



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MODELO DE NEGOCIO “ENIGMA”:**

**GERENCIA DE ESTUDIO  
ADMINISTRATIVO Y DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL**

**Elaborado por:**

**Melissa Paulette Intriago Mendoza**

**Tutoría por: Suleen Diaz**

**GRADO**

**Trabajo previo a la obtención del Título de:**

**Licenciada en Administración de Empresas**

**Guayaquil, Ecuador  
Noviembre, 2022**

## CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN

Yo, **Intriago Mendoza Melissa Paulette** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Enigma: Gerencia de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Enigma**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes Alessandra Elena Lauri Vásquez, Sebastian Eduardo Romero Calderon, Valeria Paulina Martinez Ramirez, Ismael Esteban Salazar Campover y Giovanka Carolina Lama Ossa.

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.




**Intriago Mendoza Melissa Paulette**

**0929595346**

Declaro que

**Yo, Intriago Mendoza Melissa Paulette** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Enigma: Gerencia de Estudio Administrativo y de Responsabilidad Social Empresarial**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.



**Intriago Mendoza Melissa Paulette**

**0929595346**

## *Agradecimientos*

A mis padres, Mariela y Rafael, los cuales han fijado mis valores y me han ayudado a convertirme en la mujer que soy hoy. Gracias por todas las enseñanzas, sacrificios, amor y apoyo incondicional que me han brindado. Cada día me esfuerzo por mejorar como persona y profesional. Confío en mis capacidades y que un día me permitirán devolverles todo lo que me han dado y más.

A mi hermana Rafaella, la cual me inspira cada día a ser mejor, sé que igual que yo alcanzarás grandes logros en el futuro y estaré en cada momento contigo apoyándote.

A mi grupo de amigos incondicionales, los cuales han estado a mi lado a lo largo de mi carrera universitaria. Gracias por siempre brindarme aliento y recordarme que soy capaz de hacer cualquier cosa que me proponga.

Gracias a mi grupo de tesis, logré conocer a personas maravillosas durante este proceso. No cambiaría a mi grupo por nada. Han hecho de esta experiencia algo muy lindo que me llevo en mi corazón.

Los aprecio y considero muchísimo.

Gracias a todos por ayudarme a llegar al lugar en el que estoy en este momento.

**Melissa Intriago Mendoza**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Día a día son miles los jóvenes guayaquileños aventureros que buscan planes diferentes o actividades que los ayuden a desconectar de sus preocupaciones laborales y personales. Mediante la implementación de la metodología del Design Thinking, se buscó empatizar con este grupo objetivo al que se quería llegar, para luego definir cuáles son sus características y problemas, que potencialmente se puedan resolver a través de un modelo de negocio. Se planteó la idea, que se fue desarrollando por medio de un proceso de prototipado y testeo; que junto a la investigación de mercado, nos dio como resultado el proyecto expuesto en este documento.

Se utilizaron grupos focales, encuestas y observaciones enfocadas en este nicho de mercado poco atendido, en los que gracias a su participación se pudo evidenciar que sus mayores inquietudes son la falta de opciones dentro o cerca de su ciudad, además, de la ausencia de alternativas originales del turismo local actualmente ofertado. Este proceso sirvió para moldear la propuesta de valor en base al hallazgo de un problema real dentro del público objetivo.

Enigma, es una empresa que ofrece servicios turísticos hacia localidades cercanas a la ciudad de Guayaquil, que actualmente tiene como destino a la zona de El Morro; todo esto bajo el concepto de no simplemente visitar un lugar, sino involucrarse directamente con su entorno y contexto cultural de manera entretenida, logrando que el recorrido sea totalmente inmersivo. La propuesta de valor está representada por los elementos que hacen que los participantes del recorrido puedan involucrarse dentro del ambiente que visitan. Participan de un juego de roles, acertijos y otros elementos propios de los juegos de escape, al mismo tiempo que realizan actividades de aventura durante el recorrido. Todo está basado bajo un mismo storytelling que, además de entretener, busca dar a conocer la historia y cultura del lugar visitado, de una forma diferente.

Una de las fortalezas de la empresa es el uso de los medios digitales como canal de comunicación con el público objetivo. Dentro de los cuales, se plantearon acciones para lograr los objetivos de alcance, tales como campañas con influencers relacionados con la oferta de la empresa y pago de publicidad en redes sociales, que hagan de la estrategia de marketing un proceso eficaz para la visibilidad del proyecto. Se utiliza el método de penetración de mercado para la fijación del precio del servicio.

Se determinó la importancia de contar con un equipo de trabajo capacitado en base a las necesidades que genera el modelo de negocios. Un gerente general que lidere las acciones de la empresa, un encargado para llevar a cabo las estrategias establecidas; y sobre todo, un equipo que se encargue del desarrollo de la experiencia per se, conformado por personal logístico, un storyteller y un fotógrafo.

Luego del estudio financiero del proyecto, se determinó un valor de inversión de \$6.772,59 dólares, que se busca financiar por medio del aporte de capital de los accionistas conformado por 6 socios empresariales. La proyección financiera se establece dentro de los cinco años de vida útil del proyecto, obteniendo como resultado un TIR de 46,45%, un VAN de \$7.568,17 y un plazo de recuperación de la inversión a partir del cuarto año de operatividad.

El modelo de negocio es viable desde el punto de vista de mercado, técnico, administrativo y financiero; además, impacta de manera positiva no solo a nuestro grupo objetivo, sino al sector del turismo dentro del país. Reactivar espacios de turismo para que los jóvenes aventureros puedan explorar, es crucial, ya que cubrimos las necesidades de nuestros clientes y mediante nuestra propuesta de valor captamos la atención de los mismos. Es un proyecto escalable y de baja inversión, ya que puede ser adaptado a diferentes ciudades dentro del país, a diferentes grupos objetivos, y a diferentes líneas de negocios.

Este documento es el resultado del trabajo colaborativo de Alessandra Elena Lauri Vásquez, Valeria Paulina Martínez Ramírez, Giovanka Carolina Lama Ossa, Melissa Paulette Intriago Mendoza, Ismael Esteban Salazar Campoverde y Sebastián Eduardo Romero Calderón y explica el plan de negocios del proyecto denominado “Enigma”; por tal razón los contenidos están relacionados con los otros documentos que complementan el trabajo general, existiendo la posibilidad que ciertos datos se repitan, sin que esto implique plagio.

**Palabras clave:** Turismo de aventura, Juego de roles, Acertijos, Guayas, Estudio Administrativo

## **CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Para el desarrollo de esta propuesta de negocios se procuró respetar todas las fuentes de investigación que sirvieron de guía y justificación de los resultados y análisis expuestos a lo largo de la misma. Además, se recolectaron evidencias que corroboren las observaciones y entrevistas realizadas, para demostrar la proveniencia veraz de las mismas. En lo que respecta a los participantes, siempre se les proveyó contexto real para su colaboración consciente, al igual que se respetó proyectar sus opiniones sin tergiversarlas. Por último, para la toma de decisiones se procuró que las ideas proyectadas no constituyan a réplicas de negocios existentes, sino que denotan originalidad e innovación frente a la oferta de servicios actuales del mercado.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN</b>	<b>12</b>
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	14
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO	15
GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO	19
Planeación estratégica y del Recurso Humano	19
Definición de Misión, Visión y valores	19
Misión	19
Visión	19
Valores	19
Organigrama de la organización	20
Necesidades de Recursos Humanos	21
Análisis, diseños de puestos del negocio y procedimientos de selección de personal a implementar.	21
Compensaciones	29
Descripción de las compensaciones del personal del negocio.	29
Indicadores Claves de Gestión (KPIs)	30
Fijación de principales KPIs del negocio.	30
Para analizar el estado al final de años	30
Para evaluar el rendimiento	31
Para analizar los fondos	32
Para el departamento de finanzas	33
Estudio de Responsabilidad Social	37
Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.	37
Rendición de cuentas	37
Comportamiento ético	38
Derechos Humanos	38
Prácticas laborales íntegras y adecuadas	38
Medio Ambiente	38
Participación Activa y Desarrollo de la comunidad	38
Mapeo de stakeholders.	39
Selección de stakeholders	39
Objetivos y proyectos RSE para cada stakeholder.	40
Presupuesto asignado a la estrategia de RSE y sus proyectos.	43
Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio	44
Decisiones legales alrededor de organización de la empresa	46
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>48</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>51</b>





## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diseño de puesto – Gerente General	21
Tabla 2: Diseño de puesto – Ejecutivo de Marketing	23
Tabla 3: Diseño de puesto – Apoyo de Marketing	25
Tabla 4: Diseño de puesto – Ejecutivo de Logística	26
Tabla 5: Diseño de puesto – Ayudante de Logística	29
Tabla 6: Compensaciones del personal del negocio	30
Tabla 7: Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	45
Tabla 8: Estructura jurídica del negocio	46

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama organizacional “Enigma”	21
Ilustración 2: Mapeo de Stakeholders	40

## **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día la sociedad se encuentra dentro de un contexto histórico importante. Vivir una pandemia global, debido al covid 19, afectó de manera circunstancial el entorno. Varios sectores se vieron afectados a nivel mundial, entre ellos el sector del turismo, debido a las restricciones de movilidad, limitación de viajes por confinamiento, y precaución adoptando distanciamiento social.

Según el Ministerio de Turismo del Ecuador (2020), el sector del turismo emplea mucha mano de obra, pero es un sector que se encuentra hoy entre los más amenazados, con puestos de trabajo en peligro en toda su cadena de valor. Las consecuencias afectarán, en particular, a los grupos más vulnerables de la población, como las mujeres, los jóvenes y las comunidades rurales (cómo se citó en la Organización Mundial del Turismo, 2020).

