



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

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

# **MODELO DE NEGOCIO: “ENIGMA”**

## **GERENCIA DE ESTUDIO TÉCNICO**

**Elaborado por:**

**Ismael Esteban Salazar Campoverde**

**Tutoría por: Suleen DIAZ**

## **GRADO**

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

**Licenciado en Negocios Internacionales**

**Guayaquil, Ecuador**  
**Noviembre, 2022**

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

Yo, Salazar Campoverde Ismael Esteban declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el autor del trabajo de titulación: **“Modelo de Negocio Enigma: Gerencia de Estudio Técnico”**, 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: Giovanka Carolina Lama Ossa, Alessandra Elena Lauri Vásquez, Melissa Intriago Mendoza, Sebastián Eduardo Romero Calderón, y Valeria Paulina Martinez Ramirez.

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.



---

Salazar Campoverde Ismael Esteban

0303002737

Declaro que

**Yo, Salazar Campoverde Ismael Esteban** en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Enigma: Gerencia de Estudio Técnico**” 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.



---

Salazar Campoverde Ismael Esteban

0303002737

## **Agradecimientos**

Me gustaría empezar agradeciendo a Lorena, mi mamá, la mujer que ha creído en mis sueños desde el día uno y ha puesto su esfuerzo en que los pueda cumplir. Yo no estaría aquí sin ti. Aspiro a que la vida me dé la oportunidad de devolverte por lo menos la mitad del amor que me has dado.

A mis hermanas, Gabriela y Cristina, por ser mi mayor fuente de inspiración y uno de mis más grandes orgullos. Espero hacerlas sentir orgullosas también.

A mis sobrinos, mi motivación para convertirme en el profesional y ser humano que se merecen.

A mi papá Esteban, demás familia y amigos, que siempre encontraron la manera de alentar mis pasos durante mi vida universitaria. Sus felicitaciones, sus consejos y sus abrazos significaron más de lo que imaginan.

A mi grupo de tesis, no pude haber pedido vivir este proceso con profesionales más comprometidos, inteligentes y divertidos. Fue un honor trabajar a su lado, los admiro y aprecio profundamente.

Finalmente, a los profesores y profesionales que de una manera u otra estuvieron involucrados durante estos cuatro años de carrera, me llevo lo mejor de ustedes.

Gracias a todos por haber sido parte del pasado que impulsa mis pasos hacia el futuro que sueño con vivir.

**Ismael Salazar C.**

## 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 testeó; 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, Agencia turística, Juego de roles, Acertijos, Storytelling.

### **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

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	14
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO	15
1. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO	19
1.1. Descripción del Servicio	19
1.1.1. Experiencia	21
1.1.2. Duración	22
1.1.3. Servicios incluidos	22
1.1.4. Personal a contratar	22
1.2. Presentación del Prototipo	23
1.3. Descripción del Triángulo de Servicios	28
1.3.1. Relación Estrategia - Personas	28
1.3.2. Relación Estrategia - Sistemas	28
1.3.3. Relación Estrategia - Cliente	29
1.3.4. Relación Persona - Sistema	30
1.3.5. Relación Persona - Cliente	30
1.3.6. Relación Sistema - Cliente	31
1.4. Proceso de Prestación del Servicio	31
1.4.1. Flujo de Proceso: Venta del servicio	31
1.4.2. Flujo de Proceso: Etapa 1 de la experiencia	33
1.4.3. Flujo de Proceso: Etapa 2 y cierre de la experiencia	35
1.4.4. Descripción de Proveedores	37
1.5. Determinación de la Capacidad Productiva	38
1.6. Ubicación del Proyecto	40
1.7. Diseño Arquitectónico	40
1.8. Costos	41
1.9. Vida Útil del Proyecto	43
1.10. Estudio Legal	43
1.10.1. Mapeo de elementos	43
1.10.2. Propiedad intelectual	44
1.10.3. Aspectos legales relacionados a comercio electrónico	44
1.10.4. Permisos, certificaciones y licencias	45



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
ANEXOS	52

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Capacidad productiva - Horarios	38
Tabla 2: Capacidad productiva - Semanal	39
Tabla 3: Capacidad productiva - Mensual	39
Tabla 4: Capacidad productiva - Anual	40
Tabla 5: Costos de operación	42

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Triángulo de servicio	28
Ilustración 2: Flujo de Proceso - Venta del servicio	32
Ilustración 3: Flujo de Proceso - Etapa 1 de la experiencia	34
Ilustración 4: Flujo de Proceso - Etapa 2 y cierre de la experiencia	36
Ilustración 5: Mapa del recorrido	41

## 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 rebotes 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 ideó 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.

## 1. GERENCIA: ESTUDIO TÉCNICO

### 1.1. Descripción del Servicio

El servicio ofrece experiencias turísticas en las que se pueda conocer y visitar lugares nuevos, a través de actividades de aventura inmersivas que incluyen resolución de acertijos; cada elemento guiado por un mismo storytelling que cohesiona todo el recorrido y tiene relación con la historia y el contexto cultural de cada destino. Es una experiencia que motiva a que sus clientes salgan de su zona de confort, desarrollen sus habilidades físicas y cognitivas, descubran culturas de forma dinámica y exploren nuevas alternativas de turismo local.

En el juego de roles diseñado existen diferentes personajes con un poder específico; la lista de los mismos, junto con sus habilidades (Anexo 1). Cabe recalcar que, en base a las necesidades logísticas de cada experiencia, puede haber personajes repetidos entre los participantes, sin que esto afecte la dinámica del juego.

En el juego existe la noche y el día, durante la noche los participantes tienen los ojos cerrados y durante el día los tienen abiertos. Para empezar el juego, el storyteller hace que todos los participantes cierren los ojos para iniciar la noche. Éste va llamando uno a uno a los personajes, estos abren los ojos en su respectivo turno y hacen uso de su poder. Se registra lo ocurrido y se les pide que vuelvan a cerrar los ojos luego de su turno. Una vez todos los participantes correspondientes hayan jugado, todos abren los ojos y empieza el día.

El storyteller informa a todos los jugadores que sucedió durante la noche (quién murió o si nadie murió). Luego de saberlo, tienen siete minutos para discutir quién creen que debe salir eliminado. El alcalde es el primero que habla. Una vez finalizados los siete minutos, cada jugador se acerca al cofre de votación, escribe en un papel el nombre de su nominado y lo deposita en el cofre. Cuando todos hayan votado, el storyteller recoge el cofre y hace el conteo de votos en frente de los jugadores. El jugador con la mayor cantidad de votos, es

eliminado y debe mostrar su personaje. Si hay empate en los votos, el alcalde decide. Fin de la ronda.

Se repiten cuantas rondas sean necesarias hasta que todos los jugadores de uno de los equipos (ciudadanos o piratas) sean eliminados. El equipo que al final conserve jugadores vivos, gana.

Es necesario establecer reglas para preservar el buen funcionamiento del juego; cualquier jugador que rompa una de estas reglas, será automáticamente eliminado. Éstas deberán ser comunicadas a los participantes previo al inicio y son las siguientes:

- En ningún momento el jugador puede revelar que personaje le fue asignado, hasta que es eliminado.
- Los jugadores no pueden hablar ni emitir ningún ruido durante la noche, a menos que el storyteller lo solicite.
- Los jugadores eliminados no pueden volver a opinar, hacer ruidos o emitir cualquier comentario durante las rondas siguientes.
- En las actividades para ganar los poderes todos los jugadores participan, incluso los muertos. Si un muerto gana dos de estos acertijos, puede volver al juego, sin embargo, la condición para esto, es que también cierre los ojos durante las “noches” en las rondas siguientes a su muerte.
- El jugador que haga ganar a su equipo se gana un premio del auspiciante.

Los acertijos tienen la intencionalidad de que quién los resuelva, se haga acreedor a un poder que le servirá durante el juego de roles. Los poderes que se han establecido son los siguientes:

- **Poder 1:** Pista extra para el siguiente acertijo.
- **Poder 2:** Puede elegir con qué personaje le gustaría participar.

- **Poder 3:** Tiene doble voto en la siguiente ronda.
- **Poder 4:** Inmunidad, no pueden eliminarlo en la siguiente ronda.
- **Poder 5:** Puede adoptar las habilidades de alguno de los personajes muertos.
- **Poder 6:** Puede saber qué personajes son los participantes restantes. Sin embargo, no puede hablar al respecto.

