



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial

Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

GESTION DE TALENTO HUMANO

CARRERA:

GESTION DE TALENTO HUMANO

TEMA:

Modelo de micro retos laborales para mejorar la motivación y
desempeño laboral en colaboradores de pequeñas empresas de la ciudad de
quito

AUTOR/ES

Armijos Bustos María Fernanda

TUTOR

Ing. Omar Vinueza M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor por la orientación, el apoyo y las valiosas aportaciones que me brindó durante la redacción de este trabajo.

También agradezco a los profesores y al instituto por los conocimientos, las ideas y las herramientas que me transmitieron durante mi formación académica, y que fueron de vital importancia para la redacción de este trabajo de fin de carrera.

Muchas gracias a todos por el apoyo y el acompañamiento durante este proceso.

Dedicatoria

Dedico esta tesis con profundo cariño y gratitud a mis padres y hermanos, por su amor incondicional, sus consejos, su disposición a sacrificarse y por haberme enseñado que, con trabajo incansable, perseverancia y compromiso, se pueden hacer realidad los sueños.

Dedico especialmente este logro a mis hijas, quienes han sido mi mayor inspiración y mi motivación para seguir adelante. Cada esfuerzo, cada reto y cada momento de este proceso tuvo un único objetivo que es mostrarles que nunca es demasiado tarde para luchar por nuestros sueños y que, con perseverancia y determinación, podemos alcanzar nuestras metas.

Índice General

Introducción.....	15
Definición y Justificación del Tema	16
Planteamiento del Problema	16
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos	17
Metodología de la Investigación.....	17
Marco Teórico (4 párrafo)	18
CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización.....	24
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio	24
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	24
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad.....	25
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio	25
1.2.1. Descripción General.....	26
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa.....	26
1.2.3. Actores Involucrados.....	27
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....	28
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes.....	28
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto.....	30
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto.....	30
1.3.2. Visión / Proyección Futura.....	30
1.3.3. Valores o Principios Rectores.....	30

1.3.4.	Políticas Generales	31
1.3.5.	Análisis PEST	32
1.3.6.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	33
1.3.7.	Análisis FODA	34
1.3.8.	Estrategias de Desarrollo	35
1.3.9.	Objetivos Estratégicos	36
1.3.10.	Alianzas o Articulaciones Clave	37
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno		38
2.1.	<i>Análisis de la demanda / necesidad</i>	38
2.1.1.	Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales.....	38
2.1.2.	Tipo de Mercado o Contexto	38
2.1.3.	Segmentos y Grupos Objetivo	39
2.1.4.	Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes.....	39
2.1.5.	Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	39
2.1.5.1.	<i>Encuestas</i>	40
2.1.5.2.	<i>Entrevistas (cualitativo)</i>	49
2.1.5.3.	<i>Focus Group (cualitativo)</i>	50
2.1.5.4.	<i>Análisis e Interpretación de Resultados</i>	50
2.2.	<i>Análisis de la Oferta / Situación Actual</i>	51
2.2.1.	Perfil del Actor Principal	52
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes	52

2.3. Plan de Acción o Propuesta.....	53
2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta.....	54
2.3.2. Costos / Accesibilidad.....	54
2.3.3. Comunicación y Difusión.....	55
2.3.4. Distribución o Implementación.....	56
2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno.....	56
2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	56
2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	57
2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas	57
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos	59
3.1. Procesos y Control de Calidad.....	59
3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso	59
3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento	60
3.2. Capacidad Operativa.....	61
3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción.....	61
3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto.....	61
3.3. Infraestructura y Recursos	62
3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios.....	62
3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica.....	63
3.4. Análisis de Recursos y Proveedores.....	64
3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias	64

3.4.2.	Criterios de Selección.....	64
3.4.3.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	65
3.4.4.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	65
3.5.	<i>Localización o Ámbito de Aplicación</i>	66
3.5.1.	Macro Localización.....	66
3.5.2.	Micro Localización.....	66
3.5.3.	Factores de Decisión.....	66
3.6.	<i>Matriz de Impacto y Mitigación.....</i>	67
3.6.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos.....	67
3.6.2.	Plan de Mitigación	68
CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación		69
4.1.	<i>Estructura Económica del Proyecto.....</i>	69
4.1.1.	Plan de Inversiones.....	69
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	70
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos	70
4.1.4.	Presupuesto de Costos	71
4.1.5.	Presupuesto de Gastos	72
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	73
4.1.7.	Punto de Equilibrio.....	73
4.1.8.	Flujo de Caja Proyectado	74
4.1.9.	Balance Proyectado	75

4.2. Evaluación del Proyecto 75

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación.....75

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA..... 77

CONCLUSIONES..... 79

RECOMENDACIONES..... 80

ANEXOS..... 83

Tabla 1 Roles y Perfiles 28

Tabla 2 Análisis FODA 34

Tabla 3 Pregunta 1 de la encuesta..... 40

Tabla 4 Pregunta 2 de la encuesta..... 41

Tabla 5 Pregunta 3 de la Encuesta 42

Tabla 6 Pregunta 4 de la encuesta..... 42

Tabla 7 Pregunta 5 de la encuesta..... 43

Tabla 8 Pregunta 6 de la encuesta..... 44

Tabla 9 Pregunta 7 de la encuesta..... 45

Tabla 10 Pregunta 8 de la encuesta..... 46

Tabla 11 Pregunta 9 de la encuesta..... 47

Tabla 12 Pregunta 10 de la encuesta..... 48

Tabla 13 Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes 52

Tabla 14 Servicio frente a beneficio 54

Tabla 15 Costo de servicio 55

Tabla 16 Dimensionamiento del Proyecto..... 61

Tabla 17 Equipos y recursos necesarios 63

Tabla 18	Ámbito e impacto	67
Tabla 19	Plan de Mitigación	68
Tabla 20	Plan de Inversiones	69
Tabla 21	Fuentes de Financiamiento	70
Tabla 22	Tabla de Amortización del Préstamo	70
Tabla 23	Presupuesto de Ingresos - Año	71
Tabla 24	Presupuesto de Ingresos proyectado (5 años).....	71
Tabla 25	Presupuesto de Costos - Año 1	71
Tabla 26	Presupuesto de Costos proyectado (5 años).	72
Tabla 27	Presupuesto de Gastos - Año 1	72
Tabla 28	Presupuesto de Gastos proyectado (5 años).	73
Tabla 29	Estado de Resultados Proyectado.	73
Tabla 30	Punto de Equilibrio.	74
Tabla 31	Flujo de Caja Proyectado.....	74
Tabla 32	Balance Proyectado.	75
Tabla 33	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR y Período de Recuperación.	76
Tabla 34	Indicadores ROE y ROA.....	76
Tabla 35	Matriz de Situaciones Adversas.	77
Gráfico 1.	Estructura Organizacional.	28
Gráfico 2.	Pregunta 1 de la encuesta.	41
Gráfico 3.	Pregunta 2 de la encuesta.	41
Gráfico 4.	Pregunta 3 de la encuesta.	42
Gráfico 5.	Pregunta 4 de la encuesta.	43
Gráfico 6.	Pregunta 5 de la encuesta.	44

Gráfico 7. Pregunta 6 de la encuesta.	45
Gráfico 8. Pregunta 7 de la encuesta.	46
Gráfico 9. Pregunta 8 de la encuesta.	47
Gráfico 10. Pregunta 8 de la encuesta.	48
Gráfico 11. Pregunta 8 de la encuesta.	49
Gráfico 12. Estructura organizacional.	60
Gráfico 13. Captura de pantalla de aplicación de encuesta.	83
Ilustración 14. Modelo de encuesta aplicada.	84
Ilustración 15. Espacio físico de imagen referencial	85

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

Las pequeñas empresas contribuyen al desarrollo económico de Quito. Sin embargo, muchas enfrentan problemas con la motivación y el desempeño de sus empleados, lo cual afecta su productividad y competitividad. La investigación presenta un modelo de micro retos laborales como estrategia para fortalecer la motivación y mejorar el rendimiento laboral.

Este modelo utiliza actividades cortas, alcanzables y alineadas con los objetivos organizacionales. Los investigadores emplean un método que combina enfoques, describe el alcance y busca relaciones, utilizando un diseño sin experimento en una sola etapa. La recolección de datos se realiza mediante encuestas a empleados y entrevistas a gerentes o dueños de empresas en Quito.

El análisis con técnicas estadísticas identifica la relación entre los retos laborales, la motivación y el desempeño. Los resultados contribuirán a diseñar un modelo práctico y adaptable que fortalezca la gestión del talento humano, promoviendo compromiso, productividad y mejora continua. Además, será una herramienta útil para las pequeñas empresas, mejorando su competitividad y sostenibilidad en un entorno empresarial más dinámico.

Palabras clave: Gestión organizacional, micro retos, bienestar laboral, clima laboral, PYMES, desempeño laboral.

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, el talento humano se ha convertido en uno de los principales factores que determinan la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. La motivación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores inciden directamente en su desempeño y, en consecuencia, en la productividad y competitividad de las empresas. Este fenómeno resulta particularmente relevante en las pequeñas empresas, donde los recursos son limitados y el capital humano constituye, con frecuencia, la principal ventaja competitiva disponible.

En la ciudad de Quito, las pequeñas empresas desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo y en la dinamización de la economía local; sin embargo, muchas de ellas enfrentan dificultades para mantener motivado a su personal. Factores como el estrés, la rutina laboral, la escasez de reconocimiento y el uso de metodologías de gestión poco innovadoras contribuyen a la desmotivación, la baja productividad e incluso al abandono del puesto de trabajo, afectando el clima organizacional y la capacidad de estas empresas para retener talento.

Frente a esta problemática, el presente trabajo propone el diseño de un modelo de micro retos laborales como estrategia innovadora para fortalecer la motivación, el desarrollo emocional y el trabajo en equipo dentro de las pequeñas empresas de Quito. Esta propuesta combina elementos de la gamificación y la psicología positiva con el fin de transformar actividades cotidianas en desafíos breves, alcanzables y alineados con los objetivos organizacionales, generando espacios de aprendizaje, reconocimiento y crecimiento tanto individual como colectivo.

Con este propósito, el presente documento desarrolla, en primer lugar, la definición y justificación del tema, el planteamiento del problema, los objetivos y la

metodología de la investigación, así como el marco teórico que sustenta la propuesta. A continuación, se presenta el diagnóstico y la contextualización del objeto de estudio, el análisis del entorno y de la demanda, los aspectos técnicos y operativos del modelo de negocio F-lúdica, y finalmente, el estudio económico y la evaluación financiera del proyecto, que permiten determinar su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Definición y Justificación del Tema

La motivación es esencial para el desarrollo personal, profesional y el rendimiento organizacional. La propuesta se basa en teorías comprobadas que demuestran que la motivación mejora el desempeño y la calidad de vida. A través de métodos lúdicos, buscamos impactar positivamente al talento humano y las organizaciones, promoviendo mayor productividad.

En nuestra empresa, motivamos mediante el juego, usando dinámicas y actividades participativas para estimular, conectar y activar el potencial de cada persona. Creemos que es posible aprender y crecer disfrutando. Nuestro método combina gamificación, psicología positiva y aprendizaje, creando un espacio donde la autoestima, liderazgo, trabajo en equipo y motivación crecen desde adentro. Cada juego tiene un propósito y genera una experiencia. Las dinámicas dejan un impacto positivo y refuerzan la motivación.

Planteamiento del Problema

En muchos entornos laborales, como oficinas y empresas, se observa un aumento en la falta de motivación, participación y compromiso entre los empleados. Factores como el estrés, la rutina, la escasez de reconocimiento y metodologías poco innovadoras contribuyen a un bajo rendimiento, a la desmotivación e incluso al abandono laboral.

Objetivo General

Implementar un manual enfocado al desarrollo emocional, la motivación y el trabajo en equipo en pequeñas empresas da ciudad de Quito, mediante el uso de estrategias lúdicas o micro retos innovadores que potencien el bienestar, la creatividad y el rendimiento de los participantes, promoviendo un ambiente positivo y productivo.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el objeto de estudio.
- Crear un manual para dar el servicio de motivación para el desarrollo emocional del talento humano en las pequeñas empresas en base de micro retos.
- Redactar las conclusiones y recomendaciones

Metodología de la Investigación

Esta investigación adoptará un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para examinar cómo un modelo de micro retos laborales afecta la motivación y el rendimiento de los empleados en pequeñas empresas de Quito. Será un estudio aplicado, con un alcance descriptivo y correlacional, diseñado para identificar la situación actual de las variables y analizar sus relaciones, con el objetivo de proponer un modelo de mejora.

