

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera y énfasis

*Tesina para optar por el grado académico
de bachillerato en administración de
negocios con énfasis general*

**Optimización de la gestión administrativa
en KO-KI Jabones y Velas según
principios de Fayol, en San Isidro de
Heredia, segundo cuatrimestre 2025.**

Osmar Dario Escoto Tercero

Junio, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
AGRADECIMIENTOS.....	3
DEDICATORIA	4
RESUMEN	5
Abstract	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	7
1.1.2 Delimitación del problema	23
1.1.3 Justificación	23
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo general.....	24
1.3.2 Objetivos específicos.....	24
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	25
2.1 MARCO TEÓRICO.....	25
2.2 MARCO CONCEPTUAL	30
2.3 MARCO CONTEXTUAL	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 ENFOQUE.....	34
3.2 ALCANCE.....	36
3.3 DISEÑO	37
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	39
3.4.1 Población.....	39
3.4.2 Tipo de muestra	40
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	40
3.4.4 Consideraciones éticas	41
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	41
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	42
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	48
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	49

Primer objetivo: Identificar el estado actual del uso de principios administrativos de Fayol para el emprendimiento	49
Segundo Objetivo: Catalogar herramientas y filosofías de trabajo para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas.....	65
Tercer Objetivo: Relacionar las herramientas y filosofías con recomendación de mejoras para la gestión administrativa de KO-KI Jabones y Velas	70
Segundo Objetivo: Catalogar herramientas y filosofías de trabajo para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas.....	75
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	93
Primer objetivo: Identificar el estado actual del uso de principios administrativos de Fayol para el emprendimiento	93
Segundo Objetivo: Catalogar herramientas y filosofías de trabajo para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas.....	110
Tercer Objetivo: Relacionar las herramientas y filosofías con recomendación de mejoras para la gestión administrativa de KO-KI Jabones y Velas.	115
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
Primer objetivo: Identificar el estado actual del uso de principios administrativos de Fayol para el emprendimiento	118
Segundo Objetivo: Catalogar herramientas y filosofías de trabajo para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas.....	133
Tercer Objetivo: Relacionar las herramientas y filosofías con recomendación de mejoras para la gestión administrativa de KO-KI Jabones y Velas.	139
6.2 LIMITACIONES	142
REFERENCIAS.....	143
ANEXOS	148
Anexo 1. Transcripciones de las entrevistas.	148
Transcripción de entrevista con la dueña y colaborador del emprendimiento KO-KI Jabones & Velas.	148
Anexo 2. Declaración Jurada	183
Anexo 3. Consentimiento Informado.....	184
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora	194
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora.....	195
Anexo 6. Carta de aprobación del/la profesional en Filología	196
Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT	198

AGRADECIMIENTOS

Agradezco, en primer lugar, a los integrantes del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas, por su disposición, apertura y colaboración durante el desarrollo de esta investigación, brindando información valiosa que permitió comprender la realidad administrativa del emprendimiento.

De igual forma, expreso mi agradecimiento al tutor académico por su acompañamiento, orientación y observaciones oportunas, las cuales contribuyeron significativamente a mejorar la calidad del trabajo realizado.

Finalmente, agradezco a mi familia por el apoyo constante, la motivación y la comprensión brindada a lo largo del proceso académico, fundamentales para la culminación de esta etapa.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, por el apoyo constante, la paciencia y la motivación brindada a lo largo de mi formación académica, siendo un pilar fundamental para alcanzar este logro.

RESUMEN

La presente investigación analiza los factores que inciden en la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas, ubicado en San Isidro de Heredia, durante el segundo cuatrimestre de 2025, en relación con la aplicación de los principios administrativos de Fayol. El estudio se justifica por la necesidad de fortalecer la organización, planificación y control en emprendimientos artesanales en etapas iniciales, sin afectar su esencia productiva.

El objetivo general fue analizar el estado actual de la gestión administrativa del emprendimiento e identificar oportunidades de mejora. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un alcance exploratorio y descriptivo. Como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista de preguntas abiertas, aplicada a dos integrantes del emprendimiento, y el análisis se realizó de forma interpretativa.

Los resultados evidencian que KO-KI Jabones y Velas aplica varios principios administrativos de manera empírica, especialmente en la organización del trabajo, la adaptación al cambio y la mejora continua. No obstante, se identifican debilidades en la planificación formal, el uso sistemático de herramientas administrativas y la estandarización de algunos procesos. A pesar de estas limitaciones, el emprendimiento presenta una actitud favorable al aprendizaje, la innovación y el crecimiento ordenado.

Se concluye que la optimización de la gestión administrativa puede fortalecerse mediante la incorporación progresiva de herramientas básicas de planificación y control, manteniendo la flexibilidad propia del emprendimiento artesanal.

Palabras clave: gestión administrativa, emprendimiento, principios de Fayol, mejora continua, planificación.

ABSTRACT

This research analyzes the factors that influence the optimization of administrative in the entrepreneurial venture KO-KI Jabones y Velas, located in San Isidro de Heredia, during the second academic term of 2025, in relation to the application of Fayol's administrative principles. The study is justified by the need to strengthen organization, planning, and control in early-stage artisanal enterprises without compromising their productive identity.