La cantidad de rondas, acertijos y poderes pueden llegar a variar en consideración del número de participantes en cada experiencia.

### **1.1.1. Experiencia**

Se define un punto de encuentro al que los clientes deben llegar a la hora pactada. En este lugar estará esperando un vehículo (van) que los trasladará hasta Puerto El Morro. El trayecto tiene una duración de aproximadamente una hora y media.

A la llegada, se explica el juego de roles y sus reglas. A continuación, se realizan rondas demo para aclarar dudas y clarificar la metodología del mismo.

Empieza la primera ronda del juego en el punto de partida de la primera actividad y continua a lo largo de todo el recorrido. Los acertijos se implementarán desde el trayecto de camino al destino y entre las rondas del juego de roles; los participantes que primero los resuelvan, se harán acreedores de los poderes.

El itinerario del viaje incluye el recorrido 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 realizará el almuerzo en un restaurante de comida típica de la zona.

Dentro de la experiencia, en todo momento habrá un fotógrafo encargado de capturar imágenes de los participantes. Posteriormente, este material se les enviará a los clientes como un paquete de fotos digitales.

El cierre se realiza en “Cerro El Muerto”, consiste en un picnic en el que se culmina el juego y se da un espacio a los participantes de compartir entre ellos. Esta parte incluye sangría para los clientes. Luego de esto, se regresa al vehículo para el retorno a la ciudad de Guayaquil.

### **1.1.2. Duración**

Se harán viajes cada Sábado y Domingo. Cada experiencia inicia a las ocho de la mañana y finaliza a las seis de la tarde. Por lo tanto, todo el viaje tiene una duración de diez horas.

### **1.1.3. Servicios incluidos**

Esta experiencia es “todo incluido”, por lo tanto, dentro del precio del paquete viene reflejado transporte, comida, bebidas, el costo de todas las actividades a realizarse y las fotografías digitales del recorrido.

### **1.1.4. Personal a contratar**

En términos de la experiencia descrita anteriormente, va a ser necesaria la contratación de cuatro personas. Dos de ellas, cumplirían labores de logística, es decir, la preparación de las actividades. Con esto se logra que el recorrido se realice sin contratiempos; para que no se pierda el hilo del recorrido. Uno de ellos liderará este equipo y el otro representará el papel de asistente.

Otra de las contrataciones esenciales es la de un storyteller. Este se encargará de dirigir y controlar al grupo de participantes; es quién, por medio de sus habilidades de comunicación, va a llevar el hilo del juego y todas sus actividades.

Finalmente, es necesario contar con un fotógrafo durante cada viaje; este es quien se encargará de capturar fotos de todo el recorrido y sus participantes. Posteriormente, será quien organice las mismas; para luego ser compartidas con los clientes de manera digital.

## **1.2. Presentación del Prototipo**

Para la determinación del paquete (que actualmente ya se encuentra en oferta a los aventureros) se realizó un MVP que permitió tanto verificar la viabilidad del proyecto, como pulir los detalles de la prestación del servicio. A continuación, se detalla la descripción del prototipo, el cual, debido a las facilidades operativas que brinda la propuesta, se planteó desde una vía mucho más económica a la proyectada, por lo que el precio al cual se vendió la experiencia también resulta ser menor a la que se ha analizado para el servicio final. Se redujeron gastos en la sección de materiales y contratación de servicios, usando vías recursivas vinculadas a recursos de los emprendedores de este negocio. Con este preámbulo, la primera decisión fue la de crear cuentas de Instagram y Tiktok de la propuesta de marca y publicar contenido vinculado a la oferta para evaluar la generación de demanda del servicio. Se lanzaron ambas cuentas los últimos días de septiembre del presente año y a través de publicaciones vinculadas a la oferta y beneficios de la marca, así como al lanzamiento del paquete.

Aparte de las gestiones de redes sociales para evaluar acogida de la oferta, la primera decisión que se tomó en cuanto a la experiencia per se fue dónde sería la experiencia; se evaluó seleccionar la misma en relación a la distancia, que es uno de los puntos que se analizó en la investigación de mercado; además, de la cantidad de atracciones y la disponibilidad física necesaria para realizar las actividades establecidas. Tras investigaciones y consultas a guías y referentes expertos en el área, se estableció que “El Morro” era el destino ideal: un pueblo mágico, con actividades turísticas locales, naturaleza que incluye fauna endémica, y que, además, conlleva un viaje de aproximadamente una hora desde Guayaquil.

Una vez seleccionado el lugar de destino, se realizó un viaje al lugar para determinar la experiencia y logística que se iba a ofertar. Luego de recorrer el lugar, cotizar los servicios

y negociar precios con los locales, se determinó el recorrido (el cual será detallado en la prestación del servicio) y las actividades: paseo en lancha hasta la Isla de las Fragatas y luego al avistamiento de delfines, almuerzo para probar la gastronomía típica del sector en el restaurante con mejor infraestructura, y el desarrollo de un picnic en el Puerto El Morro. La selección de las mismas radicó en el atractivo de la oferta local y consideración a la cantidad de horas máximas que debería tomar el recorrido considerando el cansancio que genera cada actividad.

Posterior a la verificación de que el lugar sea ideal para el primer MVP, se analizó y determinó que la forma más conveniente y recursiva para dicha instancia de investigación era llevar a los aventureros al destino en carros propios del equipo. En total se requirieron tres carros, en relación a la capacidad de viajeros que se sumaron a la experiencia.

Posteriormente a la selección del transporte, se puso en marcha el desarrollo del factor de innovación de la propuesta: el juego inmersivo de roles con pistas y acertijos que se lleva a cabo a través de un storytelling basado en la cultura del destino y una temática puntual. Considerando que el recorrido determinado incluía, en gran parte, paseo en lancha y la visita a una isla, aparte de que el destino es costero y sus comidas típicas destacan en mariscos, se ideó la temática "Piratas". Dicha temática incluyó personajes que le daban pie a un storytelling basado en datos culturales de la historia de El Morro y su oferta turística y nativa. En base a ello, se idearon las pistas y acertijos cuyas resoluciones están directamente vinculadas a la historia del sector. Todas estas pistas y acertijos fueron escondidas a lo largo del recorrido, entre la naturaleza, actividades turísticas e instalaciones, lo que permitió que los aventureros mismos exploren el lugar y la experiencia se torne inmersiva y misteriosa.

Seguido a esto, se concretó la negociación final con los locales de El Morro y se cotizó y compró los insumos adicionales para la experiencia (materiales para el desarrollo del juego y para el picnic). Una vez considerados los costos se determinó el valor al que se



ofrecería la experiencia MVP a los aventureros y se fijó un valor de treinta dólares americanos, considerando que sería una experiencia prueba. A pesar de esto, se pudieron cubrir costos e incluso se reflejó una pequeña ganancia.

Simultáneamente, entre los emprendedores del negocio se dividió las responsabilidades que cada uno tendría para el desarrollo efectivo de la experiencia y se determinó un storyteller, un ayudante del storyteller, un fotógrafo y dos personas que estarían "en tierra" arreglando toda la experiencia para cuando los aventureros regresen del paseo en la lancha.

Con ello, se procedió a enviar la oferta del primer paquete (MVP) a amigos y conocidos vía WhatsApp y en corto tiempo se llenó el cupo con diez integrantes (en relación a la capacidad de espacios libres que se disponía en los 3 carros, puesto que el staff también iría en uno de ellos). Sin embargo, igual se procedió a publicar el lanzamiento de dicho paquete en redes para evaluar la acogida del mismo.

Llegó el día del viaje y emprendió la experiencia planteada, desde el punto de encuentro al que se los citó, con nueve de los diez integrantes que confirmaron el paquete (uno de ellos tuvo un imprevisto y no alcanzó). Durante el recorrido, se tomaron fotos y videos que posteriormente fueron enviadas a los clientes al día siguiente, junto con una encuesta para que valoren la propuesta y sirva de retroalimentación para pulir la prestación del servicio, además de solicitarles a algunos compartan su opinión de la experiencia en un video. A través de dichos resultados, se reflejó una gran aceptación por la propuesta en general:

- El 88,9% consideró el juego de roles fue de fácil entendimiento, mientras que 1 persona indicó que no.
- Siete de nueve de los aventureros indicaron que el número de actividades fue suficiente, mientras que dos consideraron que se puede integrar más.