Ecuador no se quedó atrás con las medidas preventivas, ya que salvaguardar la vida de las personas siempre fue prioridad. Sin embargo, era preciso crear estrategias de reactivación de este sector, a corto, mediano y largo plazo, ya que existen muchas empresas y muchos empleos que dependen del sector turístico dentro del país.

El turismo es uno de los principales sectores de la economía ecuatoriana y constituye una actividad productiva de alta relevancia para el Ecuador, pues es una fuente indispensable para el ingreso de divisas al país, el cual generó USD 2.280 millones en el año 2019. El sector turístico aportó al Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador en 2,24% en 2019 (valores corrientes), generando fuentes de trabajo en el sector y en otras actividades relacionadas (MINTUR, 2020).

Después de casi tres años desde la pandemia, se está volviendo a retomar planes de viajes aplazados, sin embargo, aún existe rechazo o timidez ante ello, ya que existen nuevos rebrotes de Covid 19. Por ello, se necesitan empresas que contribuyan a la creación de ofertas necesarias dentro del sector turístico para la creación de empleo, reactivación de economía de las comunidades, y apoyo al bienestar de las personas.

Dentro de la investigación, se encontró que el Ministerio de Turismo del Ecuador & ESPOL (2020) realizó una encuesta en base a la nueva normalidad por la afectación del covid 19. Entre los resultados destacados se encontró que el 54% de los viajeros tenían pensado viajar a partir del 2021. Por otro lado, el 52% escogería la región Costa como preferencia para sus viajes. El 12% de los encuestados indicaron que preferían el turismo de aventura.

De esta manera, partiendo del contexto encontrado, se tomó el proceso de Design Thinking para indagar más a profundidad la problemática encontrada. El mismo se divide en 5 ejes: empatizar, definir, idear, prototipar, y validar. Cada uno de estos pasos está creado para conectarse entre sí, y para encontrar soluciones mediante procesos internos. En el eje de Empatizar, el grupo objetivo se identificó como jóvenes aventureros de 20 a 34 años en Guayaquil, nivel socioeconómico medio y medio alto, que les gusta el turismo de aventura, y buscan constantemente vivir nuevas experiencias. El siguiente paso consistió en definir el problema: La oferta turística de espacios naturales cercanos a Guayaquil donde los jóvenes aventureros puedan desarrollar actividades de aventura es limitada. En el siguiente proceso se pudo idear y tangibilizar la propuesta de negocios, en la cual nació Enigma, una empresa que ofrece servicios turísticos con una propuesta de valor diferente.

Para comprobar si el grupo objetivo escogido recibiría de manera positiva nuestra idea, se trasladó la propuesta a la vida real en un PMV: Producto mínimo viable. El mismo permitió no solo analizar la viabilidad del proyecto, sino obtener la retroalimentación necesaria para mejorar la propuesta inicial. Se abrieron las cuentas de Instagram y Tiktok de

Enigma, la cual permitió lanzar una comunicación de convocatoria a nuestros clientes potenciales. El marketing de contenidos permitió conectar con nuestros clientes, y lograr cerrar las primeras ventas de nuestro MVP, el cual el precio era mucho menor, debido a que era el primer viaje. La experiencia Enigma se llevó a cabo con nueve participantes en el puerto de “El Morro”. Luego del viaje, se envió encuestas a los participantes que dieron algunos de los siguientes resultados: el 88,9% consideró el juego de roles fue de fácil entendimiento, siete de nueve de los aventureros indicaron que el número de actividades fue suficiente, el 100% indicó que la dificultad de los acertijos fue la adecuada, el 44,4% expresó que es considerablemente económico en relación a lo ofrecido, entre otros. Adicional, se realizó entrevistas a los participantes para conocer a fondo sus opiniones, en las cuales encontramos que sugerían disminuir los tiempos de espera entre acertijos, que los participantes no puedan “morir” tan pronto del juego, colocar música en la lancha y hacer actividades para que las personas no se distraigan, entre otros.

Las observaciones dadas pudieron servir de ayuda para analizar desde la perspectiva del cliente, cuales son las oportunidades de mejora a aplicar para un segundo MVP, y para la propuesta en general. Al finalizar el recorrido, gracias al poder de las redes sociales, se obtuvo como resultado dos personas muy interesadas en el servicio, que escribieron en la cuenta de Instagram y Whatsapp de Enigma. Esto indica que el negocio puede funcionar, es escalable, y es adaptable.

## **OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

### **Objetivo General**

Desarrollar una oferta turística de aventura diferente, que fomente los viajes dentro del Guayas, en los jóvenes aventureros de 20 a 34 años de la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos Específicos**

- Explorar el modelo metodológico de Design Thinking como creador de servicios de innovación.
- Investigar y analizar la demanda del público objetivo y la oferta actual existente relacionada al modelo de negocio.
- Establecer un plan de marketing que impulse efectivamente el negocio dentro del mercado.
- Identificar la viabilidad técnica de cada uno de los procesos requeridos para la ejecución del servicio.
- Establecer la estructura interna de la empresa, misión, visión, valores y plan de responsabilidad social.
- Definir la viabilidad financiera del proyecto dentro del mercado nacional actual.

## **BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO**

El primer paso de la creación del proyecto consiste en la metodología de Design Thinking, la cual se divide en cinco: empatizar, definir, idear, prototipar y validar. En la etapa de empatizar se identifica y analiza a profundidad el grupo objetivo. En el siguiente paso, definir, se descubren insights relevantes y el problema a resolver. Luego, se pasa a la fase de idear, en la cual se tangibiliza el modelo de negocio y se sintetiza en un modelo canvas. Dentro del prototipo, se utiliza la técnica de dibujo para validar el funcionamiento y aceptación de la propuesta. Adicional se recibe feedback para realizar la adaptación del respectivo prototipado.

Para la obtención de datos, se utiliza un método de investigación mixto no experimental, cuenta con un diseño explicativo secuencial y es de alcance exploratorio. Se aplican 3 herramientas: 1 encuesta y 1 grupo focal dirigido al mercado potencial; y 3 observaciones a profundidad de servicios relacionados al giro de negocio. Gracias al estudio,

descubrimos los intereses del cliente para la ideación del recorrido e historia de la experiencia; identificamos las actividades de aventura con mayor aceptación del segmento; determinamos el canal para llegar al consumidor, sus factores de compra y propensión de pago; relacionamos el storytelling con los acertijos y pistas dentro del recorrido y analizamos la competencia directa, indirecta y sustituta por medio del benchmarking. En base a los resultados, se describe el perfil del usuario ideal, llegando a un mercado objetivo de 5.879 personas.

Tras la investigación de mercado, se logra definir que la propuesta de valor que oferta la empresa es llevar a los aventureros a conocer destinos turísticos a través de un juego inmersivo, que integra acertijos y juegos de roles. Puesto que esta última característica resultó ser de alto atractivo para los prospectos, y una innovación que la competencia del sector no brinda, se determina que la misma sería el “unique selling point” de la marca. Es así como el posicionamiento del negocio resulta en “la única empresa en Ecuador que te lleva a vivir la experiencia de un viaje turístico de aventura como si estuvieras dentro de un juego.” Para realzar el valor del recorrido, un storyteller guía la dinámica a través de temáticas vinculadas a la historia cultural del sector, de tal manera que al mismo tiempo que se entretienen, aprenden del destino. Además, pistas escondidas se encuentran en el camino. El nombre y slogan establecidos para la empresa, alineado a lo lúdico, misterioso, y aventurero de la oferta, es Enigma, Escape the City. Actualmente la marca tiene un único paquete, El Morro Escape, y el mismo se comunica a través de Instagram y TikTok. En dichas redes y Whatsapp, se gestionan las contrataciones del servicio y se envían a los clientes fotos de ellos en su viaje. Para dar a conocer el servicio, se idea una campaña bajo el concepto “una nueva manera de vivir el turismo”, de tal manera que se transmita el posicionamiento de diferenciación de la marca frente a la competencia turística. Dicha campaña integra



publicidad pagada en redes sociales y acciones con influencers para captar alcance y visibilidad, considerando que aquellas son las formas más óptimas de llegar al target.

En el juego de roles diseñado existen diferentes personajes, separados en dos grupos, con un poder específico. La metodología del juego compone dos etapas: la noche y el día. Durante la noche los participantes hacen uso de sus habilidades cuando el storyteller los llama uno por uno, y durante el día se les informa lo ocurrido y se les da un espacio para deliberación y votación. El participante más votado es eliminado. El objetivo es eliminar a todos los competidores del equipo contrario. Los acertijos se implementan entre las rondas del juego de roles y durante todo el recorrido.

El itinerario del viaje incluye el transporte desde la ciudad de Guayaquil hasta el sitio, la alimentación y el recorrido que incluye: visita a “Puerto El Morro”, paseo en lancha por los manglares, caminata por la “Isla de las Fragatas”, avistamiento de aves y delfines, y visita al “Cerro El Muerto”. A la mitad del recorrido se realiza el almuerzo en un restaurante de comida típica de la zona. Dentro de la experiencia, en todo momento hay un fotógrafo encargado de capturar imágenes de los participantes que posteriormente se les envía. Se realizan viajes cada Sábado y Domingo. La experiencia tiene una duración de diez horas. Se define una capacidad productiva anual de 1600 posibles usuarios del servicio.

En lo que abarca la parte administrativa se encuentra la definición de la misión, visión y valores de la empresa. Se enfatiza estos aspectos debido a que establece la razón de ser, a dónde se quiere llegar y lo que se quiere transmitir por medio de la propuesta de valor. Para lograrlo, es necesario escoger a un equipo de trabajo adecuado, en donde cada área cuente con indicadores que permitan medir los resultados.

