	49,57%	61,56%

Fuente: Elaboración propia

Si se tiene en cuenta el escenario positivo sin el préstamo, la cuenta de resultados es la siguiente:

Tabla 40. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (versión optimista sin préstamo)

Pérdidas y Ganancias	30/9/18	30/9/19	30/9/20
Ventas	224.539	268.061	357.837
Variación de existencias	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	(85.924)	(85.924)	(85.924)
Otros gastos de explotación	(53.274)	(43.901)	(44.592)
Amortización del inmovilizado	(1.739)	(3.495)	(5.168)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	83.602	134.740	222.152
Gastos financieros	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	83.602	134.740	222.152
Impuesto sobre beneficios	(12.540)	(20.211)	(66.646)
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	71.062	114.529	155.506

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 40, si en este escenario no hay deuda, obviamente, el resultado antes de impuestos será mayor, lo que aporta un resultado del ejercicio más positivo aún.

Tabla 41. Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	178.983	283.977	479.275
Pasivo corriente	18.794	14.261	56.573
FONDO DE MANIOBRA	160.189	269.716	422.702

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el fondo de maniobra sigue siendo positivo y es aún mayor que el anterior supuesto, ya que la deuda es aún más pequeña. El apalancamiento muestra si es mejor financiarse con deuda, así que se va a calcular a continuación.

Tabla 42. Cálculo del apalancamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO TOTAL	189.856 €	299.852 €	497.670 €
FONDOS PROPIOS	171.062 €	286.591 €	441.098 €
BAT	83.602 €	134.740 €	222.152 €
BAII	83.602 €	134.740 €	222.152 €
APALANCAMIENTO	1,11	1,05	1,13

Fuente: Elaboración propia

Como el apalancamiento es mayor de 1 a la empresa le convendría financiarse con más deuda para tener más rentabilidad económica y no depender así de sus recursos propios. El apalancamiento es menor que en el primer caso comentado, ya que no hay deuda.

Tabla 43. Rendimiento de la inversión

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	13.811	8.093	8.093
BAI	83.602	134.740	222.152
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	605%	1665%	2745%

Fuente: Elaboración propia

Al igual que en el primer supuesto, gracias al rendimiento de la inversión de 605% en el primer año, el resultado del ejercicio es seis veces mayor a la inversión inicial, hasta llegar a veintisiete veces en tres años (consultar tabla 43).

Tabla 44. Rendimiento de los fondos

RENDIMIENTO DE LOS FONDOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	224.539	268.061	357.837
BAI	83.602	134.740	222.152
Rendiment dels fons	59%	101%	164%

Fuente: Elaboración propia

A diferencia que en el primer caso, solo el primer año los costes de explotación y los intereses son mayores que el BAI. El segundo y tercer año el BAI es superior a estos costes e intereses.

Tabla 45. EBITDA

EBITDA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BAI	83.602	134.740	222.152
Intereses	0	0	0
BAII	83.602	134.740	222.152
Amortizaciones	1.739	3.495	5.168
EBITDA	85.341	138.235	227.321

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios antes de impuestos, intereses y amortización aumentan cada año al igual que en el anterior caso debido a la inversión en el juego.

Tabla 46. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	224.539	268.061	357.837
BAI	83.602	134.740	222.152
RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS	37,23%	50,26%	62,08%

Fuente: Elaboración propia

En el primer caso a partir del tercer año el BAI amortiza la inversión inicial. En cambio, en este caso a partir del segundo año ya lo hace.

A grandes rasgos, la opción sin préstamo a corto plazo parece mejor.

10.2.2 Versión pesimista

Para la versión pesimista se tienen en cuenta las siguientes ventas según la previsión de ventas pesimista:

Tabla 47. Ingresos del primer año: versión pesimista

VENTAS	TIPO	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18
Pase general	Servicio	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Pase con sorpresa de cumpleaños	Servicio	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Pase standard para empresas	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Pase análisis para empresas	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Survival Halloween media pensión + es	Servicio	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Survival Halloween media pensión	Servicio	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caja regalo	Servicio	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL		44	44	41	42	43	44						

Fuente: Elaboración propia

Los dos siguientes años se tienen en cuenta las mismas variables que en el primer supuesto, pero con la previsión de ventas pesimista (Enigmatiks) obteniendo el siguiente resultado del ejercicio:

Tabla 48. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (versión pesimista con préstamo)

Pérdidas y Ganancias	30/9/18	30/9/19	30/9/20
Ventas	9.360	18.654	38.687
Variación de existencias	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	(86.042)	(86.042)	(86.042)
Otros gastos de explotación	(53.274)	(43.901)	(44.592)
Amortización del inmovilizado	(1.739)	(3.495)	(5.168)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(131.694)	(114.784)	(97.116)
Gastos financieros	(1.750)	(1.750)	(1.750)
B) RESULTADO FINANCIERO	(1.750)	(1.750)	(1.750)
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	(133.444)	(116.534)	(98.866)
Impuesto sobre beneficios	20.017	17.480	14.830
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	(113.428)	(99.054)	(84.036)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede comprobar en la tabla 48, el supuesto pesimista es totalmente contrario al optimista: el resultado del ejercicio es negativo en los tres años, aunque a simple vista parece que año tras año se va recuperando la pérdida gracias al aumento de ventas.

Tabla 49. Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	-42.397	-163.133	-263.913
Pasivo corriente	1.920	2.316	27.889
FONDO DE MANIOBRA	-44.317	-165.449	-291.803

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 49 se puede observar como el fondo de maniobra es negativo, lo que significa que la empresa no tiene recursos suficientes para hacer frente a sus obligaciones más inmediatas (pasivo corriente) lo que presenta un grave problema. Además, cada año el saldo negativo va aumentando debido a que el activo corriente es más bajo que el año anterior, lo que agrava la situación. Como el activo, los fondos propios, el BAT i el BAI son resultados negativos, no tiene sentido calcular el apalancamiento (negativo entre negativo es igual a positivo y el resultado no es significativo).

Tabla 50. Rendimiento de la inversión

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	13.811	8.093	8.093
BAI	-133.444	-116.534	-98.866
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	-966%	-1440%	-1222%

Fuente: Elaboración propia

Lógicamente el rendimiento de la inversión es negativo debido al Beneficio Antes de Impuestos negativo (como se comprueba en la tabla 50). El resultado es tan negativo ya que el beneficio va bajando y la inversión se estanca a partir del segundo año en un valor mayor que el del primer año.

Tabla 51. EBITDA

EBITDA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BAI	-133.444	-116.534	-98.866
Intereses	1.750	1.750	1.750
BAII	-131.694	-114.784	-97.116
Amortizaciones	1.739	3.495	5.168
EBITDA	-129.956	-111.289	-91.947

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios antes de impuestos, intereses y amortización son negativos cada año. Como se ha comentado anteriormente, el EBITDA crece gracias al incremento de ventas anuales, pero con una amortización que crece cada año y unos intereses que en breves también lo harán porqué termina el periodo de carencia del préstamo no se esperan buenos resultados para la empresa.

Tabla 52. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	9.360	18.654	38.687
BAI	-133.444	-116.534	-98.866
RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS	-1425,69%	-624,72%	-255,56%

Fuente: Elaboración propia

El análisis según la rentabilidad de los ingresos muestra como el BAI no llega a amortizar la inversión inicial, ni siquiera es positiva. Obviamente la rentabilidad se va acercando cada vez más a un número positivo debido a que la inversión sube (gracias a la instalación del juego) y el BAI aumenta (por las ventas).

Tabla 53. Rendimiento de los fondos

RENDIMIENTO DE LOS FONDOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	9.360	18.654	38.687
BAI	-131.695	-114.785	-97.117
Rendiment dels fons	-93%	-86%	-72%

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento de los fondos es negativo, de esta manera el beneficio antes de impuestos en ningún momento supera los costes de explotación ni de los intereses.

De manera radical, este supuesto haría que la empresa quebrara. En el Excel adjunto se puede consultar el caso pesimista sin el préstamo, pero no se analizará debido a la similitud con el caso acabado de analizar.

10.2.3 Versión intermedia / realista

En este supuesto se tiene en cuenta la previsión de ventas intermedia como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 54. Ingresos del primer año: versión realista

VENTAS	TIPO	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sept-18
Pase general	Servicio	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495
Pase con sorpresa de cumpleaños	Servicio	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Pase standard para empresas	Servicio	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Pase análisis para empresas	Servicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
Survival Halloween media pensión + es	Servicio	18	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Survival Halloween media pensión	Servicio	11	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Caja regalo	Servicio	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
TOTAL		585	585	556	556	556	556	557	557	557	558	558	558

Fuente: Elaboración propia

Los dos siguientes años se tienen en cuenta las mismas variables que en el primer supuesto, pero con la previsión de ventas intermedia obteniendo el siguiente resultado del ejercicio:

Tabla 55. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (versión realista con préstamo)

Pérdidas y Ganancias	30/9/18	30/9/19	30/9/20
Ventas	115.485	144.831	207.116
Variación de existencias	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	(86.043)	(86.043)	(86.043)
Otros gastos de explotación	(53.274)	(43.901)	(44.592)
Amortización del inmovilizado	(1.739)	(3.495)	(5.168)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(25.570)	11.393	71.313
Gastos financieros	(1.750)	(1.750)	(1.750)
B) RESULTADO FINANCIERO	(1.750)	(1.750)	(1.750)
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	(27.320)	9.643	69.563
Impuesto sobre beneficios	4.098	(1.446)	(20.869)
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	(23.222)	8.196	48.694

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 55 se especifica la cuenta de resultados de la versión realista con el préstamo. El primer año presenta pérdidas, pero en el segundo año ya hay beneficio y en el tercero el resultado del ejercicio se multiplica por 6 respecto al año anterior.

Tabla 56. Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	68.974	73.620	134.352
Pasivo corriente	7.167	8.244	43.642
FONDO DE MANIOBRA	61.807	65.376	90.709

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra es positivo, lo que significa que Elevator tiene recursos suficientes para hacer frente a sus pagos más inmediatos. El activo corriente crece cada año, al igual que el pasivo corriente. El pasivo corriente es positivo porque la deuda que hay es muy pequeña. Cabe destacar que el fondo de maniobra de este caso es más bajo que el de la versión optimista pero aún así es un fondo muy bueno.

Tabla 57. Cálculo del apalancamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO TOTAL	83.945 €	93.217 €	152.747 €
FONDOS PROPIOS	26.778 €	34.974 €	83.668 €
BAT	-27.329 €	9.643 €	69.563 €
BAII	-25.570 €	11.393 €	71.313 €
APALANCAMIENTO	-	2,26	1,78

Fuente: Elaboración propia

No se puede calcular el apalancamiento del primer año, ya que el BAT y el BAII es negativo y el resultado no es significativo. A partir del segundo año el apalancamiento es mayor de 1, lo que informa que a la empresa le convendría financiarse con más deuda para tener más rentabilidad económica y no depender tanto de sus recursos propios.

Tabla 58. Rendimiento de la inversión

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	13.811	8.093	8.093
BAI	-27.320	9.643	69.563
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	-198%	119%	860%

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento de la inversión el primer año es negativo, lo que significa que el resultado del ejercicio es casi dos veces menor que la inversión inicial, pero el segundo año el resultado es 2 veces mayor que ésta y el tercer año es 8 veces mayor. Al igual que pasaba con la versión optimista, el resultado de los dos últimos años es tan bueno porque la inversión se estanca en el segundo año y el beneficio antes de impuestos va aumentando año tras año.

Tabla 59. Rendimiento de los fondos

RENDIMIENTO DE LOS FONDOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	115.485	144.831	207.116
BAI	-27.320	9.643	69.563
Rendiment dels fons	-19%	7%	51%

Fuente: Elaboración propia

El primer año los fondos rinden negativamente, aunque a partir del segundo año ya lo hacen de una manera positiva. De esta manera los costes de explotación y los intereses son mayores que el BAI y presenta una progresión positiva a lo largo del tiempo.

Tabla 60. EBITDA

EBITDA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BAI	-27.320	9.643	69.563
Intereses	1.750	1.750	1.750
BAII	-25.570	11.393	71.313
Amortizaciones	1.739	3.495	5.168
EBITDA	-23.832	14.887	76.482

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios antes de impuestos, intereses y amortización del primer año son negativos, pero el EBITDA es positivo a partir del segundo año y va creciendo año tras año debido al aumento de la facturación aunque la amortización cada vez sea mayor y el periodo de carencia esté apunto de acabar.

Tabla 61. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	115.485	144.831	207.116
BAI	-27.320	9.643	69.563
RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS	-23,66%	6,66%	33,59%

Fuente: Elaboración propia

En el primer año, según la rentabilidad de los ingresos, el 23,66% de lo que se ha invertido es pérdida, aunque en el segundo año un 6,66% de lo que se ha invertido es beneficio, mientras que en el tercer año el 33,59% de la inversión se convierte en beneficio, acercándose a la amortización de la inversión inicial (50%).

Como se ha comprobado con este análisis, los resultados no son tan buenos como el escenario optimista, pero en este caso los números se asemejan más a la realidad y no deja de ser un buen resultado.