- El 100% indicó que la dificultad de los acertijos fue la adecuada.
- El 58,60% consideró que el precio es adecuado, mientras que el 44,4% expresó que es considerablemente económico en relación a lo ofrecido.
- El 88,9% consideró que el tiempo de viaje al destino es adecuado, mientras que una persona indicó que fue muy largo.
- El 88,9% considera que la duración de la experiencia fue adecuada, mientras que una persona indica que fue muy larga.

Dentro del cuadro de comentarios de mejoras en la encuesta, hubo un patrón de percepción que sugería optimizar el tiempo de las actividades, puesto que: no se salió puntual al destino (desde la hora citada) y los tiempos de espera entre una actividad y otra son muy largos por lo que lo perciben como tiempos muertos que les quitan el hilo de la ventaja diferencial de Enigma. Así mismo, las personas que pierden en las primeras rondas, perciben esta desconexión con la ventaja diferencial puesto que al no realizar las actividades de pistas/acertijos se quedan un largo tiempo sin “aventura”.

En relación a que los destinos de Enigma varían cada cierto tiempo, el 55,6% indica repetiría la actividad cada tres meses, el 33,3% una vez por mes y el 11%, lo haría entre una y dos veces al año.

Entre los comentarios que surgieron por el boca a boca entre los aventureros y los emprendedores al finalizar la experiencia, se obtuvieron las siguientes opiniones:

- Juego de roles: explicarlo de mejor forma, y a los personajes puesto que por ocasiones no se entendía lo que podían y debían hacer. Aumentar el suspenso vendando a los participantes en cada ronda del juego, en vez de hacer que cierren los ojos.
- Storytelling: los enganchó.

- Acertijos y pistas: Acertijos acorde al lugar y la dificultad adecuada; El audio de expectativa fue súper chévere (la primera pista del viaje, la cual se les puse en el carro en camino al destino) y que el rompecabezas sea de otro material porque se movía todo.
- Actividades locales que les hubiera gustado realizar: andar en caballo y meterse al agua.
- Resoluciones de tiempos muertos: Poner música en la lancha y hacer actividades para que la gente no se duerma, salir temprano del punto de encuentro y evaluar qué se puede hacer frente al tiempo de espera por el que pasaron los aventureros mientras individualmente cada uno seleccionaba su personaje.
- La comida estuvo muy buena.
- Terminaron muy cansados.
- Staff cordial.

Todas estas observaciones del MVP fueron analizadas por los emprendedores del negocio y reconocidas como factores a mejorar para la prestación del servicio; las decisiones fueron tomadas en relación a los resultados con mayor peso en porcentaje a excepción del factor precio, puesto que aparte de que casi la mitad (44,4%) indicó era considerablemente económico, la mejora de la oferta demanda mayores costes y por supuesto es necesario considerar el valor de ganancia (el cual además fue determinado en el plan de marketing en relación a la oferta local de la competencia expresada en dicho apartado). Finalmente, aparte de este análisis proyectivo, nueva clientela espera a “Enigma: El Morro”; en redes sociales, tras documentar lo vivido, algunos usuarios genuinamente mostraron interés por sumarse a las siguientes experiencias.

### 1.3. Descripción del Triángulo de Servicios

Este modelo de negocio está compuesto por el siguiente triángulo de servicio:

*Ilustración 1: Triángulo de servicio*



Fuente: (Hitesh, 2017)

#### 1.3.1. Relación Estrategia - Personas

Un especialista en storytelling formará parte del equipo de trabajo que llevará a cabo el cumplimiento de las estrategias planificadas por la empresa, sobre todo en la tarea de diseño de la temática del recorrido y la estructuración de la historia de la experiencia que estará basada en la cultura y entorno del destino a visitar.

Para la implementación de una experiencia inmersiva y sin complicaciones, es necesario contar con un ejecutivo logística y un asistente del mismo, ya que poseen las habilidades necesarias para la planificación de cada elemento.

Uno de los objetivos principales es lograr que el cliente viva una experiencia de calidad que destaque los momentos vividos, para esto es necesario de un fotógrafo, que encontrará la mejor manera de cumplir con la implementación de esta estrategia.

#### 1.3.2. Relación Estrategia - Sistemas

La estrategia de diseño de la temática de la experiencia, destaca la necesidad de una historia basada en la cultura y contexto del destino, además de que sea interesante e incentive al usuario a identificarse con su cultura sin que tenga que sea percibido de manera aburrida,

por lo cual, una redacción correcta del storytelling, tomando en cuenta todos los elementos presentes en el recorrido tiene que ser un sistema de la estrategia para identificar el rumbo de la temática y destacar los puntos interesantes hacia el usuario.

La estrategia de implementación de una experiencia inmersiva y sin complicaciones brindará el diseño y construcción de los acertijos, los recursos físicos necesarios y la ruta a seguir para que el usuario pueda vivir una experiencia con una correcta integración de los espacios del destino.

La estrategia de una experiencia que destaque los momentos importantes de la experiencia destaca el mantener un constante nivel de calidad para preservar la propuesta de valor, por lo que, el sistema de capturar digitalmente material visual con valor, va a ayudar al cumplimiento de este objetivo.

### **1.3.3. Relación Estrategia - Cliente**

Se busca crear experiencias turísticas inmersivas en el Guayas que involucren un juego de roles y actividades de aventura que incluyan acertijos. Con el fin de que los usuarios consumidores se diviertan y conecten con el destino que se visita sin el sesgo de que “la cultura es aburrida” se utilizará una temática y storytelling entretenido, basado en la historia del entorno visitado, en donde ellos sean los protagonistas y descubran el lugar bajo sus propios medios.

Además de implementar una experiencia inmersiva y sin complicaciones para que todo su recorrido consista únicamente en disfrutar del lugar y de todas las actividades establecidas.

Para generar relaciones a largo plazo con nuestros clientes, se pretende que cada uno de ellos se lleve a casa la sensación de haber vivido una experiencia de calidad, rodeados de naturaleza y habiendo estado inmersos en su entorno.

#### **1.3.4. Relación Persona - Sistema**

El especialista en storytelling, utilizando un sistema de redacción adecuado, permite tener una identificación correcta de la relevancia e impacto cultural del destino a ser visitado. Por lo general, dentro de esta historia se pueden establecer los elementos de valor para el usuario de la experiencia y utilizarlos a su favor.

El equipo logístico se prepara para la resolución de problemas y la gestión de procesos, por lo que su experiencia permite reconocer mediante un sistema de evaluación de campo que tipo de actividades son acordes para el cliente. Aquí se destacará el nivel de dificultad, rangos de tiempo establecidos y regulaciones de la zona. De tal forma, se permite la identificación de los acertijos adecuados, los recursos físicos necesarios y la ruta a seguir.

El fotógrafo se encargará de capturar digitalmente material visual de la experiencia. De la mano con el storyteller, acompaña a los usuarios durante todo el recorrido para asegurarse de localizar los mejores momentos e inmortalizarlos con su instrumento: la cámara.

#### **1.3.5. Relación Persona - Cliente**

Para cumplir con la propuesta de valor, el equipo logístico debe cumplir con las estrategias planteadas y establecer las preferencias del usuario, proyectando las actividades adecuadas, debido a que se establece una búsqueda de un recorrido llamativo e inmersivo para los clientes durante toda la ruta planteada.

El storyteller responsable de la definición de la temática, debe lograr que el usuario se interese por las actividades que está realizando, al mismo tiempo que descubre la cultura e historia del lugar.

Finalmente, el negocio refuerza la relación de los usuarios con la empresa ya que le ofrece material visual de la experiencia, que le va a permitir revivir el recorrido y le da la oportunidad de compartir el éxito de la propuesta de valor.

### **1.3.6. Relación Sistema - Cliente**

Los sistemas mencionados se relacionan directamente con el resultado que se ofrece a los clientes, un viaje de aventura en donde el usuario realice un tipo de turismo inmersivo, que le permita conocer el lugar de manera entretenida y desarrollando sus habilidades.