A su vez, se describe el plan de responsabilidad social que tiene la compañía. En relación con stakeholders internos se encuentra el primer proyecto denominado “Talleres Enigma” para los colaboradores. Asimismo encontramos a los stakeholders externos, en

donde se selecciona a la Fundación FUCOBI como beneficiaria de la campaña, en la que cincuenta centavos de dólar del valor total cancelado se planea destinar como donación para la fundación.

Para la viabilidad financiera, se proyecta el desarrollo de la etapa inicial del modelo de negocio hacia 5 años de vida útil. A través de esta, se refleja la adaptación del precio frente a la absorción de la demanda (5.879). Dado como caso excepcional, se obtiene una capacidad máxima de 1.600 posibles usuarios, por lo cual, se utiliza este valor como su participación en el mercado actual definiendo una absorción durante el primer año de operatividad del 80%. Estos datos junto a la proyección de vida útil, establecen que el negocio cuenta con una tasa interna de retorno (TIR) de 46,45%, un valor actual neto (VAN) de \$7.568,17 y un payback de la inversión en el cuarto año de operatividad. El valor final del plan de inversiones se eleva en \$6.772,59 cuyo valor es financiado por los accionistas conformados por los 6 socios empresariales, no se contemplan fuentes de financiamiento adicionales.

## **GERENCIA: ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

### **Planeación estratégica y del Recurso Humano**

#### **Definición de Misión, Visión y valores**

El tener la misión, visión y valores definidos dentro de una empresa es de suma importancia debido a que se puede identificar la razón de ser de esta. De acuerdo con Santander Universidades, esto representa el por qué realizan este negocio, hacia dónde quieren llegar y el impacto que quieren tener dentro del entorno en el que se encuentran (2022). Es así como se ha llegado a definir la misión, visión y valores que representarán a Enigma frente al mercado.

#### **Misión**

Brindar a los jóvenes aventureros que residen en la ciudad de Guayaquil, una forma innovadora de vivir experiencias a través del conocimiento de nuevos destinos turísticos. Al mismo tiempo de fomentar sus capacidades físicas, psicológicas y deductivas a través de juegos, acertijos y misterios que estimulen sus capacidades psicomotrices mediante un espacio en la naturaleza en dónde puedan abrir su mente, salir de su zona de confort y explorar nuevas alternativas de turismo de aventura local.

#### **Visión**

Ser pioneros a nivel nacional en incursionar en el turismo de aventura por medio de experiencias innovadoras y memorables. En 5 años buscamos replicar el modelo de negocio en distintos pueblos mágicos del Ecuador, captando las distintas historias de los mismos y adaptando el juego de roles al destino.

#### **Valores**

**Responsabilidad:** La seguridad dentro del modelo de negocio es una de las prioridades más altas, tanto para los trabajadores como los clientes. Es de mucha importancia

ser responsable con la calidad que se busca entregar a través del servicio para garantizar un ambiente seguro y protegido para el cliente.

**Innovación:** La disponibilidad de adoptar cambios en la estructuración del servicio cuando sea necesario. Parte de la propuesta del negocio es la creación de experiencias en el cliente, por lo que, estas experiencias deben estar en una constante mejora para el deleite del cliente.

**Pasión:** Un rol fundamental para el negocio debido al desarrollo de su servicio a través del relato de una historia o suceso. La correcta implementación de este valor permite una conexión entre el servicio y el cliente, reflejando un equilibrio entre ambas partes y mejora el ambiente que se busca desarrollar en el escenario.

**Respeto:** Con un enfoque especial hacia el respeto a la naturaleza, el servicio al desarrollarse en un ambiente al aire libre busca fomentar el cuidado al medio ambiente hacia los clientes. A su vez, el desarrollo del servicio debe mantener un lineamiento frente al uso de espacios naturales de manera que no afecten su integridad ambiental con materiales externos.

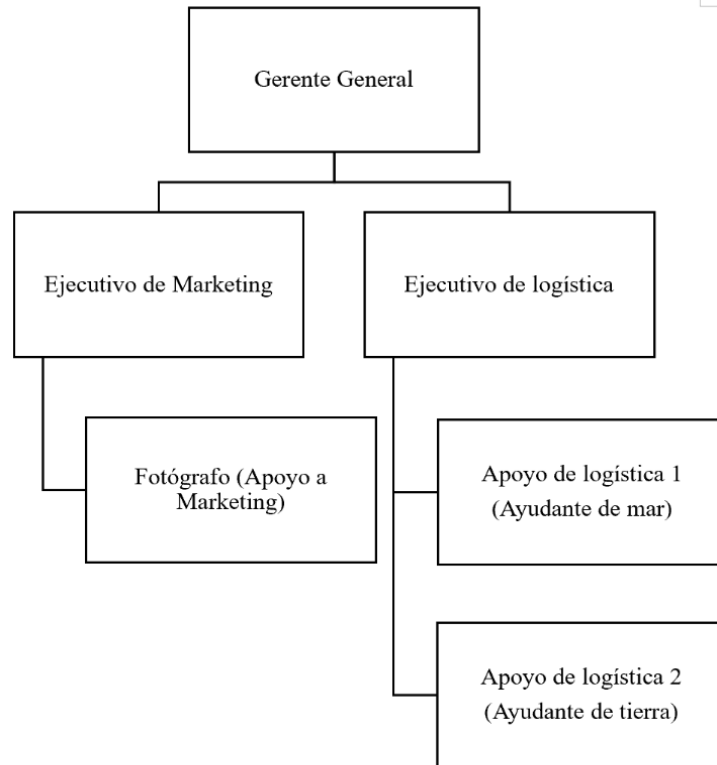
**Eco-amigable:** El negocio se responsabiliza en no sobre explotar o perjudicar las instalaciones naturales donde se desarrollaría la actividad del servicio.

**Atentos al Detalle:** El enfoque en el manejo de los recursos para la creación de experiencias es una de las bases para el desarrollo del servicio. Entre mayor importancia se obtenga en el detalle, mayor interacción y satisfacción se puede conseguir con el cliente.

### **Organigrama de la organización**

De acuerdo con Algalia (2012), el organigrama es una herramienta imprescindible dentro de cualquier empresa sin importar el tamaño. De esta manera, se podrá tener en cuenta cuales son las funciones y responsabilidades que tendrán cada una de las personas dentro de la organización. Véase en la ilustración 1 el organigrama del modelo de negocios Enigma.

**Ilustración 1: Organigrama organizacional “Enigma”**



*Fuente: Elaboración propia*

### **Necesidades de Recursos Humanos**

#### **Análisis, diseños de puestos del negocio y procedimientos de selección de personal a implementar.**

Para el correcto funcionamiento de un modelo de negocio es esencial tener en cuenta a los colaboradores que serán parte de Enigma. Debido a esto se han definido los siguientes puestos que estarán dentro del negocio, las funciones que cumplirán y cuál será el proceso por el que pasarán para escoger al personal adecuado.

**Tabla 1: Diseño de puesto – Gerente General**

<b>Análisis general del puesto de</b>	<b>Puesto</b>	Gerente General
	<b>Objetivos Específicos</b>	<p>Revisión de todos los reportes y tomar decisiones en base a la información presentada.</p> <p>Representar a todos los integrantes de la empresa de forma legal ante terceros.</p>

<b>trabajo</b>	<b>Salario</b>	Salario de \$600
	<b>Horario</b>	De 10:00am a 18:00pm
<b>Descripción de las tareas</b>	<b>Diarias</b>	Representar a la Empresa ante las autoridades civiles, judiciales y la sociedad civil en general.
		Planificación, organización y supervisión general de las actividades desempeñadas por la empresa.
	<b>Periódicas</b>	Proponer a los socios de la empresa los proyectos necesarios para la correcta conducción de esta y presentación de informes y reportes.
		Toma de decisiones críticas.
	<b>Esporádicas</b>	Administración de los recursos de la entidad
		Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo.
<b>Recursos usados</b>	<b>Materiales</b>	Computadora
		Teléfono celular
		Manejo de mail
<b>Requisitos</b>	<b>Conocimientos intelectuales</b>	Manejo y entendimiento de KPIS del negocio
		Interpretación de reportes financieros
		Conocimiento legal sobre compañías, negocios, marcas, registros y permisos.
	<b>Capacidades físicas</b>	Liderazgo
		Proactividad
		Dominio de expresión oral y escrita
		Confiable
<b>Factores ambientales</b>	<b>Situación física de la oficina</b>	Trabajo desde casa
<b>Experiencia</b>	<b>Formación universitaria</b>	Administración de empresas, Negocios Internacionales, Economía, Contabilidad, Leyes, Carreras afines
	<b>Experiencia</b>	1 año en trabajos afines
	<b>Perfil deseado</b>	20 años a 34 años de edad

		Idiomas: Español e Inglés básico
		Acceso a internet

*Fuente: Elaboración propia*

Dentro del perfil para el gerente general se tiene en cuenta una persona con formación universitaria en Negocios Internacionales, administración de empresas o carreras afines y tener conocimiento básico en el idioma inglés. Se encargará de ser la cara de la empresa y representarla legalmente ante distintas entidades públicas. Debe realizar informes y reportes que pidan los socios para que tengan conocimiento del estado de la compañía. Asimismo, tiene la responsabilidad de supervisar al resto de los departamentos dentro de la empresa. Dentro de la tabla 1 se detallan los objetivos y tareas de las cuales estará a cargo, contará con un sueldo fijo de \$600 y trabajará de lunes a viernes desde su casa.