Se usará un diseño no experimental y transversal, ya que las variables se observarán en su entorno natural y la recopilación de datos se realizará en un único momento. La población estará compuesta por empleados de pequeñas empresas en Quito, de quienes se recogerá información mediante encuestas estructuradas y, adicionalmente, mediante entrevistas a directivos o propietarios.

La información será analizada mediante herramientas estadísticas para realizar análisis descriptivos y correlacionales, facilitando la interpretación de los resultados y la fundamentación de la propuesta del modelo de micro retos laborales. A lo largo de todo el proceso, se asegurará el cumplimiento de principios éticos como la participación voluntaria, la confidencialidad y el uso exclusivo de la información con fines académicos.

Marco Teórico (4 párrafo)

1. Micro retos laborales

Los micro retos laborales son tareas breves, específicas y alcanzables asignadas a los empleados para potenciar habilidades, incentivar la participación y mantener un compromiso activo con las metas de la organización. Son actividades de corta duración que presentan un desafío moderado y se integran de manera sencilla en la jornada laboral sin interferir con las actividades habituales. Este planteamiento se apoya en la gamificación, entendida como la incorporación de elementos propios del juego a contextos no lúdicos con el fin de aumentar la participación y la motivación de las personas (Riquelme Benítez, 2023).

Esta estrategia se basa en el aprendizaje continuo y la mejora gradual del desempeño, facilitando que los trabajadores adquieran nuevas habilidades a través de experiencias prácticas y metas bien definidas. Además, la retroalimentación instantánea aumenta la sensación de logro y motiva a asumir nuevos desafíos.

Los micro retos también refuerzan la creatividad, fomentan la colaboración y mejoran la resolución de problemas, apoyando una cultura organizacional centrada en la innovación y la mejora continua. Son particularmente útiles en pequeñas empresas, donde la flexibilidad facilita su implementación.

En esta investigación, los micro retos laborales son la variable independiente, ya que representan la estrategia diseñada para aumentar la motivación y mejorar el desempeño de los empleados en pequeñas empresas de Quito.

2. Motivación laboral

La motivación laboral consiste en los factores internos y externos que motivan a un empleado a realizar sus tareas con entusiasmo, compromiso y enfocándose en alcanzar las metas de la organización. Es uno de los elementos clave para el éxito de cualquier empresa, ya que permite establecer estrategias que satisfagan las necesidades del individuo en función de sus prioridades y las de la organización (Peña Rivas y Villón Perero, 2018).

La motivación proviene de factores intrínsecos, como la satisfacción personal y el crecimiento profesional, o de factores extrínsecos, como incentivos económicos, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Ambos influyen en el comportamiento y la permanencia de los empleados.

Diversos estudios indican que empleados motivados muestran mayor productividad, menos ausencias y un compromiso más fuerte con la organización. Además, un ambiente laboral positivo mejora las relaciones interpersonales y ayuda a alcanzar objetivos.

Este estudio analizará la motivación laboral como una variable dependiente, ya que la implementación de micro retos puede aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados.

3. Desempeño laboral

El desempeño laboral se refiere al grado de eficiencia, eficacia y calidad con que un empleado desempeña sus funciones para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, Chiavenato (2004, citado en Pedraza et al., 2010) lo describe como el comportamiento del colaborador orientado a la consecución de los objetivos fijados, que constituye su estrategia individual para alcanzar las metas deseadas.

Este rendimiento depende de varios factores, entre ellos las competencias del empleado, su motivación, el liderazgo, el ambiente organizacional y los recursos con los que cuenta para realizar sus tareas.

Evaluar el desempeño ayuda a identificar fortalezas y áreas de mejora, lo que facilita decisiones sobre capacitación, incentivos y desarrollo del talento humano.

En esta investigación, se evaluará el desempeño laboral para determinar si implementar un modelo de micro retos mejora la productividad, el cumplimiento de objetivos y la calidad del trabajo.

4. Pequeñas empresas

Las pequeñas empresas son organizaciones que cuentan con un número limitado de empleados y recursos, pero desempeñan un papel fundamental en el crecimiento económico, la generación de empleo y el desarrollo local. En Ecuador, las pequeñas y medianas empresas concentran una proporción significativa del empleo formal del país, lo que confirma su relevancia como fuente de empleo formal (Tenelema Jiménez et al., 2024).

Estas empresas suelen presentar estructuras organizacionales flexibles que promueven una comunicación fluida entre directivos y empleados, lo que facilita una rápida adaptación a los cambios del entorno.

Sin embargo, enfrentan dificultades en la gestión del talento humano, en particular en áreas como la capacitación, la motivación y la retención del personal, debido a limitaciones presupuestarias.

En Quito, las micro y pequeñas empresas constituyen una parte fundamental del tejido económico, por lo que constituyen el enfoque principal de este estudio. Además, la evidencia empírica muestra que las empresas pequeñas pueden alcanzar niveles de productividad laboral comparables o incluso superiores a los de las organizaciones de mayor tamaño, gracias a su capacidad de adaptación a los cambios del mercado (Quijia-Pillajo et al., 2021).

5. Gestión del talento humano

La gestión del talento humano abarca las estrategias para atraer, desarrollar, motivar y retener empleados, con el objetivo de cumplir las metas organizacionales. En el caso de las PYMES, esta gestión suele organizarse en torno a los procesos de incorporación, potenciamiento y retención del talento, los cuales inciden directamente en la cultura interna y en la competitividad de la organización (Tenelema Jiménez et al., 2024).

Hoy en día, las organizaciones reconocen que el capital humano es uno de sus activos más valiosos, por lo que invertir en su desarrollo significa obtener ventajas competitivas sostenibles.

Las principales funciones de esta gestión incluyen la capacitación, la evaluación del rendimiento, la administración de incentivos y el fortalecimiento del ambiente laboral.

La propuesta de un modelo de micro retos se sitúa dentro de la gestión del talento humano, proporcionando una herramienta innovadora para potenciar la motivación y el rendimiento de los empleados.

6. Clima organizacional

El clima organizacional muestra la percepción de los colaboradores sobre el entorno laboral, incluyendo elementos como la comunicación, el liderazgo, la colaboración y las condiciones de trabajo, entendido como las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno de trabajo (Iglesias Armenteros y Sánchez García, 2015).

Un ambiente positivo fomenta el compromiso, la satisfacción y el bienestar de los empleados, mientras que un entorno negativo puede disminuir la productividad y aumentar la rotación del personal.

Las organizaciones que promueven relaciones laborales armoniosas generan mayor confianza y colaboración entre sus integrantes.

La implementación de micro desafíos puede ayudar a fortalecer el clima organizacional fomentando la participación, el reconocimiento y el trabajo en equipo.

7. Gamificación (juegos lúdicos)

La gamificación implica integrar elementos de los juegos, como desafíos, puntos, niveles, insignias y recompensas, en contextos lúdicos para aumentar la participación y la motivación de las personas, lo que Deterding et al. (2011, citado en Riquelme Benítez, 2023) definen de forma general como la utilización de elementos del diseño de juegos en contextos no lúdicos.

En el entorno organizacional, esta estrategia ha probado ser una herramienta efectiva para promover el aprendizaje, incrementar el compromiso y potenciar el rendimiento laboral. Implementar dinámicas de juego crea experiencias más inclusivas para los colaboradores, fomentando su participación activa y el logro de objetivos.

Los micro desafíos laborales utilizan principios de gamificación, convirtiendo tareas cotidianas en retos que son fáciles de lograr para promover la mejora constante y el reconocimiento del desempeño.

8. Productividad laboral

La productividad laboral indica la capacidad de los empleados para generar resultados eficientes al optimizar los recursos y alcanzar las metas de la organización, entendida como una característica empresarial que refleja qué tan eficiente es el uso de los recursos en la producción de bienes y servicios (Quijia-Pillajo et al., 2021).

Una mayor productividad no solo depende del esfuerzo individual, sino también de factores como la motivación, la capacitación, el liderazgo y las condiciones del entorno laboral.

Las organizaciones que se enfocan en estrategias para desarrollar el talento humano suelen experimentar aumentos notables en la productividad y la competitividad.

En esta investigación, la productividad se presenta como uno de los principales indicadores para medir cómo el modelo de micro retos laborales afecta el desempeño de los empleados en pequeñas empresas de Quito.

CAPÍTULO I: Diagnóstico Y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

Este estudio sugiere crear una guía sobre pequeños retos, con el fin de incrementar la motivación de los empleados en las empresas. Los pequeños retos son actividades cortas y dinámicas que se pueden realizar fácilmente, diseñadas para fortalecer el compromiso, la implicación, el desarrollo personal y el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo.

El estudio destaca la motivación como un factor esencial para el rendimiento, la productividad y la satisfacción laboral. En este marco, la guía se presenta como una herramienta útil que ayuda a las empresas a implementar estrategias innovadoras que promuevan la integración, el reconocimiento, la creatividad y el sentido de pertenencia entre los empleados.

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

La investigación se realiza en pequeñas empresas de Quito, ya que este sector es fundamental para la economía y la generación de empleo. El estudio busca identificar las necesidades de motivación del personal y crear una herramienta práctica e innovadora que ayude a las empresas a mejorar el compromiso y la satisfacción de sus empleados a través de pequeños retos sencillos, de fácil implementación y bajo costo.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

En la economía de Ecuador, las pequeñas empresas son clave para generar empleo y apoyar los sectores del comercio, la manufactura y los servicios. Su estructura organizativa suele ser sencilla, con recursos limitados, pocos empleados y un enfoque de gestión que se concentra en tareas diarias y metas económicas.

En este entorno, gestionar recursos humanos representa un desafío constante, y para muchas organizaciones, esto implica mejorar el ambiente laboral. La causa principal es la carencia de programas formales para reconocer a los empleados y potenciar sus habilidades. Estas condiciones pueden disminuir el compromiso, la satisfacción y el rendimiento de los empleados, lo que impacta negativamente en la productividad y competitividad de la empresa.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

Las pequeñas empresas enfrentan múltiples desafíos en gestión de recursos humanos, principalmente en motivar a los empleados y aumentar su compromiso. Frecuentemente, se priorizan los aspectos operativos y financieros, dejando en segundo plano las estrategias que fortalecen el bienestar laboral, el reconocimiento y la participación de los empleados.

La ausencia de herramientas de motivación claras puede resultar en desmotivación, menor rendimiento, dificultad para identificar con los objetivos de la organización y problemas para sostener un ambiente laboral positivo. Estas circunstancias afectan tanto la productividad como la capacidad de las empresas de retener talento y ajustarse a un entorno empresarial cada vez más competitivo.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

Este estudio aborda la motivación de los recursos humanos en las pequeñas empresas de Quito. La motivación es crucial para el rendimiento, compromiso y satisfacción de los empleados, ya que afecta directamente la productividad y el cumplimiento de las metas organizacionales. La investigación examina los factores que

influyen en la motivación laboral y las prácticas que las empresas utilizan para fomentar el bienestar y la dedicación de sus empleados.

1.2.1. Descripción General

La gestión de la motivación laboral es fundamental para el crecimiento organizacional, ya que afecta la actitud, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Promoverla correctamente ayuda a fortalecer el capital humano y a cumplir de manera efectiva los objetivos de la empresa.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

Este estudio se basa en la normativa vigente de Ecuador, que reconoce el derecho a un trabajo digno, la igualdad de oportunidades y el desarrollo integral de los empleados. La adopción de un modelo de micro retos laborales es una estrategia de gestión del talento humano que debe cumplir con los principios de la legislación laboral, asegurando condiciones laborales justas, bienestar y la no discriminación.