El escenario realista sin préstamo presenta la siguiente cuenta de resultados:

Tabla 62. Cuenta de resultados del primer, segundo y tercer año (versión realista sin préstamo)

Pérdidas y Ganancias	30/9/18	30/9/19	30/9/20
Ventas	115.485	144.831	207.116
Variación de existencias	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	(86.043)	(86.043)	(86.043)
Otros gastos de explotación	(53.274)	(43.901)	(44.592)
Amortización del inmovilizado	(1.739)	(3.495)	(5.168)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(25.570)	11.393	71.313
Gastos financieros	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	(25.570)	11.393	71.313
Impuesto sobre beneficios	3.836	(1.709)	(21.394)
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	(21.735)	9.684	49.919

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 62 se presenta la cuenta de resultados del supuesto. Como se puede analizar, la pérdida del primer año es menor y el beneficio de los dos siguientes años es mayor debido a que no hay gastos financieros, lo que presenta una mejora *grossa modo*. Se analizará este escenario para comprobar otros aspectos de la cuenta de resultados.

Tabla 63. Fondo de maniobra

FONDO DE MANIOBRA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	70.724	76.852	139.113
Pasivo corriente	7.167	8.244	19.641
FONDO DE MANIOBRA	63.557	68.608	119.473

Fuente: Elaboración propia

El fondo de maniobra sigue siendo positivo y ligeramente mayor hasta el segundo año. En el tercer año el fondo de maniobra suma 28.000€ al supuesto realista con préstamo, debido a que el pasivo es mucho menor en este caso.

Tabla 64. Cálculo del apalancamiento

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO TOTAL	85.432 €	96.192 €	157.509 €
FONDOS PROPIOS	78.265 €	87.949 €	137.868 €
BAT	-25.570 €	11.393 €	71.313 €
BAII	-25.570 €	11.393 €	71.313 €
APALANCAMIENTO	-	1,09	1,14

Fuente: Elaboración propia

El apalancamiento financiero es parecido al del supuesto realista con préstamo e indica que Elevator necesita endeudarse para no depender de sus recursos propios.

Tabla 65. Rendimiento de la inversión

RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	13.811	8.093	8.093
BAI	-25.570	11.393	71.313
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	-185%	141%	881%

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento de la inversión del primer año sigue siendo negativo, aunque no tanto como el anterior supuesto, mientras que el segundo y tercer año aumenta un 21% al caso con préstamo, haciendo que en el tercer año el resultado del ejercicio es nueve veces mayor que la inversión inicial.

Tabla 66. Rendimiento de los fondos

RENDIMIENTO DE LOS FONDOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	115.485	144.831	207.116
BAI	-25.570	11.393	71.313
Rendiment dels fons	-18%	9%	53%

Fuente: Elaboración propia

Como pasaba en el caso anterior, el primer año los fondos rinden negativamente y a partir del segundo año ya lo hacen positivamente. Aún así, en este supuesto, el primer año gana un 1% positivamente y los siguientes años 2%.

Tabla 67. EBITDA

EBITDA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BAI	-25.570	11.393	71.313
Intereses	0	0	0
BAII	-25.570	11.393	71.313
Amortizaciones	1.739	3.495	5.168
EBITDA	-23.832	14.887	76.482

Fuente: Elaboración propia

Los beneficios antes de impuestos, intereses y amortización son los mismos en este caso que en el anteriormente comentado.

Tabla 68. Rentabilidad de los ingresos

RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inversión	115.485	144.831	207.116
BAI	-25.570	11.393	71.313
RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS	-22,14%	7,87%	34,43%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 68 se encuentra la rentabilidad de los ingresos, que si se compara con el supuesto anterior, no es muy diferente. Cabe destacar que la rentabilidad de los ingresos es más alta (alrededor del 1%) en este caso que en el anterior.

Como se ha comprobado con este análisis, a corto plazo es mejor la opción de no tener un préstamo.

10.3 Plan de tesorería

El plan de tesorería se puede consultar en los Excels adjuntos. En el apartado anterior se han analizado 6 escenarios distintos:

1. Optimista con préstamo
2. Optimista sin préstamo
3. Pesimista con préstamo
4. Pesimista sin préstamo
5. Realista / intermedio con préstamo
6. Realista / intermedio sin préstamo

En este caso, solo se van a utilizar los planes de tesorería de los casos sin préstamo, ya que la opción más segura, independientemente de si es mejor o peor, es la de que Marion Grillot forme parte de la empresa como socia. De esta manera, el análisis será mucho más real.

En todos los casos las entradas de caja son las ventas y el IVA de las ventas, excepto en el primer mes del primer año en el que también se encuentra la entrada del capital social. En cuanto a las salidas de caja, sus componentes son los gastos de constitución en el primer mes, las inversiones, los costes de servicios exteriores, gastos de personal y el IVA a pagar.

10.3.1 Escenario optimista sin préstamo

En el plan de tesorería del escenario optimista sin préstamo, se observa como el saldo final nunca es negativo lo que presenta una situación perfecta sin necesidad de contratar ninguna línea de crédito o pedir un préstamo. En la tabla 69 se puede consultar el VAN de los tres primeros años de este proyecto. Como se comprueba, todos los cobros que la empresa ha recibido menos la inversión inicial es igual a 728.424€. El VAN disminuye debido a que la inversión inicial aumenta año tras año.

Tabla 69. VAN de los tres primeros años (escenario optimista sin préstamo)

VAN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Año	1	2	3
Cash-flow	176.802	104.958	195.262
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	173.335	100.883	184.000
VAN	728.434	555.099	454.216

Fuente: Elaboración propia

La tasa interna de retorno para este proyecto es del 559%. Cuanto mayor sea la TIR, mejor para el proyecto, ya que podrá soportar un peor interés. Los cobros son suficientemente fuertes para que actualizarlos a cinco veces su valor para que el VAN sea igual a 0.

Se puede comprobar el cálculo de la TIR en la tabla 70.

Tabla 70. TIR

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN	13.811,00 €	8.093,00 €	8.093,00 €
CASH-FLOW	176.802,00 €	104.958,00 €	195.262,00 €
-29.997,00 €	176.802,00 €	104.958,00 €	195.262,00 €
TIR	559%		

Fuente: Elaboración propia

En este caso, el nivel de endeudamiento de la empresa es muy bajo: el primer año del 10,99%, el segundo del 4,99% y el tercero de 12,83%. Esto es debido a que lo único que representa en el pasivo son impuestos y contribuciones a la administración (tabla 71).

Tabla 71. Ratio endeudamiento

RATIO ENDEUDAMIENTO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Pasivo	18.794	14.261	56.573
Fondos Propios	171.062	285.591	441.098
RATIO ENDEUDAMIENTO	10,99%	4,99%	12,83%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las Necesidades Operativas de Financiación, todos los años son positivas. El resultado significa la inversión neta necesaria que realiza la empresa en operaciones corrientes una vez restada la financiación espontánea. En este caso no hay financiación, así que no hay pasivos espontáneos. Además, tampoco se trabaja con existencias. De esta manera, este cálculo no es determinante para el proyecto (tabla 72).

Tabla 72. Cálculo de las NOF

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EXISTENCIAS	- €	- €	- €
DEUDORES	2.181 €	2.217 €	2.253 €
TESORERÍA	176.802 €	281.760 €	477.022 €
PASIVOS ESPONTÁNEOS	- €	- €	- €
NOF	178.983 €	283.977 €	479.275 €

Fuente: Elaboración propia

Tabla 73. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	224.539	268.061	357.837
Gastos Fijos	140.937	133.320	135.685
Margen Bruto	224.539	268.061	357.837
% MB	100,00%	100,00%	100,00%
PUNTO DE EQUILIBRIO	140.937	133.320	135.685
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	11.745	11.110	11.307

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio mensual en el primer año es 11.745€ y el anual es de 140.937€. Este punto de equilibrio es muy elevado debido a que las ventas están relacionadas con la versión optimista. El punto de equilibrio mensual y anual baja los dos siguientes años porqué las ventas y el margen bruto aumenta mientras que los gastos fijos bajan (tabla 73).

La inversión se recupera en el primer año (PayBack), lo que presenta una buena situación para los inversores.

10.3.2 Escenario pesimista sin préstamo

El plan de tesorería del escenario pesimista sin préstamo muestra como el saldo es positivo los 7 primeros meses. A partir de este punto el saldo empieza a ser negativo, bajando el valor del saldo hasta 261.000€. Este escenario presenta un problema muy grave debido a que las entradas de capital son muy bajas (porqué la previsión de ventas es pesimista) y las salidas de capital muy altas, ya que acumulan gastos (gastos de personal, de servicios exteriores y de inversión).

En este caso no tiene mucho sentido comentar las ratios ya que todos los análisis son negativos. No hay Payback.

En este caso la empresa debería de abaratar costes, bajando salarios e incluso no pagar a los socios por su trabajo. También se podría subir el precio de los pases o conseguir otros ingresos externos con nuevos productos como una consultoría para crear juegos de escapismo para otras salas. La empresa también podría pedir un préstamo a corto plazo para cubrir los costes del primer año y una línea de crédito para los costes a largo plazo.

10.3.3 Escenario realista / intermedio sin préstamo

Este plan de tesorería es el más real de los tres casos. El saldo nunca es negativo, pero el primer año el saldo va bajando de 87.792€ a 68.543€. Desde este punto, gracias a las ventas de los productos con un precio más elevado (pases de Halloween y de empresas), el saldo se mantiene estable hasta el tercer año que gracias al crecimiento anual de ventas Elevator cuenta con más ingresos (entradas de caja).

En este caso, la inversión se recupera en el primer año, pero el VAN es más bajo que el caso optimista. Todos los cobros que la empresa recibe menos la inversión inicial es igual a 224.485€ (medio millón de euros menos que en el primer caso). El VAN va disminuyendo año tras año debido al aumento de la inversión inicial.

Tabla 74. Van de los tres primeros años (escenario realista sin préstamo)

VAN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Año	1	2	3
Cash-flow	68.543	6.092	62.225
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	67.199	5.856	58.636
VAN	224.485	157.286	151.430

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 75 se puede comprobar que la TIR es mucho más realista que en el primer caso (175%). Aún así sigue siendo una muy buena TIR haciendo que Elevator resista un peor interés.

Tabla 75. TIR

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN	13.811,00 €	8.093,00 €	8.093,00 €
CASH-FLOW	68.543,00 €	6.092, 00€	62.225, 00€
-29.997,00 €	68.543,00 €	6.092, 00€	6.092, 00€
TIR	175%		

Fuente: Elaboración propia

El nivel de endeudamiento de la empresa sigue siendo muy bajo en este caso (más que en el primer supuesto): el primer año del 9,16%, el segundo del 9,37% y el tercero del 14,25%.

Tabla 76. Ratio endeudamiento

RATIO ENDEUDAMIENTO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Pasivo	7.167	8.244	19.641
Fondos Propios	78.265	87.949	137.868
RATIO ENDEUDAMIENTO	9,16%	9,37%	14,25%

Fuente: Elaboración propia

El punto de equilibrio mensual y anual en este escenario es mayor que en el primer caso analizado debido a que las ventas son menores y los gastos son similares, haciendo que un nivel de ventas inferior tenga que soportar unos costes similares al del primer escenario. Se pueden consultar los puntos de equilibrios mensuales y anuales en la siguiente tabla.

Tabla 77. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	115.485	144.831	207.116
Gastos Fijos	141.055	133.439	135.803
Margen Bruto	115.485	144.831	207.116
% MB	100,00%	100,00%	100,00%
PUNTO DE EQUILIBRIO	141.055	133.439	135.803
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	11.755	11.120	11.317

Fuente: Elaboración propia

10.4 Viabilidad del proyecto y conclusiones

Según el análisis financiero anterior de las diferentes opciones y escenarios se puede llegar a extraer las conclusiones sobre la viabilidad del proyecto Elevator.

Para poder analizar la viabilidad financiera del proyecto se tendrán en cuenta diferentes criterios:

1. Resultados de los ejercicios
2. Rendimiento de la inversión
3. Beneficio repartido entre los socios
4. Posibilidad de financiación
5. Pago de la instalación técnica (sinergia con Claustrophobia Barcelona)

Tabla 78. Resultado de los ejercicios según escenarios

Resultado del ejercicio	Optimista sin préstamo	Realista sin préstamo	Pesimista sin préstamo
Año 1	71.062 €	-21.735 €	-111.941 €
Año 2	114.529 €	9.684 €	-97.567 €
Año 3	155.506 €	49.919 €	-82.549 €

Fuente: Elaboración propia

Si se tiene en cuenta el escenario más realista, con una previsión de ventas intermedia y que en 5 días se vendieron más de 700 pases para el producto mínimo viable, las pérdidas del primer año no son tan importantes teniendo en cuenta que el beneficio se recupera a partir del segundo año.

Tabla 79. Rendimiento de la inversión según escenarios

Rendimiento de la inversión	Optimista sin préstamo	Realista sin préstamo	Pesimista sin préstamo
Año 1	605%	-185%	Negativo
Año 2	1665%	141%	Negativo
Año 3	2745%	881%	Negativo

Fuente: Elaboración propia

En el primer año, el rendimiento de la inversión, debido a las pérdidas, el rendimiento es negativo llegando casi a perder la inversión inicial multiplicada por dos. En cambio, en el segundo año el rendimiento ya es positivo y recupera parte de las pérdidas del primer año, mientras que en el tercer año, el rendimiento multiplica por ocho la inversión, lo que demuestra que el sector de los escape rooms tiene muy buen rendimiento.