La redacción del storytelling y la temática de la experiencia permitirá llevar una propuesta de inmersión a la cultura por medio de una historia que involucre todas las actividades y juegos a realizarse, lo que lo hace especialmente atractivo porque permite que el recorrido lleve un mismo hilo conductor que mantenga interesado al cliente.

La construcción de los acertijos y la ruta permite al negocio brindar al público un recorrido entretenido y sin complicaciones. Provocando que la experiencia sea disfrutada de principio a fin, con la tranquilidad de que existe una planeación previa.

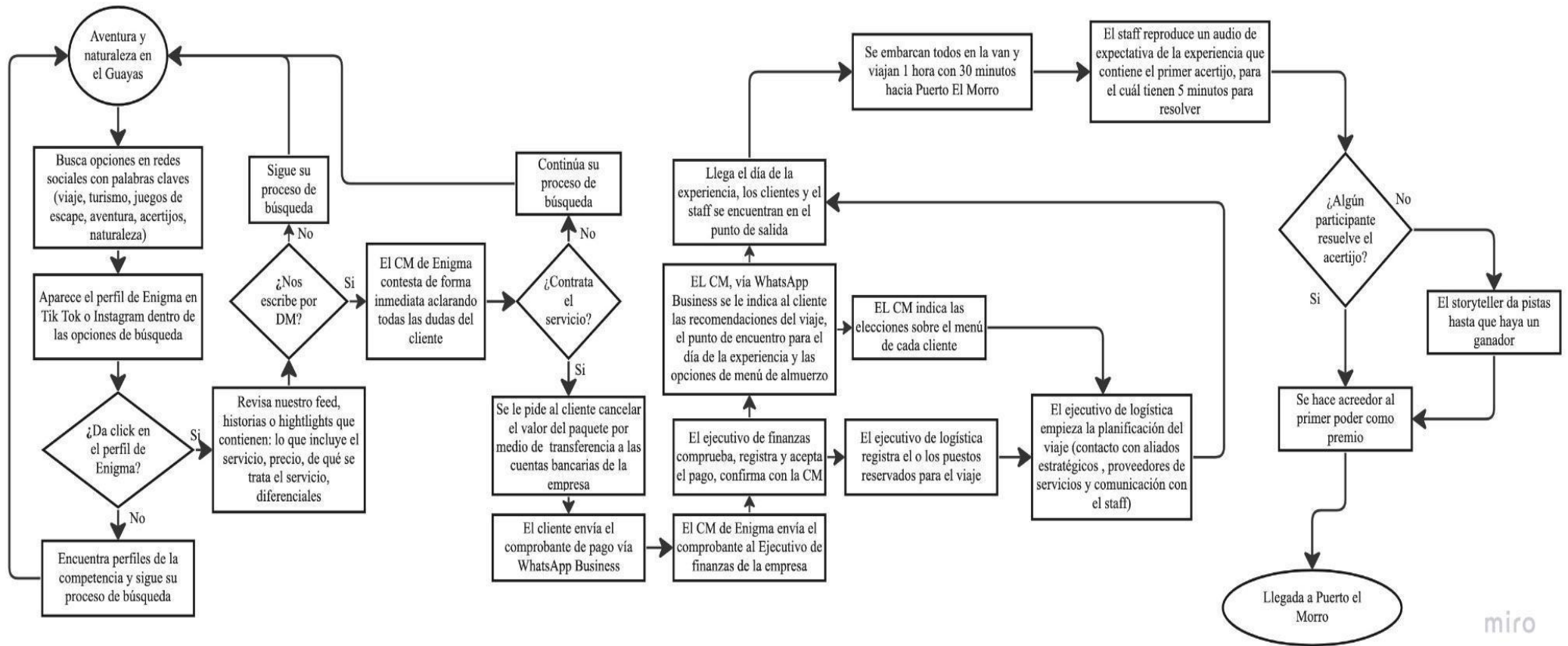
Es fundamental que se ejecute el sistema de captura de material visual de la experiencia, ya que, de esta manera, el cliente podrá tener a mano su recorrido, lo que incrementa la oportunidad de readquisición.

Se considera clave el correcto funcionamiento de cada uno de los sistemas para lograr satisfacer y superar las expectativas de los clientes, por lo que se está constantemente abierto a cambios e implementaciones de nuevos elementos, basados en las futuras experiencias.

## **1.4. Proceso de Prestación del Servicio**

### **1.4.1. Flujo de Proceso: Venta del servicio**

**Ilustración 2: Flujo de Proceso - Venta del servicio**



Fuente: Elaboración propia

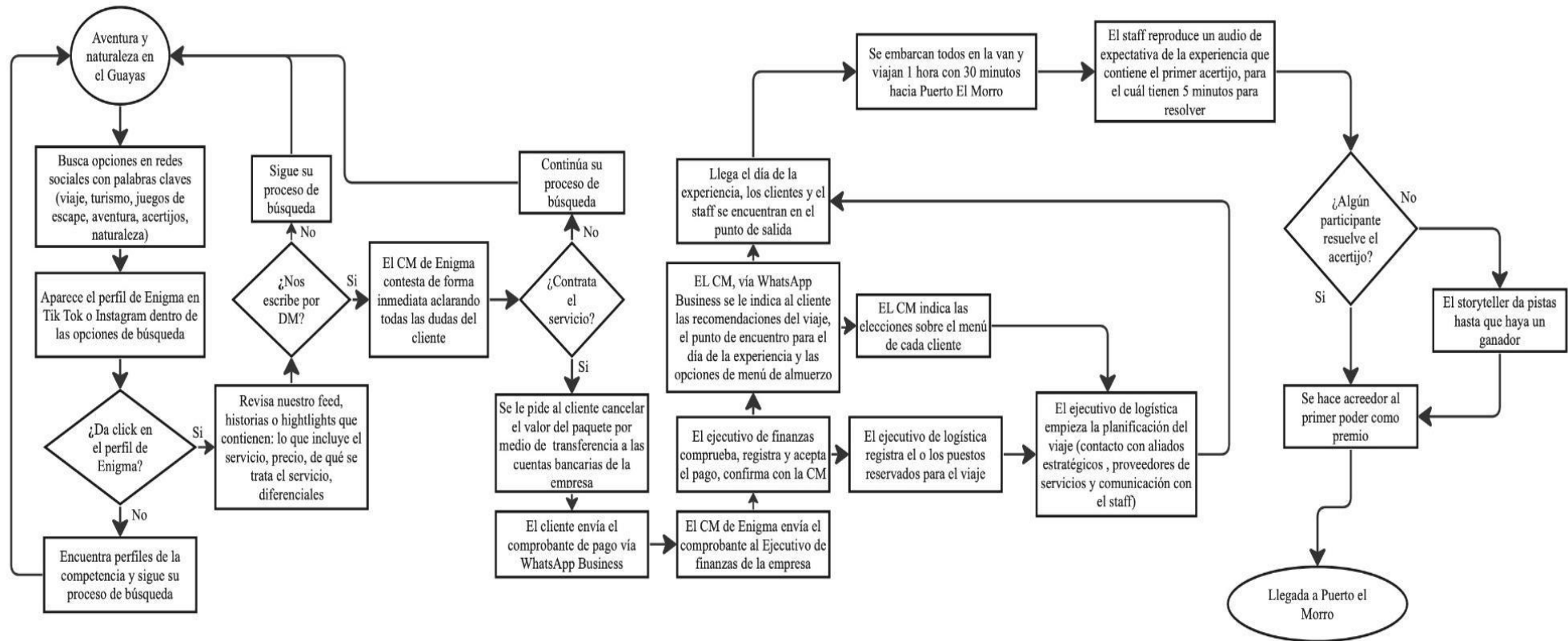


En este flujo está reflejado el proceso que deberá seguir el cliente desde que le surge la necesidad que se resuelve con esta propuesta de valor, hasta que tiene la intención de compra y adquiere el servicio. También es mencionado el audio de expectativa (Anexo 2), que se utiliza como punto de referencia del inicio de las actividades.

Además, se ha incluido los métodos de comunicación del equipo y de éste con el cliente. De igual manera, se reflejan todas las acciones que se deben realizar previo a la llegada al destino, incluido, el primer acertijo del juego. En esta parte se involucra, sobre todo, al equipo logístico, al storyteller, al creador de contenido y al ejecutivo de finanzas.

