



UNIVERSIDAD
DE ALMERÍA

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

PROYECTO DE INVERSIÓN “THINK GAMES ESCAPE ROOMS”

Autor: D. Joaquín Morales García.

Tutor/es: D^a. María del Pilar Casado Belmonte.

Máster en Contabilidad y Finanzas Corporativas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
UNIVERSIDAD DE ALMERÍA
Curso Académico: 2019 / 2020
Almería, junio de 2020

RESUMEN	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. DESARROLLO DE LA IDEA	5
2.1. Definición de la actividad	5
2.2. Elección de la forma jurídica	6
2.3. Requisitos de la actividad	9
2.4. Factores de localización	9
2.5. Código ético	11
2.6. Medidas preventivas de riesgos e higiene frente al COVID-19	11
3. ANÁLISIS DEL MERCADO	13
3.1. Entorno General. (PESTEL)	14
<i>3.1.1. Políticos</i>	<i>15</i>
<i>3.1.2. Económicos</i>	<i>15</i>
<i>3.1.3. Sociocultural</i>	<i>15</i>
<i>3.1.4. Tecnológicos</i>	<i>15</i>
<i>3.1.5. Ecológicos</i>	<i>15</i>
<i>3.1.6. Legales</i>	<i>15</i>
3.2. Entorno Específico. (PORTER)	16
<i>3.2.1. Competencia potencial</i>	<i>16</i>
<i>3.2.2. Competencia</i>	<i>17</i>
<i>3.2.3. Proveedores</i>	<i>18</i>
<i>3.2.4. Productos o servicios sustitutivos</i>	<i>19</i>
<i>3.2.5. Clientes</i>	<i>19</i>
4. PLAN ESTRATÉGICO	20
4.1. Misión y visión	20
4.2. Valores	20
4.3. Análisis DAFO	21
4.4. Plan de marketing	22
4.5. Plan de operaciones	23
4.6. Plan de recursos humanos	24
5. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO	26
5.1. Datos de la explotación	26
5.2. Plan de inversión	29
5.3. Plan de financiación	30
5.4. Estados contables previsionales.	31
5.5 ¿Es viable nuestro negocio?	36
6. CONCLUSIÓN	39
BIBLIOGRAFÍA	40

RESUMEN

El presente trabajo fin de master pretende crear una nueva empresa en el mercado de Almería, e instáurala en el mercado. Se trata de una empresa del sector del entretenimiento, creando una sala de escape room, para así, ampliar las opciones de ocio.

Se comenzará con la propuesta de la idea y todas sus características, un estudio del mercado de la empresa, con los análisis PESTEL para el ámbito general y análisis de las 5 fuerzas de Porter para el ámbito específico, además de un desarrollo del plan estratégico, haciendo una mayor referencia a la estrategia y plan de marketing que llevará a cabo, para concluir con la elaboración de los estados contables previsionales y un análisis económico y financiero.

ABSTRACT

This master thesis work aims to create a new company in the Almería market, and install it in the market. It is a company in the entertainment sector, creating an escape room, in order to expand leisure options.

It will start with the proposal of the idea and all its characteristics, a study of the company market, with the PESTEL analysis for the general field and the analysis of Porter's 5 forces for the specific field, in addition to a development of the strategic plan, to conclude with the preparation of the financial statements and an economic and financial analysis.

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de fin de máster tiene como objetivo emprender un negocio. Tras haber podido adquirir cierta experiencia en diferentes empresas con puestos de trabajos totalmente diferentes, es el momento de poder realizar un análisis sobre un proyecto de inversión, el cual se podrá llevar a cabo dependiendo de los resultados obtenidos.

La idea de negocio es poder crear una empresa, para posteriormente controlar, diseñar y mantener a lo largo del tiempo. La fuente de esta idea surge por la relación con el mundo empresarial y la relación que tiene el promotor hacia estos tipos de juegos e historias y las ganas de crear su propia empresa y trabajar para uno mismo.

Siendo el elemento del promotor el ser director y gerente de su propia empresa de escape room, el poder crear una empresa relacionada con su infancia y poder aplicar los conocimientos adquiridos.

¿Qué es un Escape Room?

En la primera descripción del concepto “escape room” se puede decir que significa “sala de escapismo”, pero resulta demasiado genérico y por lo tanto puede generar confusiones. En principio podría definirse como un juego de escapismo en vivo, siendo una actividad de ocio pensada para parejas y grupos en la que se deben buscar pistas y usar la mente para encontrar soluciones a dichos enigmas y puzles con el fin de ir superando pruebas con el objetivo de escapar de la sala antes de que se agote el tiempo de juego.

Dicha actividad de suele desarrollarse dentro de una o varias habitaciones decoradas y ambientadas en temas distintos según la temática propuesta de cada empresa. Es un tipo de empresa de servicios poco común y actualmente en auge dedicada a la creación de salas de escapismo ofertando un servicio corto, pero dinámico.

La empresa o los tipos de salas contempladas en ellas, sirven como superación, crean unidad de equipo y sobre todo ayudan a distraerse de los problemas que puedan surgir a cada persona en el día a día, sumergiéndose en historias con temáticas que hagan que los usuarios se acerquen a diferentes temas ambientados en películas, series o simplemente ciencia ficción.

Aunque las empresas relacionadas con los escapes rooms pueden sonar a ser una onda corta y más aún si se habla de una ciudad tan pequeña como Almería.

Observando el macro-entorno o entorno general, una de las primeras tendencias que cabe a resaltar, es el consumo moderado de estos servicios, considerándose en una tendencia de onda larga.

Por otro lado, conocemos ciertas limitaciones, a cada año que pasa, el número de empresas relacionadas incrementa. Este tipo de servicio es uno de los servicios más consumidos en la actualidad, pero contempla un gran inconveniente general, es un servicio al que 'solo se puede consumir una vez' siendo esto un inconveniente, pero a su vez una ventaja, ya que, al ser una empresa de nueva creación, podemos captar a toda la clientela, si la competencia no se actualiza. Por ello, se plantea el poder crear un concepto nuevo, donde exista la posibilidad de fidelizar a ciertos clientes como grandes empresas, con el fin de crear equipo entre sus trabajadores.

El trabajo queda estructurado de la siguiente forma:

En primer lugar, el capítulo 2 detalla el desarrollo de la idea, en la que se recoge la definición de la empresa objeto de estudio, los criterios tomados para la elección de la forma jurídica, los requisitos formales necesarios por la actividad a desarrollar, con la que iniciar el proyecto y los factores clave de localización. Además de encontrar su código ético y medidas preventivas de riesgos laborales e higiene frente al COVID-19, requisito fundamental tras la reincorporación de todas las empresas de actividades no esenciales.

En segundo lugar, dentro del capítulo 3 se realizará un análisis del mercado, donde se encuentra, por un lado, un análisis del entorno general mediante los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales y por otro, un análisis del entorno específico a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Posteriormente en el capítulo 4 se incorpora un plan estratégico, en donde se detalla la misión, visión y valores de la empresa, por un lado, y un análisis DAFO como herramienta de estudio, además de los planes de operaciones, marketing y recursos humanos por otro lado, para poder marcar un objetivo sobre el que se fundamentan las decisiones empresariales.

Finalmente, el capítulo 5 plantea un informe en el que se comunican e interpretan los diferentes cálculos de los datos necesarios para poder llevar a cabo un análisis de viabilidad económica-financiera.

2. DESARROLLO DE LA IDEA

2.1. Definición de la actividad

La principal actividad radica en la de crear salas de temáticas actuales y de moda por la juventud. Se centra en una sala de escapismo orientada en una temática policiaca, con el objetivo de salir de una comisaria en menos de 60 minutos con la ayuda de objetos, pistas y enigmas, ubicados en la provincia de Almería.

Juego: Think Games Escape Rooms presentará una sala ambientada en parte de una comisaria, en la que, desde hace un tiempo, el comisario se ha dado cuenta que existen varios agentes que filtran información para los traficantes de un barrio conocido, por lo que los superiores y algunos agentes del cuerpo del CNI han puesto una trampa en ella para averiguar quiénes son. El juego trata de que los clientes son los que están filtrando la información de esa comisaria y disponen de 60 minutos para retirar las pruebas que les incriminan antes de que lleguen los agentes del CNI y los encuentren con las manos en la masa.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, nuestra empresa se encuentra en el grupo de Otras actividades recreativas y de entretenimiento (9329) como actividad principal, y Servicios de diversión y recreativos SC (7999) según Clasificación Industrial Estándar

Presentación del plan de negocio

Tabla 2.1. Características de la Empresa.

CNAE	Otras actividades recreativas y de entretenimiento
Forma Jurídica	Sociedad Limitada
Localización	Calle Tirso de Molina, 04005, Almería
Estructura organizativa	El promotor y el Game Master.
Servicio	Sala de escapismo orientada en una temática policiaca
Clientes	Todo el público en general.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Elección de la forma jurídica

Aunque la actividad que se desarrolla no requiere una sociedad jurídica concreta, el promotor dudaba por la forma jurídica que acogerse para su proyecto de inversión entre la forma jurídica de *Autónomo* y la *Sociedad Limitada*.

Por los principales aspectos fiscales que presenta la forma jurídica de autónomo, como unos costes de trámites de cuotas más bajos y no requerir de una contabilidad tan compleja, como pueden presentar tanto la *Sociedad Limitada* (S.L.) como la *Sociedad Anónima* (S.A.), además de poder aprovechar la aplicación desde el 1 de enero de 2019 una tarifa plana durante el primer año de 60 euros mensuales y pudiendo beneficiarse de un 50% y 30% los dos años siguientes.

Uno de los inconvenientes, al que se debería hacer frente por este tipo de régimen serían los impuestos, ya que, el autónomo tributa por IRPF, un impuesto progresivo, con una mayor dificultad al acceso a la financiación bancaria y a una imagen comercial menos profesional.