Tabla 80. Dividendos del cuarto año según escenarios positivos

	Participación	Dividendos 4º año optimista	Dividendos 4º año realista
Jaume	25,50%	47.325,71 €	9.656,34 €
Laura	7,50%	13.919,33 €	2.840,10 €
Alba	12,50%	23.198,88 €	4.733,50 €
Cristian	4,50%	8.351,60 €	1.704,06 €
Marion	50%	92.795,50 €	18.934,00 €

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 80 se puede comprobar la participación de cada socio y los dividendos que recibirían si en el cuarto año se decide repartir las reservas. En el escenario optimista, las reservas acumulan un total de 185.591€. En el tercer año del escenario realista se acumula un resultado negativo de ejercicios anteriores de 12.051€, pero gracias al resultado del ejercicio de ese mismo año, quedan unas reservas de 37.868€ para poder repartir a los socios. Según este criterio, la empresa es rentable para sus socios.

Para financiar el proyecto, ya se cuenta con una inversora que es Marion Grillo como se ha explicado al inicio del plan económico-financiero. De esta manera, ya se sabe cuanto dinero va a invertir como máximo: 50.000€. Va a entrar a formar parte de la empresa como socia, ya que busca una rentabilidad a largo plazo. Además, cada socio sabe cuanto puede aportar gracias a las ayudas que reciben cada uno de sus familiares y amigos.

Por último, se debe de comentar que la sinergia creada entre Elevator y Claustrophobia es clave para el punto más importante de este proyecto: el juego. Dennis, el CEO de Claustrophobia, va a crear su propia franquicia con sus propios juegos llamada "Maximum Escape" y está buscando los mejores juegos y empresas en toda España para crear una gran cadena de juegos de escape no tradicionales. Él y todo su equipo va a ayudar a Elevator con la producción del juego, financiando la instalación técnica mensualmente (por esta razón, la inversión en la instalación técnica es mensual).

Cada vez son más el número de franquicias de escape rooms que aparecen en el sector, esto es debido a la viabilidad asegurada que ofrecen a los inversores franquiciados. Es un negocio con una escalabilidad altísima en el que se empieza con un juego, se sigue con dos, con tres y se puede llegar a acabar con más de 200 juegos distintos alrededor del mundo (como ha pasado con Claustrophobia).

En definitiva, gracias a todos los análisis realizados, la propuesta de valor, la capacidad del equipo emprendedor, la escalabilidad del negocio y las sinergias creadas con otras salas de juego, **este proyecto tiene un futuro prometedor y solvente basándose en la realidad del mercado y del sector.**

11. GLOSARIO

Briefing: Es una pequeña introducción a la historia donde normalmente se presenta el argumento del juego y el objetivo del grupo, además de las normas básicas.⁷⁴

Empathy Map: “Es una herramienta visual para organizar la información obtenida de personas y/o información obtenida mediante observación o entrevistas. Para hacer el mapa los diseñadores trabajan en equipo con los clientes potenciales. El objetivo es tener un impulso visual para reflexionar y discutir la perspectiva del usuario, sus influencias, necesidades, emociones, deseos y miedos relacionados con el contexto del proyecto” (Tschimmel, K., 2012, January)⁷⁵

Game Master: “La persona que supervisa la habitación es conocida como el Game Master y es el encargado de ayudar a los jugadores en caso de que se estanquen en el juego. El Game Master puede estar en la misma habitación o puede supervisar el progreso del juego y del jugador desde cualquier lugar, comúnmente en una sala de control vía cámaras. El Game Master es el encargado de introducir el juego a los jugadores y de recibirles a la salida del juego. Durante la actividad, el Game Master puede proporcionar diferentes pistas.” (Wiemker, M. et al, 2015)⁷⁶

Linealidad: La linealidad en un juego de escape describe el nivel de resolución secuencial de los enigmas y pruebas. De esta manera en un juego lineal la resolución de los enigmas es secuencial y para poder avanzar se tiene que resolver un enigma con unas pistas en concreto. Una vez ya se ha solucionado el enigma, las pistas obtenidas para el enigma anterior son inservibles y se deberán de encontrar unas nuevas para resolver un nuevo enigma. En cambio, en un juego no lineal, las pistas que se presentan en un momento determinado pueden hacerse servir durante todo el juego, haciendo así que las pistas no sean desechables.⁷⁷

Sala de escape / *escape room*: habitáculo o habitáculos donde se encierra a un grupo de personas de manera voluntaria. Este grupo tendrá que conseguir escapar de éste en un tiempo determinado mediante pistas y enigmas.⁷⁸

Survival: juego de rol en vivo tematizado, normalmente en un apocalipsis *zombie*, que consiste en sobrevivir durante diferentes horas a diferentes peligros: *zombies*, fantasmas, asesinos... Se puede considerar un buen ejemplo la empresa “Survival *Zombie*”, un evento público en el que los jugadores no infectados tienen que escapar de los jugadores infectados durante más de 8 horas.⁷⁹

⁷⁴ Fuente: Vive tu escape. Disponible en <<http://www.vivetuescape.com/funcionamiento-de-una-room-escape/>>. [Consulta: 12/12/2016]

⁷⁵ Tschimmel, K. (2012, January). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

⁷⁶ Wiemker, M., Elumir, E., & Clare, A. (2015). Escape Room Games. *Game Based Learning*, 55.

⁷⁷ Fuente: Cubick Room Escape. Disponible en <<http://cubickroomescape.es/tipos-room-escape/>>. [Consulta: 12/12/2016]

⁷⁸ Wiemker, M., Elumir, E., & Clare, A. (2015). Escape Room Games. *Game Based Learning*, 55.

⁷⁹ Fuente: Survival Zombie. Disponible en <<http://survivalzombie.es/normas>> [Consulta: 20/02/2017]

ANEXOS

ANEXO 1: COMPETENCIA POTENCIAL

Room of Riddles

Esta empresa ofrece dos *escape rooms*:

- El Capitán del puerto de Barcelona
- El Coleccionista de Arte

Los precios son variables según número de personas y día de la experiencia. De lunes a jueves, el precio para dos personas es de 23€/persona, para tres 18€/persona, para cuatro 15€/persona, para cinco 14€/persona y para 6 13€/persona. Si la experiencia se realiza de viernes a domingo, el precio para dos personas es de 27€/persona, para tres 21€/persona, para cuatro 18€/persona, para cinco 16€/persona y para 6 15€/persona.⁸⁰

La experiencia se ofrece en inglés y español.

La propuesta de valor de esta empresa es que da la posibilidad a sus clientes de realizar la experiencia de “El Capitán del puerto de Barcelona” en dos salas, pudiendo jugar hasta 18 personas simultáneamente.

El número de clientes actual es de 4.928. Se ha llegado a calcular este número de clientes gracias a las fotos del Facebook oficial⁸¹. Un total de 1.232 fotos en Facebook multiplicadas por una media de 4 jugadores por fotografía es igual a 4.928 desde la primera fotografía el 24 de Agosto de 2015.

Este método es el que se utilizará para analizar el número de clientes en todas las empresas competidoras, ya que todas realizan una fotografía al acabar la experiencia.

Barcelocked

Solo se ofrece una sala de escape. El precio para dos personas es de 25€/persona, para tres personas 22€/persona, para cuatro 20€/persona, para cinco 18€/persona, para seis 16€/persona y para siete 15€/persona⁸².

La experiencia se ofrece en español.

Esta empresa propone rutas alternativas de juego una vez finalizada la misión principal del escape. Es el único juego de escape en el área del Born y se dirigen a tres tipos de clientes: amigos y familias, turistas y viajeros y empresas y eventos.

El número de clientes es de 7.044. En el Facebook oficial⁸³ aparecen 1.761 fotografías, que multiplicadas por una media de cuatro jugadores por imagen, se iguala el total de clientes. La primera fotografía pertenece al 17 de Diciembre de 2015.

Escape Barcelona

Escape Barcelona ofrece tres productos a sus clientes:

- La Maldición del Faraón

⁸⁰ Fuente: <https://barcelona.roomofriddles.com/precios/> [Consulta: 7/12/2016]

⁸¹ Fuente: <https://www.facebook.com/BarcelonaRoomOfRiddles/photos> [Consulta: 7/12/2016]

⁸² Fuente: <https://barcelocked.com/reserva/> [Consulta: 7/12/2016]

⁸³ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/barcelocked/photos/?tab=albums> [Consulta: 7/12/2016]

-El Templo Perdido

-Jurassic Land

Los precios son variables según el número de personas. El precio para dos o tres personas es de 16€/persona, para cuatro 15€/persona, para cinco 14€/persona y para seis 13€/persona. De lunes a jueves hay un código de descuento del 15%.⁸⁴

La propuesta de valor es la ambientación de cada juego. “La Maldición del Faraón” y el “Templo Perdido” están tematizados en Egipto y en una gran pirámide egipcia. “Jurassic Land” es el primer escape en toda España que aplica el concepto de la película “Jurassic Park” a una sala de escape.

La experiencia se realiza exclusivamente en español.

El número total de clientes es de 14.372. En el Facebook oficial⁸⁵ aparecen 3.593 fotografías, que multiplicadas por una media de cuatro jugadores por imagen, se iguala el total de clientes. La primera fotografía es del 20 de Noviembre de 2014.

Roomin

Roomin ofrece un solo juego: “La Guarida de la Mafia de Barcelona”. Los precios son variables según el número de personas. El precio para dos o tres personas es de 25€/persona, para tres 18,33€/persona para cuatro 15€/persona y para cinco 65€/persona.⁸⁶

Este juego te convierte en un infiltrado de una Mafia de Barcelona para descubrir pistas que encubran al capo de la mafia barcelonesa. El juego se ofrece en español e inglés.

El número total de clientes es de 16.884. En el Facebook oficial⁸⁷ aparecen 4.221 fotografías, que multiplicadas por una media de cuatro jugadores por imagen, se iguala el total de clientes. La primera fotografía es del 26 de Noviembre de 2013.

Mystery Escape

Mystery Escape ofrece un solo juego: “El Misterio de la Mansión”. Los precios son variables según el número de personas, la hora y el día de la experiencia.

El precio de 10 a 14h de lunes a viernes para tres personas es de 22€/persona, para cuatro 18€/persona y para cinco 16€/persona. En cambio, de 16 a 22h de lunes a viernes y toda la jornada de fines de semanas y estivos, el precio es de 20€/jugador para un equipo de cinco personas, de 22€/jugador para un equipo de cuatro y de 24€/jugador para un equipo de tres personas⁸⁸.

Este escape se especializa en el team-building para empresas. Por esta razón ofrece 4 salas idénticas, donde se podrá jugar hasta un máximo de veinte jugadores de manera simultánea. La experiencia se puede realizar en español, catalán e inglés.

⁸⁴ Fuente: <http://www.escapebarcelona.com/reservas.php> [Consulta: 7/12/2016]

⁸⁵ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/roomescapebarcelona/photos/?tab=albums> [Consulta: 7/12/2016]

⁸⁶ Fuente: <http://www.roomin.es/es/content/6-info-roomin> [Consulta: 7/12/2016]

⁸⁷ Fuente: <https://www.facebook.com/EscapeRoominBarcelona/photos> [Consulta: 7/12/2016]

⁸⁸ Fuente: <http://mysteryescape.es/reservas-en-mystery-escape-barcelona/> [Consulta: 7/12/2016]

El total de clientes es de 7.568. En el Facebook oficial⁸⁹ aparecen 1.892 fotografías, que multiplicadas por una media de cuatro jugadores por imagen, proporcionan el número total de clientes. La primera fotografía es del 14 de Diciembre de 2015.

Kidnapped in Barcelona

Esta original empresa no ofrece un simple juego ya que vende un secuestro real. El precio del secuestro varía según el número de secuestrados: para un grupo de cinco secuestrados, el precio es de 20€/secuestrado; para un grupo de cuatro secuestrados, 22€/secuestrado; para un grupo de tres secuestrados, 25€/secuestrado.⁹⁰

La originalidad de esta experiencia hace que no sea otro *escape room* más. La experiencia empieza antes de lo que el cliente se imagina y termina después de lo que cree. En un punto de encuentro el grupo "The Kidnappers" secuestrará al grupo con su furgoneta y los encerrará en un local. Debido al tipo de experiencia que ofrece esta empresa, Kidnapped in Barcelona se convierte en competencia directa de Elevator.

El total de clientes es de 576 clientes desde el 15 de Julio de 2016. Este total es el resultado de sumar los vídeos del Facebook⁹¹ y de las fotos del Instagram⁹² oficiales.

Imagen 1. Grupo de secuestrados en Kidnapped in Barcelona



Fuente: Kidnapped in Barcelona. Disponible en <<https://www.instagram.com/kidnappedinbcn/>>[Consulta: 7/12/2016]

⁸⁹ Fuente: <https://www.facebook.com/MysteryEscapeBcn/photos> [Consulta: 7/12/2016]

⁹⁰ Fuente: <http://www.kidnappedinbcn.com/> [Consulta: 7/12/2016]

⁹¹ Fuente: <https://www.facebook.com/1724243407843832/videos/> [Consulta: 7/12/2016]

⁹² Fuente: <https://www.instagram.com/kidnappedinbcn/> [Consulta: 7/12/2016]

Horror Box

Horror Box es una productora de terror que no solo ofrece *escape rooms*, también es organizadora de todo tipo de eventos enfocados en el terror demandados por particulares y empresas. Sus dos *escape rooms* son una referencia en el sector: “Jigsaw” y “Ouija”.

El precio también depende del número de jugadores: para un equipo de dos personas el precio es de 36€/persona; para un equipo de tres personas, 24€/persona; para un equipo de cuatro, cinco o seis 18€/persona. La experiencia se puede realizar únicamente en español.