***Tabla 2: Diseño de puesto – Ejecutivo de Marketing***

<b>Análisis general del puesto de trabajo</b>	<b>Puesto</b>	Ejecutivo de Marketing
	<b>Objetivos Específicos</b>	Estrategia de diferenciación ante la competencia.
		Diseño de artes y edición de videos relacionados al contenido planificado.
		Responder a los clientes de forma educativa y proactiva a los clientes interesados en el servicio.
	<b>Salario</b>	Salario de \$450
	<b>Horario</b>	De 10:00am a 18:00pm
<b>Descripción de las tareas</b>	<b>Diarias</b>	Adaptar tendencias al modelo de negocio.
		Responder los mensajes y comentarios de los clientes en todos los medios de comunicación con el consumidor brindándoles la información que necesiten.
	<b>Periódicas</b>	Planificación de contenido de 1 mes
		Planificación de historias semanales
		Analizar la competencia actual y nuevos entrantes.
		Edición de contenido dado por el fotógrafo

	<b>Esporádicas</b>	Gestión de eventos de lanzamiento o eventos publicitarios.
		Idear nuevos trends basados en el modelo de negocio.
<b>Recursos usados</b>	<b>Materiales</b>	Computadora
		Teléfono con buena calidad de cámara
		WhatsApp Business
<b>Requisitos</b>	<b>Conocimientos intelectuales</b>	Manejo de Adobe photoshop
		Manejo y entendimiento de redes sociales
		Edición de video
	<b>Capacidades físicas</b>	Proactividad
		Creatividad
		Compromiso
<b>Factores ambientales</b>	<b>Situación física de la oficina</b>	Trabajo desde casa
<b>Experiencia</b>	<b>Formación universitaria</b>	Marketing, Diseño Gráfico o carreras afines
	<b>Experiencia</b>	1 año en trabajos afines
	<b>Perfil deseado</b>	20 años a 34 años de edad
		Idiomas: Español e Inglés básico
		Acceso a internet

*Fuente: Elaboración propia*

El ejecutivo de Marketing contratado por Enigma debe ser una persona con formación universitaria en marketing, diseño gráfico o carreras afines. Dentro de sus funciones principales se encuentra el idear campañas publicitarias en base al modelo de negocio, planificación de contenido mensual, elaboración de estrategias de diferenciación ante la competencia, responder a los clientes acerca de dudas y brindar información acerca del servicio por todos los medios de comunicación en los que Enigma estará presente, diseño de



artes y edición de vídeos relacionados al contenido que se ha planificado previamente. El colaborador tendrá un sueldo fijo de \$450 y trabajará desde su casa.

**Tabla 3: Diseño de puesto – Fotógrafo (Apoyo de Marketing)**

<b>Análisis general del puesto de trabajo</b>	<b>Puesto</b>	Fotógrafo (Apoyo de Marketing)
	<b>Objetivos Específicos</b>	Captar los momentos más representativos de la experiencia ENIGMA.
	<b>Salario</b>	Pago por honorarios en fin de semanas
	<b>Horario</b>	De 10:00am a 18:00pm
<b>Descripción de las tareas</b>	<b>Diarias</b>	Toma de fotografías y vídeos de la experiencia.
		Envío de contenido al ejecutivo de marketing.
<b>Recursos usados</b>	<b>Materiales</b>	Cámara profesional dada por la empresa
		Teléfono con buena calidad de cámara
<b>Requisitos</b>	<b>Conocimientos intelectuales</b>	Producción multimedia
		Fotografía
	<b>Capacidades físicas</b>	Proactividad
		Aventurero
<b>Factores ambientales</b>	<b>Situación física de la oficina</b>	Trabajo en destinos de viaje.
<b>Experiencia</b>	<b>Formación universitaria</b>	Multimedia, Marketing, Fotografía profesional o carreras afines
	<b>Experiencia</b>	1 año en trabajos afines
	<b>Perfil deseado</b>	20 años a 34 años de edad
		Idiomas: Español e Inglés básico
		Acceso a internet
		Disponibilidad de viajes dentro de Guayas.

*Fuente: Elaboración propia*

El fotógrafo que será contratado por Enigma debe ser una persona con formación universitaria en multimedia, marketing, marketing digital, fotografía profesional o carreras afines. Dentro de sus funciones principales se encuentra el captar los momentos más

emblemáticos que ocurran dentro de la experiencia Enigma. A su vez, luego de la experiencia tendrá que entregar el material (fotos y vídeos) al ejecutivo de marketing para su revisión. El pago del fotógrafo será a través de honorarios por su trabajo debido a que solo trabajará durante los fines de semanas que sucedan la experiencia Enigma.

**Tabla 4: Diseño de puesto – Ejecutivo de Logística**

<b>Análisis general del puesto de trabajo</b>	<b>Puesto</b>	Ejecutivo de logística
	<b>Personal que tendrá a cargo</b>	Ayudante de logística 1 (Tierra)
		Ayudante de logística 2 (Mar)
	<b>Objetivos específicos</b>	Supervisar todo el proceso de la experiencia enfocado en las responsabilidades del staff.
		Coordinación previa, durante y post experiencia con los proveedores de servicios.
		Dirigir el storytelling de la experiencia
	<b>Salario</b>	Sueldo fijo de \$560
<b>Horario</b>	De 10:00am a 18:00pm	
<b>Descripción de las tareas</b>	<b>Diarias</b>	Contacto con proveedores para organización de la experiencia
		Organización del staff previa a la experiencia.
		Creación de pistas es historia acorde al lugar de destino.
	<b>Periódicas</b>	Guiar a los participantes a través del storytelling.
		Creación y gestión de material para la experiencia.
		Manejo de tiempos límites dentro de las actividades.
	<b>Esporádicas</b>	Verificar y analizar nuevos lugares para la experiencia Enigma.
		Cotizar nuevas oportunidades de destino con los proveedores.
		Creación de nuevas rutas y nuevos acertijos.
<b>Recursos usados</b>	<b>Materiales</b>	Computadora

		Teléfono celular
		Excel
		Libreta para anotar lo que ocurre con los personajes durante la experiencia.
<b>Requisitos</b>	<b>Conocimientos intelectuales</b>	Manejar hojas de datos
		Negociación con proveedores
		Habilidades de investigación
	<b>Capacidades físicas</b>	Proactividad
		Persuasión
		Comunicación clara
<b>Factores ambientales</b>	<b>Situación física de la oficina</b>	Trabajo desde casa y viajes dentro de la provincia del Guayas
<b>Experiencia</b>	<b>Formación universitaria</b>	Administración de empresas, Negocios Internacionales y Carreras afines.
	<b>Experiencia</b>	1 año en trabajos afines
	<b>Perfil deseado</b>	20 años a 34 años de edad
		Idiomas: Español e Inglés básico
		Acceso a internet

*Fuente: Elaboración propia*

Para el puesto de un ejecutivo de logística se busca a una persona con formación en administración de empresas o carreras afines a esta. Se encargará de coordinar la planificación y creación de pistas, organización del staff y contacto con proveedores para la ejecución de la experiencia. Asimismo, el ejecutivo tendrá la tarea de guiar a los participantes de la experiencia a través del storytelling. En adición, esta persona debe tener disponibilidad de viajar dentro de la provincia del Guayas. Dentro de su sueldo se consideran las gestiones de su cargo durante la semana y adicionalmente su participación durante los viajes; de esta manera se lo establece como el storyteller de la experiencia. Tendrá a tres personas a su

cargo, 2 ayudantes de logística y 1 storyteller. Debe tener 1 año de experiencia en labores afines y cuenta con un sueldo fijo de \$560.

**Tabla 5: Diseño de puesto – Ayudante de Logística**

<b>Análisis general del puesto de trabajo</b>	<b>Puesto</b>	Ayudante de logística
	<b>Personal a contratar</b>	<b>2 personas</b> 1 ayudante de tierra y 1 ayudante de mar
	<b>Objetivos Específicos</b>	Verificar el correcto recorrido de la experiencia.
		Colocar pistas en el lugar escogido.
	<b>Salario</b>	Pago por honorarios en fin de semanas
	<b>Horario</b>	De 10:00am a 18:00pm
<b>Descripción de las tareas</b>	<b>Diarias</b>	Comprobar que la comida en el restaurante esté en orden previa la llegada de los clientes al local.
		Verificación de planteamiento de pistas en el lugar.
<b>Recursos usados</b>	<b>Materiales</b>	Pistas dadas por el ejecutivo de logística
		Teléfono con buena calidad de cámara
<b>Requisitos</b>	<b>Capacidades físicas</b>	Proactividad
		Aventurero
		Rekursivo
<b>Factores ambientales</b>	<b>Situación física de la oficina</b>	Trabajo en destinos de viaje.
<b>Experiencia</b>	<b>Formación universitaria</b>	Administración de empresas, Negocios Internacionales y Carreras afines.
	<b>Experiencia</b>	1 año en trabajos afines
	<b>Perfil deseado</b>	20 años a 34 años de edad
		Idiomas: Español e Inglés básico
		Disponibilidad de viajes dentro de la provincia del Guayas

*Fuente: Elaboración propia*

Para el cargo de los ayudantes de logística es necesario contratar a dos personas que apoyarán al ejecutivo de logística durante los viajes. Uno de los ayudantes será para la zona de tierra y la otra de mar. Sus responsabilidades principales son: colocar las pistas en un lugar adecuado, velar que el recorrido suceda en base a las indicaciones dadas previamente, verificar que la comida de los participantes esté lista en el momento correcto, entre otras. Es imprescindible que tengan disponibilidad para viajar dentro de la provincia del guayas, su pago será a través de honorarios debido a que solo trabajarán durante los fines de semana que suceda la experiencia.