Por las desventajas presentadas, el promotor tiene la intención de constituir la empresa adoptando la figura de *Sociedad Limitada* por los siguientes criterios:

- Capital: Aunque el mínimo para crear una S.L. es de 3.000 €. El promotor, al ser el principal inversor, debido a que la cantidad de inversión no es muy elevada, aporta una cantidad de 12.000 euros.
- Responsabilidad: La responsabilidad de una S.L. está limitada al capital aportado. Como la inversión no es muy elevada, y es aportada con ahorros del promotor, puede ser asumida.
- Aspectos fiscales: El régimen fiscal para una S.L. es el *Impuesto De Sociedades*. Tras comprobar los flujos de tesorería previsionales para la empresa en los primeros años de la actividad, muestra la capacidad de hacer frente a las obligaciones de pago debido a los impuestos.
- Estructura de dirección y gestión: La actividad planteada no requiere una estructura de dirección compleja, necesitando una gestión flexible que garantiza una S.L. al tener menos requisitos que una S.A. La empresa comenzará con dos trabajadores de los que uno será el promotor, además de contar con un asalariado (Game Master)

La **constitución** de la empresa se realizará mediante los siguientes trámites:

En primer lugar, dentro de la Dirección General de Industria y de la PYME, se realizará la *Denominación social*, donde en este caso el promotor, deberá realizar los trámites para obtener la denominación social de la Nueva Empresa. Es decir, el documento que acredite que el nombre de la empresa elegido no coincida con el de otra empresa ya creada. Este trámite se puede realizar también a través de: www.registradores.org.

Una vez que se obtiene el certificado, se deberá crear una cuenta bancaria con el nombre Think Games Escape Rooms e ingresar el capital inicial, 12.000 euros. Una vez ingresado el banco emitirá un certificado de ingreso, que posteriormente se deberá presentar ante notario.

En segundo lugar, en la Agencia Tributaria, se deberá solicitar el *Número de identificación fiscal provisional* mediante el modelo 036. De esta manera se contará con un NIF provisional con una validez de 6 meses, hasta poder canjearlo por el NIF definitivo.

En tercer lugar, acudir a una Notaria, para la *firma de la Escritura pública* de constitución de la sociedad. Dicha escritura deberá ser consentida por el socio fundador, quien asume la totalidad de las participaciones sociales y la que se deberá presentar a inscripción en el Registro Mercantil.

En cuarto lugar, en Consejerías de Hacienda para el *Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados* indicando el comienzo de la actividad que va a desarrollar, aunque las empresas de nueva creación están exentas del pago.

En quinto lugar, la empresa debe *inscribirse* en el Registro Mercantil de la provincia de Almería, ya que es donde se ha fijado el domicilio social.

Por último, una vez que se ha completado todos los pasos anteriores, se deberá cambiar en la Agencia Tributaria la tarjeta provisional de NIF por la *definitiva*, una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad.

Tabla 2.2.1. Tramites de constitución.

<p>Dirección General de Industria y de la PYME</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicitud de la denominación social. <p>Plazo: La solicitud de la denominación la debe hacer uno de los socios y se mantiene durante un periodo de 6 meses</p>
<p>Agencia Tributaria</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicitud del Número de Identificación Fiscal provisional. <p>Plazo: Antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios, cobros o pagos, o contratación de personal laboral.</p>
<p>Notaria</p> <ul style="list-style-type: none">• Firma de la escritura de constitución de la sociedad. <p>Plazo: Seis meses desde la obtención de la denominación social.</p>
<p>Consejerías de Hacienda</p> <ul style="list-style-type: none">• Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. <p>Plazo: Un mes desde el otorgamiento de la escritura pública.</p>
<p>Dirección General de Industria y de la PYME</p> <ul style="list-style-type: none">• Inscripción de la empresa. <p>Plazo: Dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura pública.</p>
<p>Agencia Tributaria</p> <ul style="list-style-type: none">• Solicitud del Número de Identificación Fiscal definitivo. <p>Plazo: Dentro del mes siguiente a la fecha de constitución.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Agencia Tributaria.

2.3. Requisitos de la actividad

Siguiendo ciertas pautas generales, como iniciar los trámites con antelación al inicio de la actividad, ya que pueden retrasar la apertura de la empresa o solicitar información actual en la administración correspondiente debido a que los requisitos pueden ser diferentes de una comunidad autónoma a otra, incluso según el municipio.

Después de ponerse en contacto con en el Ayuntamiento, los requisitos que se deben de cumplir, para poder llevar a cabo la actividad, son los siguientes:

- Licencia de obras: En el caso de tener que hacer reformas en el local es necesario acudir al ayuntamiento para presentar un proyecto técnico firmado por un arquitecto o ingeniero.
- Proyecto de prevención de riesgos: Dentro de este apartado se encuentra el plan de insonorización y de baja tensión, plan contra incendios, medidas higiénicas e impacto ambiental.
- Licencia de apertura de la actividad: Por último, solicitar una inspección para que puedan emitir el certificado de apto y comunicar la apertura al ayuntamiento.

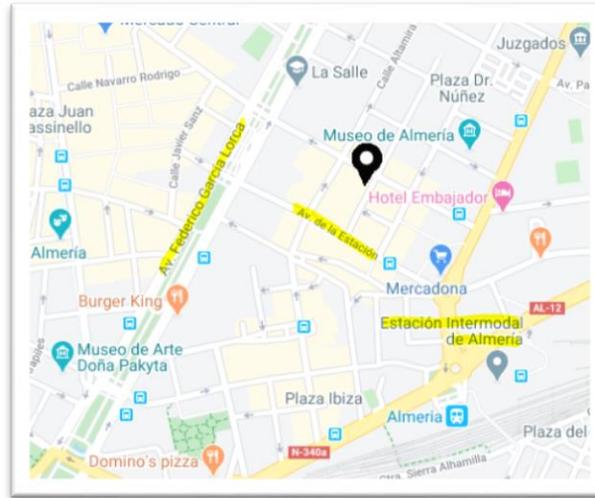
2.4. Factores de localización

El local se encuentra localizado en la Calle Tirso de Molina, calle paralela a calle Altamira, barrio de la provincia de Almería, está situado a menos de 1 kilómetro del centro de la ciudad. Dispone de muchos comercios cercanos debido a que se está situada perpendicular a la Avenida de la estación, calle comercial, por lo que favorece el tránsito de personas y el consumo.

En las cercanías, por un lado, a unos 400 metros se encuentra la estación de autobuses, por lo que clientes fuera de la provincia de Almería no tendría dificultad en caso de no tener medios para llegar hasta la provincia. Por otro lado, está rodeados de bares y comercios y a menos de 300 metros de la rambla Obispo Orberá,

Con esto se da a entender que la localización es cercana a núcleos densos de población, y se encuentra en medio del turismo y zonas culturales importante de la provincia.

Figura 2.4.1 Localización de infraestructuras cercanas a la empresa.



Fuente: Google maps.

Los principales factores de localización que presenta después de realizar el cuestionario son:

- Circunstancias personales: Es fundamental residir en el lugar donde se localiza el negocio y que se encuentren servicios suficientes para vivir, ya que es mucha la dedicación que se le debe aplicar al proyecto, por lo que no tener que desplazarse o incluso mudarse ayuda.
- Factores de coste: En este apartado no se muestra mucho interés ya que no se posee el local previamente y no se necesita mucho personal para el proyecto, el precio del suelo es relativo.
- Carácter estratégico de los factores: Estos factores se recogen unidos, ya que, pueden ser los factores más importantes para la ubicación de la empresa. Por un lado, no influye si existe una gran variedad de mano de obra, tanto barata, como cualificada, pero, por otro lado, la buena accesibilidad por comunicaciones, materias primas, infraestructuras de transporte y básicas, hace que sea fundamental para la ubicación.
- Economías de aglomeración: Se distinguen entre las de localización y las de urbanización, estas economías han seguido una línea homogénea en el test, pero se quiere destacar los factores que integran la economía de localización, por su aportación fundamental o bastante relevante.
- Factores de mercado y Políticas de producción: Dentro de estos dos apartados, se encuentran ventajas considerables, que se deben adherir, pero al tratarse de condiciones externas, se le otorga una relevancia media.

2.5. Código ético

El objetivo primordial de la empresa es gestionarla de forma voluntaria, proactiva y con un comportamiento ético responsable, contribuyendo en el desempeño de un buen servicio, elevando el valor para la misma y preocuparse por gestionarla de forma eficaz ante los impactos que nuestra actividad pueda ejercer sobre el medioambiente, clientes, proveedores, empleados, socios y sociedad en su conjunto.

- Factor Medio Ambiente: Dentro de este sector, la principal tarea que puede afectar es el consumo de la energía eléctrica, por lo que se dará un uso correcto implementando detectores de consumo para controlar al máximo su uso. Reciclar y evitar el uso excesivo del agua, complementaria, las funciones principales para este factor.
- Factor Humano (clientes, proveedores, empleados, socios): Relacionarse con cada miembro de la empresa directa o indirectamente de una forma ética y lícita, sin discriminación alguna. No permitir actuaciones de violencia o similares en el entorno del trabajo. Relacionarse con clientes y proveedores que respeten la actividad empresarial y no pongan en peligro la reputación de la empresa. Adoptar las medidas necesarias para la prevención de riesgos laborales
- Factor Sociedad: Respetar los derechos humanos y sembrarlos día a día. Conservar el principio de una política neutra, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de cada persona, vinculada o no a la empresa. Relacionarnos de manera respetuosa con las instituciones públicas, cerrando las puertas a la corrupción y colaborando con las Administraciones Públicas de la provincia que se dediquen a mejorar la atención social de los más desfavorecidos.

2.6. Medidas preventivas de riesgos e higiene frente al COVID-19

Un plan de prevención de riesgos laborales es una herramienta la cual, se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión y donde se establece su política de riesgos laborales, para ello se ha elaborado unas medidas frente a la pandemia actual.

El COVID-19 es un nuevo tipo de coronavirus que puede afectar a todas las personas y se detectó por primera vez en China en diciembre de 2019, en la actualidad cuenta con un gran número de contagios por lo que es imprescindible contar con un plan de actuación, para evitar su propagación y mantener la seguridad tanto de trabajadores como de clientes.

A continuación, se citan las medidas de prevención tomadas por la empresa con la intención de no correr riesgos para sus clientes.

- Higiene de manos con agua y jabón a la entrada y salida de la sala de juego.
- El uso de mascarillas obligatorio, tanto para trabajadores como clientes.
- Realizar prácticas de limpieza y desinfección antes y después de cada grupo de clientes.
- Prestar una especial atención al personal de limpieza que realice dichas tareas por lo que se ampliará el tiempo entre sesiones.
- Además de contemplar un protocolo, para el supuesto de que algún trabajador o cliente presente síntomas compatibles con COVID-19.