#### **1.4.2. Flujo de Proceso: Etapa 1 de la experiencia**

**Ilustración 3: Flujo de Proceso - Etapa 1 de la experiencia**



miro

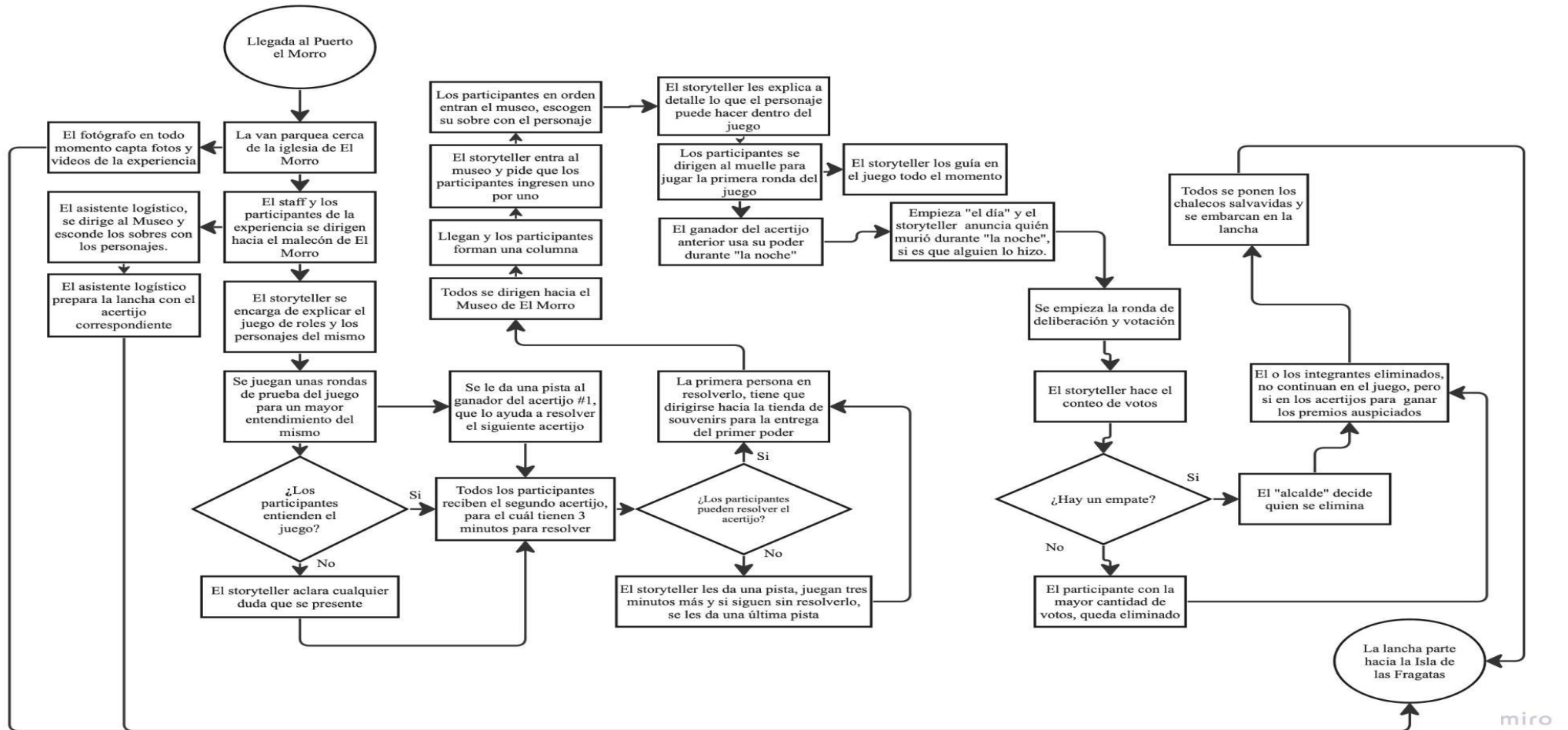
Fuente: Elaboración propia

En este flujo se detalla la primera etapa de la experiencia. Esta incluye todas las actividades que se realizan dentro de la localidad de Puerto El Morro; es decir, la llegada de los participantes, las rondas demo para explicar el juego, el segundo acertijo y la ronda inicial oficial en el muelle.

También se incluyen las labores logísticas de todo el staff. Cabe recalcar que en esta etapa está involucrado el proveedor del tour, con el que previamente se tuvo una conversación, para pactar lo que se necesita de su servicio.

#### **1.4.3. Flujo de Proceso: Etapa 2 y cierre de la experiencia**

**Ilustración 4: Flujo de Proceso - Etapa 2 y cierre de la experiencia**



Fuente: Elaboración propia

En este flujo se detalla toda la ruta establecida para el recorrido, además, de los puntos en los que se van a llevar a cabo cada una de las rondas del juego de roles. También se explican los momentos en los que se van a jugar los acertijos para ganar los poderes; cabe recalcar que se ha definido que estos sean en los “tiempos muertos” y los trayectos entre actividad, para mantener el hilo de la experiencia.

Adicionalmente, es posible evidenciar el momento de comida y la actividad de cierre en el Cerro El Muerto. Para finalizar, se grafican todas las acciones de post-uso del servicio, hasta el momento en el que se envía el paquete de fotos de la experiencia y se cierra la interacción con cada grupo de participantes.

#### **1.4.4. Descripción de Proveedores**

Uno de los proveedores necesarios para que el proyecto sea viable es el del transporte. Se pretende hacer un contrato de renta de van, con capacidad máxima para dieciocho personas. Se debe notificar con un mínimo de siete días de anticipación y es posible cancelarlo hasta cinco días antes del viaje. Este servicio prestado incluye el chofer capacitado y la gasolina.

Además, se requiere de un proveedor del material físico en el que se le van a exponer los acertijos, poderes y personajes a los participantes. Esto se va a manejar por medio de un inventario rotativo cada cuatro meses. Por ahorro y para evitar desperdicios, se van a plastificar, es por esto que su vida útil aumenta.

El servicio de alimentación es otra parte esencial del plan proyectado, por lo tanto, se ha identificado un proveedor que cuenta con comida de buena calidad a un precio justo. Éste, tiene también un ambiente apto para recibir a la cantidad de personas proyectadas y espacio para realizar la actividad establecida. Es necesario comunicarle al proveedor acerca de los platos seleccionados por los clientes por lo menos un día antes del viaje, debido a que se compran los ingredientes frescos y se requiere de planificación para evitar contratiempos.

Finalmente, el último proveedor necesario para llevar a cabo la experiencia, es la operadora del tour hacia la isla y el avistamiento de delfines. Se ha definido un precio especial para la empresa, debido a la cantidad de personas que componen cada viaje. Se pide notificar con al menos dos días de antelación sobre la fecha y hora en la que se requiere tener una lancha y las instalaciones de la operadora listas para el recorrido y las actividades planificadas para el grupo de participantes.

Cabe recalcar que en cada caso existe un proveedor de respaldo, por si se necesita llevar a cabo un plan de crisis. Las vías de comunicación utilizadas son el servicio de mensajería de la app WhatsApp y llamadas telefónicas.