### Compensaciones

#### Descripción de las compensaciones del personal del negocio.

*Tabla 6: Compensaciones del personal del negocio*

Personal	Sueldo Base (Mensual)	Sueldo Honorario (Mensual)	(XIII)	(XIV)	Vac.	Fondo de Reserva	Aporte Patronal (IESS)	Total Mensual	Total Anual
<b>Mano de obra directa</b>									
Ejecutivo Logístico	\$560,00		\$46,67	\$35,42	\$23,33	\$46,65	\$68,04	\$780,10	\$9.361,26
Apoyo de Logística 1 (Ayudante de tierra)	\$ -	\$256,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$256,00	\$3.072,00
Apoyo de Logística 2 (Ayudante de mar)	\$ -	\$256,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$256,00	\$3.072,00
									<b>\$15.505,26</b>
<b>Mano de obra indirecta</b>									
Apoyo de Marketing (Fotógrafo)	\$ -	\$256,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$256,00	\$3.072,00
									<b>\$3.072,00</b>
<b>Administrativo</b>									
Gerente General	\$600,00	\$ -	\$50,00	\$35,42	\$25,00	\$49,98	\$72,90	\$833,30	\$9.999,56
Ejecutivo de Marketing	\$450,00	\$ -	\$37,50	\$35,42	\$18,75	\$37,49	\$54,68	\$633,83	\$7.605,92
									<b>\$17.605,48</b>
<b>Total Tabla de compensaciones</b>	<b>\$1.610,00</b>	<b>\$768,00</b>	<b>\$134,17</b>	<b>\$106,25</b>	<b>\$67,08</b>	<b>\$134,11</b>	<b>\$195,62</b>	<b>\$3.015,23</b>	<b>\$36.182,74</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como se describe en la tabla 6 encontramos a los colaboradores que pertenecen al segmento de mano de obra directa, aquí encontramos al ejecutivo logístico y sus dos personas de apoyo. En adición encontramos al fotógrafo, el cual es un colaborador de mano de obra indirecta y su pago es por honorarios. En el segmento administrativo encontramos al gerente general y al ejecutivo de marketing, los cuáles tienen un sueldo fijo. Asimismo, se tienen diferentes beneficios como la afiliación al seguro social, vacaciones reglamentarias y transporte (para colaboradores que asisten a la experiencia).

### **Indicadores Claves de Gestión (KPIs)**

De acuerdo con la ENAE Business School (2015), los KPIs son una herramienta de gestión que le permite a la empresa medir la realización de los objetivos planteados. Gracias a esto estaremos en la capacidad de tomar decisiones de mejora en torno a la compañía tras mediar el desempeño de distintas actividades empresariales.

#### **Fijación de principales KPIs del negocio.**

Los siguientes KPIs son fijados en torno a la proyección del negocio actual de la marca para sus operaciones efectivas por los primeros años de vida de la marca en torno a la propuesta expuesta:

Financieros: Necesarios para mejorar la actividad dentro de Enigma y así tener un control del estatus financiero. Puesto que la proyección de estos KPIs integran el manejo anual de la marca es necesario establecer los siguientes sistemas de medición para cada una de las fases mencionadas a continuación:

#### **Para analizar el estado al final de años**

- Capital de trabajo neto: Determinar esta herramienta es necesaria puesto que la marca trabaja con marcas aliadas estratégicos, para la propuesta de la experiencia y en caso de que marcas fuertes lleguen a finalizar espontáneamente el contrato se perdería un ingreso alto. En este caso es esencial tener un capital de trabajo metro que sirva como

“colchón” para realizar pagos de costes del funcionamiento de la empresa como pago a clientes, sobre todo a medida que más crece la empresa y más crecen sus costos internos por la evolución del negocio (más empleados y materiales), más se vuelve relevante a final de año destinar un valor a esta área.

- Capital de trabajo neto: = Renta regular - empleo sostenible
- Capital de trabajo neto: = Activos corrientes - activos pasivos

### **Para evaluar el rendimiento**

- Tasa de rentabilidad interna: Esta métrica es esencial en relación a las áreas de inversión, por lo que en estas primeras fases respaldadas por un inversionista es esencial determinar a través del mismo qué tanto éxito tendrá la inversión propuesta para el inicio de las operaciones. Sin embargo, este caso no es la única función, puesto que también funciona para evaluar otros tipos de inversiones internas a lo largo del negocio, ya sea en relación a propuestas externas para con la marca o desde visiones de crecimiento generados internamente, como la expansión a un local físico (evaluar si la etapa actual está en condiciones de efectuar todo lo que demanda estos tipos de expansión).
- Periodo de recuperación : permite recuperar la inversión inicial (esto puede ayudar a determinar primero cuándo se devolverá el dinero al inversionista. Posterior a la recuperación total con la que se le pagará, podrá significar el punto de recuperación del capital que posee la empresa.
  - $\text{Periodo de recuperación} = \frac{\text{Coste del capital inicial para el proyecto}}{\text{Ahorro anual o ganancias derivadas del proyecto}}$
- Punto de equilibrio: Este permite determinar después de cuántas ventas paquetes por cliente, se recupera lo gastado. Esto debe determinarse en cada área de negocio a la que se le de un capital para gastar. Por ejemplo en Marketing: a partir de la publicidad

y el costo de ello, cuántas ventas necesito generar en esos medios de captación de clientes establecidos en la campaña, para recuperar el gasto en el área de marketing. Y así en todas las áreas. Cada área permitirá demandar de los empleados según la inversión que se les confía.

- Punto de equilibrio =  $\text{Costos fijos} / \text{margen bruto de beneficios}$
- ROE: Esta métrica es fundamental para evaluar la rentabilidad del negocio comparando los ingresos netos con la cantidad de capital social. Esta en caso de ser baja refleja que no se está efectuando una inversión ideal por parte de los accionistas y de lo contrario, puede significar que el negocio se está ampliando; esto a su vez da un insight para la toma de decisiones comerciales de los accionistas.
  - Rentabilidad financiera =  $\text{Ingresos netos} / \text{Capital social promedio}$
- ROI: Esta métrica es ideal para estimar los beneficios que se obtendrán de las inversiones y por ende permitirán evaluar la viabilidad de las mismas para incrementar los ingresos de la empresa.
  - Rentabilidad de la inversión =  $(\text{Valor actual de la inversión} - \text{Coste de la inversión}) / \text{Coste de la inversión}$

### **Para analizar los fondos**

- Flujo de caja operativo: Esta métrica, como su nombre lo indica, revela la cantidad de beneficios que ingresan de las operaciones habituales, que a su vez son clave para próximas operaciones que expandan los ingresos de la empresa. Es necesario que las operaciones habituales permitan generar un flujo de caja positivo para que continúen circulando las operaciones que se gestionan a través de los montos del flujo de caja operativo. En este caso, las operaciones habituales vendrían a ser principalmente los paquetes vendidos, sin embargo dependiendo del ciclo operativo con las marcas aliadas y los ingresos que estos efectúan, también podrían corresponder a esta área.



- Fórmula: BAI + Depreciación - Impuestos - Cambio en el capital circulante
- Flujo de caja neto: Esta métrica es esencial para evaluar los beneficios totales obtenidos luego del pago de todas las responsabilidades financieras, incluyendo valores de intereses y deudas, puesto que de no saldar las deudas podría representar un "desastre financiero". De esta manera se puede también evaluar la viabilidad de la expansión del negocio y el pago de dividendos.
  - EBITDA - Cambio en el capital circulante - CAPEX (gastos de capital) - Pago de deudas

#### **Para el departamento de finanzas**

- Margen neto de beneficios: Esta métrica evalúa la rentabilidad del negocio de manera general, en funcionamiento, puesto que compara los ingresos netos con las ganancias. Siempre y cuando el margen neto refleje valores por encima del 10%, se considera que la rentabilidad del negocio per se es muy buena.
  - Rentabilidad de la inversión =  $(\text{Valor actual de la inversión} - \text{Coste de la inversión}) / \text{Coste de la inversión}$

**Ligados al Cliente:** Estas métricas nos ayudarán a medir los niveles de satisfacción en relación al cliente. Gracias a este se podrá verificar si el servicio que enigma ofrece cumple con las expectativas que el consumidor tiene y así satisfacer sus necesidades y cumplir sus deseos.

- Control de calidad: Para evaluar la satisfacción del cliente frente a la propuesta y experiencia con la marca, se realizarán encuestas que serán enviadas a través de todos los medios digitales para comprender tanto su percepción recibida por medio como su percepción general de la oferta/experiencia de la marca. Habrá encuestas para el público general como otras para los clientes más fieles a fin de mantener dicha fidelización y mejorar sus beneficios con la marca. Entre los temas a evaluar, estarán:

storytellings, montajes decorativos, alimentos, dinámica del juego, juegos de aventura, atención al cliente, etc. Además según el caso habrá espacios en los que podrán poner comentarios de temas adicionales que perciben y no están dentro de las aristas de evaluación detectadas.