Figura 2.6.1. Medias preventivas.



Fuente: Elaboración Propia.

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

En los últimos 5 años, se ha visto incrementado la afición de diferentes clientes para esta nueva actividad. Dicha actividad consiste en resolver una serie de enigmas de forma grupal, con límite de tiempo. Una alternativa interesante de negocio para futuros emprendedores.

El mercado de este sector es un poco complicado de analizar, ya que son empresas con una corta trayectoria, pero cuentan con una gran evolución, creciendo el número de estas en más de un 200% los dos últimos años en toda España. A mediados del año 2018 existían unas 600 empresas de escape room las que presentaban una facturación de 20 millones de euros. Por lo que, en los últimos años, la tendencia de crecimiento ha sido muy fuerte, ya que antes del año 2016 era una actividad muy poco representada en España

En España existen más de 850 empresas con un total de 1.284 salas de escapismo, dentro de estas cifras también destacar que solo una minoría, son empresas con una inversión muy elevada o que han financiado marcas importantes con una historia por detrás ya creada.

Estas salas a nivel nacional cuentan con grandes franquicias con nombre o marcas reconocidas, pero también existe una gran diferencia de precio frente a las pequeñas empresas creadas, siendo estas la competencia directa a la idea de negocio objeto de estudio.

La competencia entre las diferentes salas de escape room, según el mercado y diferentes estudios de mercado, es muy variada debido a que algunos clientes necesitan las recomendaciones positivas de otros usuarios sobre el juego, para consumir el servicio.

Pero realmente no existe una competencia real entre empresas de escape room, debido a que no tiene sentido realizar el mismo servicio en más de 1 ocasión, por lo que en general, entre las empresas se dan publicidad, una vez que el cliente ha terminado el servicio.

A pesar de que el ocio está apreciado como un bien de lujo, el precio del servicio no es muy elevado, además, existen tantos clientes como población, ya que no suele existir restricciones de clientes de ningún tipo, a no ser que la temática de la sala disponga de contenido sensible para ciertos grupos de clientes.

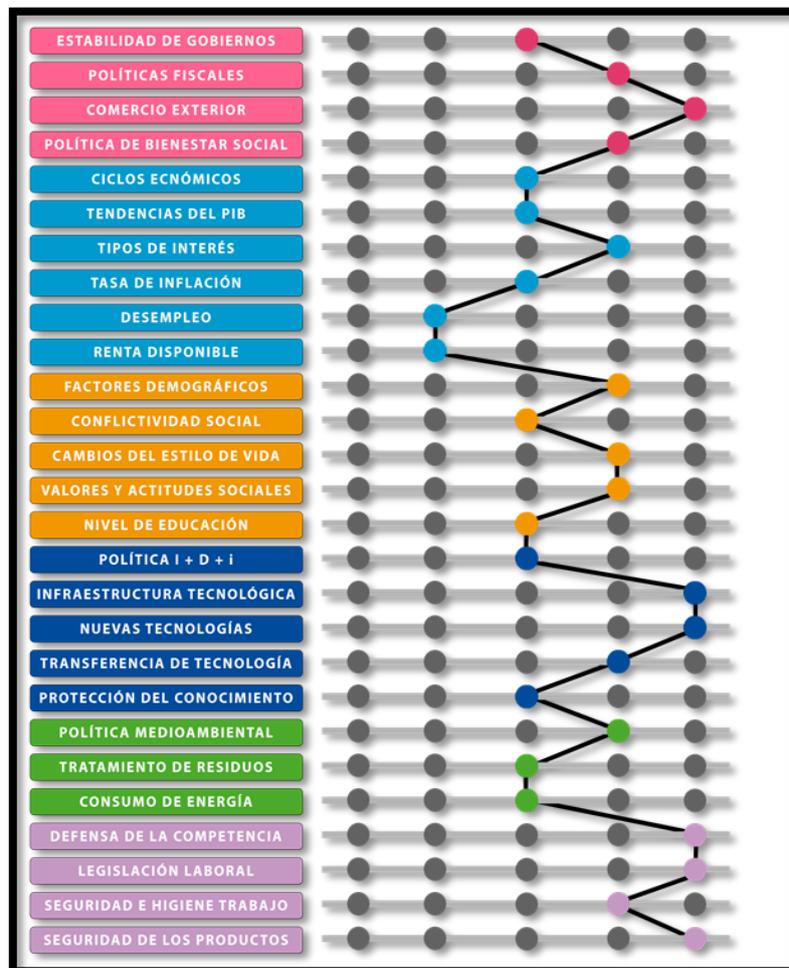
3.1. Entorno General. (PESTEL)

Se tiene que tener en cuenta que pueden afectar de manera indirecta, las leyes que se promulgan, los cambios políticos de gobierno o convenios colectivos que afecten al sector, por lo que es necesario conocer las características de cada uno de los casos mencionados para poder confeccionar estrategias y planes cuando se produzcan cambios en los mismos.

Se debe considerar que para una empresa pequeña como es la del objeto de estudio localizada en provincia de Almería, los factores que afectan entorno general tienen una gran influencia.

Por ello es importante analizar el entorno general en el que se encuentra la actividad empresarial, analizando los factores *Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales* (PESTL) para poder adaptarse a los cambios que vayan surgiendo con el objetivo de identificar los factores que puedan favorecer el crecimiento.

Tabla 3.1.1. Factores entorno general (PESTL)



Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Políticos

Las normas establecidas y el sistema político del gobierno influyen en las decisiones fundamentales de la empresa, así como en las ventajas o inconvenientes para la elección de la forma jurídica que se adopte o incluso la localización.

3.1.2. Económicos

Al ofertar un servicio dedicado al ocio, hace que sea más vulnerable a la hora de las variaciones producidas en la economía, ya que, en periodos de crisis, la población cubre sus necesidades básicas, por lo que deja a un lado el ocio.

3.1.3. Sociocultural

Se hace referencia a la sociedad donde la empresa puede desarrollar su actividad, dado que Almería dispone de un cierto nivel adquisitivo y formativo, con buen estilo de vida, hace que se puedan centrar en estos tipos de servicios.

3.1.4. Tecnológicos

La tecnología debe formar parte de cualquier empresa que pretenda hacer frente a la competencia, ya que pueden potenciar las comunicaciones, servicios, además de que el futuro de estas empresas se basa en la cantidad de tecnología introducida, ya que los enigmas clásicos, se encuentran un poco desfasados.

3.1.5. Ecológicos.

En referencia a las políticas medioambientales son de gran influencia, ya que esta actividad en particular se ejerce en lugares cerrados, además de contar con un consumo de energía controlado, favoreciendo el reciclaje y evitando el uso excesivo del agua, complementaria, las funciones principales para este factor.

3.1.6. Legales

El principal factor es la legislación de cada país. Con la empresa ya creada, éste es un factor que no influye en gran medida. Se debe de estar atento a posibles cambios, ya que pueden influir negativamente.

3.2. Entorno Específico. (PORTER)

El entorno específico se basa en el conjunto de variables que afectan solo a las empresas de un mismo sector o con características comunes. Dentro de este sector, todas las empresas pretenden satisfacer las mismas necesidades de los clientes, por lo que los siguientes factores afectan a nuestra competencia directa.

A diferencia de en el entorno general donde la empresa no dispone de capacidad para influir sobre los factores PESTL, aquí la empresa dispone de esa capacidad según las decisiones tomadas en el desarrollo de su actividad. Se ha realizado un análisis global a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el fin de determinar una estrategia de negocio dentro del sector.

Tabla 3.2.1. Factores entorno específico (PORTER)



Fuente elaboración propia.

3.2.1. Competencia potencial

Este mercado cuenta con barreras pequeñas de entrada, no existe ninguna sociedad que domine ante las demás limitando el acceso a nuevas empresas a los puntos de venta.

Como se ha comentado anteriormente las grandes empresas tienen mayor facturación, debido a su fama por tratarse de marcas reconocidas, pero hay pequeñas empresas que se encuentran en posiciones similares partiendo desde cero.

La inversión inicial, no supone una barrera importante debido a que se puede adaptar el juego a la capacidad de la que se disponga, sin embargo, el elaborar un buen proyecto de puzzles y acertijos, que atrape al consumidor, sin copiar a la competencia, ni basarse en plataformas de series o películas conocidas, puede ser una barrera difícil de superar.

La amenaza ante nuevos competidores no es demasiado alta, es cierto que no hay grandes barreras, pero también es una actividad en la que cada vez aparecen más competidores nuevos y que nos encontramos ante un mercado de competencia perfecta, en el mercado la diferenciación del servicio como la temática del juego son aspectos claves.

En este mercado de escape room, los principales competidores a superar, son las empresas con grandes recursos o que están financiadas por series o películas conocidas.

3.2.2. Competencia

La competencia se analizará principalmente en ámbito local por lo que se detallará las diferentes empresas que se encuentran en Almería. En dicha provincia se encuentran 10 empresas de la misma actividad, siendo un total de 12 salas diferentes de las que 3 se encuentran fuera de la capital como muestra la Tabla 3.2.2.1.

Tabla 3.2.2.1. Empresas en Almería.

Nombre	Salas	Ubicación
Share-Lock Escape Room	Riesgo viral x2	Almería
Enigma Game Escape Room	Armageddon	Almería
	Zombie apocalypse	
The Dark Machine Escape Room (1)	Escalofrio	Almería
The Dark Machine Escape Room (2)	Killer circus	Viator
In Extremis Escape Room	En busca del arca	Almería
	Piso franco	
Dimensión Escape Room,	La guarida de Máximo Max	Almería
Descifrado	El caso del Dr. Ariel	Tíjola
Punto de fuga.	El gen perdido	Aguadulce
The Escape	El tesoro de Ramsés	Roquetas de Mar
Extraños eventos Escape Room	No es lugar para no magos	Almería

Fuente elaboración propia.

Algunas de las empresas cuentan con 2 salas, o bien iguales con el objetivo de poder hacer una competición entre dos grupos, como la empresa Share-Lock Escape Room para equipos y poder hacer juegos de contrarreloj o salas diferentes, como la mayoría de las empresas, en las que, a pesar de tener dos salas, repiten temática. Los temas más destacados para estas salas son Apocalípticos y de misterio como por ejemplo la empresa Dimensión Escape Room.