### **1.5. Determinación de la Capacidad Productiva**

Para determinar la capacidad productiva se determina en primera instancia el máximo de clientes potenciales que se manejaría durante un día en la producción del servicio. Primero se define el máximo de clientes según los horarios a manejar del negocio y el paquete turístico de El Morro (Sábados y Domingos), este paquete se ubica dentro de la categoría “Full Day Experience” por lo que se realiza únicamente un viaje por día. Se tiene en consideración que, durante el paquete de servicio hacia la zona turística de El Morro, se establece un mínimo de 10 participantes para dar inicio al viaje y, a su vez, se tiene un máximo de 16 participantes por paquete del servicio. Tomando estas consideraciones, la capacidad productiva para un día del servicio se establece:

***Tabla 1: Capacidad productiva - Horarios***

<b>Horario</b>	<b>Capacidad productiva</b>
8 a.m. - 6 p.m.	16 clientes potenciales

*Fuente: Elaboración propia*

La actividad del servicio será ofrecida durante 2 días a la semana (Sábado y Domingo), bajo el mismo horario, por lo que, semanalmente la capacidad productiva del servicio se establece:

**Tabla 2: Capacidad productiva - Semanal**

<b>Día de la semana</b>	<b>Capacidad productiva</b>
Sábado	16 clientes potenciales
Domingo	16 clientes potenciales
Capacidad productiva semanal	32 clientes potenciales

*Fuente: Elaboración propia*

Para determinar la capacidad a nivel mensual se tiene en consideración 4 semanas laborales, por lo que, mensualmente la capacidad productiva se establece:

**Tabla 3: Capacidad productiva - Mensual**

<b>Semanas laborales</b>	<b>Capacidad productiva</b>
Primera semana	32 clientes potenciales
Segunda semana	32 clientes potenciales
Tercera semana	32 clientes potenciales
Cuarta semana	32 clientes potenciales
Capacidad productiva mensual	128 clientes potenciales

*Fuente: Elaboración propia*

En la determinación de la capacidad anual se toma en consideración las fechas patrias y las festividades navideñas, por lo que, el año laboral queda compuesto por 50 semanas y establece la capacidad productiva anual en:

**Tabla 4: Capacidad productiva - Anual**

<b>Año laboral</b>	<b>Capacidad productiva</b>
Primer semestre (25 semanas laborales)	800 clientes potenciales
Segundo semestre (25 semanas laborales)	800 clientes potenciales
Capacidad productiva anual	1600 clientes potenciales

*Fuente: Elaboración propia*

### **1.6. Ubicación del Proyecto**

El primer paquete turístico de Enigma tiene como destino la localidad de El Morro en la provincia del Guayas; ubicada a 102 km de la ciudad de Guayaquil y a 11 km del cantón General Villamil (Playas).

El Universo (2016) describe esta zona como el punto de referencia turística de la Ruta del Pescador, además, ofrece un ambiente tranquilo y de contacto con el medio ambiente. Menciona también, que toda la actividad turística está debidamente regulada por el Ministerio del Ambiente, el cual declaró a esta zona como Refugio de Vida Silvestre, mediante el acuerdo 226 emitido el 13 de septiembre del 2007.

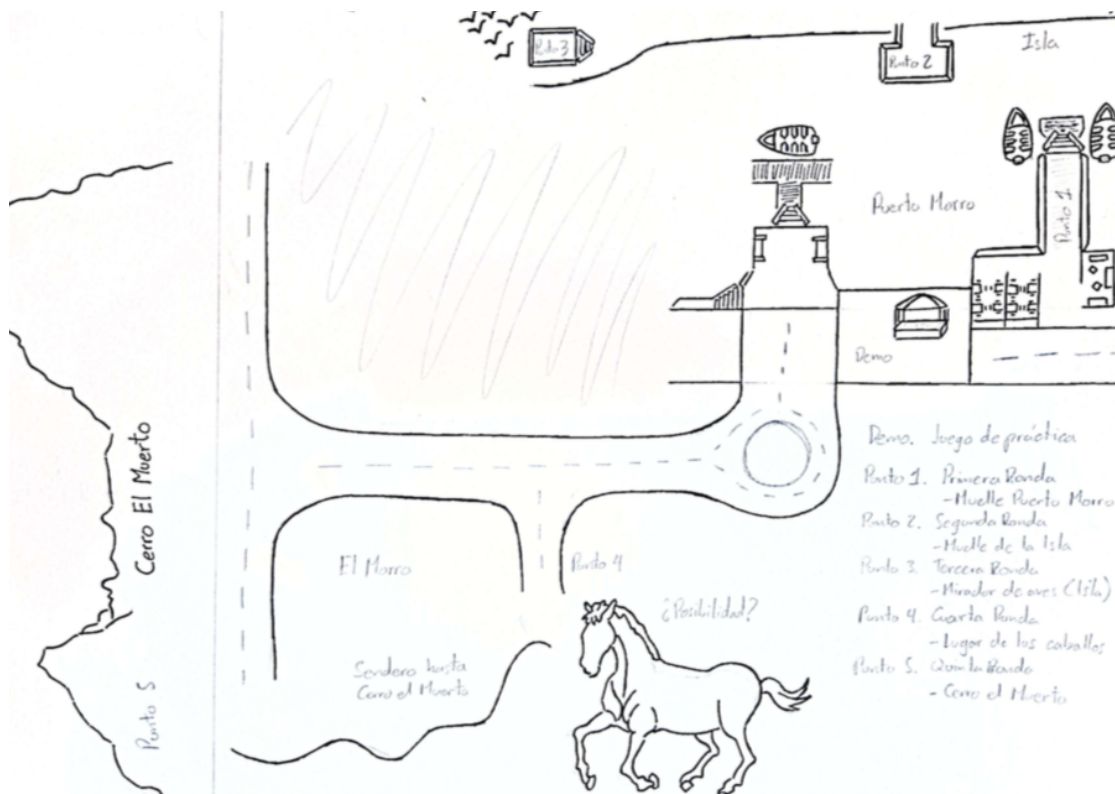
### **1.7. Diseño Arquitectónico**

Al enfocarnos en el servicio de experiencias turísticas en localidades, no tenemos una infraestructura. Utilizamos los recursos naturales del Guayas como escenarios para estos recorridos.

En el caso de la experiencia previamente planteada, que tiene como base “El Morro”, se ha diseñado un mapa del recorrido. Este representa los lugares incluidos dentro del recorrido, así como los puntos establecidos para ejecutar las rondas del juego de roles.



**Ilustración 5: Mapa del recorrido**



*Fuente: Elaboración propia*

### **1.8. Costos**

Los costos de operación para el servicio se establecen en los activos fijos necesarios para el inicio de operaciones del servicio. Se establece la adquisición de una laptop funcional destinada para la actividad de creación de contenido para el Community Manager. Para instancias de operación durante el primer año se define que la adquisición de un solo equipo de cómputo cumple con las especificaciones del negocio. Se respalda la adquisición de una cámara fotográfica dirigida para la función del Community Manager durante la experiencia de los viajes siendo su herramienta principal para la creación de contenido, adicional de la adquisición de un equipo telefónico destinado únicamente en atender a los potenciales clientes para el negocio.

Para instancias del desarrollo del viaje y la experiencia, se define la adquisición de un megáfono como equipo auxiliar con la finalidad de facilitar la comunicación entre el grupo de

participantes y la extensión del terreno de la zona. Adicional la adquisición de un parlante para ambientar los recorridos largos con música y evitar la sensación dentro de los participantes de un “tiempo muerto” durante el desarrollo del viaje.

Para la clasificación dentro de los activos fijos se identifican 2 cuentas:

- Equipo de cómputo, conformado por computadora portátil y equipo fotográfico
- Equipo de comunicación, conformado por equipo telefónico, megáfono y parlante.

Los gastos preoperativos de la empresa, se consideran todos aquellos aspectos y requisitos necesarios que debe contar el negocio previo a su inicio de operaciones. Dentro de estos gastos se identifican:

- Constitución de la empresa.
- Registro de marca y búsqueda fonética

**Tabla 5: Costos de operación**

<b>Activos Fijos</b>		
Equipo de cómputo	Computadora portátil	\$300,00
Equipo de cómputo	Cámara fotográfica	\$785,00
Equipo de comunicación	Celular	\$365,00
Equipo de comunicación	Megáfono	\$22,40
Equipo de comunicación	Parlante	\$125,00
<b>Total Activos Fijos</b>		<b>\$1.597,40</b>
<b>Activos Diferidos</b>		
Gastos preoperativos	Constitución de empresa	\$800,00
Gastos preoperativos	Registro de marca / Búsqueda fonética	\$224,00

<b>Total Activos Diferidos</b>		<b>\$1.024,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### **1.9. Vida Útil del Proyecto**

La proyección estimada para el desarrollo de todo el plan de negocio como etapa inicial se establece para 5 años. Dentro de este rango de tiempo se tiene en consideración el aumento de la oferta en cuanto a los paquetes turísticos hacia distintas zonas dentro de la provincia del Guayas que permitan potencializar la propuesta del valor del negocio, con la finalidad de mantener un perfil apto a la competitividad dentro del mercado local.