De momento es la empresa que realmente vende una experiencia 100% terrorífica y que juega con la teatralidad, efectos especiales y actores profesionales. Por estos motivos, Horror Box **se convierte competencia directa**. El nivel de producción es muy elevado, como se puede comprobar en la imagen 8. Ha sido la primera empresa española en adaptar la película de “Saw” al sector. Gracias a las fotografías oficiales de Facebook⁹³ se puede concluir con un total de 13.184 clientes desde el 11 de Noviembre de 2015 (dato extraído gracias a las 3.296 fotografías multiplicadas por una media de 4 jugadores).

Imagen 2. Flyer publicitario para la campaña de Navidad 2016 de Ouija



Fuente: Horror Box. Disponible en <<https://www.facebook.com/horrorbox>> [Consulta: 7/12/2016]

⁹³ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/horrorbox/> [Consulta: 7/12/2016]

Claustrophobia

Claustrophobia es la franquicia encargada de crear la primera red federal de escapes en Rusia. En mayo del año pasado abrieron 84 juegos en Rusia, Europa y Estados Unidos. Actualmente cuentan con un total de 181 salas de escape. En Barcelona ofrecen 2 juegos: “Los prisioneros de la mazmorra” y “Los Bootleggers”.

El precio de cada pase depende de la hora y del día de la experiencia⁹⁴, independientemente del número de jugadores:

- Sábados, todo el día: 80€/grupo
- Domingos, todo el día: 70€/grupo
- De Lunes a Jueves:
 - De 13:30h a 16:30h: 50€/grupo
 - De 18:00h a 22:30h: 60€/grupo
 - Pase nocturno a las 00:00h: 70€/grupo
- Viernes:
 - Pase a las 13:30h: 50€/grupo
 - De 15:00h a 18:00h: 60€/grupo
 - De 19:30h a 00:00h: 80€/grupo

Ambos juegos cuentan con una gran cantidad de detalles y ambientación. Es una empresa con gran trayectoria en el sector y una de las referentes a nivel internacional y nacional. La experiencia se puede realizar en español e inglés.

Solo se ha conseguido calcular el número total de clientes de la sala “Los prisioneros de la Mazmorra”⁹⁵ debido a que las fotos de “Los bootleggers” no son públicas. El total de jugadores que han pasado por esta sala de escape es un total de 3.824 desde el 31 de Enero de 2016 (956 fotografías en total multiplicadas por cuatro jugadores de media).

Tactic

Tactic es una empresa que ofrece un total de cuatro *escape rooms*: “La casa paranormal”, “Chernóbil”, “Epidemia Z” y “Alice in Wonderland”.

El precio, al igual que “Claustrophobia” depende del día y de la hora de la experiencia, independientemente del número de jugadores⁹⁶:

- De Lunes a Jueves y todos el Domingo: 60€/grupo
- Viernes y Sábados de 10:15h a 20:45h: 60€/grupo
- Viernes y Sábados de 22:15h a 23:45h: 70€/grupo

Además de estos cuatro escapes, TacTic ofrece a sus clientes una cafetería en la que pueden tomar cafés y refrigerios mientras juegan a juegos de mesa. Tactic ha sabido abarcar a diferentes tipos de

⁹⁴ Fuente: <https://barcelona.claustrophobia.com/es/quest/384/> [Consulta: 7/12/2016]

⁹⁵ Fuente: <https://barcelona.claustrophobia.com/es/winners/384/2016/5/> [Consulta: 7/12/2016]

⁹⁶ Fuente: <http://www.tacticgame.es/> [Consulta: 7/12/2016]

clientes con su temática diversificada: desde niños con “Alice in Wonderland” hasta los más mayores con “Chernóbil” o “La Casa Paranormal”. La experiencia se puede realizar en español.

El número total de fotos en el Facebook oficial⁹⁷ es de 4.374, dando un total de 17.496 clientes desde el 1 de Febrero de 2016 si se multiplica por una media de 4 jugadores.

Proyecto Target

Proyecto Target únicamente ofrece una sala de escape. El precio depende del número de jugadores en cada equipo: para un equipo de dos personas, 25€/persona; para uno de tres personas, 20€/persona; para uno de cuatro, 18€/personas; para uno de cinco o de seis, 16€/persona⁹⁸.

Proyecto Target sorprende a todos los jugadores que han pasado por su sala por ser un macro *escape room* de 160m², como demuestra con el cuarto puesto en TripAdvisor de diversión y entretenimiento en Barcelona. La experiencia se puede realizar en español.

Con un total de 2.093 fotografías en su Facebook oficial⁹⁹, cuentan con 8.451 clientes al ser multiplicadas por una media de 4 personas, desde el 6 de Abril de 2015.

Enigmik

Esta empresa ofrece un único *escape room* llamado “The Bunker”. El precio para un equipo de dos personas es de 27€/persona; para uno de tres, 21€/persona; para uno de cuatro, 18€/persona; para uno de cinco, 16€/persona; para uno de seis, 15€/persona¹⁰⁰.

Este *escape room* no desvela mucho sobre su contenido, lo único que explica la web es que el objetivo es no quedarse atrapado. Aún así, es el número uno en TripAdvisor por diversión y entretenimiento en Barcelona. La experiencia se puede realizar en catalán, inglés o español.

Con un total de 2.451 en su Facebook¹⁰¹, cuenta con un total de 9.804 clientes al multiplicarlo por cuatro jugadores de media desde el 10 de Abril de 2015.

⁹⁷ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/tacticgame.es/photos/?tab=albums> [Consulta: 7/12/2016]

⁹⁸ Fuente: <http://www.proyectotarget.com/> [Consulta: 7/12/2016]

⁹⁹ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/proyectotarget/photos> [Consulta: 7/12/2016]

¹⁰⁰ Fuente: <http://www.enigmik.com/> [Consulta: 7/12/2016]

¹⁰¹ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/enigmik/photos/?tab=albums> [Consulta: 7/12/2016]

ANEXO 2: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DIRECTA

Cubick

Imagen 3. Equipo de Elevator en Cubick



Decoración:	8/10
Tematización:	7/10
Tensión:	8/10
Terror:	4/10
Trabajo en equipo:	2/10
Actores:	0/10
Brief Innovador:	6/10
Walkie Talkis:	10/10
Pantallas:	10/10
Efectos Sensoriales:	0/10
Simulación:	0/10
Final:	0/10
Customización de la experiencia:	2/10
Linealidad:	10/10

Fuente: Cubick Mataro. Disponible en <<https://www.facebook.com/cubickroomescape/>>. [Consulta: 8/12/16]

Cubick ofrece un escape original en el que no tendrás que escapar, sino ser el elegido en un proceso de selección para una importante empresa. Los precios para un equipo de dos personas es de 25€/jugador, para uno de tres es de 20€/jugador, para cuatro de 18€/persona, para cinco, 16€/jugador y para uno de seis personas, 15€/jugador.¹⁰² Desde el 7 de Noviembre de 2015 de la primera fotografía en Facebook, ya cuentan con un número total de clientes de 3.988 (997 fotografías multiplicadas por una media de cuatro jugadores por foto).¹⁰³

Este escape es el más popular de Mataró debido al factor sorpresa que ofrece.

¹⁰² Fuente: <http://cubickroomescape.es/#rsrvs> [Consulta: 8/12/2016]

¹⁰³ Fuente: https://www.facebook.com/pg/cubickroomescape/photos/?tab=album&album_id=561312930687471 [Consulta: 8/12/2016]

Effugium

Decoración: 2/10

Walkie Talkis: 10/10

Tematización: 2/10

Pantallas: 0/10

Tensión: 0/10

Efectos Sensoriales: 0/10

Terror: 0/10

Simulación: 0/10

Trabajo en equipo: 0/10

Final: 0/10

Actores: 0/10

Customización de la experiencia: 0/10

Brief Innovador: 0/10

Linealidad: 10/10

Effugium es el primer juego de escape en vivo de la ciudad de Mataró. Los que se atrevan a realizar este escape serán los encargados de desactivar una bomba en la ciudad de Tajemnica.

El precio para un grupo de entre dos a cinco personas es de 50€ y de 10€ para cada jugador extra hasta un máximo de diez en total.¹⁰⁴ Con un total de 1.036 fotografías en Facebook desde el 6 de Abril de 2015, cuentan con un total de 4.144 clientes, al ser multiplicadas por una media de cuatro jugadores por fotografía.¹⁰⁵

El equipo de Elevator salió muy descontento de este escape, ya que todos los ítems que tienen en cuenta al valorar los escapes de una manera positiva no aparecieron o estaban mal planteados.

Imagen 4. Equipo de Elevator en Effugium



Fuente: Effugium. Disponible en <<https://www.facebook.com/EffugiumMataro/photos/>>. [Consulta: 8/12/2016]

¹⁰⁴ Fuente: <http://www.fffugium.es/Reservas/> [Consulta: 8/12/2016]

¹⁰⁵ Fuente: <https://www.facebook.com/EffugiumMataro/photos> [Consulta: 8/12/2016]

La Sortida

“La Sortida” es el escape más joven de Mataró con su juego “Codicia”. El objetivo es sencillo: conseguir la herencia de un adinerado patriarca. Como se puede comprobar en la Imagen 5, ¡el equipo de Elevator lo consiguió!

Imagen 5. Equipo de Elevator en “La Sortida”



Fuente: La Sortida. Disponible en <<https://www.facebook.com/lasortida/photos/>>. [Consulta: 8/12/2016]

Decoración: 8/10

Walkie Talkis: 0/10

Tematización: 7/10

Pantallas: 8/10

Tensión: 0/10

Efectos Sensoriales: 0/10

Terror: 0/10

Simulación: 0/10

Trabajo en equipo: 5/10

Final: 0/10

Actores: 0/10

Customización de la experiencia: 0/10

Brief Innovador: 2/10

Linealidad: 10/10

Los precios son los siguientes: equipo de dos personas, 20€/jugador; equipo de tres personas, 17€/jugador; equipo de cuatro personas, 14€/jugador; equipo de cinco personas, 12€/jugador; equipo de seis personas, 11€/jugador.¹⁰⁶ Con un total de 154 fotografías en Facebook desde el 2 de Mayo de este año, cuentan con 616 clientes al ser multiplicadas por cuatro jugadores de media por fotografía¹⁰⁷.

Los dueños comentaron al equipo de Elevator que al principio les costaba mucho llenar un pase al día. Aún así, el nivel de reservas va incrementando cada día más. Es un escape muy recomendable con un nivel de dificultad alto para un público adulto que ya haya realizado escapes anteriormente.

¹⁰⁶ Fuente: <http://www.lasortida.es/codicia/> [Consulta: 8/12/2016]

¹⁰⁷ Fuente: <https://www.facebook.com/lasortida/photos> [Consulta: 8/12/2016]

Enigmatiks

Enigmatiks propone a sus jugadores un reto que consiste en encontrar el tesoro más buscado del mundo: “El Santo Grial” en su juego “El Misterio del Santo Grial”. El precio del pase para un equipo de 2 a 6 personas es de 55€/grupo, pudiendo ser hasta un grupo de 7 personas por 10€ por cada jugador adicional.¹⁰⁸ El equipo aún no ha podido realizar esta sala por falta de tiempo y no se analizarán los ítems del Blue Ocean Strategy.

Desde el 13 de Julio de la primera fotografía en Facebook ya cuentan con 497 imágenes, que multiplicadas por una media de cuatro jugadores hacen un total de 1.988 clientes.¹⁰⁹

Horror Box

Como ya se ha explicado, Horror Box tiene dos salas: “Ouija” y “Jigsaw”. Para el equipo de “Elevator”, estas dos salas han sido las mejores que han probado.

Imagen 6: El equipo en las salas de Ouija (izquierda) y Jigsaw (derecha)



Fuente: Horror Box. Disponible en <<https://www.facebook.com/horrorbox/photos/>>. [Consulta: 9/12/2016]

Decoración: 10/10

Walkie Talkis: 0/10

Tematización: 10/10

Pantallas: 6/10

Tensión: 8/10

Efectos Sensoriales: 4/10

Terror: 8/10

Simulación: 0/10

Trabajo en equipo: 7/10

Final: 0/10

Actores: 5/10

Customización de la experiencia: 0/10

Brief Innovador: 9/10

Linealidad: 8/10

Sin ninguna duda, Horror Box llegó a crear un concepto muy innovador en el sector de los *escape rooms*: la aventura gráfica. Más que un juego, vives una experiencia.

¹⁰⁸ Fuente: <http://www.enigmatiks.com/es/reserva> [Consulta: 9/12/2016]

¹⁰⁹ Fuente: <https://www.facebook.com/Enigmatiks-Room-Escape-Matar%C3%B3-714094675383760/> [Consulta el 9/12/2016]

The House of Whispers

Este *escape room* siempre será recordado por el equipo de “Elevator” por el nivel de terror vivido. Cabe decir que este escape juega con la tensión de una manera impresionante, desde el primer momento el Game Master hace que el jugador se meta en el papel.

El concepto de The House of Whispers es sencillo: no estás encerrado, puedes salir cuando quieras, pero contacta con el más allá y descubre que le pasó a la familia de Myra Savage, una famosa médium. Este escape es de los más originales que el equipo ha probado, ya que no hay ninguna cuenta atrás de 60 minutos y que en el juego aparecen retos secundarios.