La base legal de esta investigación se sustenta principalmente en la Constitución de la República del Ecuador (2008), que consagra el trabajo como un derecho y un deber social, con el fin de proteger la dignidad humana y el crecimiento personal de los empleados. Además, el Código del Trabajo regula la relación entre empleadores y empleados, promoviendo condiciones laborales justas, el respeto por los derechos laborales y la obligación de los empleadores de asegurar entornos de trabajo seguros y adecuados.

De igual manera, la investigación se vincula con las disposiciones de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, así como con la normativa que regula a las micro,

pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Estas leyes y regulaciones apoyan el fortalecimiento de la productividad, la competitividad y una gestión eficiente del talento humano. En este contexto, el modelo de micro retos laborales se presenta como una herramienta de mejora organizacional que ayuda a aumentar la motivación y el rendimiento de los colaboradores, sin infringir los derechos y obligaciones establecidos en el marco jurídico ecuatoriano.

1.2.3. Actores Involucrados

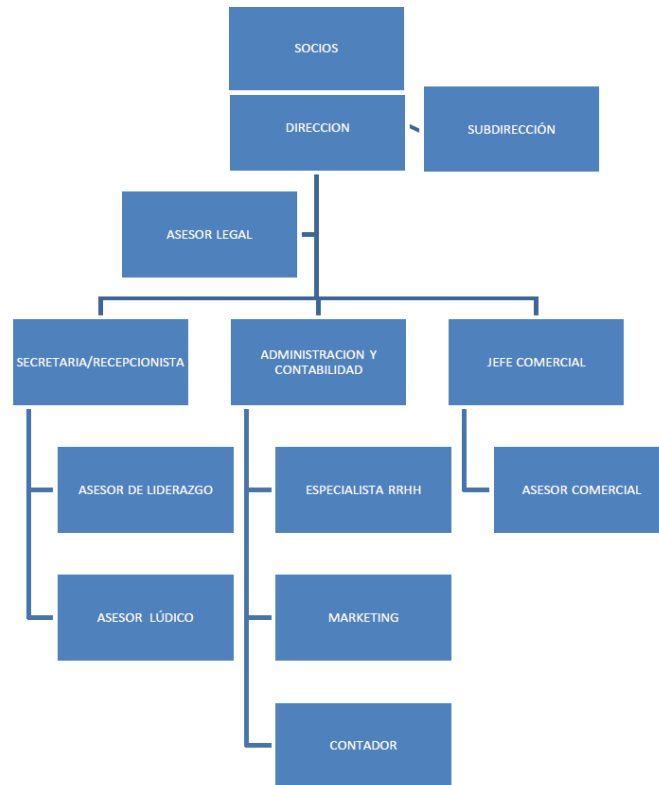
En esta investigación, participan varios actores clave en el desarrollo e implementación del modelo de micro retos laborales. En primer lugar, están los empleados de las pequeñas empresas en Quito, que son la población objetivo del estudio y los principales beneficiarios, ya que se busca mejorar su motivación, compromiso y rendimiento laboral.

Otro actor clave son los propietarios, gerentes o administradores de pequeñas empresas, encargados de gestionar el talento humano y tomar decisiones sobre estrategias que fomenten un ambiente laboral más productivo y participativo. Su colaboración será esencial para facilitar el acceso a la información y evaluar si el modelo propuesto es viable.

El investigador también participa, siendo responsable de diseñar, ejecutar y analizar el estudio de manera objetiva, asegurando que se respeten los principios éticos y científicos en cada fase de la investigación. Además, indirectamente, las pequeñas empresas de Quito se benefician, ya que cuentan con una propuesta destinada a mejorar su productividad, clima organizacional y cumplimiento de objetivos institucionales a través del fortalecimiento de la motivación de sus empleados.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

Gráfico 1. Estructura Organizacional.



Elaboración propia.

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Tabla 1. Roles y Perfiles.

Colaboradores	Trabajadores de pequeñas empresas en Quito que provienen de distintas áreas y tienen diversos niveles de experiencia.	Participar en la realización de encuestas y proporcionar información sobre su motivación, desempeño y percepción de los micro retos laborales.
---------------	---	--

Gerentes o propietarios	Responsables de administrar y gestionar pequeñas empresas.	Facilitar el acceso a la organización, ofrecer información institucional y evaluar la viabilidad de implementar el modelo de micro retos laborales.
Investigador	Profesional encargado de llevar a cabo la investigación.	Desarrollar la metodología, recopilar y analizar datos, preparar la propuesta y presentar los resultados del estudio.
Expertos en talento humano	Profesionales con experiencia en gestión del talento humano e investigación.	Verificar los instrumentos de recopilación de datos y establecer criterios técnicos sobre la pertinencia y utilidad del modelo propuesto.
Pequeñas empresas	Organizaciones que forman parte del contexto de estudio.	Servir como un espacio para evaluar y, en su caso, aplicar el modelo, apoyándose en estrategias que mejoren la motivación y el rendimiento laboral.

Elaboración propia.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Nuestra misión es empoderar y motivar a los empleados para que alcancen su potencial. A través de estos microretos, desarrollarán un equilibrio entre su salud mental y el entorno laboral, promoviendo un crecimiento continuo y una colaboración conjunta para mejorar el rendimiento en la empresa.

Se considera que un equipo motivado es esencial para el éxito organizacional; por ello, el presente se enfoca en atender las necesidades individuales de cada empleado con el fin de que se sientan valorados.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Ser una empresa líder en el uso de juegos lúdicos para promover la motivación y el bienestar de los empleados. Este manual de micro retos busca inspirar a los colaboradores a integrarse mejor como equipo, identificar sus fortalezas y debilidades, y, con estos conocimientos, mejorar, sentirse más motivados y comprometidos con la empresa.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

- **Respeto:** Fomenta el reconocimiento de la dignidad, los derechos y las opiniones de todos los empleados, promoviendo un ambiente laboral fundamentado en la confianza y la justicia.
- **Compromiso:** Promueve la responsabilidad y la participación activa de colaboradores y directivos en alcanzar los objetivos organizacionales y en la ejecución de estrategias de mejora.
- **Trabajo en equipo:** Promulga la cooperación, una comunicación eficaz y el apoyo entre los miembros de la organización para lograr metas compartidas.

- **Motivación:** Fomenta el crecimiento personal y profesional de los empleados a través de estrategias que mejoren su compromiso, satisfacción y rendimiento en el trabajo.
- **Innovación:** Aviva el uso de nuevas herramientas y metodologías, como los micro retos laborales, para potenciar la productividad y mejorar el ambiente laboral.
- **Equidad:** Asegura igualdad de oportunidades, un trato justo y el respeto a los derechos de todos los colaboradores, sin discriminación.
- **Ética:** Guía el comportamiento de todos los actores implicados basándose en principios de honestidad, transparencia, responsabilidad y confidencialidad.
- **Mejora continua:** Promueve el aprendizaje continuo, la retroalimentación y el desarrollo de habilidades para mejorar el rendimiento laboral y la competitividad de las pequeñas empresas.

1.3.4. Políticas Generales

- Implementar de manera planificada el modelo de micro retos laborales, garantizando que las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Asegurar que todos los colaboradores participen de manera voluntaria y equitativa, fomentando la igualdad de oportunidades y eliminando cualquier forma de discriminación.
- Motivar una cultura organizacional centrada en la motivación, el reconocimiento y la mejora constante, fomentando la participación activa de los empleados.
- Establecer mecanismos de retroalimentación periódica que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores y realizar ajustes oportunos al modelo de micro retos.

- Fomentar la capacitación y el desarrollo de habilidades necesarias para que los colaboradores participen de manera efectiva en las actividades propuestas.
- Asegurar que la realización de los micro retos laborales se ajuste a la legislación vigente y salvaguarde los derechos de los empleados.
- Promover el trabajo en equipo, la innovación y la colaboración como aspectos clave para mejorar el rendimiento de la organización.
- Revisar regularmente los resultados del modelo aplicando indicadores de motivación, desempeño y productividad para facilitar decisiones y promover la mejora continua.

1.3.5. Análisis PEST

- **Político:** Para nuestra empresa, la estabilidad del gobierno es crucial, ya que influye directamente en la confianza de las empresas que contratarían nuestro servicio y en su disposición a invertir en este tipo de actividades.
- **Económico:** Para una empresa que ofrece micro retos o estrategias lúdicas motivacionales, los factores económicos son fundamentales. El ingreso de los clientes determina cuánto pueden gastar en actividades de bienestar. El ciclo económico general afecta la demanda: en épocas de crisis, estas actividades tienden a reducirse. Los costos de materiales y tecnología influyen directamente en los gastos operativos. La competencia en el mercado fuerza a ofrecer servicios atractivos y a precios competitivos. Además, la disponibilidad de financiamiento facilita la innovación, el crecimiento y la permanencia en el sector. En conjunto, estos factores afectan la sostenibilidad y la capacidad de adaptación del negocio.
- **Social:** Ayuda a crear experiencias personalizadas para cada generación, aumentando la participación y eficacia. También permite ajustar la dificultad de las actividades y los objetivos de aprendizaje, asegurando que las dinámicas no beneficien inadvertidamente a un género y promoviendo la participación equitativa de todos.

- **Tecnológicos:** Nos dedicamos a realizar trabajo de campo. La tecnología es fundamental para innovar en los juegos, y el sistema operativo contribuiría a optimizar los recursos y facilitar la gestión administrativa.

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre los competidores existentes

Las pequeñas empresas en Quito operan en mercados muy competitivos, donde la diferenciación no solo depende de los productos o servicios, sino también de la eficiencia y el rendimiento del talento humano. Implementar un modelo de micro retos laborales puede aumentar la motivación de los empleados, mejorar la productividad y ofrecer una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

2. Amenaza de nuevos competidores

El ingreso continuo de nuevas pequeñas empresas aumenta la competencia por clientes y talento. En este contexto, desarrollar estrategias innovadoras que mejoren el ambiente laboral y el compromiso de los empleados ayuda a las empresas a diferenciarse y a fortalecer su capacidad para atraer y retener talento calificado.

3. Poder de negociación de los colaboradores

Los colaboradores son un recurso clave para las pequeñas empresas. Cuando tienen más oportunidades de empleo, su poder de negociación se fortalece, especialmente en materia de condiciones laborales y de crecimiento profesional. La introducción de micro retos laborales ayuda a mejorar la satisfacción y el compromiso, lo que, a su vez, promueve la retención del talento.

4. Poder de negociación de clientes y proveedores

Los clientes exigen productos y servicios de alta calidad, mientras que los proveedores buscan mantener relaciones comerciales estables. Un equipo motivado y con alto rendimiento ayuda a optimizar los procesos internos, mejorar la calidad del servicio y fortalecer las relaciones con clientes y proveedores, lo que trae beneficios a la organización.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Las empresas enfrentan el riesgo de que los consumidores elijan alternativas de la competencia. Para afrontar esto, es crucial mejorar de forma constante la calidad del servicio y la eficiencia organizacional. En este contexto, un modelo de micro retos laborales ayuda a fortalecer las habilidades de los empleados, fomenta la innovación y apoya a las pequeñas empresas a mantener su competitividad frente a productos o servicios de reemplazo.

1.3.7. Análisis FODA

Tabla 2. Análisis FODA.

OPORTUNIDADES	AMENEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia • Crecimiento laboral nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Políticas del Estado o sociales • Incremento de precios en materias primas • Falta de cumplimiento de

	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad • Personal capacitado • productos lúdicos sostenibles 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Carencia de cumplimiento de los proveedores • Poco interés de los participantes • Falta de capital • Diferentes opiniones de los socios

Elaboración propia.

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

Las estrategias de desarrollo sugeridas pretenden incrementar la motivación y el rendimiento laboral de los empleados mediante un modelo de micro desafíos adaptados a las necesidades de las pequeñas empresas en Quito. Estas acciones buscan fomentar una cultura organizacional centrada en la participación, el reconocimiento y la mejora continua.

Como primera estrategia, se propone diseñar e implementar micro retos alineados con los objetivos de la organización y las funciones específicas de cada puesto,

permitiendo a los colaboradores desarrollar sus habilidades de manera progresiva. Además, se sugiere establecer mecanismos de reconocimiento y incentivos no monetarios, como felicitaciones públicas, certificados o insignias de logro, para fortalecer el compromiso y la satisfacción en el trabajo.