- La toma de decisiones frente a las percepciones se pueden determinar en base al % de respuestas patrón.
- Comentarios: Se realizará un informe de los comentarios de los clientes, tanto provenientes de las encuestas como aquellos "suelos" que realizan los clientes en los distintos medios de comunicación. Primeramente, esto permitirá evaluar de manera individual (para una correcta atención) si es relevante hacer una mejora particular para con el cliente. Por otro lado, también se evaluarán de manera general los comentarios para identificar patrones de percepciones (positivos y negativos) con la finalidad de determinar las estrategias que se realizarán en torno a ello para la evaluación del negocio integral. Esta medida corresponde a un carácter más cualitativo, sin embargo se puede usar la siguiente guía para determinar resultados numéricos:
  - Se puede medir el % de comentarios positivos / negativos de manera general o en relación a un tema per se; ejemplo podría basarse en los patrones de comentarios frente a la atención al cliente netamente.
  - A su vez, puede medir el % de clientes leales que dejan comentarios positivos.
- Adquisición y lealtad: Hoy en día, se ha evidenciado que la evaluación del comportamiento del cliente en relación a la marca es esencial para la evaluación del negocio, y por ende destacar frente a la competencia. Por ello se detalla a continuación la relevancia de las siguientes herramientas que permitan evaluarlos en torno a la contratación. Cabe recalcar que estas herramientas serán utilizadas tanto para los clientes usuarios (aquellos que compran los paquetes para vivir la

experiencia) como con los clientes aliados (marcas estratégicas), según la funcionalidad de cada herramienta.

- Tasa de adquisición: Este análisis permite evaluar si el negocio está siendo lo suficientemente atractivo en relación a la comunicación del mismo para captar nuevos clientes. De lo contrario es necesario tomar medidas en diferentes áreas, entre esas podría ser comunicación o evaluar el atractivo de la oferta per se, para incrementar dichas contrataciones. Para ello es relevante tener un registro de los clientes que ingresa, el cual parte de informe que se genera desde la contratación con los datos del mismo que permitirá detallar también el perfil general, en cuanto mayor conocimiento se obtenga del mismo.

- $$\text{Tasa de adquisición} = \frac{\text{Número de clientes adquiridos}}{\text{Base total de clientes}} \times 100$$

- Tasa de retención: A través de este análisis tendremos la capacidad que tiene una empresa para conservar a los clientes, se da mediante la habilidad de obtener su atención al ofrecer la oferta de valor y lograr que estos se fidelicen. A su vez el tener clientes leales representa la probabilidad de que estos recomienden el servicio a sus conocidos y así lograr obtener nuevos clientes. En adición se pueden realizar distintos grupos focales con los clientes fieles para lograr obtener su perspectiva acerca del servicio ofrecido y sientan que su opinión es importante para la empresa.

- $$\text{Tasa de redención} = \frac{\text{Número de clientes retenidos}}{\text{Número total de clientes}} \times 100$$

- Participación de cartera de los clientes: Esta área se puede profundizar el análisis de las marcas aliadas fieles, según se refleje a través de un porcentaje de participación destacado, para mejorar las relaciones con las mismas y

mantenerlas. Y a su vez, evaluar cómo mejorar la retención de las otras marcas en caso de que sea posible.

- $\text{Participación de cartera de los clientes} = \frac{\text{Presupuesto gastado en el producto de su empresa}}{\text{Presupuesto total para el producto}} \times 100$
- Elasticidad en el precio al cliente: Esta área es actualmente relevante puesto que en el plan de marketing se determinó el ingreso al mercado, de la marca, a través de una estrategia de penetración de mercado. Es decir que en las primeras etapas del negocio, en relación al precio, se estará incrementando el valor de las experiencias, por lo que es necesario evaluar quiénes son los clientes que continúan sus contrataciones a pesar del incremento del precio, puesto que ellos podrían reflejar ser el target ideal para la marca y arrojar un perfil más detallado del mismo para una mejor gestión. Sin embargo también es posible que la elasticidad frente a la evaluación del incremento de beneficios, ayude a determinar qué precios, y por ende clientes, es más factible mantener para la protesta de negocio y determinar así una etapa de madurez (estabilidad) en el precio; es decir, una menor captación de clientes en precios altos no necesariamente define que el precio expuesto no es rentable si el beneficio es mayor.
- $\text{Elasticidad en el precio al cliente} = \frac{\text{Número total de clientes leales que compraron productos que aumentaron de precio}}{\text{Número total de clientes leales}} \times 100$

**Internos:** Gracias a los indicadores de desempeño interno en la empresa se podrá tener una visión clara acerca de todos los procesos y sucesos que ocurren. Estos miden el compromiso que los colaboradores tienen con los objetivos de la organización.

- El compromiso y la motivación del equipo comercial: Análisis de encuestas internas sobre las necesidades de los trabajadores y ambiente laboral, pagos etc, para mejorar su relación y conexión con el trabajo.
- Cadena de valor: Este análisis nos puede ayudar a optimizar todas las áreas, tomando como prioridad la de la oferta de valor: storytelling, dinámica de juegos, tíos de juegos de aventura, montaje.

**Innovación:** se pueden aprovechar los resultados de la cadena de valor y análisis de mercado para evaluar mejoras e innovaciones, así como las necesidades del cliente.

- Indicadores de productividad: Registrar el tiempo de espera de cliente hasta que viva la experiencia y el tiempo de experiencia para evaluar mejoras en dichas áreas
- Fomentar el ingenio: la proactividad de los empleados se puede medir con una cantidad de ideas para mejorar cada área, se puede demandar 1 idea mensual.

## **Estudio de Responsabilidad Social**

### **Estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.**

El modelo de negocios Enigma busca abordar varios principios de la ISO 26000. De acuerdo con A. Argandoña y R. Isea (2011), el compromiso, a corto y largo plazo consiste en varios ejes a tomar en cuenta, con actores principales como los seres humanos, el medio ambiente y el desarrollo de la comunidad.

### **Rendición de cuentas**

El primer principio a abordar es la rendición de cuentas, ya que se debe ser transparente a la hora de demostrar los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización, y crear un compromiso a largo plazo para continuar con prácticas sostenibles que afecten de manera positiva a sus stakeholders.

### **Comportamiento ético**

El principio de “Comportamiento ético” representa a la organización debido a los criterios de honestidad, equidad e integridad, tanto en el ámbito económico como social, y medioambiental.

### **Derechos Humanos**

El respeto a los derechos humanos va de la mano con el principio anterior, ya que la organización reconoce la importancia de los derechos universales de los individuos de todos los países y cultura. Y en caso que los derechos no estén siendo aplicados en cualquier ámbito, la organización actuará de manera inmediata y hará todo a su alcance para proteger y respetar los derechos humanos.

### **Prácticas laborales íntegras y adecuadas**

En cuanto a las materias del ISO a abordar, como compromiso se aceptan las prácticas laborales íntegras y adecuadas, con políticas claras y honestas de reclutamiento, formación y desarrollo, salud, seguridad ocupacional, jornada laboral, remuneración, entre otros.

### **Medio Ambiente**

El medio ambiente es crucial en el compromiso de responsabilidad social, ya que la utilización de recursos, su impacto en el entorno y desarrollo e innovación en este ámbito es lo que caracteriza a la organización.

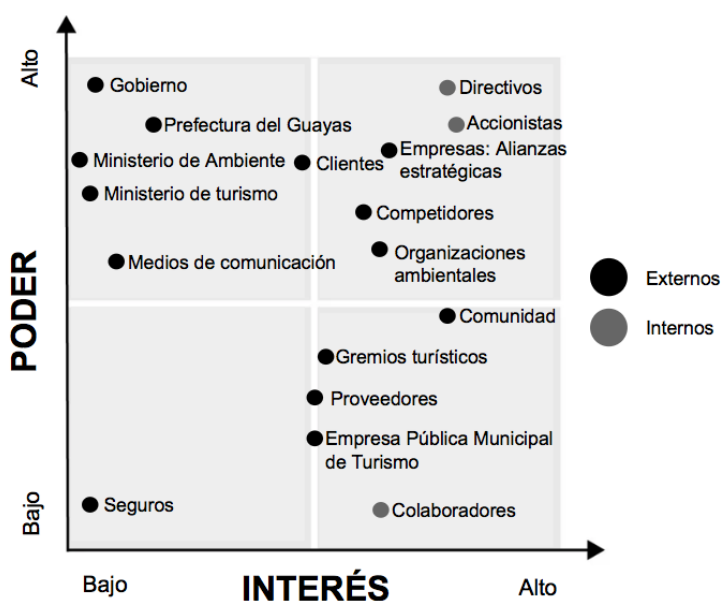
### **Participación Activa y Desarrollo de la comunidad**

La participación activa y desarrollo de la comunidad juega un papel crucial dentro de la organización, ya que es importante para la misma contribuir al desarrollo político, económico y social de sus comunidades. Parte del compromiso es promover permanentemente la educación y cultura.

## Mapeo de stakeholders.

Se realizó un mapeo de posibles stakeholders en el cual nos permite segmentar y jerarquizar en base al nivel de poder e interés de la empresa. El poder se entiende como la capacidad de afectar las acciones y el curso de acción de la empresa, mientras que el interés se califica como el valor que los stakeholders califican a la misma.

*Ilustración 2: Mapeo de Stakeholders*



*Fuente: Elaboración propia*

## Selección de stakeholders

Se ha decidido desarrollar proyectos de responsabilidad social con un stakeholder interno y uno externo. Para el interno se ha seleccionado a los colaboradores, ya que se consideró que son el grupo que va a trabajar directamente con los consumidores del servicio, por lo que resulta fundamental que se sientan cercanos a la empresa, además, de que se fomente el ideal de crecimiento personal durante su estadía en la misma.

Para el externo se ha seleccionado a las organizaciones ambientales, porque considerando que se visitan ecosistemas durante la experiencia del recorrido, se cree importante devolver de alguna manera este aporte, precautelando que todo el impacto ambiental posiblemente causado, pueda ser recompensando.

### **Objetivos y proyectos RSE para cada stakeholder.**

El primer proyecto se ha denominado “Talleres Enigma” y tiene como objetivo la capacitación a los colaboradores con cursos que aporten a su educación.