3.2.3. Proveedores

Los proveedores serán la clave de la principal inversión y desarrollo de la actividad, por lo que se buscan empresas que sean reconocidas y de buena disposición para adquirir el mobiliario necesario para la puesta en marcha del local, además de unos criterios éticos-sociales con las que compartir la actividad exigiendo siempre la máxima calidad.



PcComponentes: Este proveedor, es el principal, debido al gran número de electrónica que se necesita para esta actividad, contar con una empresa que presta un servicio tan rápido y eficaz, es lo que dará un valor añadido para la empresa, además cuenta con un programa de fidelización bueno.



IKEA: Es el principal proveedor de mobiliario, ya que todos los muebles en general o demás artículos de decoración están diseñados cuidando todos los detalles, ofreciendo un amplio catálogo de productos para comercios y de buen diseño, a precios asequibles y que satisface las necesidades del local.



Amazon: Se ha convertido imprescindible en cualquier comercio de referencia, ya que ofrece una solución a cualquier problema que pueda surgir, con un motor de búsqueda completo y rápido. Permite crear una cuenta business que da la oportunidad de optimizar y simplificar los procesos de los usuarios.

Tabla 3.2.3.1. Características de los Proveedores.

Proveedores	Fidelización	Calidad	Financiación	Envío	Poder de negociación
Amazon	Bajo	Media	No	Alto	Bajo
IKEA	Media	Media	Si	Media	Bajo
PcComponentes	Alta	Alta	Si	Alto	Media

Fuente elaboración propia.

3.2.4. Productos o servicios sustitutivos

En cuanto a los productos sustitutivos que pueden afectar a este tipo de empresas, se puede considerar que cualquier actividad de ocio, podría ser un servicio sustitutivo, por lo que se debe diferenciar entre directos y potenciales.

En servicios sustitutivos directos se pueden encontrar otras actividades lúdicas de la provincia, mientras que en los servicios sustitutivos potenciales dentro del mercado de este sector son las propias salas de escapismo con una temática similar o incluso cualquier empresa de escape rooms en general. Otro servicio, puede ser la realidad virtual, cada vez más introducida en nuestro sector, pero que actualmente no tiene el éxito suficiente como para invertir en ella.

Por último, destacar que las videoconsolas o incluso juegos de mesa, también han sacado esta modalidad de escapismo, por lo que también es un punto a considerar como alternativo.

3.2.5. Clientes

En este punto se aclararán algunos aspectos del servicio respecto a la orientación principalmente del cliente habitual, y del que no conoce aún este tipo de empresas.

El poder de negociación con los clientes puede ser condicionado por diversos factores, destacando el tamaño de la empresa, ya que una empresa pequeña puede ayudar a prestar un servicio más cercano. Otro factor puede ser la imagen de la marca, debido a que la impresión ocasionada creará una imagen del negocio.

La idea de negocio se define como un servicio de calidad, y alejado de convertirse en un servicio común: “una buena sala no siempre es la más cara o la que más mobiliario contenga, sino una sala que te conecte mejor”. Dicho esto, se quiere orientar el servicio a usuarios y empresas que pueden disfrutar de ella, no solo en ocasiones especiales sino también de forma cotidiana.

Respecto al cliente habitual hay que mantenerse firme ante la calidad de las salas más famosas, los servicios ofertados, como se ha mencionado, son bienes de lujo, sustituibles ante la variedad de servicios similares y con la representatividad presupuestaria alta. En definitiva, se puede considerar que se dispone de una elasticidad alta.

4. PLAN ESTRATÉGICO

La mayoría de las empresas crean planes estratégicos para poder alcanzar sus objetivos planteados, dichos planes pueden diseñarse a corto, mediano o incluso a largo plazo, según las necesidades de cada empresa.

El presupuesto invertido en el siguiente plan puede verse reflejado en el resultado obtenido, por lo que es fundamental conocer y analizar correctamente los objetivos planteados.

Otro aspecto importante es, que la empresa debe diseñar con cuidado la misión, visión y valores de la misma, ya que son fundamentales a la hora de representar las funciones que muestra la empresa en el mercado y que proporciona a los distintos clientes.

4.1. Misión y visión

Hay que definir el objetivo principal, sobre el que gira todo lo relacionado con la empresa, por lo que es importante tener bien definido algunos de los siguientes conceptos:

- Misión: Crear magnificas salas de escapismo, ofreciendo un buen servicio de entretenimiento para generar bienestar en nuestros clientes.
- Visión: Mejorar el entretenimiento y descubrir el protagonista de nuestros clientes.

4.2. Valores

Los valores son los siguientes:

- Aprendizaje: Las opiniones y valoraciones de los clientes como la autocrítica sobre el consumo de nuestros servicios debe ser constante y coherente, con la misión y visión.
- Transparencia y honestidad: La comunicación empresarial debe ser transparente y honesta en todos los servicios, tanto con clientes como entre trabajadores.
- Calidad e Innovación: Se invertirá en la creación de nuevas salas y nuevos tipos de juegos. La competitividad promueve tanto la innovación como la calidad.
- Adaptabilidad: La compañía afrontará los cambios que suceden en la sociedad.

4.3. Análisis DAFO

El tipo de análisis decidido para ver el funcionamiento y funciones de la empresa es el análisis DAFO, ya que este sistema contempla las debilidades y amenazas a superar y las fortalezas y oportunidades que la empresa debe usar para el buen funcionamiento.

Figura 4.3.1. Análisis DAFO.

Debilidades	Amenazas
D1: Al ser una empresa de nueva creación, no se dispone de opiniones que avalen a la empresa. D2: Beneficios pequeños debido a la inversión.	A1: La competencia cuenta con mucha experiencia. A2: Servicios o productos sustitutivos.
Fortalezas	Oportunidades
F1: Equipo joven y motivado F2: Desarrollo de un juego con materiales nuevos y únicos. F3: Servicio post-venta.	O1: Contar con un número mayor de clientes respecto la competencia. O2: Barreras de entrada bajas. O3: Página web dinámica y activa.

Fuente: Elaboración propia.

Poca experiencia en el ámbito tanto profesional como por el tipo de negocio, abrir una empresa por primera vez hace que puedan surgir pequeñas incertidumbres que con el paso del tiempo desaparecerán al tener un mayor control sobre la actividad. La obsolescencia y necesidad de reinversión en las salas de juego, a pesar de que no es necesario, se requiere para poder mantener contento el volumen de ventas. La inexperiencia del sector respecto a la actividad, requiere un esfuerzo mayor en la parte de gestión, además de la multitud de actividades sustitutivas de ocio.

La gestión de la empresa por un equipo joven y motivado con una actividad novedosa, versatilidad del servicio, adaptando la dificultad y el tipo de pruebas o enigmas a resolver en función de la edad, grupos de clientes, son el conjunto de nuestras fortalezas. Contar con un número mayor de clientes respecto la competencia por el modo de ofertar el servicio, unas barreras de entradas bajas, debido a factores como la inversión y disponer de una página web dinámica y activa hace que se puedan aprovechar estas oportunidades para entrar en el sector con mayor fuerza.

4.4. Plan de marketing

El plan de marketing es uno de los más importantes en la actualidad, debido a la repercusión directa con los clientes potenciales. Para elaborar un buen plan de marketing partimos del análisis DAFO, para tener una perspectiva interna y externa de la empresa y poder definir las 4P del *marketing mix*.

- Producto: En este caso el servicio ofertado por la empresa es el uso y disfrute de las salas de escapismo, el diseño y creación de dichos juegos, está pensado para hacer sentir a los clientes una experiencia lo más impactante y a su vez agradable posible.
- Precio: El precio del servicio es 50 €, precio estándar con la competencia.
- Distribución: La distribución se realiza mediante la página web, como principal canal, anuncios en diversas redes sociales, además del punto de venta.
- Promoción: Dicha promoción se realizarán estrategias de marketing digital.

El marketing mix permite establecer unos objetivos que la empresa deberá conseguir en un periodo a medio plazo. Todos estos objetivos planteados a continuación han de ser medibles, compartidos y alcanzables.

- Conseguir que un elevado número de clientes conozca la empresa. Para lograr este objetivo, se usarán anuncios a través de redes sociales como canal principal, además de repartir flyer ya que su contenido llega directamente a las manos de los clientes potenciales.
- Alcanzar un cierto número de ventas concretas entre diversos clientes al comienzo de la actividad que facilite la publicidad más efectiva. Para conseguir esto, rebajar o regalar a un número pequeño de usuarios potenciales que puedan valorar positivamente el servicio, aportando confianza al nombre de la empresa.
- Mejorar progresivamente el servicio ofertado a largo plazo, tanto en calidad como en cantidad de los servicios ofertados. Una vez transcurrido la primera oleada de clientes, plantear un nuevo proyecto de juego, que restablezca el número de clientes.

También se ha estudiado el nombre comercial, tanto de la empresa “Think games Escape Rooms” como de la sala de juego “El topo de comisaria”, dichos nombres deben ser claros y sencillos de recordar, a ser posible diferentes a los de la competencia cercana. Lo primero es comprobar que no exista un dominio creado con el nombre de la empresa y un logo impactante que se pueda quedar grabado como imagen en los clientes.

4.5. Plan de operaciones

El local donde se desarrolla la actividad es alquilado, pero todas las modificaciones y reparaciones están integradas en el proyecto de inversión, en la Figura 4.5.1 se muestra un plano del local.

Figura 4.5.1. Plano del local



Fuente: Elaboración propia desde la página web HomeByMe

Dispone de una entrada que hace la función de recepción, además, es el escaparate de la empresa ya que los clientes no podrán ver otra parte del local y desde la que se atenderán y prepararán a los clientes para su entrada en la sala de juego.

La sala más grande es la propia sala del juego, donde se realizará el escape room, con una sala oculta donde deberán acceder si quieren completar el juego.

Además, se cuenta con un aseo y una sala de máquinas de donde se controlará mediante cámaras el transcurso del servicio.