Otra estrategia consiste en establecer procesos continuos de retroalimentación y seguimiento para evaluar el cumplimiento de los retos, identificar áreas de mejora y apoyar a los colaboradores. Además, se recomienda promover la capacitación continua y el uso de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión, supervisión y evaluación de los micro retos laborales, ayudando a aumentar la productividad y fortalecer la competitividad de las pequeñas empresas.

1.3.9. Objetivos Estratégicos

- Aumentar la motivación de los empleados a través de un modelo de micro retos laborales que promueva el compromiso, la participación y el reconocimiento.
- Mejorar el rendimiento laboral de los empleados mediante actividades que fomenten el desarrollo de habilidades, aumenten la productividad y aseguren el logro de los objetivos organizacionales.
- Fomentar un mejor clima organizacional mediante el impulso al trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la colaboración entre los empleados.
- Fomentar una cultura de mejora continua utilizando estrategias innovadoras que promuevan el aprendizaje y el crecimiento profesional de los empleados.
- Implementar mecanismos de seguimiento y retroalimentación para evaluar los resultados del modelo de micro retos laborales y respaldar la toma de decisiones destinadas a fortalecer la gestión del talento humano.
- Aumentar la competitividad de las pequeñas empresas en Quito fortaleciendo la motivación, el compromiso y la productividad de sus empleados..

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

- **Pequeñas empresas de la ciudad de Quito:** Son las principales colaboradoras en la aplicación del diagnóstico, la implementación del modelo de micro retos laborales y la evaluación de sus resultados.
- **Gerentes y propietarios:** facilitan el acceso a la información, fomentan la participación de los empleados y apoyan la implementación de estrategias para mejorar la motivación y el rendimiento laboral.
- **Colaboradores:** Participan de manera activa en el desarrollo de los micro retos laborales, proporcionando información y retroalimentación para fortalecer el modelo propuesto.
- **Especialistas en gestión del talento humano:** Ofrecen asesoría técnica en el diseño, validación e implementación de estrategias que fomentan el desarrollo del talento humano y mejoran el clima organizacional.
- **Instituciones de educación superior:** Apoyan mediante investigaciones, formación y transferencia de conocimientos sobre innovación, liderazgo y gestión del talento humano, fortaleciendo la propuesta de investigación.
- **Organismos públicos y entidades de apoyo a las MIPYMES:** Pueden promover programas de capacitación, asesoramiento y fortalecimiento empresarial para facilitar la adopción de estrategias innovadoras que aumenten la productividad y competitividad de las pequeñas empresas.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

El análisis de la demanda se enfoca en identificar la necesidad de implementar estrategias innovadoras que refuercen la motivación y el rendimiento laboral de los empleados en las pequeñas empresas de Quito. En un mercado empresarial muy competitivo, estas organizaciones enfrentan retos en productividad, compromiso de los trabajadores y retención del talento. En este contexto, utilizar un modelo de micro retos laborales aparece como una opción para fomentar el desarrollo de habilidades, aumentar la participación de los empleados y mejorar el logro de los objetivos organizacionales.

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los principales beneficiarios de la propuesta son los empleados de pequeñas empresas en Quito que desempeñan funciones administrativas, operativas y de apoyo. Además, los gerentes y propietarios se benefician, ya que dispondrán de una herramienta que mejora la gestión del talento humano, aumenta la productividad y contribuye a crear un mejor clima organizacional.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

La investigación se centra en las pequeñas empresas de Quito, fundamentales en la economía local. Debido a sus recursos limitados, necesitan estrategias de gestión innovadoras y asequibles para mejorar la motivación y el rendimiento de sus empleados. En un entorno cada vez más competitivo, estas empresas deben adaptarse a los cambios y gestionar de manera eficiente su talento humano.

2.1.3. Segmentos y Grupos Objetivo

El grupo objetivo incluye a colaboradores de pequeñas empresas de diversos sectores económicos, como el comercio, los servicios, la manufactura y otras actividades productivas. También se consideran actores clave a los propietarios, gerentes y responsables de gestión del talento humano, quienes participarán en la implementación y seguimiento del modelo.

2.1.4. Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

Los empleados cada vez valoran más entornos laborales que fomenten el reconocimiento, el crecimiento profesional, la participación y el aprendizaje constante. Sin embargo, en muchas pequeñas empresas, los enfoques tradicionales de gestión aún predominan, limitando la motivación y el compromiso del personal. Introducir micro retos laborales puede estimular una participación más activa, fortalecer la colaboración en equipo y crear hábitos que impulsen el logro de metas y la mejora continua.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

Para obtener datos confiables sobre las necesidades y percepciones de los empleados, se realizarán encuestas estructuradas con preguntas en escala de Likert dirigidas a los trabajadores de pequeñas empresas en Quito. Además, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con gerentes o propietarios para entender las estrategias actuales de motivación, los desafíos en el desempeño laboral y la factibilidad de implementar un modelo de micro retos laborales. La información obtenida servirá de base para diseñar la propuesta y abordar las necesidades detectadas en el diagnóstico.

2.1.5.1. Encuestas

Para recopilar información en este estudio, se aplicó una encuesta a 100 empleados de pequeñas empresas en Quito. Los resultados revelan las percepciones de los participantes sobre motivación, desempeño laboral y el uso de un modelo de micro retos en el trabajo. A continuación, se muestran los resultados en tablas y gráficos para su análisis e interpretación.

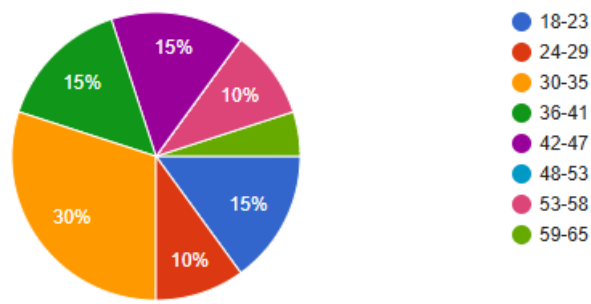
Pregunta 1: ¿Marque, en qué edad se encuentra?

Tabla 3. Pregunta 1 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
18-23	15	15%
24-29	10	10%
30-35	30	30%
36-41	15	15%
42-47	15	15%
48-53	0	0%
54-59	10	10%
60-65	5	5%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 2. Pregunta 1 de la encuesta.



Elaboración propia.

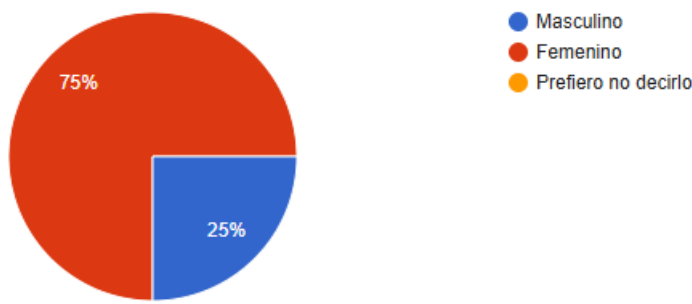
Pregunta 2: ¿Marque su género?

Tabla 4. Pregunta 2 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	25	25%
Femenino	75	75%
Prefiero no decirlo	0	0%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 3. Pregunta 2 de la encuesta.



Elaboración propia.

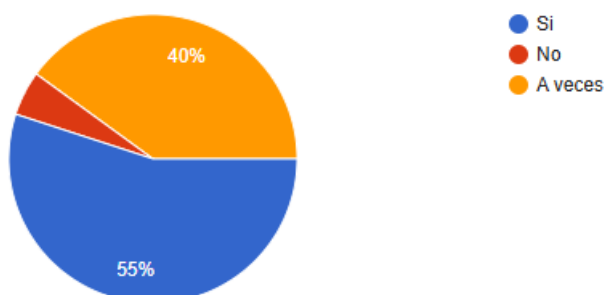
Pregunta 3: ¿Me siento motivado(a) para cumplir con las actividades asignadas en mi trabajo??

Tabla 5. Pregunta 3 de la Encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	55%
No	5	5%
A veces	40	40%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 4. Pregunta 3 de la encuesta.



Elaboración propia.

Pregunta 4: ¿En mi empresa recibo reconocimiento cuando realizo un buen desempeño laboral?

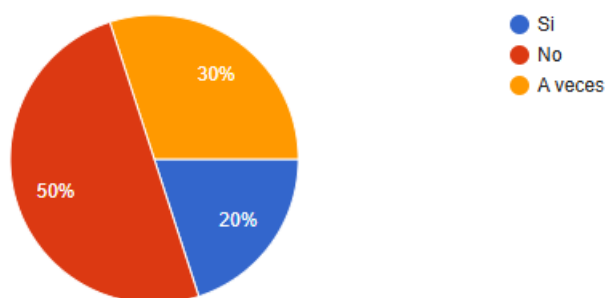
Tabla 6. Pregunta 4 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	20%
No	50	50%
A veces	30	30%

Total	100	100%
-------	-----	------

Elaboración propia.

Gráfico 5. Pregunta 4 de la encuesta.



Elaboración propia.

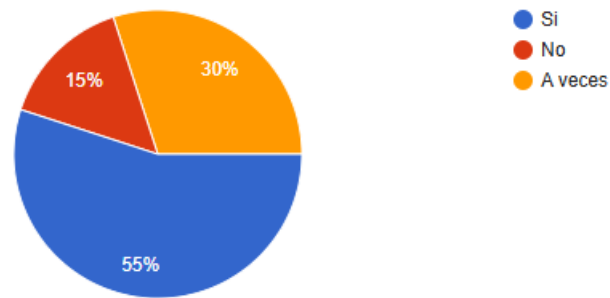
Pregunta 5: ¿Considero que las actividades que realizo diariamente representan un reto que impulsa mi desarrollo profesional?

Tabla 7. Pregunta 5 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	55	55%
No	15	15%
A veces	30	30%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 6. Pregunta 5 de la encuesta.



Elaboración propia.

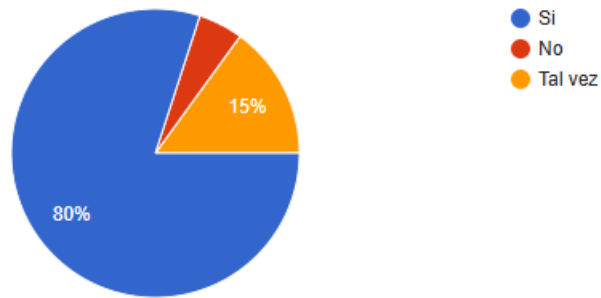
Pregunta 6: ¿Considero que participar en pequeños retos laborales incrementaría mi motivación para realizar mis actividades?

Tabla 8. Pregunta 6 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	80%
No	15	15%
Tal vez	5	5%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 7. Pregunta 6 de la encuesta.



Elaboración propia.

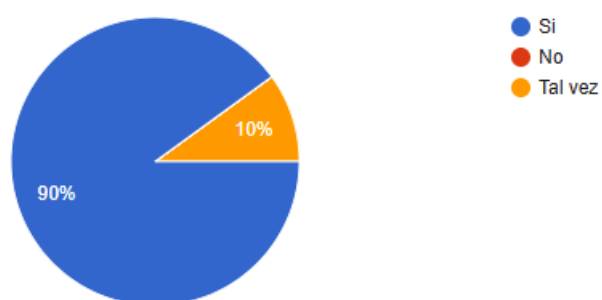
Pregunta 7: ¿Cree que la implementación de micro retos laborales contribuiría a mejorar el trabajo en equipo dentro de la empresa?

Tabla 9. Pregunta 7 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	90	90%
No	0	0%
Tal vez	10	10%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 8. Pregunta 7 de la encuesta.



Elaboración propia.

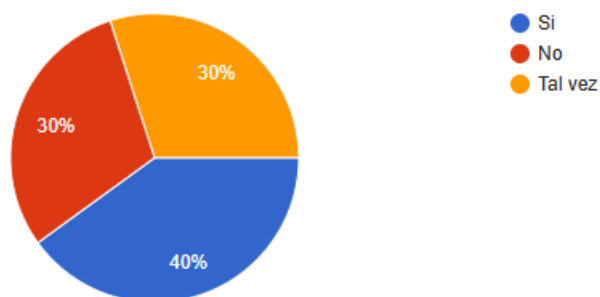
Pregunta 8: ¿En mi lugar de trabajo existen oportunidades para aprender nuevas habilidades y mejorar mi desempeño?