El proyecto consiste en la gestión e implementación de talleres para los colaboradores de la empresa, estos talleres estarán dirigidos a su crecimiento personal y profesional en materias que pueden servirles no solo en el ámbito laboral sino también durante su día a día, o en futuros entornos de trabajo.

Los talleres dictados serían:

- Inglés
- Primeros Auxilios
- Servicio al cliente
- Manejo de finanzas personales

Se llevarán a cabo en días en los que no se realicen viajes, dependiendo su disponibilidad y la de los tutores de cada taller, sin embargo, este tiempo se considerará como parte de su horario laboral. La duración de los talleres será de tres horas semanales, repartidas entre dos días. Después de cada taller, los colaboradores recibirán diplomas que certifiquen su participación del mismo y aquellos que reciban los mejores resultados, se harán acreedores a premios por compromiso y responsabilidad.

### **Actividades a realizar:**

- Búsqueda de los tutores
- Revisión y establecimiento del contenido de los talleres
- Definición de horarios
- Inauguración de los talleres
- Desarrollo de los talleres



- Evaluaciones
- Graduación de colaboradores
- Premios por mejores promedios

### **Principios del Pacto Mundial y ODS relacionados:**

Enigma busca seguir y respetar los pactos declarados por la Organización de Naciones Unidas (2015). Con este proyecto de responsabilidad social se sigue el principio 6 del Pacto Mundial que dice que las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación. Además, se trabaja en la ODS 4, que fomenta la educación de calidad.

Este proyecto se relaciona al Principio 6 del Pacto Mundial porque está enfocado en la reducción de la discriminación laboral por medio de la instrucción de cada uno de los colaboradores de manera equitativa, buscando sacarlos del entorno en el que existen “jefes”, “supervisores” y “subordinados”, fuera de la estructura organizacional hacia un ambiente en el que todos son compañeros. Además, fomenta una igualdad en niveles de educación, por lo menos en las áreas de enfoque. También se relaciona con la ODS 4 en el sentido de que el eje central del proyecto es la búsqueda de una educación de calidad para todos los miembros de la compañía.

El segundo proyecto lleva de nombre “Manglares eternos” y su objetivo es recaudar fondos para ser donados a la fundación medioambiental con proyectos enfocados en los manglares llamada FUCOBI (2008).

### **Descripción:**

El proyecto consiste en lanzar una campaña empresarial en la que por cada persona que asista a uno de los viajes, se recaudará cincuenta centavos de dólar del valor total cancelado, con la posibilidad de entregar una donación mayor, a consideración de cada cliente.

La organización elegida se encarga de preservar ambientes y animales más saludables; además de proteger la salud humana, mediante la investigación de la presencia de metales pesados, pesticidas, herbicidas, residuos de antibióticos en humanos, animales y ecosistemas, realizando actividades de educación ambiental, y mucho más. Sobre todo, se busca apoyar su proyecto “mangrove-ENCODE” , que apoya a los agricultores de camarones ecuatorianos y hace esfuerzos por la conservación del manglar.

Esto, además de beneficiar a la fundación, nos servirá como publicity (publicidad no pagada), ya que estaríamos motivando la compra a través del sentimiento de que se está ayudando a la conservación del entorno medioambiental que están visitando; haciendo que el cliente sienta una motivación adicional al estar comprando el servicio. Al final del año se entregará el dinero recaudado a la fundación junto con una donación adicional para completar valores cerrados en múltiplos de cien.

**Actividades a realizar:**

- Conversaciones con la fundación.
- Lanzamiento de la campaña por redes sociales y medios de comunicación.
- Actualización constante de los resultados.
- Cierre de la campaña y rendición de cuentas.

**Principios del Pacto Mundial y ODS relacionados:**

Con este proyecto de responsabilidad social se sigue el principio 8 del Pacto Mundial (2022) que dice que las empresas deben fomentar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental. Además, de trabajar en pro de las ODS 13 y 14(2015), que están enfocadas en la acción por el clima y la vida submarina, respectivamente.

Este proyecto se relaciona al Principio 8 porque la Fundación con la que se busca trabajar tiene iniciativas que promueven una mayor responsabilidad ambiental, además, de proyectos que buscan mejorar la situación actual de contaminación de los manglares,

ecosistema que se visita durante la experiencia. Al recaudar dinero para esta organización, estamos indirectamente trabajando en pro de la protección medioambiental. También se relaciona con las ODS 13 y 14 porque el proyecto “mangrove-ENCODE” está enfocado en los manglares, que son ecosistemas en constante peligro y que albergan fauna marina.

**Presupuesto asignado a la estrategia de RSE y sus proyectos.**

El presupuesto está compuesto por la suma de los recursos económicos invertidos dentro de los dos proyectos de responsabilidad social planteados. En el caso de “Talleres Enigma”, se basa en el costo de los profesores que van a dictar los dos primeros cursos que se van a llevar a cabo durante el año y los materiales que necesitan los colaboradores para los mismos.

En el caso de “Manglares Eternos”, el presupuesto consiste únicamente en el monto que se va a tomar del pago de cada uno de los clientes proyectos para el año, y además, un valor adicional para completar el valor en múltiplos de cien, como está acordado en la estructuración del proyecto.

Cabe recalcar que, tal como está especificado en el cronograma de RSE expuesto en el Anexo 1, este presupuesto va a ser puesto en uso durante el segundo año de operaciones de la empresa, por motivos de la planeación financiera establecida.

**Tabla 7: Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial**

<b>Presupuesto del plan RSE</b>					
<b>Proyecto Colaboradores: "Talleres Enigma"</b>	<b>Instructores de los talleres</b>				
	<b>Participantes del proyecto</b>	<b>Valor por hora</b>	<b>Cantidad de horas al mes</b>	<b>Duración del taller (meses)</b>	<b>Total</b>
	Instructor de taller (Primeros Auxilios)	\$10	12	3	\$360
	Instructor de taller (Inglés)	\$10	12	3	\$360

	<b>Total de Instructores</b>			<b>\$720</b>
	<b>Materiales para los talleres</b>			
	<b>Materiales (Etiqueta de ambiente laboral)</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Total</b>
	Kit de estudio (Cuaderno, Lápiz, Esfero)	\$3	4	\$12
	<b>Materiales (Primeros Auxilios)</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Cantidad de kits (Grupos de 2 empleados)</b>	<b>Total</b>
	Kit de primeros auxilios (Uso para prácticas)	\$9.50	4	\$38
	<b>Total de materiales</b>			<b>\$50</b>
	<b>Total del Proyecto Colaboradores</b>			<b>\$770</b>
<b>Proyecto Organización Ambiental: “Manglares Eternos”</b>	<b>Proyección de venta (Clientes - Año 2)</b>	<b>Recaudación unitaria</b>		<b>Total</b>
	1.357	\$0,50		\$678,50
	Valor adicional a considerar			\$21,5
	<b>Total del Proyecto Comunidad</b>			<b>\$700</b>
	<b>Total del presupuesto del plan RSE</b>			<b>\$1.470</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### **Estructura jurídica con la cual funcionará el negocio**

Para el modelo de negocios escogido se ha decidido constituir a la compañía como una persona jurídica. Gracias a esto, se logró tomar la decisión de crear una empresa bajo la definición de una Sociedad Anónima. La compañía se constituirá bajo el nombre **ENIGMA**

S.A., la cual de acuerdo con la Ley de Compañías (2018) deberá ser inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil. Es necesario que cada uno de los integrantes de la compañía tenga el control de cada una de sus acciones y así no necesite consultar con algún tipo de tercero en el caso de que quiera vender sus acciones. Enigma S.A. empezará sus operaciones con seis socios, en donde se dividirá el 100% de las acciones, véase en la tabla 8 la repartición de estas.

**Tabla 8: Estructura jurídica del negocio**

<b>Integrante de la compañía</b>	<b>Porcentaje de acción</b>
Sebastián Romero Calderón	16.67%
Melissa Intriago Mendoza	16.67%
Ismael Salazar Campoverde	16.67%
Valeria Martinez Ramirez	16.67%
Alessandra Lauri Vasquez	16.67%
Giovanka Lama Ossa	16.65%

*Fuente: Elaboración propia*

Por otro lado, la toma de decisiones que afecten directamente a la compañía se realizará a través de una votación en donde ganará mayoría.

La estructura política para el manejo de la compañía estará compuesta por dos entes los cuales van desde el gerente general y el directorio. El gerente general a su vez será declarado el representante legal de la compañía. En adición, se encargará de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, tecnológicos, materiales, financieros, entre otros, basándose en la visión de la empresa con el fin de cumplir el objetivo de expansión nacional.

En una escala de mayor jerarquía tenemos el directorio de la empresa el cual se encargará de “cuidar, gestionar y administrar los bienes y recursos de la organización, así

como también liderar, guiar y consolidar el equipo de trabajo que contribuye para alcanzar los fines y objetivos de la organización”, Órganos de Palencia (2021).

El directorio estará conformado por la **Junta de Accionistas o Asamblea General de Accionistas** el cual es el máximo órgano social conformado por los accionistas de la compañía. La junta de accionistas se llevará a cabo semestralmente para verificar el progreso del plan de largo plazo de la compañía, y varias reuniones extraordinarias si éstas son necesarias. Esta se encargará de la supervisión correcta del plan de trabajo, de la formulación de nuevas políticas empresariales, y la asignación de cargos en la junta directiva.

Nuestro gerente general como se estipula anteriormente, se encargará de ser el firmante de las actividades de la empresa y velará por el buen funcionamiento y posición de la empresa. El gerente general escogido para la empresa Enigma S.A. es Sebastián Eduardo Romero Calderón.