Imagen 7: El equipo en The House of Whispers



Fuente: The House of Whispers. Disponible en <<https://www.facebook.com/thehouseofwhispers>>. [Consulta: 9/12/2016]

Decoración: 10/10

Walkie Talkis: 10/10

Tematización: 10/10

Pantallas: 0/10

Tensión: 10/10

Efectos Sensoriales: 5/10

Terror: 10/10

Simulación: 0/10

Trabajo en equipo: 4/10

Final: 3/10

Actores: 5/10

Customización de la experiencia: 0/10

Brief Innovador: 7/10

Linealidad: 2/10

Los precios son: un equipo de cinco personas, 13€/jugador; un equipo de cuatro personas, 15€/jugador; un equipo de tres personas 19€/jugador; un equipo de dos personas 25€/jugador.¹¹⁰ Sus puertas abrieron el 26 de Junio de 2015 y ya cuentan con un total de 6.028 clientes (1.507 fotografías por cuatro jugadores de media).¹¹¹

¹¹⁰ Fuente: <http://thehouseofwhispers.com/reservas/> [Consulta: 9/12/2016]

¹¹¹ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/thehouseofwhispers/photos/> [Consulta: 9/12/2016]

Picadero Motel

El equipo de “Elevator” fue a probar este escape con la intención de pasar miedo. ¿Qué pasó? ¡De todo menos terror! Aunque Picadero Motel se venda como un escape de miedo no apto para cardíacos, lo que realmente consiguen es que te rías y pases 90 minutos divertidos.

Es uno de los únicos escapes de Barcelona que dura 90 minutos y no una hora.

Imagen 8. El equipo en “Picadero Motel”



Fuente: Picadero Motel. Disponible en <<https://www.facebook.com/picaderomotel/photos/>>. [Consulta: 9/12/2016]

Decoración: 6/10

Walkie Talkis: 0/10

Tematización: 6/10

Pantallas: 10/10

Tensión: 4/10

Efectos Sensoriales: 2/10

Terror: 2/10

Simulación: 0/10

Trabajo en equipo: 2/10

Final: 2/10

Actores: 1/10

Customización de la experiencia: 0/10

Brief Innovador: 0/10

Linealidad: 10/10

Los precios son: para un equipo de dos personas, 25€/jugador; para un equipo de tres personas, 19€/jugador; para un equipo de cuatro personas, 17€/jugador; para un equipo de cinco personas, 16€/jugador; para un equipo de seis personas, 15€/jugador.¹¹² Desde el 1 de Septiembre de la primera fotografía en Facebook, ya cuentan con un total de 1.842 fotografías, que multiplicadas por cuatro jugadores de media, son 7.368 clientes.¹¹³

¹¹² Fuente: <http://www.picaderomotel.com/#reservar-juego> [Consulta: 9/12/2016]

¹¹³ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/picaderomotel/photos/> [Consulta: 9/12/2016]

Insomnia Corporation

Esta empresa de terror propone dos escapes: “El Cóctel del Doctor” y “Experiment”. El equipo de Elevator tenía muchas ganas de realizar estos dos escapes situados en Berga. Al hacer la reserva les dieron la dirección de un bar donde tenían que pedir al camarero el “cóctel del doctor”. Al llegar al bar cenaron y al acabar la cena pidieron el cóctel. El camarero trajo 5 cócteles afrutados con una carta donde aparecían las indicaciones para llegar a una masía en medio de un bosque. La última frase de la carta era: “Aparca en dirección a la salida”. ¡Menos mal que aparcaron así!

Decoración: 10/10

Walkie Talkis: 10/10

Tematización: 8/10

Pantallas: 0/10

Tensión: 6/10

Efectos Sensoriales: 3/10

Terror: 6/10

Simulación: 0/10

Trabajo en equipo: 2/10

Final: 3/10

Actores: 5/10

Customización de la experiencia: 5/10

Brief Innovador: 10/10

Linealidad: 10/10

Se puede reservar en modo misterio o terror, lo que permite customizar la experiencia. Los precios para “El Cóctel del Doctor” son los siguientes: para un equipo de una o dos personas, 25€/jugador; para un equipo de tres personas, 20€/jugador; para un equipo de cuatro personas, 15€/jugador; para un equipo de 5 personas, 15€/jugador; para un equipo de 6 personas, 15€/jugador. Los precios para “Experiment” son: para un equipo de una o dos personas, 25€/jugador; para un equipo de tres personas, 20€/jugador; para un equipo de cuatro personas, 15€/jugador.¹¹⁴

Con un total de 199 fotografías desde el 14 de Julio de 2015, cuentan con un total de 796 jugadores al ser multiplicadas por una media de cuatro jugadores por fotografía.¹¹⁵

Imagen 9. El equipo en "Experiment"



Fuente: Insomnia Corporation. Disponible en <<https://www.facebook.com/pg/insomniacorporation/photos/>>. [Consulta: 9/12/2016]

¹¹⁴ Fuente: <http://www.insomniacorp.com/el-coctel-del-doctor/reserva> [Consulta: 9/12/2016]

¹¹⁵ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/insomniacorporation/photos> [Consulta: 9/12/2016]

Questory: Saw Experience

¡Impresionante! Así es la manera más adecuada de describir “Saw Experience”. Al principio el equipo no tenía muchas ganas de realizar esta experiencia porque creía que era una copia de “Jigsaw” de Horror Box. Aunque ambos escapes estén inspirados en las películas de “Saw”, son juegos completamente diferentes. En “Jigsaw” vives la primera película de la saga, mientras que en “Saw Experience” tienes que escapar de los artilugios en los que te han encerrado: sierras mecánicas, cajas que cada vez se hacen más pequeñas, cadenas...

Imagen 10. El equipo en Saw Experience



Fuente: Questory. Disponible en < <https://www.facebook.com/questorybarcelona/photos/> > [Consulta: 9/12/2016]

Decoración: 8/10

Walkie Talkis: 0/10

Tematización: 7/10

Pantallas: 0/10

Tensión: 10/10

Efectos Sensoriales: 5/10

Terror: 4/10

Simulación: 2/10

Trabajo en equipo: 7/10

Final: 3/10

Actores: 0/10

Customización de la experiencia: 0/10

Brief Innovador: 0/10

Linealidad: 10/10

Questory tiene tres salas en total: “Saw Experience”, “Prison Break” y “Asalto a la Guarida”. El precio para Saw Experience es de 60€ para un equipo de dos a cuatro jugadores.¹¹⁶ Con un total de 2.374 fotografías en Facebook, Questory cuenta con un total de 9.496 clientes (al ser multiplicadas por cuatro jugadores de media en cada una).¹¹⁷

¹¹⁶ Fuente: <http://questory.es/saw-experience/> [Consulta: 9/12/2016]

¹¹⁷ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/questorybarcelona/photos> [Consulta: 9/12/2016]

Hostal 83

“Hostal 83” es aquel escape que el equipo nunca olvidará por el cariño con el que lo jugaron. A hora y media en coche desde Mataró se encuentra un hostal abandonado en el pueblo de Gironella. Los dueños de este hostal barajaron la posibilidad de reformarlo para volver a abrir un hostal más moderno. ¿El resultado? No se les ocurrió mejor cosa que crear un *escape room* basado en un hostal abandonado (¡y sin ninguna remodelación!).

Imagen 11: El equipo en “Hostal 83”



Fuente: Hostal 83. Disponible en <<https://www.facebook.com/hostal83>>. [Consulta: 9/12/2016]

Decoración: 10/10

Walkie Talkis: 10/10

Tematización: 10/10

Pantallas: 0/10

Tensión: 5/10

Efectos Sensoriales: 3/10

Terror: 4/10

Simulación: 0/10

Trabajo en equipo: 3/10

Final: 0/10

Actores: 3/10

Customización de la experiencia: 0/10

Brief Innovador: 3/10

Linealidad: 10/10

El precio depende del día en que se realice la experiencia. Un pase para un grupo de dos a seis personas en días laborables y sábados vale 50€. Si la actividad se realiza un domingo o festivo, el precio sube a 65€. ¹¹⁸ Con un total de 231 fotografías en Facebook cuentan con un total de 924 clientes (al ser multiplicadas por cuatro jugadores de media en cada una). ¹¹⁹

¹¹⁸ Fuente: <http://hostal83.wixsite.com/hostal83/horarios-y-precios> [Consulta: 9/12/2016]

¹¹⁹ Fuente: <https://www.facebook.com/pg/hostal83/photos/?tab=albums> [Consulta: 9/12/2016]

ANEXO 3: TRANSCRIPCIÓN DEL EMPATHY MAP

¿Qué piensa y siente el cliente?

- Al grupo le gusta la decoración de la sala
- Al conseguir escapar se sienten felices y no paran de reír durante diez minutos. No paran de reír hasta el momento de hacer la fotografía
- Las chicas son las que mejores se desenvuelven durante el juego
- El integrante más mayor del grupo es el que más participa
- Al salir piensan que la otra parte de su equipo no van a conseguir escapar del escape
- Un chico dice que se siente inútil durante todo el escape, pero a pocos segundos de acabar se pone nervioso diciendo: “No vamos a salir”

¿Qué oye?

- Música de fondo durante toda la experiencia
- Alarmas
- Un pequeño timbre cada vez que sale una pista nueva
- El teléfono
- Al Game Master cuando les llama para darles una pista

¿Qué ve?

- Antes del juego: una sala con un espejo, una mesa y sillas (imagen 12)
- Durante el juego: dos habitaciones antiguas, cambio de sala con luz negra y normal, muchos colores y posibles pistas. Se ven contentos y agobiados a la vez (no se adjunta imagen por derechos de autor y confidencialidad)
- Después del juego: ven *flyers* de otros *escape rooms* en la salida (Imagen 13) y publicidad del propio escape (Imagen 14)

Imagen 12. Sala donde se recibe a los participantes



Fuente: Elaboración propia

Imagen 13. Flyers publicitarios de otras salas



Fuente: Elaboración propia

Imagen 14. Publicidad de las propias salas de escape de “La Sortida”



Fuente: Elaboración propia

¿Qué dice y hace?

- “No vamos a salir”
- “Venga que lo conseguimos”
- “¡Faltan 3 minutos!”
- “Me siento inútil”
- “Los otros van a llegar borrachos”
- “¡NO SE HACE ASÍ, TÍO!”
- Hay un chico que solo se pasea y no ha aportado nada durante todo el juego
- No se dividen la faena hasta el final
- No resuelven pruebas simultáneamente hasta que se lo ha dicho el Game Master

- Al conseguir la herencia han tirado todo el dinero por el suelo
- Al conseguir resolver un enigma se felicitan entre ellos y aplauden sonriendo
- Lo desordenan todo porqué sí
- Se disfrazan durante el juego

¿Qué les duele?

- No salir del escape y que les den pistas
- No entender una prueba ni saber resolverla

¿Qué les gusta?

- Interactuar con los elementos de la sala
- Hablar con el Game Master al salir
- Que les hagan la foto *finish*
- Haber salido con muy poco tiempo
- Que el Game Master les explique todo lo que han hecho y otras maneras de resolver los puzles
- El papel que les regalan al final de la experiencia certificando que han superado la prueba con sus nombres

ANEXO 4: ENTREVISTA A ESCAPE ROOM LOVER

1. ¿Por qué crear un blog sobre *escape rooms*?

En febrero de 2015 hice mi primer *escape room* y me enamoré locamente de esta actividad de ocio. Comencé a buscar más información y lo único que encontré era un par de blogs con *reviews* de los juegos. Por entonces, los *escape rooms* apenas se conocían en España. Comencé a postear mis propias *reviews* en el blog, cada vez más la gente me preguntaba por otras empresas que lo hacían, y finalmente pensé que podría ser útil tener una especie de lista con todos los juegos. Así que creé una y la compartí en el *site*. Y de ahí, expansión a otras ciudades donde ya estaban abriendo nuevos locales.

2. ¿Qué os motivó a hacerlo?

Por alguna razón del universo, inspirada en aquello de “hacer el mundo un poquito mejor”, quería promover esta forma de ocio, contar al mundo entero lo chulo que era. Quería que el “emplear el cerebro como forma de divertirse” dejara de sonar a friki y raro. Y para que la gente se lance a probar algo nuevo, hay que ponérselo fácil – de ahí la idea de crear un directorio.

3. A la hora de calificar un *escape room*, ¿en qué os basáis y por qué?

Hay tres aspectos que evalúo que son: la historia, la ambientación y las pruebas. Considero que son 3 pilares esenciales de un buen *escape room*. La historia, porque debes sentirte protagonista de algo apasionante, una nueva aventura que te haga desconectar del mundo real y pasarlo extremadamente bien. La ambientación, porque obviamente es clave para sumergirte en la historia y sentirte en otro espacio/época, distinto a los contextos de ocio habituales: cine, restaurante, bar, bolera, parque, etc. Y las pruebas, porque es lo que te hace estrujar el cerebro, la parte más motivante del juego, la que puede conseguir que te frustres o que te sientas un Einstein.

4. Según vuestro criterio, ¿cuál es el mejor *escape room* que habéis realizado?

De momento solo he probado *escape rooms* en Barcelona. Y tengo 3 favoritos entre los que sería muy complicado escoger uno solo. Son: Proyecto target, Enigmik y Juego Enigma. No obstante, han aparecido centenares de nuevos *escape rooms* y me queda mucho por descubrir.

5. ¿Sois amantes de los *escape rooms* de terror? ¿Qué os parecen? ¿El mejor?