Tabla 10. Pregunta 8 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	40%
No	30	30%
Tal vez	30	30%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 9. Pregunta 8 de la encuesta.



Elaboración propia.

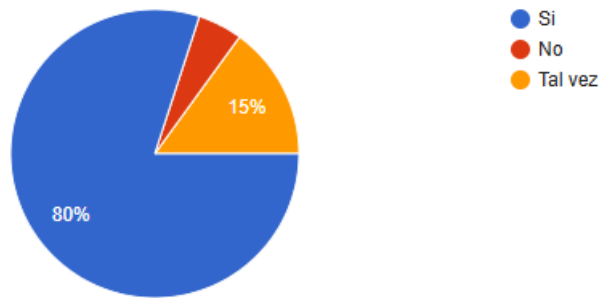
Pregunta 9: ¿Considero que recibir retroalimentación frecuente sobre mi desempeño me motiva a mejorar mis resultados laborales?

Tabla 11. Pregunta 9 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	80%
No	15	15%
Tal vez	5	5%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 10. Pregunta 8 de la encuesta.



Elaboración propia.

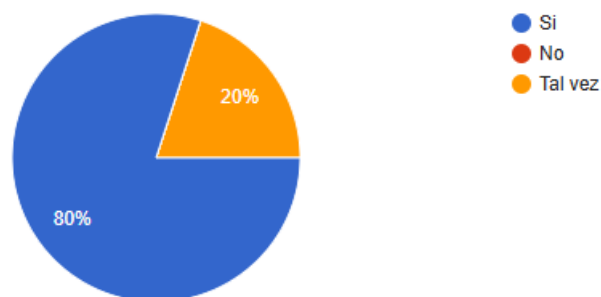
Pregunta 10: ¿Creo que la implementación de actividades innovadoras, como los micro retos laborales, fortalecería el compromiso de los colaboradores con la empresa?

Tabla 12. Pregunta 10 de la encuesta.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	80%
No	0	0%
Tal vez	20	20%
Total	100	100%

Elaboración propia.

Gráfico 11. Pregunta 8 de la encuesta.



Elaboración propia.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Para complementar la información cuantitativa obtenida mediante la encuesta, se realizaron entrevistas semiestructuradas con gerentes y propietarios de pequeñas empresas en Quito. El objetivo fue explorar, desde una perspectiva directiva, las estrategias presentes para motivar al personal, los desafíos relacionados con el rendimiento laboral y las opiniones sobre la viabilidad de implementar un modelo de micro retos laborales.

Los entrevistados coinciden en que mantener la motivación del personal es una preocupación constante. Sin embargo, pocas veces se emplean herramientas estructuradas para esto, principalmente por la falta de tiempo, presupuesto y conocimientos sobre bienestar organizacional. La mayoría solo recurre a incentivos económicos ocasionales, como bonos y comisiones, sin contar con programas de reconocimiento o desarrollo continuo.

Los gerentes entrevistados respondieron de manera positiva a la propuesta de micro retos laborales, valorando que sean actividades cortas, de bajo costo y fáciles de integrar en la jornada sin afectar la operación diaria. Además, mostraron interés en que el

modelo incorpore indicadores medibles para justificar la inversión ante la gerencia o los socios.

2.1.5.3. Grupo Focal (cualitativo)

Se formó un grupo focal compuesto por empleados de pequeñas empresas en Quito para investigar sus percepciones acerca de la motivación, el reconocimiento y la colaboración en equipo, además de recopilar sus opiniones sobre la propuesta de micro retos laborales.

Durante la actividad, los participantes coincidieron en que el reconocimiento informal, como felicitaciones, espacios de participación o dinámicas grupales, tiene un impacto motivacional tan grande como los incentivos económicos, especialmente en equipos pequeños donde las relaciones son más cercanas. También señalaron que las tareas rutinarias generan desgaste y que incluir dinámicas breves y lúdicas podría "romper la monotonía" de la jornada laboral.

Los participantes mostraron mayor interés en micro retos enfocados en trabajo en equipo, comunicación y reconocimiento entre colegas. También expresaron cierto escepticismo hacia actividades que pudieran percibirse como una carga adicional. Es esencial tener en cuenta esto al diseñar el modelo, asegurando que los retos sean breves, opcionales en ritmo y claramente relacionados con el bienestar, sin asociarlos a metas de producción adicionales.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

Los resultados de la encuesta a 100 colaboradores, junto con las entrevistas y el grupo focal, muestran una tendencia clara: hay una necesidad evidente de mejorar la

motivación laboral en las pequeñas empresas de Quito mediante herramientas prácticas y económicas.

La encuesta revela que, aunque el 55% de los empleados se siente motivado para realizar sus tareas, un 40% solo lo experimenta "a veces", indicando una oportunidad de mejora significativa. Es particularmente importante que la mitad de los encuestados declaró no recibir reconocimiento por su buen desempeño, y otro 30% solo lo recibe en ocasiones, confirmando que el reconocimiento es una de las principales áreas a mejorar en la gestión del talento humano en este sector empresarial.

Los datos también apoyan firmemente la propuesta de investigación: el 80% de los colaboradores piensa que participar en micro retos laborales aumentaría su motivación. Además, el 90% considera que esto mejoraría el trabajo en equipo, y el 80% indica que la retroalimentación frecuente los motiva a mejorar sus resultados. Asimismo, el 80% opina que actividades innovadoras como los micro retos fortalecerían su compromiso con la empresa. Estos datos, junto con los hallazgos cualitativos de entrevistas y grupo focal, confirman la viabilidad y relevancia de implementar un modelo de micro retos laborales como estrategia de gestión del talento humano en pequeñas empresas de Quito.

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

El mercado de servicios de bienestar organizacional y gamificación laboral en Ecuador está en una fase inicial de crecimiento. Aunque algunas consultoras de talento humano ofrecen capacitación tradicional, coaching y evaluación de clima organizacional, son pocas las que usan metodologías lúdicas y de gamificación como parte principal de su propuesta. La mayoría de estas iniciativas se dirigen a empresas medianas y grandes con mayor capacidad de inversión.

Esta circunstancia deja sin atender a las pequeñas empresas, que necesitan soluciones accesibles, económicas y fáciles de implementar, y que actualmente no disponen de una oferta especializada en micro retos laborales ajustada a su realidad operativa. Este vacío en el mercado es la principal oportunidad para posicionar la propuesta.

2.2.1. Perfil del Actor Principal

F-Lúdica es una empresa que diseña e implementa micro retos laborales utilizando gamificación, psicología positiva y aprendizaje práctico. Su objetivo es mejorar la motivación, fomentar el trabajo en equipo y promover el desarrollo emocional de los empleados en pequeñas empresas de Quito.

Su portafolio se centra en:

- Diseño de micro retos laborales personalizados según el perfil de la empresa cliente.
- Talleres y dinámicas lúdicas de motivación y trabajo en equipo.
- Programas de reconocimiento e incentivos no económicos.
- Asesoría en liderazgo lúdico y desarrollo emocional de equipos.
- Manual de micro retos como producto entregable para la implementación autónoma por parte del cliente.

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

Tabla 13 Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

Variable	Características
Tipo de empresa	Micro y pequeña empresa

Número de colaboradores	5 a 50 trabajadores
Sector económico	Comercio, servicios, manufactura y emprendimientos
Ubicación	Quito y alrededores
Perfil del tomador de decisiones	Gerente, propietario o encargado de talento humano, 28 a 55 años
Necesidades	Motivación, reconocimiento, trabajo en equipo, desarrollo emocional
Valores	Innovación, cercanía, bienestar, resultados medibles

Elaboración propia

Las empresas interesadas en llegar a una solución valoran opciones prácticas, económicas y fáciles de aplicar, que no interrumpan las actividades diarias. Además, muestran una actitud receptiva hacia nuevas metodologías siempre que su impacto positivo en la motivación y el desempeño del equipo quede claramente demostrado.

2.3. Plan de Acción o Propuesta

El plan de acción busca responder a la necesidad identificada en el diagnóstico de mercado mediante la creación e implementación de un modelo de micro retos laborales. Este modelo está diseñado específicamente para las pequeñas empresas en Quito y enfatiza un enfoque práctico, lúdico y de bajo costo.

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

El servicio principal es el Manual de Micro Retos Laborales, un producto entregable que la empresa cliente puede implementar de forma guiada o autónoma, complementado con los siguientes servicios:

Tabla 14 Servicio frente a beneficio

Servicio	Beneficio
Diagnóstico de motivación y clima laboral	Identifica necesidades específicas del equipo
Manual de micro retos personalizado	Herramienta práctica de aplicación continua
Talleres lúdicos de motivación y trabajo en equipo	Fortalece la cohesión y el compromiso
Programa de reconocimiento no económico	Incrementa la satisfacción sin afectar el presupuesto
Capacitación a líderes en gamificación	Multiplica el impacto del modelo dentro de la empresa
Seguimiento y medición de resultados	Permite ajustar y sostener el modelo en el tiempo

Elaboración propia

2.3.2. Costos / Accesibilidad

La política de precios se orienta a la accesibilidad para las micro y pequeñas empresas con recursos limitados.

Tabla 15 Costo de servicio

Servicio	Valor aproximado
Diagnóstico de motivación y clima laboral	\$150
Manual de micro retos personalizado	\$350
Taller lúdico de motivación (por sesión)	\$120
Programa de reconocimiento no económico (diseño e implementación)	\$200
Capacitación a líderes en gamificación	\$180
Paquete integral (diagnóstico + manual + 2 talleres + seguimiento)	\$700

Elaboración propia

Los valores podrán ajustarse según el número de colaboradores y el alcance del servicio contratado.

2.3.3. Comunicación y Difusión

- Creación de una página web y presencia en redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn), con ejemplos de dinámicas y testimonios.
- Contenido digital educativo sobre motivación, gamificación y bienestar laboral.
- Alianzas con cámaras de comercio y asociaciones de pequeñas empresas.

- Diagnósticos breves gratuitos como estrategia de captación de nuevos clientes.
- Participación en ferias de emprendimiento y de talento humano.
- Referidos y programas de fidelización para clientes empresariales.

2.3.4. Distribución o Implementación

El servicio se prestará de manera presencial en las instalaciones del cliente, y contará con seguimiento virtual. La implementación incluye:

- Contacto inicial y levantamiento de necesidades.
- Diagnóstico de motivación y clima laboral.
- Diseño del manual de micro retos personalizado.
- Presentación de la propuesta y talleres iniciales.
- Acompañamiento en la implementación de los micro retos.
- Medición de resultados mediante indicadores de motivación y participación.
- Entrega de informe final y recomendaciones de sostenibilidad.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La propuesta de valor se fundamenta en:

- Metodología que combina gamificación y psicología positiva, aún poco utilizada en el sector de las pequeñas empresas.
- Enfoque práctico: pequeños desafíos rápidos, económicos y sencillos de incorporar en la rutina laboral.

- Entregable tangible (manual de micro retos) que la empresa puede seguir utilizando de forma autónoma.
- Precios accesibles creados especialmente para micro y pequeñas empresas.
- Resultados cuantificables mediante indicadores de motivación, participación y desempeño.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

El contexto actual favorece la adopción de la propuesta debido a la creciente importancia social del bienestar emocional en el trabajo, el auge de la gamificación en la gestión del talento humano, y la necesidad de que las pequeñas empresas implementen estrategias de motivación de bajo costo que no impliquen grandes inversiones. Además, la falta de una oferta especializada y consolidada en este sector presenta una oportunidad de posicionamiento temprano para la empresa, siempre y cuando se acompañe de una estrategia de comunicación que destaque los beneficios concretos del modelo en comparación con la capacitación tradicional.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

- Las empresas desconocen el concepto de gamificación y sus ventajas.
- La percepción de que las actividades recreativas reducen el tiempo dedicado a tareas productivas durante la jornada laboral.
- Restricciones presupuestarias que enfrentan las pequeñas empresas al contratar servicios externos.
- Resistencia al cambio entre directivos que siguen enfoques tradicionales de gestión..