### **1.10. Estudio Legal**

#### **1.10.1. Mapeo de elementos**

La marca que se define en este modelo de negocio se denomina Enigma S.A. la cual está constituida como una persona jurídica bajo la definición de Sociedad Anónima. Como se menciona en la gerencia administrativa y de responsabilidad social, dentro del modelo de negocio de Enigma hay aspectos claves que tomar en cuenta para el correcto funcionamiento legal del mismo. Se incluyen los contratos de trabajo indefinido con los colaboradores de la empresa. En este se abarca cláusulas de confidencialidad para resguardar datos confidenciales que formen parte de la empresa, tales como documentos legales, proyectos actuales y a futuro, lista de clientes, reportes financieros, entre otros.

A su vez, es importante mencionar que se decide seguir con el modelo de gestión basada en resultados. Se toma esta decisión en base a qué Enigma busca alcanzar las metas y objetivos que se tienen planteados. Para lograr estos resultados se involucran tanto los colaboradores como el gerente general. Se lleva un seguimiento de los resultados de manera mensual, donde se compara los resultados obtenidos y los planteados previamente para obtener puntos de mejora.

### **1.10.2. Propiedad intelectual**

Como se menciona anteriormente, Enigma S.A. es una empresa dentro del mercado de turismo que ofrece recorridos turísticos dentro de la provincia del Guayas. El nombre comercial dentro del mercado será Enigma. Esta marca contará con un logo y eslogan propio de la empresa. Estos elementos deberán ser protegidos a través del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (2022), el logo de Enigma se considera como un signo distintivo mixto ya que cuenta con letras, colores y gráficos dentro de éste como una marca de servicios. A su vez, también se registra el lema comercial de tipo denominativo. Este proceso tiene la duración de 10 años. Para la correcta realización del mismo, previamente se debe realizar una búsqueda fonética para comprobar que no existan marcas similares en Ecuador. Dentro de la oferta de valor se encuentra un juego de roles en donde se incluyen personajes creados por la marca, los cuales deberán ser protegidos bajo el concepto de titulares de derechos. Véase en la tabla 3 los costos que tienen estos procesos legales.

### **1.10.3. Aspectos legales relacionados a comercio electrónico**

Dentro de la oferta de valor de Enigma se encuentran tres puntos importantes que tomar en cuenta: el viaje en lancha, la contratación de una lancha y alquiler de una van. Para la correcta contratación de estos servicios de manera electrónica se debe tener en cuenta el Art. 45 de la Ley de Comercio Electrónico del Ecuador (2014) en donde se establece la validez de los contratos electrónicos a través de mensajes de datos. En base a ese artículo se realizarán los contratos con las partes mencionadas anteriormente ya que no se podrá negar su validez. Esto también es válido para los clientes que contratan la experiencia Enigma.

En adición, también se tiene en consideración el Art. 50 de la Ley de Comercio Electrónico que se basa en la información que se le da al consumidor tras la compra del paquete que ofrece Enigma. La empresa deberá informar a los clientes acerca de los requisitos, condiciones y restricciones que hay al momento de adquirir el servicio. También el

cliente debe tener la libertad de acceder a todo tipo de información acerca del servicio a través de publicidad y promociones a través de redes sociales. Además, el usuario podrá optar en recibir o no mensajes que le informen acerca del servicio.

Agregando a lo anterior en base a la Ley orgánica de defensa del consumidor (2021), “Los proveedores deberán dar conocimiento al público de los valores finales de los bienes que expendan o de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente”. Enigma deberá comunicar al consumidor el precio del paquete de forma clara. De igual manera, en base al Art. 21 estamos en la obligación de entregar una factura al consumidor que documente el servicio prestado.

#### **1.10.4. Permisos, certificaciones y licencias**

Para el correcto funcionamiento del modelo de negocio es de vital importancia obtener un certificado de registro de turismo. De acuerdo con el Ministerio de Turismo (2022) se necesita el RUC, escritura de constitución, nombramiento del representante legal y permiso de uso de suelo. El trámite para obtener este certificado no tiene ningún costo. En adición el Municipio de Guayaquil requiere de un registro de pago de una patente municipal, el cual se renueva cada año. Los elementos que se requieren son: contar con una clave municipal, RUC y el formulario de solicitud para registros de patente municipal. El trámite no tiene costo.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Planificar y desarrollar los elementos técnicos de un proyecto requiere de una sólida propuesta de valor, que permita aterrizar el modelo de negocios a una realidad palpable. A lo largo de esta gerencia se ha especificado cada elemento que corresponde a la implementación del servicio per se, teniendo en cuenta todas las decisiones tomadas desde cada arista del proyecto.

Una de las conclusiones más importantes a las que se ha llegado por medio del desarrollo de esta gerencia es la factibilidad del proyecto en base a su infinita capacidad de escalabilidad y espacio para la innovación constante, ya que, al no contar con una infraestructura determinada, los elementos técnicos están únicamente basados en las actividades a realizar en cada posible destino y la logística detrás de los mismos. Además, la adaptabilidad de los procesos, es decir, el hecho de que todos los juegos, actividades y elementos logísticos del viaje, pueden ser fácilmente ajustados a las necesidades de cada grupo de clientes, le otorga flexibilidad al proyecto, reduciendo los riesgos de crisis y aumentando el atractivo de la empresa hacia el público objetivo.

Adicional a esto, usualmente la parte técnica de un proyecto es la que represente un mayor porcentaje de la inversión inicial; sin embargo, en este modelo de negocios, estos costos son relativamente bajos gracias al uso de los recursos turísticos existentes, lo que no solo aumenta la factibilidad de desarrollar el proyecto sin grandes riesgos de pérdidas de capital, sino que permite redirigir la inversión a mejorar los elementos de valor agregado.

Vale la pena mencionar que, por el mismo hecho de que la mayoría de los elementos técnicos del proyecto pueden ser fácilmente adaptados, es importante mantener una disposición constante a la mejora y el cambio. Resulta fundamental un análisis de cada una de las experiencias de los usuarios del servicio y del equipo que los acompaña, para determinar los puntos de mejora y conseguir que cada nuevo viaje sea mejor que el anterior.

Existen muchas empresas que tienen como servicio la venta de paquetes turísticos, pero Enigma no vende solo eso, sino que ofrece una experiencia de inmersión en el recorrido, con la ayuda, principalmente, del storytelling. Es por esto, que es fundamental que en la ejecución técnica de este y futuros proyectos se preste especial atención a esta área. No solo debe ser entretenido, sino que tiene que haber una coherencia entre todos los elementos que componen el recorrido; en este aspecto, si algo se planifica o ejecuta mal, se pierde la magia de la propuesta ofrecida al cliente. Además, de darle valor a los recursos naturales y turísticos del sitio elegido como destino.

Cabe destacar que el personal a contratar definido en este proyecto está evaluado en base al viaje diseñado actualmente; sin embargo, es importante considerar que, en instancias de ampliación de la oferta de paquetes, se debe reconsiderar qué tipo de personal y cuántos se requieren. Una correcta planificación de esto, puede reducir costos, sin dejar de priorizar el objetivo de darle al usuario un servicio de calidad. Sucede lo mismo con el transporte, para el recorrido de “El Morro”, se definió que incluir en el precio el transporte, como servicio prestado, es la mejor opción; pero esto no es una ley para futuros proyectos. Algunos pueden tener características que nos permitan prescindir de la gestión de movilidad, como también, se puede llegar al punto en el que la compra de un transporte propio sea una decisión estratégica correcta.

Se sabe que la capacidad productiva actual de la empresa no es lo suficientemente grande como para cubrir la demanda proyectada, por lo que es crucial que en la posteridad se evalúe la posibilidad, no solo de añadir nuevos destinos para fin de semana, sino también de idear nuevas líneas de negocio que puedan ofrecer planes entre semana, bajo las mismas características y esencia de la propuesta de valor establecida. Esto, además de atraer un mayor porcentaje del público objetivo, nos permitirá mejorar nuestro posicionamiento en la

mente del consumidor, que verá a Enigma como la empresa a la que recurrir siempre que se necesite hacer algo nuevo, incluso, dentro de su misma ciudad.