### **Decisiones legales alrededor de organización de la empresa**

Dentro del modelo de negocio que maneja Enigma es importante recalcar el tipo de contratos que se tendrá con los colaboradores. Para los colaboradores que tienen un sueldo fijo dentro de la nómina se firmará un contrato de trabajo indefinido pactado previamente. Dentro de estos contratos deberán estar detalladas cláusulas que se deben tomar en cuenta para el correcto desarrollo de este. Dentro de estas se encuentra la cláusula de confidencialidad para resguardar datos confidenciales de la empresa como documentos legales, proyectos actuales y futuros, lista de clientes, reportes financieros, etc. A su vez, dentro del contrato debe estar especificada la fecha de contratación y que el contrato puede terminar por un mutuo acuerdo de ambas partes o por incumplimiento de las cláusulas.

Asimismo, debido a que dentro de la experiencia se brinda el servicio de transporte se deberá tener en cuenta dentro del contrato que los pagos se darán cuando ocurran los viajes, el costo de cada uno de estos será de \$70 por día. Dentro de las cláusulas también se deberá

especificar que se tendrá que avisar 7 días antes de la experiencia al proveedor y se podrá cancelar 3 días antes. De igual manera se debe considerar un contrato para los usuarios que asistirán a la experiencia, dentro de las cláusulas se deberá detallar que Enigma no se hará responsable en el caso de que alguno de los clientes no siga las instrucciones y sugerencias que dé el storyteller y que puedan atentar en contra de su seguridad durante cualquiera de las actividades.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Actualmente nos encontramos viviendo en un mundo muy cambiante, en cada momento pasa algo nuevo y todos debemos aprender a adaptarnos para sobrevivir a estos cambios. Esto no tiene barreras y aplica para todos, incluso para las empresas. Cada negocio debe tener la capacidad de ajustarse a estos cambios para lograr reinventarse, destacar ante la competencia por tener habilidad de saber reinventarse ante lo que está pasando en el mercado.

Justo esto es lo que ha hecho Enigma durante todo este trayecto, ha tenido la capacidad de ser abiertos ante el cambio y recibirlo de la mejor manera para lograr salir adelante con la idea de negocio. El deseo de hacer un impacto dentro de la sociedad ha sido uno de los mayores impulsores para lograr que el modelo de negocio sea sostenible en el tiempo. Todo esto lleva una inmensa cantidad de esfuerzo y creatividad para lograr destacar dentro del mercado turístico, logrando que nuestra razón de ser como empresa se cumpla.

Muchas veces se pasa por alto el tener una misión, visión y valores definidos pero pensándolo bien, estos solo nos ayudan a tener claro el camino que queremos recorrer, a donde queremos llegar, a quien queremos llegar y que queremos comunicar como empresa. Es por ello que Enigma confía en que podrá hacer que los jóvenes aventureros residentes de la ciudad de Guayaquil puedan vivir nuevas experiencias que recordarán de por vida dentro de la provincia del Guayas. De esta manera, se forja el camino para replicar el modelo de negocio en diferentes pueblos mágicos del Ecuador.

A pesar de ello, esto podría quedarse solo como una idea si no se tiene a los colaboradores correctos trabajando dentro de la empresa. Es necesario tener colaboradores que compartan la misma visión que Enigma tiene para lograr que esta se dé a cabo. Es debido a esto que se deberá tener en cuenta cada una de las cualidades y habilidades que deberán tener las personas que trabajen en Enigma. En realidad, ellos son la esencia de este modelo de



negocios y los que harán que esta idea salga adelante en el mercado turístico de Ecuador. Personas que confíen en que Ecuador es un lugar con tesoros escondidos en sus paisajes y que se los quieren enseñar al resto de personas. Agregando a lo anterior, existirán métricas dentro de la empresa que permitirán conocer qué está pasando dentro de esta y si el desempeño de los empleados está siendo el correcto para el adecuado funcionamiento. Todo esto con el fin de que se cumplan con los valores y misión de la empresa

De la misma forma Enigma es una empresa consciente con su entorno, la cual se caracterizará por estar comprometidos con la sociedad y así realizar un impacto positivo en esta. Un impacto en donde se priorice a las personas y el medio ambiente. Se desea tener un cambio interno para así poder transmitirlo de la mejor manera al exterior. Esto comienza desde los colaboradores para que ellos consigan superarse en un ámbito personal y profesional, el cambio viene desde adentro de la empresa. Enigma también se preocupa por su entorno y a través de su plan de RSE se logra hacer contacto con fundaciones que se preocupen por el medio ambiente, se debe recalcar que este es uno de los valores de la empresa.

La magia de Enigma toma forma desde el momento que se descubrió que era un modelo de negocio escalable y con un propósito claro. Debido a la variedad de actividades y cosas por hacer en Ecuador es que nace esta idea. Gracias a que hemos tenido la capacidad de reinventar la idea de negocio y se han escuchado sugerencias de expertos, en el futuro Enigma se puede llegar a expandir aún más.

Esta expansión no solo se refiere al territorio por cubrir, más bien a nuevas oportunidades de negocios. En el futuro se puede llegar a desarrollar diferentes líneas de negocio y así llegar a un público mayor al cuál se le ayudará a descubrir Ecuador. Dentro de estas líneas de negocio hay un sin número de posibilidades y nuevas experiencias por

descubrir. A pesar de esto, no debemos dejar de lado la capacidad de reinventarse como empresa para seguir creciendo.

Si se llega a desarrollar nuevas líneas de negocios en el futuro es necesario abrir nuevos departamentos dentro de la empresa. Dentro de estos destacaría el departamento de ventas y un departamento de publicidad. Con el departamento de ventas, lograríamos captar nuevos clientes de un diferente segmento gracias a esta nueva diversificación de experiencias. Así mismo, con los esfuerzos de un nuevo departamento de publicidad de la mano con el departamento de marketing se logrará retener a estos nuevos clientes para posteriormente fidelizarlos.

Para concluir, tanto el entorno como las personas cambian, dentro de este también encontramos a las empresas. Estas deben tener la habilidad de seguir adelante y poder superar estas nuevas realidades, para que de esta manera se pueda innovar las ideas y recursos que tienen en su poder. Todo es un proceso cíclico que las compañías deben seguir para permanecer relevantes dentro del mercado. Esto va desde sus ideales y quienes son, las personas que la conforman y las diferentes maneras de ayudar a los que se encuentran en su entorno. El correcto trabajo en equipo y en la misma sintonía lo hacen posible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argandoña & Isea. (2010). *ISO 26000, UNA GUÍA PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES*.

[https://grado.casagrande.edu.ec/pluginfile.php/177936/mod\\_resource/content/2/iso%2026000%20Universidad%20Navarra.pdf](https://grado.casagrande.edu.ec/pluginfile.php/177936/mod_resource/content/2/iso%2026000%20Universidad%20Navarra.pdf)

¿Cuáles son las funciones del directorio de una empresa? (2023). Órganos de Palencia.

<https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/24832-cuales-son-las-funciones-del-directorio-de-una-empresa>

*El organigrama y su importancia*. (2020, 27 abril). Algalia.

<https://algalia.com/es/el-organigrama-y-su-importancia/>

Gamez, M. J. (2022a, mayo 24). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Gamez, M. J. (2022b, mayo 24). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Holness, G. (s. f.). *4 KPI's para medir el desempeño de tus colaboradores*.

<https://www.bpartnerslab.com/blog/4kpi-para-medir-el-desempeno-de-tus-colaboradores>

KPI financieros: qué son, para qué sirven y cómo se utilizan. (2021). *EKON*.

<https://www.ekon.es/blog/kpi-financieros-que-son/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20KPI%20financiero,realizadas%20por%20el%20Departamento%20Comercial>.

*9 KPI financieros esencial a seguir*. (2021, 26 febrero). DigDash.

<https://www.digdash.com/es/news-articles-es/perspectivas/kpi-esencial-finanzas/>

Ministerio de Turismo del Ecuador. (2020). *Plan de reactivación turística*.

[https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Reactivacion-Turistica-Red\\_c ompressed.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Plan-Reactivacion-Turistica-Red_c ompressed.pdf)

Ministerio de Turismo & ESPOL. (2020). *Comportamiento del turismo nacional*.

<https://servicios.turismo.gob.ec/descargas/Turismo-cifras/Publicaciones/DespuesCovid/Infografia-Guayas.jpeg>

*Principio 6*. (2022, 24 enero). Pacto Mundial.

<https://www.pactomundial.org/principios/principio-6-2/>

*Principio 8*. (2022, 6 junio). Pacto Mundial.

<https://www.pactomundial.org/principios/principio-8/>

Santander Universidades. (2022, 25 agosto). *Misión, visión y valores* | Blog. Becas Santander.

<https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Superintendencia de Compañías. (2018). *Ley de Compañías*.

[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley\\_Comp%C3%B1as.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley_Comp%C3%B1as.pdf)

Velázquez, A. (2021, 9 julio). *¿Cuáles son los KPIs de servicio al cliente más efectivos?*

QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/kpis-de-servicio-al-cliente/>

## ANEXOS

### Anexo 1 – Cronograma del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

CRONOGRAMA DEL PLAN RSE - 2DO AÑO DE OPERACIÓN												
	ENERO	FEBRE RO	MARZ O	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST O	SEPTIE MBRE	OCTU BRE	NOVIE MBRE	DICIE MBRE
Proyecto Colaboradores			Taller #1 Primeros Auxilios (3 meses)					Taller #2 Inglés (3 meses)				
Proyecto Organización Ambiental	Recaudación de 1 dólar por cliente (1 año)											