- La futura competencia entre las empresas de consultoría de talento humano incluirá aquellas que integren la gamificación en sus servicios.

Estas barreras pueden superarse ofreciendo diagnósticos gratuitos, evidencias de resultados tangibles y una comunicación transparente sobre el bajo costo y la sencillez de implementar el modelo.

CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos Y Operativos

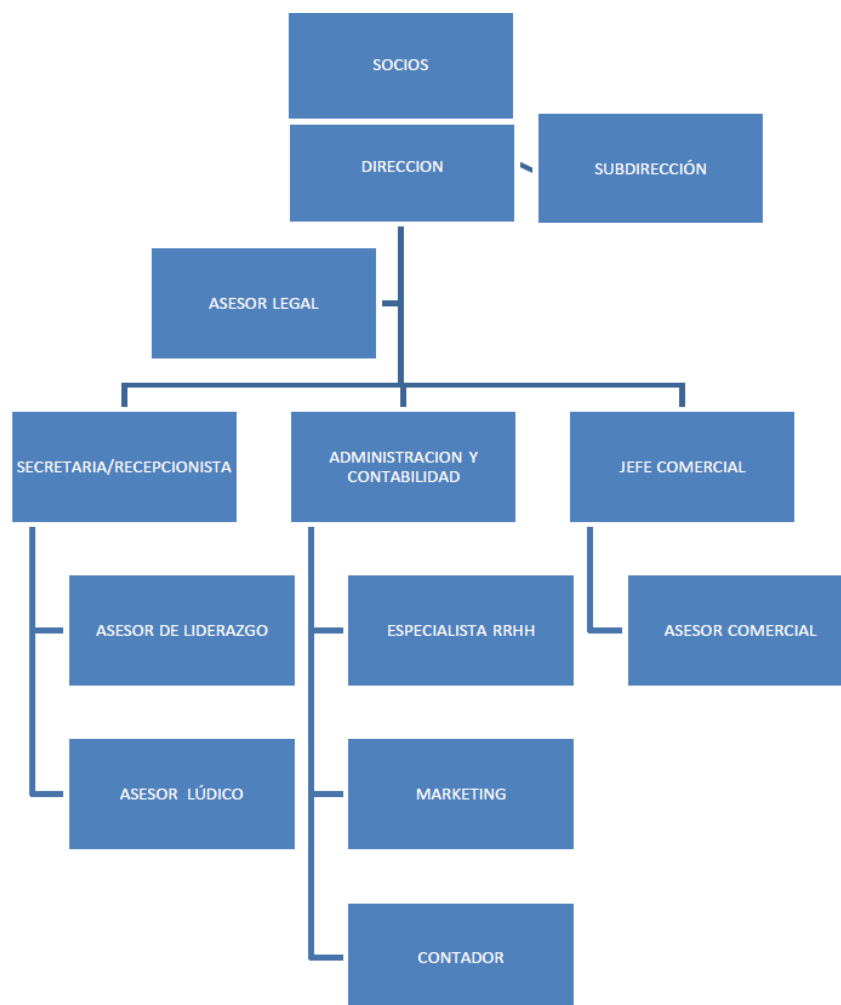
3.1. Procesos y Control de Calidad

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

El proceso de prestación del servicio se estructura en las siguientes etapas:

- Contacto inicial: recepción de la solicitud por parte de la Secretaria/Recepcionista o del Jefe Comercial.
- Diagnóstico de motivación y clima laboral – Realizado por el Especialista en RRHH a través de encuestas breves.
- Diseño del manual de micro retos elaborado por el Asesor Lúdico en colaboración con el Asesor de Liderazgo, según las características de la empresa cliente.
- Presentación de la propuesta a la cliente realizada por el Asesor Comercial, con aprobación previa de la Dirección.
- Realización de talleres y actividades lúdicas, a cargo del Asesor Lúdico y el Asesor de Liderazgo, en las instalaciones del cliente.
- Asistencia durante la implementación, incluyendo seguimiento periódico por parte del especialista en RRHH.
- Resultado de la medición: uso de indicadores de motivación y participación.
- Entrega del informe final, que incluye la presentación de resultados y recomendaciones sobre sostenibilidad.
- Cierre y evaluación de satisfacción: encuesta de satisfacción y cierre administrativo.

Gráfico 12. Estructura organizacional.



Elaboración propia

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

- Seguimiento por proyecto que registra el progreso de cada fase, el responsable y la fecha de finalización.
- Indicadores de gestión (KPI):
 - a) nivel de motivación observado antes y después de la intervención, medido mediante encuesta..
 - b) porcentaje de los colaboradores que participan en los micro retos..

c) nivel de satisfacción del cliente respecto al servicio.

- Tasa de recontractación o recomendación.
- Supervisión de la calidad de los talleres y los manuales por parte de la Dirección y la Subdirección antes de entregarlos a los clientes.
- Reuniones periódicas internas entre el Asesor Lúdico, el Asesor de Liderazgo y el Especialista RRHH para proporcionar retroalimentación y mejorar las dinámicas implementadas.

3.2. Capacidad Operativa

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

Considerando la estructura organizacional detallada en el Capítulo I (que incluye Dirección, Subdirección, Asesor de Liderazgo, Asesor Lúdico, Especialista RRHH, y las áreas comercial y administrativa), el equipo podrá gestionar simultáneamente entre 4 y 6 proyectos mensuales que abarcan diagnóstico, diseño e implementación de micro retos, según el tamaño de la empresa cliente y la cantidad de talleres contratados.

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

Tabla 16 Dimensionamiento del Proyecto

Fase	Periodo estimado	Enfoque
Fase de arranque	Año 1	Consolidación del equipo definido en el organigrama; atención de clientes en el sector del Centro- Norte de Quito.

Fase de crecimiento	Año 2 - 3	Ampliación de la cartera de clientes y del equipo de asesores lúdicos
Fase de consolidación	Año 4 en adelante	Expansión hacia otras ciudades y desarrollo de versión digital/virtual del manual de micro retos

Elaboración propia

3.3. Infraestructura y Recursos

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

F-lúdica operará desde una oficina administrativa que servirá como centro neurálgico para la coordinación, el diseño de contenidos y la gestión administrativa. Los talleres y actividades se llevarán a cabo principalmente en las instalaciones del cliente.

Espacios de la oficina central:

- Recepción.
- Oficina de Dirección / Subdirección.
- Área administrativa y contable.
- Área destinada para el diseño y almacenamiento de material lúdico, como juegos, dinámicas e insumos para talleres.
- Reuniones para atender a los clientes.

Tabla 17 Equipos y recursos necesarios

Recurso	Cantidad estimada
Computadoras / laptops	5
Impresora multifunción	1
Material lúdico y didáctico (juegos, tarjetas, insignias, dinámicas)	Kit por proyecto
Proyector portátil para talleres	1
Vehículo o transporte para traslado de material a las empresas clientes	1
Software de gestión de proyectos y CRM	Licencias según personal
Conexión a internet	1

Elaboración propia

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

- Zona de atención: área de recepción y sala de reuniones destinadas a presentar propuestas y cerrar contratos con clientes.
- Zona administrativa: oficinas de dirección, de subdirección y del área de administración y contabilidad, con acceso restringido para proteger la información de los clientes.
- Zona de diseño y logística: espacio reservado para que el Asesor Lúdico y el Asesor de Liderazgo preparen las dinámicas y almacenen el material que se transporta a las empresas clientes.

- Zona comercial: espacio de trabajo del Jefe y del Asesor Comercial, con acceso directo a las herramientas de gestión de clientes (CRM).

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

- Material didáctico y lúdico, como juegos de mesa adaptados, tarjetas de retos, insignias e impresos.
- Software para encuestas destinado al diagnóstico y análisis de resultados.
- Plataforma para gestión de proyectos y CRM.
- Papelería y suministros de oficina.
- Sistema contable y de facturación electrónica.
- Herramientas de diseño gráfico para crear manuales y materiales visuales.

3.4.2. Criterios de Selección

- Cumplimiento de la legislación tributaria y legal vigente en Ecuador.
- El material lúdico debe ser de alta calidad y resistente, dado su uso repetido en varias empresas clientes.
- Costo accesible, compatible con la política de precios establecida para micro y pequeñas empresas.
- Tiempos de entrega adecuados para no afectar el calendario de los talleres.
- Historial y referencias de los proveedores de tecnología y material didáctico.

3.4.3. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

- Ley de Compañías ecuatoriana para la constitución legal de la empresa.
- Código del Trabajo en relación con la contratación de personal propio.
- Ley de régimen tributario interno para asegurar el cumplimiento de responsabilidades fiscales.
- Reglamento del IESS sobre la afiliación de los trabajadores.
- Reglamentos municipales del Distrito Metropolitano de Quito para el funcionamiento de un establecimiento, incluyendo la licencia municipal y las autorizaciones para operar.
- • Reglamentos vigentes sobre MIPYMES, ya que la empresa está principalmente enfocada en este sector.

3.4.4. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

- Cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador, ya que se recopila información sobre la motivación y el clima laboral de los empleados de las empresas clientes.
- Firma de acuerdos de confidencialidad con las empresas clientes.
- Implementación de protocolos de seguridad para el transporte y manejo del material lúdico durante los talleres presenciales.
- Respaldo periódico de la información digital recopilada en los diagnósticos.

- Uso de políticas internas para el manejo ético de la información, en línea con los valores institucionales establecidos en el Capítulo I (respeto, confidencialidad, ética).

3.5. Localización o Ámbito de Aplicación

3.5.1. Macro Localización

F-lúdica llevará a cabo sus operaciones en la provincia de Pichincha, en Quito, específicamente en el sector norte-centro de la ciudad, que fue identificado como el mercado principal en el diagnóstico del Capítulo II.

3.5.2. Micro Localización

La oficina central estará ubicada en el sector norte-centro de Quito, desde donde se coordinará el diseño de los manuales y la logística de los talleres. Estos talleres se llevarán a cabo en las instalaciones de las empresas clientes situadas en diferentes zonas de la ciudad.

3.5.3. Factores de Decisión

- Proximidad al mercado objetivo: concentración de micro y pequeñas empresas en el sector.
- Facilidad de acceso: cercanía a vías principales para trasladar el material lúdico a las instalaciones de los clientes.
- Costos de arriendo asequibles, apropiados para la etapa inicial de la empresa.
- Conectividad y transporte público disponibles, para facilitar el desplazamiento del equipo.

3.6. Matriz de Impacto y Mitigación

3.6.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

Tabla 18 Ámbito e impacto

Ámbito	Impacto identificado
Social	Se fomenta la motivación, el reconocimiento y la colaboración en las empresas atendidas, fortaleciendo el bienestar emocional en el entorno laboral.
Económico	Se incrementan la productividad y el compromiso de los empleados en las pequeñas empresas clientes; además, se genera empleo directo en la empresa y se aumentan los ingresos de los proveedores de material didáctico.
Ambiental	Este servicio tiene un bajo impacto ambiental y puede disminuir el uso de material impreso al ofrecer versiones digitales del manual de micro retos.

Elaboración propia

3.6.2. Plan de Mitigación

Tabla 19 Plan de Mitigación

Ámbito	Impacto identificado
Social	Se busca mejorar la motivación, el reconocimiento y el trabajo en equipo de los empleados en las empresas atendidas, además de fortalecer su bienestar emocional en el ambiente laboral.
Económico	Aumento de la productividad y el compromiso de los empleados en las pequeñas empresas clientes; creación de empleo directo y generación de ingresos para los proveedores de material didáctico.
Ambiental	Es un servicio de bajo impacto ambiental y puede reducir el uso de material impreso, mediante versiones digitales del manual de micro retos.

Elaboración propia

CAPÍTULO IV: Estudio Económico Y Evaluación

4.1. Estructura Económica del Proyecto

La estructura económica del proyecto F-lúdica se basa en los resultados del diagnóstico de mercado presentado anteriormente. Se identifica una demanda no satisfecha de micro y pequeñas empresas en Quito que buscan servicios de motivación laboral de bajo costo, ofrecidos a través de un catálogo con precios que oscilan entre \$120 y \$700. A continuación, se describen la inversión necesaria, las fuentes de financiamiento y las proyecciones de ingresos, costos y gastos durante cinco años, con el objetivo de evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

4.1.1. Plan de Inversiones

La inversión inicial necesaria para comenzar F-lúdica es de \$35,000, distribuidos entre activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, como se explica a continuación.