Me he dado cuenta de que hay muchísima gente que se lanza a probar *escape rooms* solamente porque son muy fans del terror, encuentran escapes de miedo y entonces lo prueban. Si no hubiera juegos de miedo, quizás mucha gente dejaría de iniciarse en este mundillo. Así que es genial que haya temáticas de todo tipo.

Personalmente, yo no soy muy amante del terror. No veo películas de miedo, por aquello de “me dan miedo”. No obstante, y un poco en contra de mi voluntad, he realizado dos rooms de esta temática: Ouija de Horror Box y La casa paranormal de Tactic. Los dos me han parecido espectaculares. Sin embargo, quizás me decanto más por Tactic, pues a nivel de pruebas es más elaborado y se asemeja más a lo que defino como un *escape room*. Ouija es una experiencia de miedo, pero a nivel de pruebas no destaca, según mi opinión.

ANEXO 5: ACTO INAUGURAL DE ELEVATOR

Elevator es la empresa encargada de organizar el evento de inauguración de la nueva experiencia con su *escape room*. La estrategia y valores que definen Elevator son, a parte de una visión global del sector de los *escape rooms*, la gestión de todo lo que es importante para los futuros asistentes, *speakers* y VIP's. El objetivo es que los anteriores mencionados valoren el éxito del evento.

Elevator tiene una clara focalización en la tecnología. De esta manera el evento tiene un componente *HighTech*, lo que obliga a aprender de las últimas tendencias y novedades para descubrir nuevas oportunidades en la realización del evento.

El equipo organizador está formado por un equipo polivalente y multifuncional, que obviamente, sabe trabajar bajo presión. El equipo está compuesto por el equipo emprendedor de Elevator anteriormente mencionado.

Usted se encuentra ante el *briefing* del gran evento del año en el sector de los *escape rooms* que tendrá lugar en el Foyer de TecnoCampus y en el local de Elevator el 31 de Octubre de 2017. Este evento está encargado por la propia Dirección de Elevator para invitar a celebridades y personalidades del sector.

El objetivo de este evento es dar visibilidad a esta nueva experiencia que es única en el mundo mediante la invitación de *gamers* profesionales, Game Masters de otros rooms y bloggers del sector.

Analizando el entorno actual se puede comprobar que todas las variables encontradas resultan aspectos beneficiosos que ayudan a impulsar y a realizar el acto de presentación de la nueva experiencia.

Elevator estrenará su primer juego el 31 de Octubre de 2017. Con una ubicación privilegiada en Mataró y cerca de Barcelona, es el primer *escape room* que interactúa con sus jugadores mediante simulación y situaciones extremas.

El juego está orientado a jugadores amantes del terror y expertos en los juegos de rol y *escape rooms*. De esta manera, Elevator cuenta con todos los activos necesarios para un evento de estas características:

- Localización inigualable
- Diversión y desconexión asegurada
- Juego único en el mundo y en su sector

Este nuevo concepto de *escape room* permitirá a Elevator posicionarse como líder ante la competencia y ofrecer a sus jugadores una experiencia única e irrepetible. Como en el local no hay espacio suficiente para el número de asistentes, se contratará el Foyer de TecnoCampus donde se hará la presentación de la nueva experiencia y solo los más rápidos en registrarse en el evento serán los que podrán probar la experiencia gratuitamente.

Eventos en los que inspirarse

La experiencia no puede empezar mejor que con una inauguración *trendy* y tecnológica. Por esta razón, Elevator ha realizado un amplio análisis de eventos en los que inspirarse divididos por el *timing* del evento: pre evento, durante y post evento.

Tabla 81. Eventos en los que inspirarse

TIMMING	INSPIRACIÓN	TENDENCIA	APLICACIÓN
PRE	BARCELONA BEACH FESTIVAL (BBF)	DO IT YOURSELF	ENTRADA Y PULSERA ONLINE
	TOMORROWLAND	REMEMBER	GIFT - INVITACIÓN
EVENTO	USHUAÏA	PAGO TELEMÁTICO / VIRTUAL	PAGO VIRTUAL PREVIO A TRAVÉS DE LA PULSERA Y APLICATIVO
	CLUB ASTORIA - CENA DE EMPRESA	REMEMBER	FOTOMATÓN INSTANTÁNEO
POST	APP HAPPN	DATA MINING	NETWORKING
	PORT AVENTURA	REMEMBER	FOTO/VIDEO ATRACCIÓN (APP Y MAIL)

Fuente: Elaboración propia

Tendencias pre-evento

Barcelona Beach Festival: este evento permite a sus asistentes ingresar en su pulsera/entrada una cantidad de dinero para gastar durante el festival sin necesidad de utilizar efectivo. Para ingresarlo, lo único que hace falta es registrarse en la página web oficial del evento y realizar un pago a través de tarjeta o PayPal.

Tomorrowland: el festival tiene una de las maneras más originales de entregar al comprador la entrada al evento. Para verificarlo, aquí se muestra un ejemplo:

<https://www.youtube.com/watch?v=ziSOSurQGBY>

Tendencias durante

Ushuaïa: permite a sus clientes realizar pagos con la huella dactilar

Club Astoria – Cena de Empresa: acabada la cena de empresa, en la sala se encontraba un fotomatón que permitía realizar fotos al momento y recibirlas impresas en ese tipo de formato.

Tendencias post-evento

App Happn: esta aplicación *dating* avisa al usuario cuando se encuentra con una persona afín a sus gustos y que también dispone de la aplicación.

PortAventura: permite a sus visitantes tener un recuerdo único y especial de su experiencia en las atracciones a través de fotos e incluso videos.

Invitados

El evento de inauguración de Ferrari Land está básicamente dedicado a personalidades consideradas *influencers* del mundo de los escape rooms. Aún así, se puede dividir el público objetivo en:

- Blogueros y Videoblogueros (vlogueros)
- Game Masters
- Empresarios relacionados con el sector del ocio
- Invitados especiales

Blogueros y vlogueros

- Escape Room Lover. Blog: <http://www.escaperoomlover.com/>
- Ocio Terror. Blog: <http://ocioterror.es/>
- Barcelona Travel Bloggers. Blog: <http://www.bcntb.com/tag/escape-room-barcelona/>
- Room Escapers. Blog: <http://roomescapers.blogspot.com.es/p/escapers-ranking.html>
- Escape Room Fanatic. Blog: <http://escaperoomfanatic.blogspot.com.es/>
- Roomscaper. Blog: <http://www.roomscaper.es/>
- Die Helden. Blog: <http://dieheldenroomescapers.blogspot.com.es/>
- Unlocker Monkeys. Blog: <https://unlockermonkeys.com/>
- El Zorro y la Coneja. Blog: <http://elzorroylaconeja.blogspot.com.es/>
- Como el Perro y el Gato. Blog: <http://comoelperroyelgatoescapistas.blogspot.com.es/>
- SKpistas. Videoblog: <https://www.youtube.com/channel/UckIoTk-U4GjwUanNVqb7wQ>
- Video Review. Videoblog: <https://www.youtube.com/user/VideoReviewParks>

Imagen 15. Blogueros y Vlogueros en salas de escapismo



Fuente: Elaboración propia

La invitación a cada blog o vlog da acceso a cuatro personas.

Game Masters

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| -Claustrophobia | -Kidnapped in Barcelona |
| -Horror Box | -Training Room |
| -Hostal 83 | -Room Escape Sitges |
| -Questory | -Picadero Motel |
| -The House of Whispers | -Vive tu escape |
| -La Clau | -Escape Masnou |
| -Secret | -Sala Koala |
| -Escápate | -Escapem |
| -Escape Barcelona | -Café Misteri |
| -Top Secret Barcelona | -Effugium |
| -Abduction Badalona | -Insomnia Corporation |
| -Escape Hunt | -Key Play Granollers |
| -Indaga Cornella | -Scaparium |
| -Houdini Escape Room | -Kessler Room Escape |
| -Can Bruna | -La Soga Room Escape |
| -Cronologic | -Encrypt Escape Room |
| -Scroom | -Mission Leak |

La invitación a cada escape room da acceso a dos Game Masters.

Personalidades y empresas relacionadas con el sector del ocio

- | | |
|---------------------|---|
| -Laser Quest Mataró | -Razzmatazz |
| -Privat | -Simuteca |
| -Cocoa | -Alcalde de Mataró y agentes turísticos de la marca Barcelona y Catalunya |
| -Classic | |

La invitación a cada empresa/entidad/cargo da acceso a cuatro personas.

Invitados especiales

La famosa pareja de Shakira y Piqué son unos aficionados a los juegos de escape. El 8 de marzo de 2017 un miembro del equipo emprendedor (Jaume Ávalos) fue el Game Master de la pareja en los juegos de Claustrophobia. Se les presentó la temática de Elevator y según sus palabras “¡No podemos esperar para probarlo!”.

De esta manera, el número total de invitados es de 142, previendo que solo un 60% acepte la invitación (como pasó con El Purgatorio), con un total de 85 asistentes.

Tabla 82. Total de invitados y número de posibles asistentes

Tipo de cliente	Nº invitaciones
Blogueros + vlogueros	48
Game Masters	68
Empresarios sector ocio	28
Invitados especiales	2
TOTAL INVITADOS	146
POSIBLES ASISTENTES	88

Fuente: Elaboración propia

Tipo de Evento

El evento es una exposición del lanzamiento de Elevator y una actividad de *teambuilding* multitudinaria. Tiene un objetivo claro: potenciar las futuras ventas de la nueva experiencia, además de fomentar la difusión de la inauguración con un impacto mediático gracias a la participación de todos los asistentes.

La iniciativa potencia la visibilidad de Elevator, de la marca Barcelona y de Mataró. De esta manera se puede posicionar en el mercado actual al mismo nivel que el de Horror Box. La detección de intereses de los asistentes determina que el ambiente de *teambuilding* desenfadado y diferente hará aumentar las posibles colaboraciones entre diferentes blogueros, *vlogueros* e incluso otros rooms.

De esta manera, el evento se crea con la excusa de la presentación del nuevo escape room e invita a asistentes que impulsaran el impacto mediático con su participación y con la finalidad de vender este producto y conseguir reportajes y notas de prensa para aumentar la comunicación y finalmente el número de visitas futuras e ingresos.

Inspiración e innovación

Recordando la tabla realizada en el apartado 8.1 se procederá a definir las inspiraciones adaptadas al evento.

Innovación en el pre-evento

La invitación será totalmente personalizada, le llegará al invitado físicamente. Esta será: una caja de cartón con efecto desgastado para que el asistente no lo asocie al evento en un primer momento. Una vez abierta se encontrará otra caja mucho más elaborada y con el logo de Elevator en relieve. Al abrirla, se encontrará con: unas instrucciones, un mini ascensor y una manivela, como hace Tomorrowland. En las instrucciones se mostrarán los pasos a seguir para poder abrir el ascensor donde se encuentra la pulsera con efecto metálico que acreditará su entrada al evento.

Además, en las instrucciones se especifica que para asistir al evento es obligatorio inscribirse en la app de Elevator para así poder confirmar su asistencia y configurar sus datos personales y de preferencia en el ámbito de *networking*. Esto permitirá al asistente que la propia aplicación le avise cuando pase cierta persona a su alrededor (solo en el momento que se especifique) basándose en la experiencia de la aplicación *Happn*.

Por otra parte, para que el invitado pueda coger hora en Elevator, la aplicación permite que se puedan programar las horas en las que se pueda inscribir para esa misma noche justo después del evento. Además, también ofrece la oportunidad de reservar en restaurantes y hoteles afiliados con el evento para ahorrar tiempo y que así consigan descuentos previamente acordados con los proveedores. Esta opción se ha basado en la tendencia de hacer desaparecer las colas y tiempo innecesario.

Innovación en el evento

Sólo entrar al evento se deberá escanear la huella dactilar de cada asistente, siendo esta su moneda de cambio. Cada vez que el asistente compre alguna bebida y/o comida Elevator donará el beneficio a la "Societat Protectora d'Animals de Mataró".¹²⁰

Durante todo el evento encontrarán 3 fotomatonos instantáneos para que puedan realizarse fotos. Las fotografías serán compartidas directamente en las redes sociales de Elevator, la que obtenga más *likes* ganará un certificado para cada uno de los integrantes de la fotografía y lo podrán regalar a las personas que ellos deseen (amigos o familiares, por ejemplo).

Durante el día del evento, la aplicación que se han descargado todos los asistentes para poder acreditarse en el evento, informará sobre:

- El *timing* del evento
- Recordatorios sobre la asistencia en la hora que han escogido para realizar el escape
- Personas que te quieren conocer según los intereses y preferencias programadas anteriormente
- Mapa geolocalizado del Foyer

Cabe destacar que le propio evento en si ya es innovador ya que se hará un escape show en el que todos los asistentes realizarán un escape room. Los ganadores serán los premiados que podrán realizar uno de los siete pases especiales de Elevator en la noche de Halloween y así no esperarse al día siguiente que es cuando todo el mundo está invitado a participar.

Un valor añadido del evento es que gracias a la aplicación *Periscope* se retransmitirá el evento en directo desde el canal de VideoReview para todos los fanáticos del sector de los escape rooms y del ocio. Paralelamente, gracias a un convenio con *Snapchat* se permitirá a todos los *snapchatters* poner un filtro de Elevator para poder compartir en esta red social. Esta función será comunicada a todos los asistentes previamente para su uso.

¹²⁰ Se ha elegido la SPAM por la influencia de McKamey Manor, que destina todos sus beneficios a alimentos para perros

Innovación en el post-evento

Una parte importante del post evento es el *networking*. La aplicación permitirá la descarga de una base de datos de todo aquel asistente que dé su consentimiento a esa realización, sincronizándose directamente con la agenda.