4.6. Plan de recursos humanos

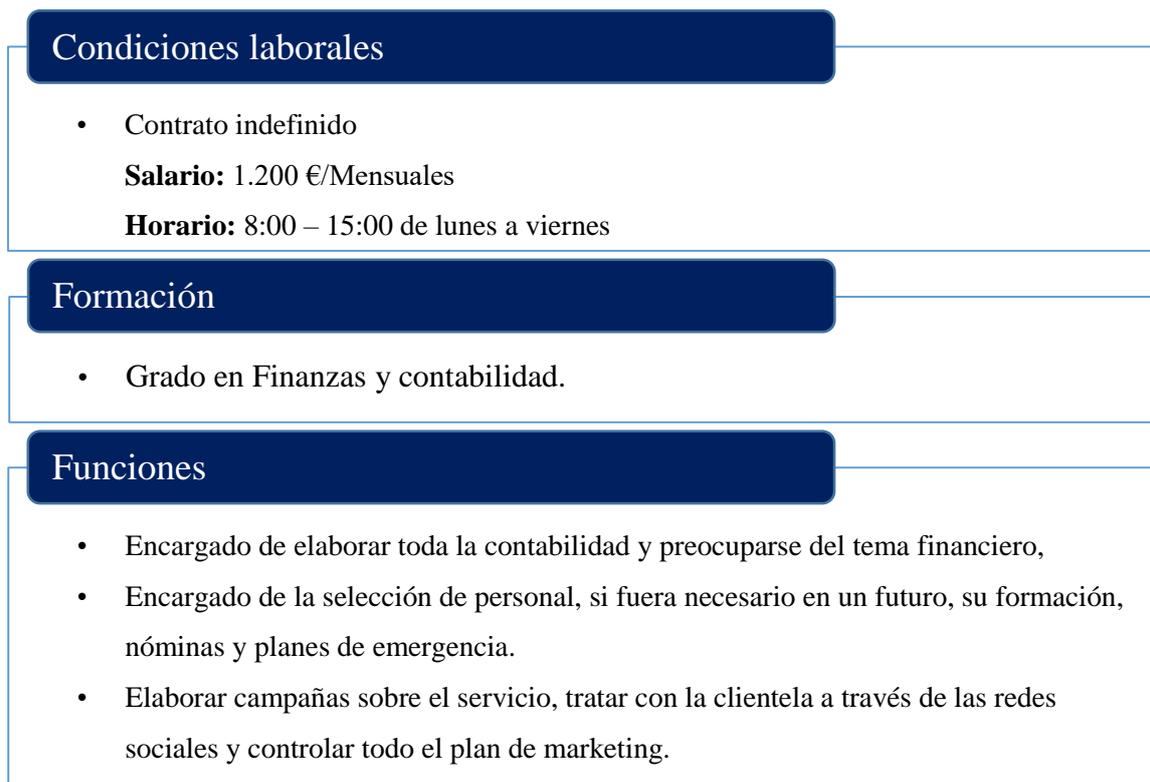
Uno de los recursos más importantes del que disponen una empresa, son sus trabajadores, ya que forman parte del elemento más importante.

La cultura empresarial: Tanto la empresa como los trabajadores tienen adoptados una serie de valores que se detallan a continuación:

- Calidad: Al crear y dirigir el servicio, se busca la calidad en los servicios.
- Colaboración en equipo: Al ser pocos trabajadores, crear una buena combinación para potenciar el esfuerzo de cada trabajador.
- Transparencia y legalidad: Ser responsables en todo momento y cumplir con todas las exigencias.

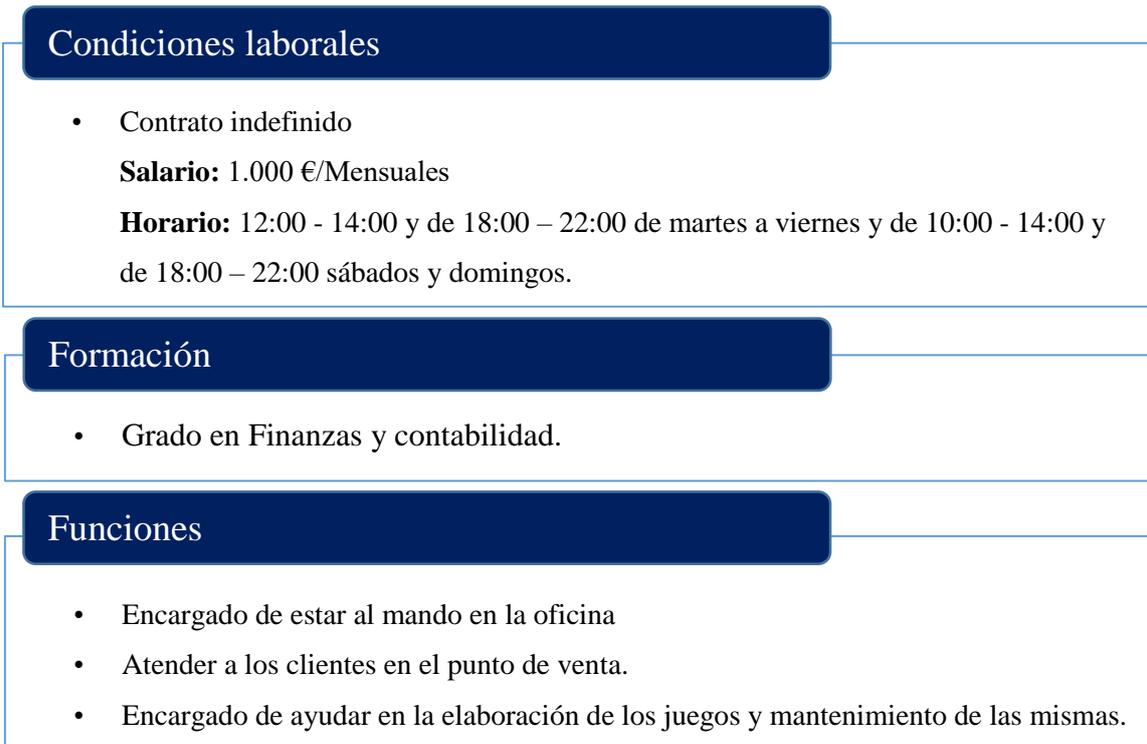
Al ser una empresa pequeña, para el comienzo es suficiente con dos trabajadores. A continuación, se detallarán las condiciones laborales, funciones y formación requerida por los trabajadores en la Figura 4.6.1. las del Promotor, y en la Figura 4.6.2. las del Game Master. Además, se incluye en la Figura 4.6.3. el organigrama de la empresa.

Figura 4.6.1. Promotor.



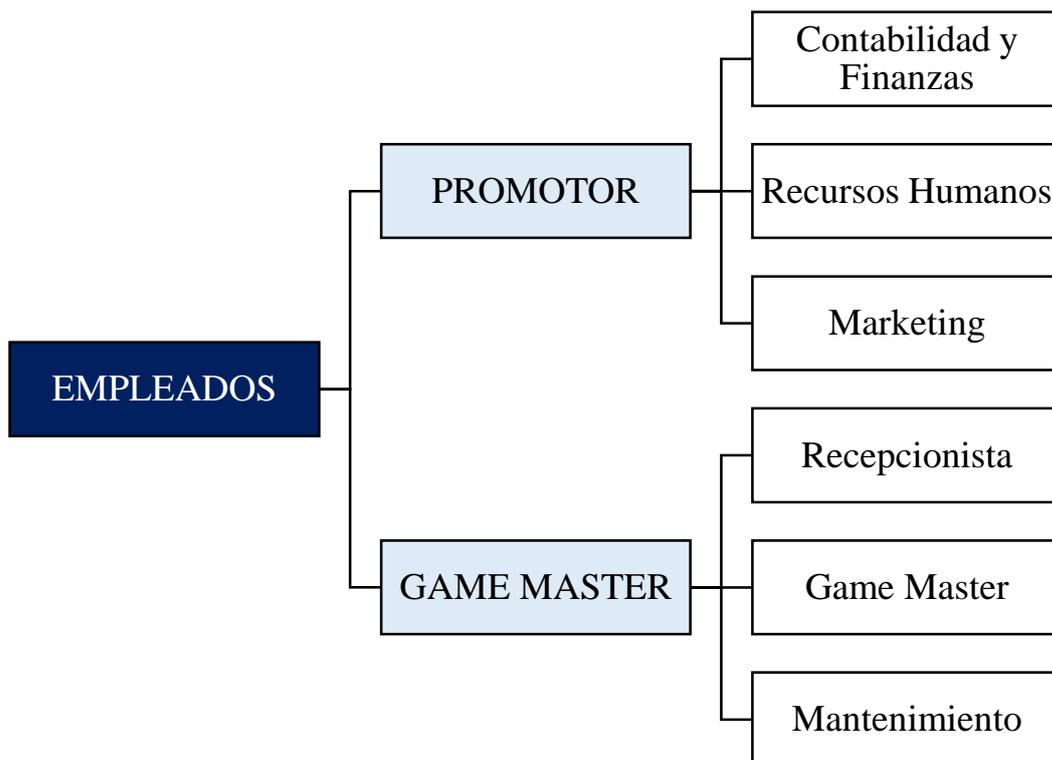
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.6.2. Game Master.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.6.3. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

5. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERO

Para poder conocer si el proyecto es viable tanto económica como financieramente, analizaremos los datos de explotación, el plan de inversión y el plan de financiación, además de elaborar un balance y cuenta de pérdidas de cuentas y ganancias previsionales para estimar una proyección del proyecto a corto y medio plazo.

5.1. Datos de la explotación

En el comienzo de la actividad este proyecto plantea solo una línea de negocio, el uso de la sala del juego de escapismo.

El precio del servicio suele ser común entre todas las empresas del sector, aunque siempre existen excepciones de empresas que la duración del servicio es más de 1 hora, o están basados en temáticas conocidas, puede variar entre los 40-60 euros dependiendo el número de personas que realicen el juego a la vez. Los juegos están orientados para que sean 5 personas el número idóneo para realizarlo, con un precio medio de 50.