Tabla 20 Plan de Inversiones

Rubro	Valor
Equipos de cómputo (5 laptops, impresora multifunción, proyector portátil)	\$3,650
Muebles y enseres de oficina	\$2,200
Vehículo para traslado de material lúdico	\$10,000
Kit inicial de material lúdico y didáctico	\$1,550
Subtotal Activo Fijo	\$17,400
Constitución legal de la compañía (notaría, registro mercantil)	\$1,200
Permisos y licencias municipales	\$400
Marca, imagen corporativa y página web	\$900
Implementación de software CRM y gestión de proyectos	\$700
Subtotal Activo Diferido	\$3,200
Capital de trabajo (equivalente a 3 meses de costos y gastos operativos)	\$14,400
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$35,000

Elaboración propia

El capital de trabajo financia tres meses de costos y gastos operativos mientras la empresa desarrolla su cartera de clientes en la fase inicial.

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

El proyecto se financiará con una mezcla de capital propio y deuda externa para evitar concentrar todo el riesgo financiero en los socios y aprovechar el efecto de apalancamiento.

Tabla 21 Fuentes de Financiamiento

Fuente	Participación	Monto
Capital propio (aporte de los socios)	55%	\$19,250
Financiamiento externo (préstamo bancario / línea PYME)	45%	\$15,750
TOTAL	100%	\$35,000

Elaboración propia

El financiamiento externo consiste en un préstamo de \$15,750 a 5 años, con una tasa de interés anual del 11.5%, que es un valor referencial para líneas de crédito PYME en el sistema financiero ecuatoriano. Se aplica el sistema de amortización francés, con una cuota fija anual de \$4,315.21. La siguiente tabla muestra los detalles de la amortización.

Tabla 22 Tabla de Amortización del Préstamo

Año	Cuota	Interés	Capital	Saldo final
1	\$4,315.21	\$1,811.25	\$2,503.96	\$13,246.04
2	\$4,315.21	\$1,523.29	\$2,791.92	\$10,454.12
3	\$4,315.21	\$1,202.22	\$3,112.99	\$7,341.13
4	\$4,315.21	\$844.23	\$3,470.98	\$3,870.15
5	\$4,315.21	\$445.07	\$3,870.15	\$0.00

Elaboración propia

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

Los ingresos se estiman según la política de precios establecida en el Capítulo III y la capacidad operativa del equipo, que puede gestionar entre 4 y 6 proyectos mensuales en plena actividad. Para el primer año, se prevé una distribución de ventas por la línea de servicio, detallada a continuación.

Tabla 23 Presupuesto de Ingresos - Año

Servicio	Ingreso estimado (Año 1)
Diagnóstico de motivación y clima laboral (\$150 c/u)	\$3,000
Manual de micro retos personalizado -venta individual- (\$350 c/u)	\$3,500
Talleres lúdicos de motivación (\$120 c/u)	\$7,500
Programa de reconocimiento no económico (\$200 c/u)	\$2,000
Capacitación a líderes en gamificación (\$180 c/u)	\$3,000
Paquete integral: diagnóstico + manual + 2 talleres + seguimiento (\$700 c/u)	\$21,000
TOTAL INGRESOS AÑO 1	\$40,000

Elaboración propia

Para los años posteriores, se anticipa un incremento de los ingresos, basado en la consolidación de la base de clientes, la incorporación de un segundo Asesor Lúdico y de un Especialista en Talento Humano desde el tercer año (según la fase de crecimiento detallada en el Capítulo III), y en el fortalecimiento de la marca en el segmento de micro y pequeñas empresas en Quito.

Tabla 24 Presupuesto de Ingresos proyectado (5 años)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas de servicios	\$40,000	\$50,000	\$63,000	\$72,000	\$81,000

Elaboración propia

4.1.4. Presupuesto de Costos

Los costos directos incluyen al personal técnico responsable de realizar los servicios (como el Asesor Lúdico y, a partir del tercer año, el Asesor de Liderazgo y el Especialista en Talento Humano), además de los materiales lúdicos, el transporte y el mantenimiento de los equipos utilizados en los talleres.

Tabla 25 Presupuesto de Costos - Año 1

Rubro	Valor (Año 1)
Sueldo Asesor Lúdico	\$7,800
Beneficios sociales (aporte patronal IESS, décimos, vacaciones - aprox. 32%)	\$2,496

Material lúdico y didáctico consumible	\$1,400
Transporte y combustible para traslado a empresas clientes	\$900
Mantenimiento de equipos y vehículo	\$404
TOTAL, COSTOS AÑO 1	\$13,000

Elaboración propia

Desde el año 3, los costos aumentan debido a la incorporación de personal técnico adicional necesario para gestionar el crecimiento de la cartera de clientes.

Tabla 26 Presupuesto de Costos proyectado (5 años).

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos de prestación del servicio	\$13,000	\$16,500	\$22,500	\$24,500	\$27,000
% sobre ingresos	32.5%	33.0%	35.7%	34.0%	33.3%

Elaboración propia

4.1.5. Presupuesto de Gastos

Los gastos administrativos y de ventas abarcan la remuneración del personal directivo y de apoyo, los honorarios de los contables, el arriendo, los servicios básicos y las actividades de promoción comercial. En el primer año, la empresa mantiene una estructura sencilla que se ampliará a partir del año 3 con la incorporación del Jefe Comercial, del Asesor Comercial y de la Subdirección, siguiendo el organigrama presentado en el Capítulo I.

Tabla 27 Presupuesto de Gastos - Año 1

Rubro	Valor (Año 1)
Sueldo Dirección / Gerencia General	\$7,800
Sueldo Secretaria/Recepcionista (medio tiempo)	\$3,600
Honorarios profesionales de contabilidad	\$2,160
Beneficios sociales sobre nómina administrativa (aprox. 32%)	\$3,648
Arriendo de oficina (espacio compartido tipo coworking)	\$1,200
Servicios básicos (luz, agua, internet, teléfono)	\$480
Publicidad y marketing (redes sociales, material promocional)	\$480
Suministros de oficina	\$132
TOTAL GASTOS AÑO 1	\$19,500

Elaboración propia

Tabla 28 Presupuesto de Gastos proyectado (5 años).

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos y de ventas	\$19,500	\$21,500	\$27,500	\$29,000	\$30,500

Elaboración propia

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El estado de resultados proyectado muestra un primer año con utilidad neta modesta, seguido de un período de consolidación entre los años 2 y 3, y un crecimiento continuo de la rentabilidad desde el año 4, cuando la empresa amplía su equipo y cartera de clientes.

Tabla 29 Estado de Resultados Proyectado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$40,000	\$50,000	\$63,000	\$72,000	\$81,000
(-) Costos directos	\$13,000	\$16,500	\$22,500	\$24,500	\$27,000
= Utilidad Bruta	\$27,000	\$33,500	\$40,500	\$47,500	\$54,000
(-) Gastos administrativos y de ventas	\$19,500	\$21,500	\$27,500	\$29,000	\$30,500
(-) Depreciación y amortización	\$4,077	\$4,077	\$4,077	\$2,860	\$2,860
= Utilidad Operativa	\$3,423	\$7,923	\$8,923	\$15,640	\$20,640
(-) Gastos financieros (interés préstamo)	\$1,811	\$1,523	\$1,202	\$844	\$445
= Utilidad antes de participación e impuestos	\$1,612	\$6,400	\$7,721	\$14,796	\$20,195
(-) 15% Participación trabajadores	\$242	\$960	\$1,158	\$2,219	\$3,029
(-) 25% Impuesto a la renta	\$342	\$1,360	\$1,641	\$3,144	\$4,291
= UTILIDAD NETA	\$1,027	\$4,080	\$4,922	\$9,432	\$12,874

Elaboración propia

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se determinó usando la fórmula $PE = \text{Costos Fijos} / (1 - \text{Costos Variables/Ventas})$. Se consideraron como costos fijos los gastos administrativos y

de ventas, la depreciación y amortización, además del gasto financiero. Los costos variables incluyeron los costos directos asociados a la prestación del servicio.

Tabla 30 Punto de Equilibrio.

Concepto	Año 1	Año 3	Año 5
Costos fijos (gastos + depreciación + interés)	\$25,388	\$32,779	\$50,708
Costos variables (costos directos)	\$13,000	\$22,500	\$27,000
Ventas	\$40,000	\$63,000	\$81,000
Punto de equilibrio en ventas	\$37,612	\$50,990	\$50,708

Elaboración propia

En el año 1, el punto de equilibrio, que es \$37,612, está ligeramente por debajo de las ventas reales de \$40,000, lo que indica que el proyecto genera beneficios desde el primer año, aunque con un margen de seguridad pequeño. Desde el año 3, al distribuir los costos fijos en un mayor volumen de ventas, el margen de seguridad se incrementa.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado se elabora desde la vista del inversionista, considerando solo el aporte propio como desembolso inicial (ya que el préstamo cubre parte de la inversión). Incluye la utilidad neta de cada período, la depreciación y amortización (que no representan salidas de efectivo), la amortización del capital del préstamo (que sí implica salidas de efectivo) y la recuperación del capital de trabajo al final del período de evaluación.

Tabla 31 Flujo de Caja Proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta	-	\$1,027	\$4,080	\$4,922	\$9,432	\$12,874
(+) Depreciación y amortización	-	\$4,077	\$4,077	\$4,077	\$2,860	\$2,860
(-) Amortización de capital del préstamo	-	\$2,504	\$2,792	\$3,113	\$3,471	\$3,870
(+) Recuperación de capital de trabajo	-	-	-	-	-	\$14,400
(-) Inversión (aporte propio)	\$19,250	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA NETO	- \$19,250	\$2,601	\$5,365	\$5,886	\$8,821	\$26,264

Elaboración propia

4.1.9. Balance Proyectado

El balance general proyectado, basado en la inversión inicial, las utilidades acumuladas y el saldo restante del préstamo, muestra el crecimiento del patrimonio de la empresa y la reducción gradual de su endeudamiento durante el período de evaluación.

Tabla 32 Balance Proyectado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente (caja y equivalentes)	\$17,001	\$22,365	\$28,250	\$37,072	\$48,936
Activo fijo y diferido neto	\$16,523	\$12,446	\$8,370	\$5,510	\$2,650
TOTAL, ACTIVOS	\$33,524	\$34,811	\$36,620	\$42,582	\$51,586
Pasivo (préstamo por pagar)	\$13,246	\$10,454	\$7,341	\$3,870	\$0
Patrimonio (capital + utilidades acumuladas)	\$20,277	\$24,357	\$29,279	\$38,712	\$51,586
TOTAL, PASIVO + PATRIMONIO	\$33,524	\$34,811	\$36,620	\$42,582	\$51,586

Elaboración propia

4.2. Evaluación del Proyecto

Con base en los presupuestos y estados financieros proyectados, se analiza la viabilidad económica y financiera del proyecto utilizando indicadores estándar de evaluación de inversiones, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), la rentabilidad sobre los activos (ROA) y el período de recuperación de la inversión.

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

Para calcular el VAN y la TIR, se empleó una Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del 12% anual. Esta tasa combina una referencia del mercado local con una prima de riesgo específica para un emprendimiento de servicios en etapa inicial.

Al descontar el flujo de caja del inversionista (que es de -\$19,250 en el Año 0 y de los Años 1 a 5 según la Tabla 18) a esta tasa, se obtienen los siguientes resultados.

Tabla 33 Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR y Período de Recuperación.

Indicador	Resultado	Interpretación
VAN (12%)	\$12,047.40	Positivo: el proyecto genera valor por encima del costo de oportunidad del capital.
TIR	27.62%	Superior a la TMAR (12%), lo que confirma la conveniencia financiera del proyecto.
Período de Recuperación	3 años y 7 meses	La inversión propia se recupera dentro del horizonte de evaluación de 5 años.

Elaboración propia

Además, se calcularon los indicadores de rentabilidad ROE (Utilidad Neta / Patrimonio) y ROA (Utilidad Neta / Activos Totales) para cada año del período de evaluación.