Objetivos

Los objetivos principales para el evento son:

- Despertar el interés de los actuales fans de los room escapes gracias a la repercusión mediática del evento
- Usar el post-evento y el impacto mediático para iniciar la campaña comercial de Elevator
- Conseguir como mínimo un 75% de los visitantes de Horror Box en el primer año de apertura de Elevator

Timing

Tabla 83. Timing del evento

HORA	¿QUÉ ESTÁ PASANDO?	¿DÓNDE?
11:00 - 12:00	RECEPCIÓN DE ASISTENTES	ENTRADA AL FOYER TECNOCAMPUS
	ACTUACIÓN DE "VERSIÓN IMPOSIBLE"	ESCENARIO FOYER
	ENTREVISTAS CON LA PRENSA	ENTRADA AL FOYER TECNOCAMPUS
	"ALFOMBRA ROJA" + PHOTOCALL	ESCALERAS FOYER
12:00 - 12:15	LLEGADA DE SHAKIRA Y PIQUÉ	ESCALERAS FOYER
12:20 - 15:30	ACTIVIDAD TEAMBUILDING: ESCAPE GRUPAL + SHOW	ESCENARIO FOYER
15:30 - 16:30	LUNCH TIME + BREAK TIME	RESTUARANTE TECNOCAMPUS
16:30 - 17:30	PONENCIA DE FUNDADORES DE ELEVATOR	ESCENARIO FOYER
17:30 - TILL LATE	BEER NETWORKING	FOYER
18:30 - 19:30	PASES ESPECIALES	LOCAL ELEVATOR
20:00 - 20:30	PASES ESPECIALES	LOCAL ELEVATOR
21:00 - 22:00	PASES ESPECIALES	LOCAL ELEVATOR
22:30 - 23:30	PASES ESPECIALES	LOCAL ELEVATOR
00:00 - 01:00	PASES ESPECIALES	LOCAL ELEVATOR
01:30 - 02:30	PASES ESPECIALES	LOCAL ELEVATOR
03:00 - 04:00	PASES ESPECIALES	LOCAL ELEVATOR

Fuente: Elaboración propia

Principales actuaciones

Tabla 84. Principales actuaciones por semanas anteriores y posteriores al Acto

ACCIONES	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	ACTO	1	2
Programación y diseño de la aplicación	Web Artesanal	■										
Diseño y creación de la invitación	Jaume Ávalos	■										
Diseño del programa del evento	Laura Ávila	■										
Contacto con los principales artistas invitados	Alba Blanco		■									
Comanda de los proveedores para el Evento	Jaume Ávalos		■									
Contacto con patrocinadores	Cristian Gordillo		■									
Contacto con socios y colaboradores	Cristian Gordillo		■									
Contacto con los medios de colaboración	Marketing					■						
Contacto con agencias de viajes	Marketing			■								
Contacto con TecnoCampus	Jaume Ávalos			■	■							
Envío de invitaciones	Equipo Elevator			■								
Control de confirmaciones vía app	Web Artesanal			■	■							
Activación de pulseras	Web Artesanal								■			
Planificación reservas vía App	Equipo Elevator							■				
Contratación de personal externo	Jaume Ávalos			■								
Programación de notificaciones de la App	Web Artesanal			■								
Actualización de la información de la App	Web Artesanal							■		■	■	■
Notificaciones de nueva información en la app	Web Artesanal							■		■	■	■
Envío de notas de prensa	Marketing									■	■	■
Edición de material audiovisual	Laura Ávila										■	■
Promoción en RRSS	Equipo Elevator									■	■	■
Análisis del impacto mediático	Marketing										■	■
Envío de encuestas a través de la app	Web Artesanal										■	■
Mailing agradecimientos a patrocinadores	Alba Blanco										■	■
Realización del informe final	Cristian Gordillo										■	■
Autoevaluación	Equipo Elevator										■	■

Fuente: Elaboración propia

Proceso interno de inscripción y notificaciones en la APP

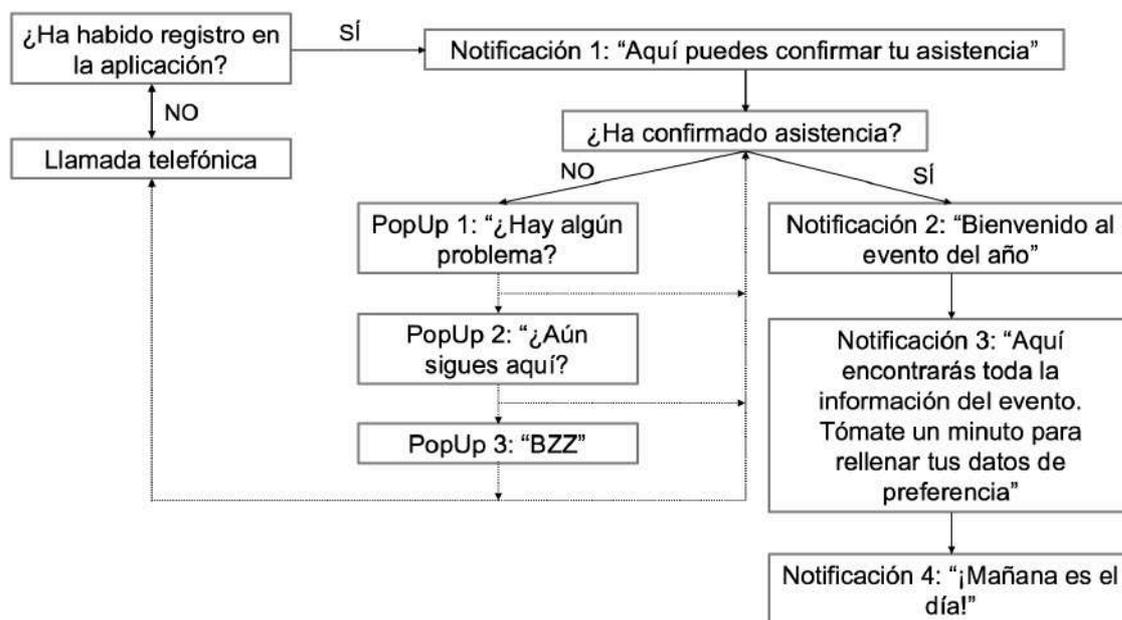
Como se puede comprobar en el siguiente diagrama de flujo, el proceso interno de inscripción empieza con el registro en la aplicación.

Si el invitado se ha registrado en la aplicación y no realiza la confirmación de la asistencia saltará una notificación que indica que la puede hacer mediante la APP. Una vez confirmada la asistencia, saltarán diversas notificaciones (detalladas en el diagrama).

En caso contrario, si el invitado no confirma su asistencia saltarán diversos PopUp's que le preguntan si todo funciona bien.

En el caso de no confirmar asistencia se realizará una llamada telefónica para confirmar la asistencia, al igual que si no hay registro en la aplicación de ese invitado. Se puede consultar este flujo en la infografía 8.

Infografía 8. Sistema de proceso interno de inscripción y de notificaciones en la APP



Fuente: elaboración propia

Estrategia de Marketing

Con el objetivo de una toma de decisiones estratégicas sobre el evento, se procede a realizar un estudio para plantear la estrategia de marketing estableciendo las partes más importantes de ésta basándose en el producto, el precio, la comunicación y la distribución.

Producto

El acto es promocional con motivo de la presentación de la nueva experiencia. El propio evento reflejará la filosofía de la empresa e irá más allá del terror y de las emociones fuertes: se tocará la fibra de todos los asistentes con un gran evento de *teambuilding*. Por supuesto, el evento está adaptado al público objetivo comentado anteriormente, pero no se perderá la esencia de la marca Elevator.

Para fomentar las ventas futuras, los invitados serán, entre otros, agentes públicos con la intención de fidelizar las marcas.

El producto nunca se podrá volver a repetir, ya que se trata de una inauguración, lo que significa, que de por sí ya es un producto único.

Precio

A este evento solo se puede acceder con invitación previa. Esta invitación acredita la entrada libre y sin tener que pagar por el acceso a este. De esta manera, no se puede jugar con estrategias de *pricing*. Aún así, cabe destacar que el evento permite al invitado realizar donaciones para la SPAM, como se ha explicado anteriormente.

Comunicación

La comunicación se divide en tres fases: pre-evento, durante y post-evento:

1. **Comunicación pre-evento:** la comunicación de este evento solo se hará a los invitados y a prensa. No se invierte en comunicación de masas debido a que es un evento VIP y su realización es privada y exclusiva.
2. **Comunicación durante el evento:** se realizará a través de los propios asistentes del evento vía Snapchat, fotomatones y redes sociales (bajo el hashtag #Elevator). Además los propietarios de Elevator serán los *community managers* durante el evento, que se encargarán de las redes sociales oficiales correspondientes. A través de la aplicación, los organizadores enviarán PopUps sobre lo que está pasando en cada momento a todos los invitados para que no se olviden de participar.
3. **Comunicación post-evento:** lo más importante una vez terminado el evento es aprovechar todo el boom mediático. La principal acción, basada en redes sociales, es la publicación de todas las fotografías del evento. Estas se pueden dividir en fotografías tomadas durante el *photocall* y la alfombra roja. Ahora es el momento de tener en cuenta el concurso que se realiza a través de las cuentas de Elevator, donde con los fotomatones se compartirán las fotos y la que reciba más *likes* ganará un certificado para cada integrante de la fotografía. Por otra parte, se contará con el gabinete de prensa formado por los medios locales y nacionales. La actuación post evento se basará en atender a todos los medios. Por otro lado, se recogerán los aspectos más importantes tratados en prensa y se generarán diferentes notas de prensa que se enviarán a los medios con diferentes entonaciones dependiendo del interés que se quiera obtener de cada medio. Por último, para evaluar el evento se realizará una encuesta de satisfacción que se enviará a todos los asistentes a través de la aplicación, además de una notificación de agradecimiento. Por otra parte, a través de correo electrónico se enviará un mail de agradecimiento a patrocinadores, colaboradores y artistas.

Distribución

Como se ha explicado previamente la incitación se realiza de forma directa, mediante correo postal con la acreditación física y consecuentemente a través de la aplicación.

Indicadores

A continuación se encuentran los indicadores con los que se medirán el éxito del evento:

Tabla 85. Indicadores de éxito

DESCRIPCIÓN	INDICADOR	CÁLCULO
Asistencia al evento	Mínimo del 60%	$\frac{\text{Total asistentes}}{\text{Total invitados}}$
Número final de colaboradores/patrocinadores	Mínimo del 90%	$\frac{\text{Total colaboradores}}{\text{Colaboradores invitados a colaborar}}$
Gastos reales	Margen de error comparado con el presupuesto de un 10%	$\frac{\text{Total de gastos}}{\text{Gastos presupuestados}}$
Retraso en el <i>timing</i>	Margen máximo de 1h durante todo el evento	
Participantes satisfechos (encuesta)	Mínimo del 80%	Media de la satisfacción global de la encuesta
Impacto mediático (medios de comunicación y redes sociales)	Local – Comarcal: 10 menciones	
	Nacional: 3 menciones	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Tabla 86. Presupuesto destinado al evento

PRESUPUESTO			
1. MATERIALES	3.670,50 €		
1.1 Aplicación móvil	3.000,00 € ¹²¹		
1.2 Invitaciones	670,50 €		
	CANTIDADES	€/UNIDAD	€/TOTAL
1.2.1 Caja Elevator	150	0,80 € ¹²²	120,00 €
1.2.2 Instrucciones (creación e impresión)	150	0,90 € ⁹⁹	135,00 €
1.2.3 Embalaje	150	0,30 € ¹²³	45,00 €
1.2.4 Envío	150	2,47 € ¹²⁴	370,50 €
2. ALQUILER DEL LOCAL	1.000,00 €		
2.1 Foyer TecnoCampus (full equiped)	1.000,00 € ¹²⁵		
3. AMBIENTACIÓN Y JUEGO	1.850,00 €		
3.1 Compra de decoración variada	550	2,00 €	1.100,00 €
3.2 Juego team-building	750,00 €		
4. SERVICIOS	2.360,00 €		
4.1 Gestión de la APP	1.870,00 € ¹²⁶		
4.2 Servicio de limpieza	280,00 € ¹²⁷		
4.3 Servicio de catering	210,00 € ¹²⁸		
TOTAL COSTES	8.880,50 €		

Fuente: Elaboración propia. Todos los costes están justificados con sus referencias.

El total de los costes ya se ha imputado en el presupuesto de comunicación del primer año en la partida "Acto inaugural Elevator".

¹²¹ Presupuesto presentado por Web Artesanal

¹²² Coste interno de impresión 3D

¹²³ Fuente: Packlink . Disponible en <<https://www.packlink.es/>> [Consulta: 12/03/2017]

¹²⁴ Fuente: Packlink . Disponible en <<https://www.packlink.es/>> [Consulta: 12/03/2017]

¹²⁵ Fuente: Luz Fernández. Directora de Marketing de TecnoCampus

¹²⁶ Presupuesto presentado por Web Artesanal

¹²⁷ Fuente: Habitissimo. Disponible en <<https://precio.habitissimo.es/limpieza-local-comercial/barcelona/barcelona>> [Consulta: 12/03/2017]

¹²⁸ Fuente: Botiga La Placeta. Disponible en <<http://www.botigalaplaceta.com/menus-catering>> [Consulta: 12/03/2017]

BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas

Abrams, R. (2010). Successful Business Plan: Secrets & Strategies Paperback. *Planning Shop*.(ISBN: 978-1933895147).

de Marketing, P. (1997). de Agueda Esteban Talaya. *Esic Editorial*.