La previsión de ventas para la línea de negocio, tras analizar a la competencia, tanto las reservas online, como prestaciones de servicios realizados y contando con la fortaleza de que un gran número de clientes, solo pueden adquirir nuestro servicio debido a que ya han consumido el de toda la competencia, se ha estimado lo siguiente:

Tabla 5.1.1. Ingresos anuales estimados

Reservas medias	
Martes-Viernes	15
Sábado-Domingo	8
Reservas semanales	25
Reservas mensuales	92
Reservas anuales	1.104
Precio del servicio	50,00 €
Ventas anuales año 1	55.200,00 €
Ventas anuales año 2	56.304,00 €
Ventas anuales año 3	57.430,08 €
Ventas anuales año 4	57.430,08 €
Ventas anuales año 5	59.152,98 €
Ventas anuales año 6	60.927,57 €

Fuente: Elaboración propia.

Los datos mostrados en la Tabla 5.1.1, son las ventas estimadas anuales que se incrementan en un 2 % los dos primeros años.

Para los dos años siguientes, las ventas, se mantienen constantes, debido a que la empresa los primeros años se da a conocer adquiriendo nuevos clientes, pero el número de clientes va disminuyendo.

Como se ha comentado anteriormente, es un servicio que solo se puede disfrutar una única vez, por lo que la cifra de ventas, a partir del 4 año aumenta en un 3 % debido a que se abre un juego nuevo y la empresa ya es conocida.

Para la estimación del coste del servicio, se ha optado por el mismo precio de la competencia, ya que es un servicio estándar, que solo podría variar en función del número de personas que lo realizan.

Para la estimación de los costes, no se ha diferenciado entre costes variables asociados al servicio y costes fijos, ya que los datos presentados a continuación, son una media contemplando el número de ventas. Por lo que los costes fijos se encuentran unificados en la siguiente tabla:

Tabla 5.1.2. Costes fijos anuales.

Alquileres	6.000,00 €
Publicidad	2.000,00 €
Agua	450,00 €
Electricidad	1.200,00 €
Telefonía	450,00 €
Tasas, licencias, precios públicos	350,00 €
Sueldos y salarios	26.400,00 €
Otros costes fijos	10.200,00 €
Costes Fijos Anuales Total Año 1	47.250,00 €
Costes Fijos Anuales Total Año 2	47.580,75 €
Costes Fijos Anuales Total Año 3	47.913,82 €
Costes Fijos Anuales Total Año 4	48.249,21 €
Costes Fijos Anuales Total Año 5	48.586,96 €
Costes Fijos Anuales Total Año 6	48.927,07 €

Fuente: Elaboración propia.

Además, se incorpora en la Tabla 5.1.2. una previsión de dichos costes estimando una inflación del 0,70 %, obtenida por la media del año 2019, debido a que la inflación actual del año 2020 está influenciada por la situación del COVID-19, además se estima que la media del año 2021 se aproximará a la del 2019 según *Worldwide Inflation Data* y un tipo impositivo medio del 25%.

- Uno de los principales gastos son los del alquiler, ya que ascienden a una cuota de 500€ mensuales, dando un total de 6.000 euros anuales.
- Los gastos de publicidad (Karma-Box) incorporan una parte fija de 150€ al mes que se destina a una agencia especializada y el resto se compone de material publicitario. Dentro del servicio ofertado por la empresa de publicidad se encuentran las siguientes funciones
 - o Creación y mantenimiento de la plataforma web y móvil.
 - o Servicio de Dominio.
 - o Presupuesto para influencer.
- La mayoría de los gastos son originados por tener un local abierto al público como:
 - o Electricidad.
 - o Agua.
 - o Telefonía e Internet.
- Servicios en asesoría contable, fiscal y legal
- La partida de Sueldos y salarios recoge las nóminas repartidos de los dos trabajadores por un total de 26.400 euros brutos.
 - o Promotor (14.400€)
 - o Game Master (12.000€)
- Otros gastos fijos originados por empresas contratadas, como:
 - o Póliza de seguros (500€) A través de BBVA con la compañía aseguradora Allianz
 - o Sistema de Vigilancia (50€) Con Securitas Direct
 - o Limpieza (300€) Con Prosal

5.2. Plan de inversión

Todas las empresas necesitan una inversión, en este caso, partiendo de los datos de explotación, la inversión que se debe de realizar no es muy elevada.

Los datos de la inversión que requiere esta empresa, están recogidos en la Tabla 5.2.1.:

Tabla 5.2.1. Datos de inversión

CONCEPTOS DE INVERSIÓN	SIN IVA	CON IVA
Aplicaciones informáticas	550,00 €	665,00 €
Gastos constitución	3.500,00 €	4.235,00 €
Instalaciones técnicas	2.000,00 €	2.420,00 €
Maquinaria	4.000,00 €	4.840,00 €
Mobiliario	3.000,00 €	3.630,00 €
Equipo informático	1.000,00 €	1.210,00 €

INVERSIÓN TOTAL	14.050,00 €	17.000,00 €	FINANCIACIÓN
RECUPERACIÓN IVA	2.950,00 €		

Fuente: Elaboración propia.

El importe de la financiación se ha dividido en dos grandes partes:

- Por un lado, la constitución de la empresa, los cuales son los relacionados con los requisitos de la actividad, licencia de obras, proyecto de baja tensión o licencia de apertura de la actividad, que no son amortizables, sino que se considera un gasto deducible del primer año.
- Por otro lado, más representativo, es el coste que tiene las instalaciones técnicas, mobiliario y maquinaria necesario, para acondicionar el local.

Se han tomado los importes con y sin IVA, ya que la empresa necesita financiación para el importe total de la inversión, aunque finalmente el IVA sea recuperable, con la presentación del modelo 303 y cómo quedará reflejado en los estados financieros.

5.3. Plan de financiación

A pesar de que el promotor puede asumir toda la deuda del proyecto, para llevarlo a cabo se ha decidido financiar una cantidad próxima al 30 % del mismo. Teniendo en cuenta que se necesita una inversión total de unos 17.000 €, la financiación quedaría estructurada de la siguiente manera:

Tabla 5.3.1. Datos de financiación.

FUENTES DE FINANCIACIÓN	Cantidad	Años	Coste a.i.	Coste d. i.
Financiación Propia	12.000,00 €			
Préstamo	5.000,00 €	4	5,00%	3,75%
SUMA DE LA FINANCIACIÓN	17.000,00 €			

FINANCIACION	%
EQUITY	71%
DEUDA	29%

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Tabla 5.3.1. Respecto a la financiación propia, El promotor asume aproximadamente un 70 % de la inversión aportando una cantidad de 12.000 €.

Para el resto de la inversión, un 30% se financiará mediante un préstamo con un montante de 5.000 €, el coste de esta fuente de financiación tras consultar diferentes simuladores de entidades bancarias con datos a final del año 2019, se ha optado por la entidad BBVA con tipo de interés del 5% antes de impuestos.

Tabla 5.3.2. Cuadro de amortización.

	Cuota Préstamo	Intereses préstamos	Devolución préstamo	Pendiente
Financiación año 1	1.410,06 €	250,00 €	1.160,06 €	3.839,94 €
Financiación año 2	1.410,06 €	192,00 €	1.218,06 €	2.621,88 €
Financiación año 3	1.410,06 €	131,09 €	1.278,97 €	1.342,91 €
Financiación año 4	1.410,06 €	67,15 €	1.342,91 €	- €

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Estados contables previsionales.

En lo referente al horizonte temporal de estudio, se trata de una inversión de duración finita. Los estados proporcionados se contempla un periodo de 6 años, este periodo no supone un horizonte extenso, lo que se puede considerar una ventaja de cara al análisis ya que un horizonte mayor, incrementaría la incertidumbre debido a posibles escenarios en el futuro.

De cara a establecer un orden en el análisis de las distintas cuestiones y variables que definen el proyecto, se va a utilizar la cuenta de pérdidas y ganancias y un balance de situación y un estado de flujo de efectivo previsional, con la información detallada de explotación, inversión y financiación.

Tabla 5.4.2. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
1. Ventas	55.200,00	56.304,00	57.430,08	57.430,08	59.152,98	60.927,57
2. Costes Variables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Margen Bruto	55.200,00	56.304,00	57.430,08	57.430,08	59.152,98	60.927,57
4. Costes Fijos Operativos	47.250,00	47.580,75	47.913,82	48.249,21	48.586,96	48.927,07
5. Stock de seguridad	0,00					
6. Beneficios Antes De Intereses, Impuestos, Y Amortización EBITDA	7.950,00	8.723,25	9.516,26	9.180,87	10.566,03	12.000,51
7. Amortizaciones	1.910,00	1.910,00	1.910,00	2.910,00	2.910,00	1.200,00
8. Beneficio antes de intereses e impuestos BAIT	6.040,00	6.813,25	7.606,26	6.270,87	7.656,03	10.800,51
9. Intereses	250,00	192,00	131,09	67,15	0,00	0,00
10. Beneficio antes de impuestos BAT	5.790,00	6.621,25	7.475,17	6.203,72	7.656,03	10.800,51
11. BAT negativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Base para el cálculo del impuesto	5.790,00	6.621,25	7.475,17	6.203,72	7.656,03	10.800,51
13. Impuestos	868,50	993,19	1.868,79	1.550,93	1.914,01	2.700,13
14. Beneficio Neto	4.921,50	5.628,07	5.606,38	4.652,79	5.742,02	8.100,38

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se muestra en la Tabla 5.4.2. un detalle de la *Cuenta Pérdidas Y Ganancias Previsionales*, calculadas con las tablas de ingresos (Tabla 5.1.1. Ingresos anuales estimados) y gastos (Tabla 5.1.2. Costes fijos anuales).

Las estimaciones de *Ventas* se van incrementando en 2% los dos primeros años y se mantienen constante el año siguiente, a partir del 4 año aumenta en un 3% debido a que se abre un juego nuevo y la empresa ya es conocida como se ha comentado anteriormente.

La sala de juego no dispone de ningún *Coste Variable* por la prestación del servicio, ya que la estimación de suministros se ha realizado en función del número de ventas.

Esto quiere decir que el *Margen Bruto* coincide en su totalidad con el volumen de ventas, por lo que restándole los gastos fijos operativos detallados en la Tabla 5.1.2, da lugar al *Beneficios Antes De Intereses, Impuestos, Y Amortización* (EBITDA) que aumentan desde los 8.000 euros del primer año a los 12.000 en el sexto año.

La mayoría de las partidas iniciales del activo se amortizan en 5 años, por lo que la amortización de los primeros años se mantiene constante. Debido a la nueva inversión producida, la amortización del cuarto y quinto se ven aumentadas y finalmente en el año 6 fácilmente, solo se ve reflejada la amortización de la nueva sala de juego.