Tabla 34 Indicadores ROE y ROA.

Año	Utilidad Neta	Patrimonio	Activos Totales	ROE	ROA
Año 1	\$1,027	\$20,277	\$33,524	5.1%	3.1%
Año 2	\$4,080	\$24,357	\$34,811	16.7%	11.7%
Año 3	\$4,922	\$29,279	\$36,620	16.8%	13.4%
Año 4	\$9,432	\$38,712	\$42,582	24.4%	22.2%
Año 5	\$12,874	\$51,586	\$51,586	25.0%	25.0%

Elaboración propia

Los indicadores revelan una rentabilidad en aumento sobre el patrimonio y los activos a lo largo del período analizado, elevándose del 5.1% y 3.1% en el primer año a un 25.0% en el quinto año. Esto ocurre a medida que la empresa paga su deuda y fortalece su base de clientes. En resumen, un VAN positivo, una TIR que supera la TMAR y un tiempo de recuperación dentro del período de evaluación sugieren que el proyecto F-lúdica es viable en términos económicos y financieros.

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El plan de contingencia y salida busca anticipar los principales riesgos que podrían afectar la operación y la viabilidad financiera del proyecto F-lúdica, así como establecer medidas de respuesta oportunas y alternativas de salida que protejan la inversión de los socios en caso de que las condiciones del mercado no evolucionen según lo proyectado en el Capítulo IV.

Matriz de Situaciones Adversas

A partir de las barreras identificadas en el diagnóstico de mercado (Capítulo II) y de los supuestos utilizados en la evaluación financiera (Capítulo IV), se construyó la siguiente matriz que resume las principales situaciones adversas que podría enfrentar el proyecto, su probabilidad e impacto estimados, y la estrategia de respuesta prevista.

Tabla 35 Matriz de Situaciones Adversas.

Situación adversa	Probabilidad	Impacto	Estrategia de respuesta
Baja captación de clientes en el primer año (ventas inferiores al punto de equilibrio de \$37,612)	Media	Alto	Intensificar la estrategia comercial (diagnósticos gratuitos, alianzas con cámaras de comercio) y ajustar los gastos variables hasta alcanzar el punto de equilibrio.
Resistencia al cambio de directivos de las empresas clientes frente a metodologías lúdicas	Alta	Medio	Presentar casos piloto y evidencia cuantitativa (indicadores de motivación) que respalde los resultados del modelo.
Incremento en la tasa de interés o restricción del financiamiento externo	Baja	Alto	Renegociar condiciones con la entidad financiera o sustituir el crédito por aportes adicionales de los socios.
Rotación o salida del Asesor Lúdico u otro personal clave	Media	Medio	Documentar la metodología en el manual de micro retos y capacitar a un segundo asesor como respaldo.
Aparición de nuevos competidores que repliquen la propuesta de gamificación	Media	Medio	Fortalecer la marca, mantener precios competitivos y ampliar el portafolio con nuevos servicios.

Incumplimiento sostenido de las metas de ventas durante los dos primeros años	Baja	Alto	Activar el plan de salida: venta del manual de micro retos como producto digital independiente o liquidación ordenada de los activos del proyecto.
---	------	------	--

Elaboración propia

Medidas de Mitigación y Alternativas

Con base en la matriz anterior, se plantean las siguientes medidas de mitigación y alternativas de salida para resguardar la sostenibilidad del proyecto:

- Constituir un fondo de contingencia equivalente al 10% de la utilidad neta anual para cubrir imprevistos operativos o financieros.
- Diversificar el portafolio de servicios incorporando la versión digital del manual de micro retos prevista para la fase de consolidación (Capítulo III), reduciendo la dependencia de los talleres presenciales.
- Mantener alianzas estratégicas con cámaras de comercio y asociaciones de MIPYMES que faciliten la captación continua de clientes.
- Evaluar semestralmente los indicadores financieros (ventas, punto de equilibrio, flujo de caja) y los indicadores de gestión (KPI) descritos en el Capítulo III, para activar tempranamente las medidas correctivas.
- Como alternativa de salida parcial, licenciar o vender el manual de micro retos como producto digital independiente si la demanda de servicios presenciales disminuye.
- Como alternativa de salida total, contemplar la liquidación ordenada de activos y la cancelación anticipada del saldo del préstamo, priorizando la recuperación del capital de los socios, en caso de que los indicadores de viabilidad (VAN, TIR) se tornen negativos de manera sostenida.

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado confirma que la falta de motivación y de reconocimiento es un problema relevante en las pequeñas empresas de Quito: el 50% de los encuestados no recibe reconocimiento por su desempeño y solo el 55% se siente motivado de manera constante.
- Los resultados de la encuesta, las entrevistas y el focus group evidencian una alta aceptación hacia la propuesta: el 80% de los colaboradores considera que los micro retos laborales aumentarían su motivación y el 90% cree que mejorarían el trabajo en equipo.
- El modelo de negocio F-lúdica, estructurado en torno a un manual de micro retos y servicios complementarios (diagnóstico, talleres, programas de reconocimiento), responde a una necesidad de mercado actualmente desatendida por las consultoras de talento humano orientadas a empresas medianas y grandes.
- La evaluación económica y financiera demuestra que el proyecto es viable: genera un VAN positivo de \$12,047.40, una TIR de 27.62% (superior a la TMAR del 12%) y recupera la inversión de los socios en 3 años y 7 meses, dentro del horizonte de evaluación de 5 años.
- El punto de equilibrio del primer año (\$37,612) se ubica ligeramente por debajo de las ventas proyectadas (\$40,000), lo que indica que el proyecto es rentable desde su primer año, aunque con un margen de seguridad inicial reducido que requiere un seguimiento comercial cercano.
- El análisis de riesgos y el plan de contingencia permiten anticipar los principales factores que podrían afectar la operación del negocio y

establecen medidas de respuesta y alternativas de salida que resguardan la inversión de los socios.

RECOMENDACIONES

- Iniciar la implementación del modelo de micro retos laborales con un grupo reducido de empresas piloto en el sector norte-centro de Quito, con el fin de validar la metodología antes de la fase de crecimiento.
- Reforzar la estrategia comercial durante el primer año, mediante diagnósticos gratuitos y alianzas con cámaras de comercio, dado el reducido margen de seguridad que arroja el punto de equilibrio.
- Documentar y actualizar periódicamente el manual de micro retos, incorporando los resultados de los indicadores de motivación y desempeño obtenidos en cada implementación.
- Monitorear trimestralmente los indicadores financieros y los indicadores de gestión (KPI) descritos en el Capítulo III, para activar oportunamente las medidas del plan de contingencia.
- Evaluar, a partir del tercer año, la incorporación de una versión digital del manual de micro retos, como se plantea en la fase de consolidación, con el fin de diversificar los ingresos y ampliar el alcance geográfico del proyecto.
- Fortalecer las alianzas con instituciones de educación superior y especialistas en talento humano para mantener actualizada la metodología frente a nuevas tendencias en gamificación y bienestar laboral.

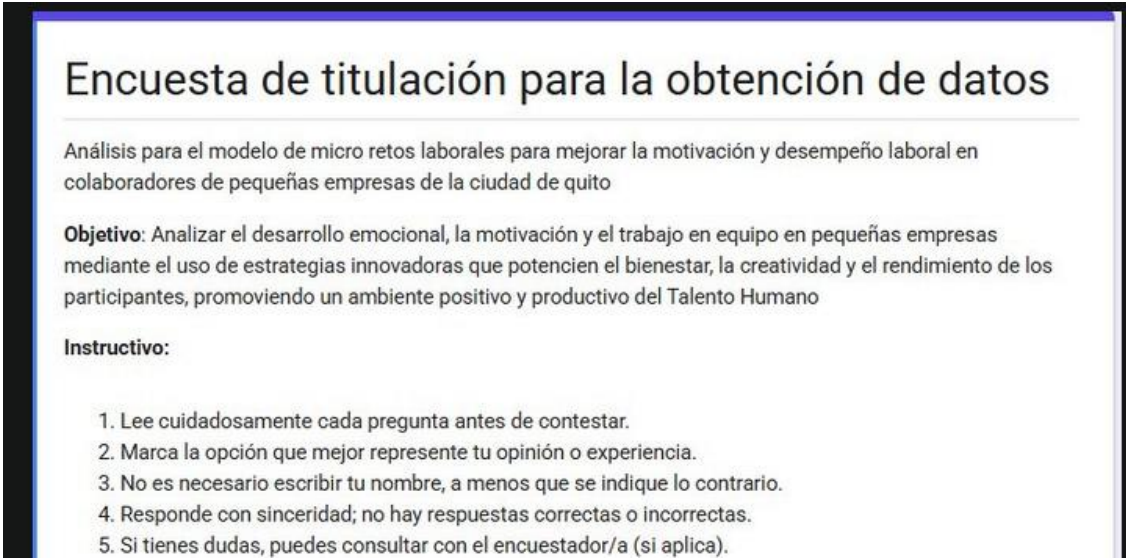
BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., y Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification". Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, 9-15. <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>
- Iglesias Armenteros, A. L., y Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. MediSur, 13(3), 455-457.
- Pedraza, E., Amaya, G., y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales, 16(3), 493-505.
- Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, S. G. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Quijia-Pillajo, J., Guevara-Rosero, C., y Ramírez-Álvarez, J. (2021). Determinantes de la productividad laboral para las empresas ecuatorianas en el periodo 2009-2014. Revista Politécnica, 47(1), 17-26. <https://doi.org/10.33333/rp.vol47n1.02>
- Riquelme Benítez, C. R. (2023). Gamificación empresarial como herramienta dinámica de motivación y logro de objetivos. Revista Científica en Ciencias Sociales, 5(2), 87-91. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.02.2023.87>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.^a ed.). Pearson Educación.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. American Psychologist, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Tenelema Jiménez, I. E., Plua Panta, K. A., Cusme Palma, C. M., y Estrada Hernández, J. A. (2024). Gestión del talento humano en las Pymes. *Religación*, 9(41), e2401201. <https://doi.org/10.46652/rgn.v9i41.1201>

ANEXOS

Gráfico 13. Captura de pantalla de aplicación de encuesta.



Encuesta de titulación para la obtención de datos

Análisis para el modelo de micro retos laborales para mejorar la motivación y desempeño laboral en colaboradores de pequeñas empresas de la ciudad de Quito

Objetivo: Analizar el desarrollo emocional, la motivación y el trabajo en equipo en pequeñas empresas mediante el uso de estrategias innovadoras que potencien el bienestar, la creatividad y el rendimiento de los participantes, promoviendo un ambiente positivo y productivo del Talento Humano

Instructivo:

1. Lee cuidadosamente cada pregunta antes de contestar.
2. Marca la opción que mejor represente tu opinión o experiencia.
3. No es necesario escribir tu nombre, a menos que se indique lo contrario.
4. Responde con sinceridad; no hay respuestas correctas o incorrectas.
5. Si tienes dudas, puedes consultar con el encuestador/a (si aplica).

Elaboración propia

Ilustración 14. Modelo de encuesta aplicada.

Marque en qué edad se encuentra	<ul style="list-style-type: none"> • 18-23 • 24-29 • 30-35 • 36-41 • 42-47 • 48-53 • 54-59 • 60-65
Marque su género	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino • Prefiero no decirlo
Me siento motivado para cumplir con las actividades asignadas en mi trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
En mi empresa recibo reconocimiento cuando realizo un buen desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
Considero que las actividades que realizo diariamente representan un reto que impulsa mi desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • A veces
Considero que participar en pequeños retos laborales incrementa mi motivación para realizar mis actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
Cree que la implementación de micro retos laborales contribuiría a mejorar el trabajo en equipo dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
En mi lugar de trabajo existen oportunidades para aprender nuevas habilidades y mejorar mi desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
Considero que recibir retroalimentación frecuente sobre mi desempeño me motiva a mejorar mis resultados laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez
Cree que la implementación de actividades innovadoras, como los micro retos laborales fortalecería el compromiso de los colaboradores con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Tal vez

Elaboración propia.

Gráfico 15. Espacio físico de imagen referencial.



Elaborado con IA.

Gráfico 16. Espacio físico de imagen referencial. Vista interior.



Elaborado con IA.