Fabregá, M. B. (2016). Entrepreneurship and business survival in times of crisis: The case of Barcelona. *Intangible Capital* , 12 (1), 95-120.

Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.

Marketing, D. E., & de Kotler Philip, A. G. (2004). Cámara Dionisio y Cruz Ignacio. Págs. 392 a 394.

Stadler, D. M. (2016). *Real-life escape games: target group analysis and long-term customer satisfaction through franchising for the german market* (Master's thesis).

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.

Tschimmel, K. (2012, January). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Wiemker, M., Elumir, E., & Clare, A. (2015). Escape Room Games. *Game Based Learning*, 55.

Webgrafía por orden de aparición en la memoria

Webgrafía general

La Vanguardia [en línea]. Disponible en <<http://www.lavanguardia.com/>>

Google Trends [en línea]. Disponible en <www.google.com/trends>

Blue Ocean Strategy [en línea]. Disponible en <www.blueoceanstrategy.com>

Blog "Escape Room Lover" [en línea]. Disponible en <www.escaperoomlover.com>

Vive tu escape [en línea]. Disponible en <www.vivetuescape.com>

Cocolisto [en línea]. Disponible en <<http://cocolisto.com>>

Hotel Cluedo [en línea]. Disponible en <<http://www.hotelcluedo.com/>>

Evadium [en línea]. Disponible en <<http://www.evadium.com/oferta/oferta-1N-casa-miedo-quinta-melque>>

Escape Master [en línea]. Disponible en <<http://escapemaster.es/>>

Ruta Room Escape [en línea]. Disponible en <<http://www.laruta.cat/>>

Capgrós [en línea]. Disponible en <http://www.capgros.com/revista/revistes/capgros/1425-capgros_706173_102.html>

Atrapalo [en línea]. Disponible en <<https://www.atrapalo.com/actividades/barcelona>>

Solo SEO y SEM [en línea]. Disponible en <<https://www.soloseoyssem.es/>>

HelloPrint [en línea]. Disponible en <<https://www.helloprint.es/flyers-a6-250brillante-amboslados-12500#envio>>

Oblicua [en línea]. Disponible en <<http://www.oblicua.es/publicidad/publicidad-en-mataro.html>>

XYZ Printing [en línea]. Disponible en <http://eu.xyzprinting.com/eu_es/Product>

Demartina [en línea]. Disponible en <http://www.demartina.com/xyzprinting/rfplcxeu00d-filamento-pla-600gr-color-natural-p-38263.html?gclid=CMA30_ny69ECFYIL0wodX68G0g>

PayPal [en línea]. Disponible en <<https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/accept-payments-online>>

Merca20 [en línea]. Disponible en <<http://www.merca20.com/cobran-profesionales-marketing-espana/>>

Sage [en línea]. Disponible en <<https://tienda.sage.es>>

Google Cloud [en línea]. Disponible en <<https://console.cloud.google.com/launcher/details/bitnami-launchpad>>

Apple [en línea]. Disponible en <<http://www.apple.com/>>

MediaMarkt [en línea]. Disponible en <<https://tiendas.mediamarkt.es/p/impresora-multifuncion-canon-pixma-mg3-1297971>>

Movistar [en línea]. Disponible en <<https://empresas.movistar.es>>

Web Artesanal [en línea]. Disponible en <<http://webartesanal.com/web-avanzada/>>

Metropolis [en línea]. Disponible en <<http://www.metropolis-sa.es/>>

Habitacía [en línea]. Disponible en <http://www.habitacia.com/alquiler-local_comercial-c_serra_i_moret_pla_d_en_boet-mataro-i5032002471150.htm?geo=z&codzonas=4>

Habitacía [en línea]. Disponible en <http://www.habitacia.com/alquiler-local_comercial-c_serra_i_moret_pla_d_en_boet-mataro-i5032002471150.htm?geo=z&codzonas=4>

Finques Pous [en línea]. Disponible en <http://www.fiquespous.com/immoble/nave-industrial-en-avda-del-maresme/386882/2?k=636243943780853064_254372>

Packlink [en línea]. Disponible en <<https://www.packlink.es/>>

Habitissimo [en línea]. Disponible en <<https://precio.habitissimo.es/limpieza-local-comercial/barcelona/barcelona>>

Botiga La Placeta [en línea]. Disponible en <<http://www.botigalaplaceta.com/menus-catering>>

Survival Zombie [en línea]. Disponible en <<http://survivalzombie.es/normas>>

Paradise [en línea]. Disponible en <<http://www.paradisesport.com/inicio.asp>>

Sage [en línea]. Disponible en <<https://tienda.sage.es>>

Universitat Pompeu Fabra [en línea]. Disponible en <<http://www.barcelonaschoolofmanagement.upf.edu/es/programa-de-postgrado-de-finanzas-corporativas-modalidad-online>>

Formación Sin Barreras [en línea]. Disponible en <https://www.formacionsinbarreras.com/curso-liderazgo-motivacion-y-gestion-de-equipos_190.html>

Universo PerformArt [en línea]. Disponible en <<https://universoperformart.com/cursos/curso-de-improvisacion-teatral-en-barcelona/>>

ESIC [en línea]. Disponible en <<http://www.icemd.com/curso/curso-especializado-online-en-marketing-digital/convocatorias/online/#contenido>>

EducaWeb [en línea]. Disponible en <<http://www.educaweb.com/curso/escenografia-visual-mapping-barcelona-309839/>>

Patau Gabinet Econòmic [en línea]. Disponible en <<http://www.pataugabineteconomic.com/>>

Grup Cecassa [en línea]. Disponible en <<http://www.cecassa.com/cas/index.asp>>

Assesorament empresarial Galmar [en línea]. Disponible en <<http://www.assesoramentempresarialgalmar.com/>>

Wonder Legal [en línea]. Disponible en <<https://www.wonder.legal/es/modele/pacto-socios-pactos-parasociales>>

Licencia de actividad [en línea]. Disponible en <<http://www.licenciadeactividadbarcelona.org/room-escape.html>>

Boletín Oficial del Estado. Ley Orgánica 15/1999 de 13 de Diciembre de protección de Datos de carácter personal

MECD [en línea]. Disponible en <<http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/principal/novedades/patrimonio/2011/informacion-publica-real-decreto.html>>

Blogs y blogs

Video Review Parks [en línea]. Disponible en <<https://www.youtube.com/user/VideoReviewParks>>. [Consulta: 24/02/2017]

SKPistas [en línea]. Disponible en <<https://www.youtube.com/channel/U4GjwUanNVqb7wQ>>

Escape Room Lover [en línea]. Disponible en <<http://www.escaperoomlover.com/>>

Ocio Terror [en línea]. Disponible en <<http://ocioterror.es/>>

Barcelona Travel Bloggers [en línea]. Disponible en <<http://www.bcntb.com/tag/escape-room-barcelona/>>

Room Escapers [en línea]. Disponible en <<http://roomescapers.blogspot.com.es/p/escapers-ranking.html>>

Escape Room Fanatic [en línea]. Disponible en <<http://escaperoomfanatic.blogspot.com.es/>>

Roomscaper [en línea]. Disponible en <<http://www.roomscaper.es/>>

Die Helden [en línea]. Disponible en <<http://dieheldenroomescapers.blogspot.com.es/>>

Unlocker Monkeys [en línea]. Disponible en <<https://unlockermonkeys.com/>>

El Zorro y la Coneja [en línea]. Disponible en <<http://elzorroylaconeja.blogspot.com.es/>>

Como el Perro y el Gato [en línea]. Disponible en <<http://comoelperroyelgatoescapistas.blogspot.com.es/>>

Páginas Web de escape rooms

Horror Box [en línea]. Disponible en <<http://www.horrorbox.es/>>

Room of Riddles Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://barcelona.roomofriddles.com>>

Barcelocked [en línea]. Disponible en <<http://barcelocked.com/>>

Escape Barcelona [en línea]. Disponible en <<http://www.escapebarcelona.com/>>

Roomin Barcelona [en línea]. Disponible en <<http://www.roomin.es/es/>>

Mystery Escape Barcelona [en línea]. Disponible en <<http://mysteryescape.es/>>

Kidnapped in Barcelona [en línea]. Disponible en <<http://www.kidnappedinbcn.com/>>

Claustrophobia Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://barcelona.claustrophobia.com/es/>>

TacTic [en línea]. Disponible en <<http://www.tacticgame.es/>>

Proyecto Target [en línea]. Disponible en <<http://www.proyectotarget.com/>>

Enigmik [en línea]. Disponible en <<http://www.enigmik.com/>>

Cubick Room Escape [en línea]. Disponible en <<http://cubickroomescape.es/>>

Effugium [en línea]. Disponible en <<http://www.effugium.es/>>

La Sortida [en línea]. Disponible en <<http://www.lasortida.es/>>

Enigmatiks [en línea]. Disponible en <<http://www.enigmatiks.com/es/>>

The House of Whispers [en línea]. Disponible en <<http://thehouseofwhispers.com/>>

Picadero Motel [en línea]. Disponible en <<http://www.picaderomotel.com/>>

Insomnia Corporation [en línea]. Disponible en <<http://www.insomniacorp.com/>>

Questory [en línea]. Disponible en <<http://questory.es>>

Hostal 83 [en línea]. Disponible en <<http://hostal83.wixsite.com/hostal83>>

Juego Enigma [en línea]. Disponible en <<https://juegoenigma.es>>

Clue Hunter Barcelona [en línea]. Disponible en <<http://www.cluehunterbarcelona.com/tienda/>>

Redes Sociales de escape rooms

Facebook de Horror Box [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/horrorbox>>

Facebook de Room of Riddles Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/BarcelonaRoomOfRiddles>>

Facebook de Barcelocked [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/barcelocked>>

Facebook de Escape Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/roomscapebarcelona>>

Facebook de Roomin Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/EscapeRoominBarcelona>>

Facebook de Mystery Escape Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/MysteryEscapeBcn>>

Facebook de Kidnapped in Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/Kidnappedinbcn-1724243407843832/>>

Instagram de Kidnapped in Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://www.instagram.com/kidnappedinbcn/>>

Claustrophobia Barcelona [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/bcnphobia>>

TacTic [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/tacticgame.es>>

Proyecto Target [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/proyectotarget>>

Enigmik [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/enigmik>>

Cubick Room Escape [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/cubickroomescape>>

Effugium [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/EffugiumMataro>>

La Sortida [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/lasortida>>

Enigmatiks [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/Enigmatiks-Room-Escape-Matar%C3%B3-714094675383760/>>

The House of Whispers [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/thehouseofwhispers>>

Picadero Motel [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/picaderomotel>>

Insomnia Corporation [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/insomniacorporation>>

Questory [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/questorybarcelona>>

Hostal 83 [en línea]. Disponible en <<https://www.facebook.com/hostal83>>

AGRADECIMIENTOS

Después de nueve meses de intenso trabajo me gustaría agradecer a todas las personas que me han ayudado a realizar el Trabajo Final de Carrera.

Para mí, este trabajo no solo es un plan de empresa, es todo el cúmulo de todos los conocimientos que he adquirido durante cinco años en TecnoCampus y es el documento en el que voy a basar mi empresa real.

Marian Buil: Sigue así de estupenda. Sigue siendo tan buena tutora y profesora. Sigue apasionándote por tu trabajo y por tus alumnos. Sigue consiguiendo tus propios éxitos. Muchas veces los alumnos pensamos que los profesores son simples máquinas que nos dan tareas y más tarde las puntúan, olvidándonos de que ellos también son personas con sus propios proyectos, empresas, trabajos y familia. Sigue siendo así de humana con tu trato hacia el alumno y conseguirás el triunfo de todo profesor: hacer a tu alumno un apasionado de la materia que estás impartiendo.

Marion Grilliot: Trabajadora, estudiante y líder. Estas son las palabras que mejor te definen. Sigue haciendo de tu pasión tu trabajo, sigue entreteniéndote a más de 150 jugadores por día con tu empresa. Sigue invirtiendo en este sector tan bonito. Has demostrado ser una compañera más, no solo siendo una jefa, pues sabes que todos tus trabajadores te consideramos una amiga. Espero que el camino que estamos a punto de empezar bajo tu tutela nos ayude a aprender conjuntamente. ¡Esto acaba de empezar!

Alba, Laura y Cristian: Sigamos teniendo ideas locas, sigamos sorprendiéndonos cada día más con nuestras propuestas. Sigamos discutiendo para conseguir lo mejor. Sigamos trabajando para conseguir nuestro objetivo. Sigamos esforzándonos para trabajar de lo que nos gusta. Sigamos agobiándonos. Sigamos divirtiéndonos. Sin vuestra ayuda todo esto no habría sido posible y tampoco lo sería en un futuro. Sois lo más importante de Elevator.

ExClaustrophobia Barcelona – Maximum Escape: Gracias por esta oportunidad que me habéis brindado. Gracias por darme la posibilidad de aprender en este sector. Gracias por dejarme estudiar desde dentro este sector y darme cuenta de lo complicado que es conseguir crear los mejores juegos de Barcelona y probablemente de España. Pero gracias por enseñarme lo genial que es ver como los clientes se emocionan, ríen, chillan y disfrutan con los juegos.