Una vez reducido el *EBITDA* con el importe de las amortizaciones acumuladas, se obtiene el *Beneficio Antes De Intereses e Impuestos* (BAIT) el cual, al no tener demasiada amortización, se mantiene por debajo de los 10.000 euros alrededor de los 6.500 euros exceptuando el último año de estudio, en el que alcanza una cantidad de 10.800 euros.

Posteriormente se han calculado los intereses del préstamo solicitado, mostrando unas cantidades para los 4 primeros años, que es la vida de dicho préstamo. Al no ser una financiación elevada, el importe total de los intereses acumulados no supera la cantidad de 1.000 euros. Esto da lugar, a que el *Beneficio Antes De Impuestos* (BAT) y el BAIT sean prácticamente iguales, ya que la única diferencia entre ambos es eliminación de intereses pagados.

Dentro de las previsiones estimadas, no se refleja en ningún año resultados negativos, por lo que la partida de *BAT Negativos De Ejercicios Anteriores* es cero para todos los años, dando lugar a la base para el cálculo del impuesto del año en curso, siendo este igual que el BAT.

El impuesto sobre la base es del 15% los dos primeros años con resultados positivos y posteriormente del 25% según la Agencia Tributaria para períodos impositivos iniciados a partir del 1 de enero de 2016.

Dando lugar a un *Beneficio Neto* positivo todos los años, el cual, exceptuando el último año, se mantiene constante alrededor de los 5.000 euros, pero después de amortizar la primera inversión y el aumento de ventas producido por la nueva sala de juego, el beneficio se ve aumentado un 40% para el último año.

Tabla 5.4.2. Balance previsional

BALANCE	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Activo	17.000,00	17.261,44	21.671,44	25.998,86	29.308,73	35.050,75	43.151,13
ANC	17.000,00	15.090,00	13.180,00	11.270,00	13.360,00	10.450,00	9.250,00
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	0,00	2.171,44	8.491,44	14.728,86	15.948,73	24.600,75	33.901,13
Activo Total	17.000,00	17.261,44	21.671,44	25.998,86	29.308,73	35.050,75	43.151,13
Patrimonio Neto	12.000,00	13.421,50	19.049,57	24.655,94	29.308,73	35.050,75	43.151,13
Capital	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Reservas	0,00	-3.500,00	1.421,50	7.049,57	12.655,94	17.308,73	23.050,75
Rdos. Ejercicio	0,00	4.921,50	5.628,07	5.606,38	4.652,79	5.742,02	8.100,38
Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivo Total	5.000,00	3.839,94	2.621,88	1.342,91	0,00	0,00	0,00
Pasivo No Corriente	5.000,00	3.839,94	2.621,88	1.342,91	0,00	0,00	0,00
Proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equity + Pasivo	17.000,00	17.261,44	21.671,44	25.998,86	29.308,73	35.050,75	43.151,13

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, se detalla en la Tabla 5.4.1 un *Balance De Situación previsional* para los 6 primeros años de la actividad a partir de la cuenta de resultados, donde se aprecia en la columna de Inicio un activo de 17.000 euros compuesto por la cantidad del plan de inversión, en la partida de *Activo No Corriente*. Esta cantidad es segregada por la parte de *Patrimonio Neto*, en 12.000 euros por las aportaciones que hace el promotor y en 5.000 euros por la cantidad que se solicita financiar, dentro de la partida *Pasivo No Corriente*.

El *Activo* va evolucionando únicamente en función de la partida *Tesorería*, debido a que es una empresa de servicios y en el inicio de la actividad no se plantea la adquirir mercaderías

con el fin de venderlas, evitando la posibilidad de que en la cuenta *Existencias* dispongan de importe.

En el balance la partida de *Clientes* se encuentra a cero, debido a que, a pesar de poder contar con clientes fidelizados, el precio del servicio no es lo suficientemente elevado, por lo que se ha establecido que la empresa cobre al contado.

Dentro del *Patrimonio Neto* se dispone de un *Capital* inicial de 12.000 euros. El *Resultado Del Ejercicio* presenta una evolución importante durante todo el horizonte temporal, siendo de 5.000 euros el primer año a superar los 8.000 euros en el sexto año, el cual, se ha ido destinando a *Reservas*.

En el año 1, en la partida *Reservas* según normativa, aparecen los gastos de constitución, que se compensan con el *Resultado Del Ejercicio*.

Por la parte del *Pasivo*, al ser una inversión pequeña, y pagando a los proveedores al contado, para evitar el pago de intereses y otras comisiones, solo se refleja la amortización del préstamo inicial, dentro de la partida *Pasivo No Corriente*, solicitado para cubrir el resto de la inversión.

Tras analizar este balance previsional y observando como el total de activo crece hasta triplicar su importe del inicio de la actividad a los seis primeros años se ha previsto el siguiente escenario:

- Escenario: Recuperación del capital inicial.

Siempre que la evolución del balance una vez abierta la empresa, cumpla con las previsiones establecidas y como se ha estimado en el volumen de ingresos, se decide invertir en otra sala al 4 año.

En el caso contrario, si el número de ventas no es el previsto, y dependiendo de la evolución del resultado del ejercicio, se ha creado un escenario negativo, el cual es poder ir recuperando el capital inicial invertido con las reservas acumuladas.

En tercer lugar, se ha realizado la proyección del *Estado de Flujos de Efectivo provisional*, contemplado en la Figura 5.4.3.

Tabla 5.4.3. Estado de Flujos de Efectivo provisional.

FLUJOS DE EFECTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
BN	4.921,50	5.628,07	5.606,38	4.652,79	5.742,02	8.100,38
(+) Amortizaciones	1.910,00	1.910,00	1.910,00	2.910,00	2.910,00	1.200,00
(-) Imputación Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Rec. Gene. Cta. Rdos.	6.831,50	7.538,07	7.516,38	7.562,79	8.652,02	9.300,38
Variación Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación deuda comercial	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rec. Gen Circulante	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rec. Generados F. Operativas	6.831,50	7.538,07	7.516,38	7.562,79	8.652,02	9.300,38
Variación ANC	0,00	0,00	0,00	-5.000,00	0,00	0,00
Variación Deuda Financiera	-1.160,06	-1.218,06	-1.278,97	-1.342,91	0,00	0,00
Variación Recursos propios	-3.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación Recursos propios (Subvenciones)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rec. Gene. Finanzas Estructurales	-4.660,06	-1.218,06	-1.278,97	-6.342,91	0,00	0,00
Rec. Generados	2.171,44	6.320,00	6.237,41	1.219,88	8.652,02	9.300,38
Saldo Tesorería	2.171,44	8.491,44	14.728,86	15.948,73	24.600,75	33.901,13

Fuente: Elaboración propia.

Con este estado se puede mostrar una primera idea sobre los recursos generados en cada año, teniendo en cuenta el resultado esperado en cada uno de ellos, así como las inversiones necesarias en circulante o inmovilizado, y la forma de financiación de los mismos. Según lo expuesto podemos ver que la inversión en activo no corriente se realiza al inicio del proyecto con la aportación de recursos propios, y financiación ajena, contemplándose otra inversión en el 4 año, con el excedente de tesorería generado. A pesar de ello, se puede observar cómo la tesorería del proyecto aumenta todos los años creando valor gracias a los recursos operativos que van aumentando cada año y principalmente por el pago de la deuda financiera en los recursos. Como resultado final se obtiene una previsión del activo líquido generado por el proyecto.

5.5 ¿Es viable nuestro negocio?

Una vez planteados los aspectos generales del proyecto, se puede dar paso al resto de los factores que deberán ser calculados y analizados con mayor énfasis, para determinar si el proyecto es viable o no.

En primer lugar, se analizará el umbral de rentabilidad donde se ha desarrollado una tabla que proporciona el margen de beneficio de la línea de negocio a partir de los datos de explotación. En ella se comparan los diferentes puntos muertos; operativo, financiero y ampliado, con los ingresos por ventas, dando lugar a él margen esperado para los próximos 6 años:

Tabla 5.5.1. Análisis punto muerto.

	Ingresos	Operativo	Financiero	Ampliado	Margen
Año 1	55.200,00 €	47.250,00 €	47.500,00 €	48.660,06 €	6.539,94 €
Año 2	56.304,00 €	47.580,75 €	47.772,75 €	48.990,81 €	7.313,19 €
Año 3	57.430,08 €	47.913,82 €	48.044,91 €	49.323,87 €	8.106,21 €
Año 4	57.430,08 €	48.249,21 €	48.316,36 €	49.659,27 €	7.770,81 €
Año 5	59.152,98 €	48.586,96 €	48.586,96 €	48.586,96 €	10.566,03 €
Año 6	60.927,57 €	48.927,07 €	48.927,07 €	48.927,07 €	12.000,51 €

Fuente: Elaboración propia.

De esta tabla, se observa que las ventas anuales superan al punto muerto ampliado. Este análisis muestra que a priori las necesidades de tesorería están cubiertas con las futuras ventas.

En segundo lugar, se realiza un análisis estático que dirá si genera valor y si se amortiza la inversión. Este análisis no tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo por lo que no permite saber si es viable o no. En todos los años los ingresos son mayores que los gastos por lo que este análisis es positivo.

En tercer lugar, se ha realizado un análisis económico dinámico a partir de los flujos de caja calculados. Para dar solución al caso planteado se ha hecho uso de los modelos financieros basados en el descuento de flujos de renta (VAN y TIR), obteniendo otros cálculos intermedios necesario para la aplicación de estos.

Tabla 5.5.2. Flujos de tesorería.