Como visión al futuro, se debe evaluar la posibilidad de adquirir un espacio físico de venta, promoción y asesoramiento. Actualmente, dentro de los costos, no está expresado la renta o compra de un local; sin embargo, junto con el crecimiento de la empresa, un lugar físico puede darle a la marca mayor credibilidad, aumentando la confianza de los usuarios y permitiendo que se establezcan nuevas estrategias de mercadeo, distintas a las planteadas desde las plataformas digitales.

Recapitulando lo diseñado y evaluado en esta gerencia, se puede afirmar que la propuesta de valor tiene validez y una gran oportunidad de desarrollo dentro del mercado actual al que se busca dirigir. No es solo un concepto novedoso, también es una gran forma de fomentar la idea de un turismo con propósito, de no solo “visitar por visitar” sino que cuando se termine el viaje, cada usuario sienta que ha aprendido algo nuevo, que ha vivido una experiencia original, que ha compartido momentos valiosos con personas; que termine el recorrido con ansias de ir al siguiente, y de esta manera, desde Enigma, crecer el turismo local y apoyar las economías de zonas poco aprovechadas.

El desarrollo de esta gerencia ha servido para entender que el nacimiento de un proyecto exitoso nunca se da por casualidad, que una idea que parecía buena al inicio, puede dejar de serlo y que no por eso, del mismo problema, no se puede encontrar una mejor solución. El desarrollo de Enigma ha sido un proceso de prueba y error, de poner ideas sobre la mesa y tener la capacidad de saber cuáles implementar y cuáles desechar. Si algo se ha de mencionar, es el hecho de que el juicio personal no es suficiente; es necesario salir, hablar y ponerse en los zapatos del público objetivo, eliminando todo sesgo producido por las opiniones propias y realmente encontrar la necesidad que se debe cubrir. Hacer pases con la



idea de que nunca se sabe todo; apoyarse con expertos y recibir cada crítica desde la mejor perspectiva; esta idea, definitivamente, creció a base de éstas.

Sin embargo, si algo se ha de mencionar como la gran enseñanza de este proceso, es la importancia de un buen equipo de trabajo. Un grupo de profesionales que compartan el mismo impulso por generar ideas que vayan más allá, que puedan pensar fuera de la caja, que no se conformen con poco y le den un propósito valioso a cada proyecto; más allá del ganar dinero, cambiar realidades. Ha sido exhaustiva y demandante cada etapa del desarrollo de Enigma, pero la pasión con la que se ha trabajado, ha hecho que cada día esta idea deje ser una más, para convertirse en el sueño de todos los que están involucrados. Trabajar con las personas correctas siempre va a allanar el camino al éxito.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bhasin, H. (2021, 6 enero). *Service triangle or The service marketing triangle.*

Marketing91. <https://www.marketing91.com/service-triangle/>

*Ediciones Legales. (2019). Ley orgánica de defensa del consumidor.*

<https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegal>

[QueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf](https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegal/QueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf)

*Emisión de Certificado de Registro de Turismo por primera vez para Operación e*

*Intermediación Persona Jurídica | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y*

*Servicios.*

(s.

f.).

<https://www.gob.ec/mintur/tramites/emision-certificado-registro-turismo-primera-vez-operacion-intermediacion-persona-juridica>

[era-vez-operacion-intermediacion-persona-juridica](https://www.gob.ec/mintur/tramites/emision-certificado-registro-turismo-primera-vez-operacion-intermediacion-persona-juridica)

En Puerto El Morro se disfruta de la naturaleza y la lisa asada. (2016, 18 febrero).

*Ecuador*

|

*Noticias*

|

*El*

*Universo.*

<https://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/18/nota/5410254/puerto-morro-s>

[e-disfruta-naturaleza-liza-asada/](https://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/18/nota/5410254/puerto-morro-s)

Gobierno de Telecomunicaciones. (2013). *Ley de comercio electrónico, firmas y*

*mensajes*

*de*

*datos.*

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/>

[11/Ley-de-Comercio-Electronico-Firmas-y-Mensajes-de-Datos.pdf](https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Ley-de-Comercio-Electronico-Firmas-y-Mensajes-de-Datos.pdf)

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

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

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

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

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2022). *Instructivo para llenar el formulario de registro de signos distintivos*.

<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/wp-content/uploads/2022/08/Instructivo-para-llenar-el-formulario-de-registro-de-signos-distintivos.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Personajes del juego de roles

<b>Personaje</b>	<b>Equipo</b>	<b>Habilidad</b>
<b>Vidente</b>	Ciudadanos de El Morro	Es capaz de seleccionar un jugador durante la noche y ver si es bueno o malo.
<b>Detective</b>	Ciudadanos de El Morro	Capaz de seleccionar 2 jugadores durante la noche y determinar si están en el mismo equipo o en equipos diferentes.
<b>Guardaespaldas</b>	Ciudadanos de El Morro	Capaz de proteger a alguien cada noche. Si se ataca al guardaespaldas o al objetivo, ninguno muere. El próximo ataque matará al guardaespaldas.
<b>Bruja</b>	Ciudadanos de El Morro	Tiene 2 pociones que puede usar durante la noche. Una es para sanar y otra para matar. Solo tiene una de cada una en la partida.
<b>Pescador</b>	Ciudadanos de El Morro	Capaz de poner una trampa durante la noche. La trampa tarda 1 noche en construirse. Los piratas que caminen hacia la trampa matarán al hombre lobo más débil y desperdiciarán la trampa. La trampa puede estar sobre sí mismo. También puede cambiar la posición de su trampa, pero necesitará otra noche para construirse.
<b>Pistolero</b>	Ciudadanos de El Morro	Capaz de dispararle a alguien durante el día. Tiene 1 bala.

<b>Cupido</b>	Ciudadanos de El Morro y Pareja	Capaz de seleccionar 2 jugadores en la primera noche. Esos jugadores, al día siguiente, conocerán el papel del otro. Si uno de ellos muere, también lo hace el otro. Ganan si son los últimos jugadores vivos (excepto Cupido), pero si los enamorados mueren entonces vuelven a sus mismas condiciones de roles.
<b>Embrujado</b>	Ciudadanos de El Morro (no convertido)  Piratas (convertido)	Un aldeano habitual hasta que es atacado por los piratas, lo que lo convierte en un pirata.
<b>Pirata</b>	Piratas	Capaz de hablar con otros piratas y votar con ellos durante la noche para elegir a quien matar.
<b>Caballero</b>	Ciudadanos de El Morro	Puede usar su escudo y sobrevivir 1 noche por partida
<b>Hada</b>	Ciudadanos de El Morro	Puede inhibir poderes. 1 polvo
<b>Alcalde</b>	No determinado	Elegido por los jugadores. Si el alcalde muere, este decide a quién le cede ese poder. En caso de un empate en las votaciones, es quien decide quien muere; además, es quien habla primero durante las deliberaciones.

### **Anexo 2: Guion del audio de inicio**

Amanece en el Guayas este 16 de Octubre y con nosotros están llegando doce aventureros a la misteriosa e interesante zona de El Morro.

Bienvenidos, futuros ciudadanos de El Morro, en pocos minutos estaremos arribando al puerto en donde empezará su experiencia, tenemos muchas sorpresas planeadas para ustedes, estamos seguros de que se van a divertir, solo una recomendación, cuidense de en quien confían, al final alguno de

ustedes puede ser un lobo vestido de oveja, o mejor dicho, un pirata vestido de civil. Sean muy inteligentes y mantengan sus ojos bien abiertos, no vayan a perderse ni un detalle de las maravillas naturales de su recorrido y mucho menos, de los comportamientos sospechosos de quienes se encuentran a su lado.

Tenemos planeado un regalo inicial especial para uno de ustedes, pero solo quien ponga su completa concentración en este primer reto, se hará acreedor del mismo. Recibimos un mensaje de uno de los locales, su trabajo es descifrar de qué se está hablando, el primero en decir en voz alta la respuesta correcta estará un paso más cerca de la victoria, mucha suerte ciudadanos:

“Acertijo”: Lomos y cabeza tengo y aunque vestida no estoy, muy largas faldas mantengo, me dicen que estoy enamorado del cielo porque de las nubes estoy siempre cerca, pero mi verdadero amor es El Morro porque le dieron su nombre por mí, ¿quien soy? (repetir 2 veces)