FLUJOS DE TESORERIA	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FCL op a IS	0,00	7.950,00	8.723,25	9.516,26	9.180,87	10.566,03	12.000,51
FCL op de IS	0,00	7.044,00	7.701,26	7.614,70	7.613,15	8.652,02	9.300,38
(-) Inversión ATN	-17.000,00	-3.500,00	0,00	0,00	-5.000,00	0,00	0,00
(-) Inversión NOF	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Subvenciones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) FCL Total	-17.000,00	3.544,00	7.701,26	7.614,70	2.613,15	8.652,02	9.300,38
(+) Pagos por gtos financieros	0,00	-250,00	-192,00	-131,09	-67,15	0,00	0,00
(+/-) Variación deuda	5.000,00	-1.160,06	-1.218,06	-1.278,97	-1.342,91	0,00	0,00
(=) FC Deuda	5.000,00	-1.410,06	-1.410,06	-1.410,06	-1.410,06	0,00	0,00
(+) Ahorro fiscal intereses	0,00	-37,50	-28,80	-32,77	-16,79	0,00	0,00
(=) FC Propietarios	-12.000,00	2.171,44	6.320,00	6.237,41	1.219,88	8.652,02	9.300,38
FC Propietario Acumulado 1 a n		2.171,44	8.491,44	14.728,86	15.948,73	24.600,75	33.901,13

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Tabla 5.5.2. estos flujos se dividen en tres grandes bloques, los cuales nos servirán para determinar tanto la rentabilidad económica como la financiera. pues lo que se pretende ver lo siguiente:

- Los Flujos de Caja Libres totales desde el punto de todos los inversores.
- El Flujo de Caja de la Deuda desde el punto de vista de los acreedores financieros.
- El Flujo de Caja de los Propietarios desde el punto de vista de los inversores en capital.

En cuarto lugar, se han estimado los umbrales de rentabilidad obtenidos por el proyecto a través de una Beta comparable, la que se ha desapalancado para poder calcular la nueva beta del proyecto con la estructura financiera, además se mostrará el coste de la deuda, coste de los propietarios y el umbral de rentabilidad exigido por el inversor.

Para la obtención de dichos umbrales se parte de los cálculos realizados para una empresa semejante considerando la beta apalancada y estructura de capital del sector de los servicios de entretenimiento (Damodaran) para el cálculo del coste del capital del proyecto a través del método CAPM.

Para la tasa libre de riesgo y prima de mercado se han usado los distintos datos de mercado obtenidos de “Prima de riesgo del mercado utilizada para España” (Fernández y otros, 2019). Lo que se trata de calcular es la k_0 , es decir, la k_e desapalancada para a partir de ella poder estimar los umbrales propios del proyecto.

Estos datos han sido calculados a partir de la empresa *Enigma Game S.L.* con una estructura de capital de 3 (D/E), con una beta semejante de ratio 1.21, una tasa libre de riesgo de 1.8% y con una prima de riesgo de mercado de 6,40%.

A continuación, en la Tabla 5.5.3. se puede ver la proporción entre recursos propios y ajenos que se obtenían a priori en anteriores apartados, así como los umbrales de rentabilidad exigidos desde la perspectiva de los propietarios (k_e), acreedores financieros (k_d) y el coste de la financiación (k_f) calculado a partir del CMPC.

Tabla 5.5.3. Umbrales de rentabilidad.

Calculo de los umbrales de rentabilidad requeridos	
E (proyecto)	70,59%
D (proyecto)	29,41%
Calculo Beta equity (proyecto)	1,25
K_e (proyecto)	9,81%
$K_d*(1-T)$	3,75%
K_f (proyecto)	8,03%

Fuente: Elaboración propia.

De estos diferentes análisis se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 5.5.4. Viabilidad económica y financiera para la duración proyectada.

Rentabilidad Económica (TIR)	34,38%
Rentabilidad Económica (VAN)	15.811,64 €
Rentabilidad Financiera (TIR)	43,07%
Rentabilidad Financiera (VAN)	14.679,30 €

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5.5.4. se puede ver el cálculo de la rentabilidad económica y financiera. Viendo estos datos junto a los umbrales exigidos se puede observar, que tanto la rentabilidad económica (TIR) como la rentabilidad financiera (TIR) superan ampliamente los umbrales

exigidos k_f y k_e , lo que convierte el proyecto en viable económicamente tanto desde la perspectiva global como de propietario. Además, desde el punto de vista de la viabilidad financiera, como ya se observó con anterioridad en la Tabla 5.5.2., el proyecto no presenta problemas de liquidez.

Tabla 5.5.5. Viabilidad económica a largo plazo.

Sin VR	A 1 Año	A 2 Años	A 3 años	A 4 Años	A 6 Años	A 10 Años
VAN (E)	-10.479,43	-3.880,19	2.160,00	4.078,79	15.811,64	29.693,10
TIR (E)	-58,56%	-8,86%	14,84%	19,61%	34,38%	41,58%

Fuente: Elaboración propia.

El VAN es positivo, a partir del tercer año, lo que indica que a los tres años se puede recuperar el capital invertido mediante los flujos producidos en la actividad. La TIR igualmente es positiva a tres años, ésta será la rentabilidad.

6. CONCLUSIÓN

En este trabajo fin de máster se ha presentado un modelo de negocio de un escape room aprovechando el importante incremento que estas empresas están teniendo actualmente en el mercado.

Tras la propuesta de la idea con todas sus características, el estudio del mercado, tanto en el ámbito general como en el ámbito específico, el desarrollo de un plan estratégico y las escasas barreras de entrada, se ha llegado a la conclusión con los distintos cálculos y procedimientos realizados se ha podido corroborar respecto a la viabilidad:

- Por un lado, se ha demostrado la viabilidad económica, ya que se ha visto la rentabilidad económica neta del efecto del impuesto sobre sociedades superior al coste de financiación teniendo en cuenta el ahorro fiscal de los intereses de la deuda.
- Por otro lado, se ha demostrado la viabilidad financiera, ya que el proyecto no presenta problema de liquidez en los periodos estudiados, es decir, que la tesorería residual de los inversores en capital es superior a cero.

Finalmente, se concluye que el proyecto es viable económica y financieramente, dentro de los datos previstos para los primeros años de actividad.

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

- Rojo-Ramírez, A. A. 2019. Análisis Económico-Financiero de la Empresa. Un análisis desde los datos contables (2a Edición). Madrid (Spain): Garceta Editorial.
- Rojo-Ramírez, A. A. 2012: Las Cuentas Anuales en la Empresa. Madrid (Spain): Garceta Editorial.
- Rodriguez Rodriguez, Manuel C. El ciclo emprendedor: La creación de empresas como una toma de decisiones secuencial (Spain): Equipo funàmbula.
- Navas y Guerras. (2016) Fundamentos de Dirección Estrategica de la empresa. (2a Edición). Thomson Reuters Civitas.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008): Principios de Marketing. (12ª Edición). Madrid: Pearson, Prentice Hall.

Lugares de interés.

- CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (Consultado 12/12/2019): <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>
- CÁMARA DE COMERCIO: Requisitos de la actividad (Consultado 12/12/2019): <https://www.camara.es/>
- EMPRENDEDORES: Manuales y directrices para emprender tu negocio. (Consultado 12/12/2019): <https://www.emprendedores.es/>
- WORLDWIDE INFLATION DATA: Comprobación tasa de inflación en España. (Consultado 16/12/2019): <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-ipc-actual-espana.aspx>
- AGENCIA TRIBUTARIA: Trámites y modelos necesarios para la constitución de la empresa. (Consultado 17/12/2019): <https://www.agenciatributaria.es/>
- DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y DE LA PYME: Tramites para la creación de una S.L. (Consultado 18/12/2019): <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/ProcesoConstitucion/Paginas/SLNE.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad+Limitada+Nueva+Empresa&idioma=es-ES>
- SEGURIDAD SOCIAL: Trámites y modelos necesarios para la constitución de la empresa. (Consultado 17/12/2019): <http://www.seg-ocial.es/wps/portal/wss/internet>

- EUROPREVEN COVID-19: Medidas preventivas frente al COVID-19. (Consultado 04/05/2020): <https://www.euopreven.es/>
- AYUNTAMIENTO DE ALMERÍA: Requisitos y procedimientos para la puesta en marcha de la actividad. (Consultado 15/01/2020): <https://www.almeriaciudad.es/>
- DAMODARAN: Información sobre el cálculo de betas del sector. (Consultado 20/05/2020): <http://pages.stern.nyu.edu/adamodar/NewHomePage/datacurrent.html>
- SABI: Sistema de análisis de balances ibéricos, consulta de datos empresas semejante. (Consultado 17/12/2019):
https://cms.ual.es/UAL/universidad/servicios_generales/biblioteca/
- FERNÁNDEZ, P., Pershin, V y Acin I.F. (2019) IESE (Base de datos 2019) Obtención Prima de Riesgo y Tasa libre de riesgo.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3358901

Proveedores y empresas contratadas.

- AMAZON: Proveedor genérico. (Consultado 28/03/2020): <https://www.amazon.es/>
- PCCOMPONENTES: Proveedor principal. (Consultado 28/03/2020):
<https://www.pccomponentes.com/>
- IKEA: Proveedor principal. (Consultado 28/03/2020): <https://www.ikea.com/es/es/>
- BBVA: Solicitud de préstamo y seguro de la actividad. (Consultado 02/04/2020):
<https://www.bbva.es/empresas.html>
- PROSAL: Empresa encargada de la limpieza. (Consultado 02/04/2020):
<https://prosalsl.com/>
- SECURITAS DIRECT: Empresa encargada de la vigilancia. (Consultado 02/04/2020): <https://www.securitasdirect.es/>
- KARMA-BOX. Empresa encargada de parte del Marketing. (Consultado 02/04/2020): <https://karma-box.com/>
- ROLOSAN ASESORES: Empresa encargada de parte de tema fiscales (Consultado 02/04/2020)

Competencia

- ESCAPERROOMLOVER. Buscador de escape room de España (Consultado 06/12/2019): <https://www.escaperoomlover.com/es/provincia/almeria>
- DIMENSIÓN ESCAPE ROOM. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019):
<https://dimensionescaperoom.es/>

- ENIGMA GAME ESCAPE ROOM. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019): <http://enigmagame.es/>
- PUNTO DE FUGA. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019): <https://pdfescape.es/>
- THE DARK MACHINE ESCAPE ROOM. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019): <https://www.darkmachineescaperoom.com/>
- SHARE-LOCK ESCAPE ROOM. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019): <https://share-lock.es/>
- DESCIFRADO. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019): <https://www.descifrado.es/>
- IN EXTREMIS ESCAPE ROOM. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019): <http://inextremisalmeria.com/>
- THE ESCAPE. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019): <https://theescaperoquetas.com/>
- EXTRAÑOS EVENTOS ESCAPE ROOM. Empresa competidora (Consultado 08/12/2019): <https://extrañoseventos.es/>