The main objective was to analyze the current state of administrative *management* and identify opportunities for improvement. The study followed a qualitative approach with an exploratory and descriptive scope. Data were collected through open-ended interviews conducted with two members of the venture, and the analysis was carried out using an interpretative approach.

The results show that KO-KI Jabones y Velas applies several administrative principles in an empirical manner, particularly in work organization, adaptability to change, and continuous improvement. However, weaknesses were identified in formal planning, systematic use of administrative tools, and process standardization. Despite these limitations, the venture demonstrates a positive attitude toward learning, innovation, and orderly growth.

It is concluded that administrative management can be optimized through the gradual incorporation of basic planning and control tools while preserving the flexibility inherent to artisanal enterprises.

Key words: *administrative management, entrepreneurship, Fayol's principles, continuous improvement, planning.*

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Los antecedentes nacionales e internacionales recopilados en esta sección permiten contextualizar el objeto de estudio, ofreciendo una visión más clara sobre los objetivos generales y específicos planteados. Además, aportan evidencia relevante relacionada con la gestión administrativa en emprendimientos pequeños y artesanales, como el caso de KO-KI Jabones y Velas.

A) En el trabajo de Investigación llamado “Modelo de sucursal y su impacto en el crecimiento de la empresa: Huevos La Distribuidora”, de la autora Fabiola Byfield Bryan del año 2018. Según la autora Byfield Bryan (2018), donde su enfoque en la importancia de las pymes son el motor de la economía costarricense y aportan el %24,7 de empleos en el país, donde empresas lideradas por emprendedores sin experiencia previa en la administración empresarial que dificulta la expansión y crecimiento del negocio.

Dicha tesina investiga las características necesarias de un modelo de tienda que permite llegar de forma directa a los consumidores minoristas, además observar su tratamiento financiero, legal en la empresa.

Esta investigación se utilizó bajo un enfoque mixto, debido a su recopilación de leyes, reglamentos técnicos, decretos ejecutivos y conversaciones personales para responder la pregunta de investigación (Byfield Bryan, 2018, p. 42).

Esta investigación no posee nuestra, porque la población es la empresa “Huevos La Distribuidora”, por ende, se hace enfoque en toda la empresa, esta investigación se utilizó dos técnicas, la primera la técnica de investigación documental consultando leyes, decretos de Costa Rica y la segunda entrevista para obtener información sobre la empresa, por medio de preguntas no estructurales que empresarios expresaron sus experiencias y

dieron sus opiniones sobre el manejo expendio de huevos (Byfield Bryan, 2018, pp. 55-56).

Las conclusiones de dicha investigación fueron la identificación de diversos factores claves para el crecimiento de la empresa, entre ellos la necesidad para cumplir trámites legales y permisos de la CCSS, mejorar la organización interna mediante selección de roles y responsabilidades. También se resaltó la importancia de digitalizar procesos como la planilla, optimizar el manejo de inventarios (en este caso huevos) y analizar el comportamiento puede implicar pérdidas iniciales, pero con una buena estrategia se recupera a largo del año si se logra cumplir las metas (Byfield Bryan, 2018, pp. 98-101).

Las recomendaciones sugeridas por la autora es mantener copias físicas y digitales de todos los documentos relacionados con permisos y seguimientos a su aprobación para facilitar los trámites, cambiar el nombre comercial de la empresa por uno más directo y fácil de recordar y a su vez un logotipo que represente claramente la actividad del negocio. También se enfocó en la importancia de la venta por mayor, mantener rutas de distribución actuales y ampliarlas a nuevas sucursales, mejores envoltorios, fortalecer presencia en redes sociales, fechas especiales para promocionar descuentos y mejoras en la imagen del local (Byfield Bryan, 2018, pp. 102-105).

B) Esta investigación desarrollada por Ana Yancy Carballo Rodríguez (2017), titulada "Estudio de factibilidad técnico y financiero para la creación de una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de galletas de la suerte personalizadas, en el distrito central de la provincia de Heredia, entre septiembre 2016 y abril del 2017", tuvo como objetivo de establecer la factibilidad técnica y financiera para medir la posibilidad de implementar en un proyecto de fabricación y comercialización de galletas de la suerte personalizadas. Este punto es clave para entender que Ko – Ki Jabones y Velas se enfoca en jabones personalizados exclusivos para sus clientes por ende es importante mencionar dicha investigación para contextualizar más el tema de investigación.

La naturaleza de la investigación que se realizó es de tipo mixto, la autora abordó desde un enfoque cuantitativo, recopilando información, analizándola y proyectando datos numéricos sobre las variables investigadas, pero también el uso de cálculos de la Tasa de retorno (TIR), determinación del valor actual neto (VAN) y el cálculo del punto de equilibrio en las ventas, así como en las proyecciones de presupuesto y flujos de caja. A su vez tendrá enfoque cualitativo pues se mencionarán las percepciones de los posibles consumidores del producto en cuanto a gustos, preferencias, y apreciaciones. También se determinó en la población estudiada mediante la observación las conductas y comportamientos para determinar la demanda sobre un producto para tener mejor toma de decisiones sobre el lanzamiento de ciertos productos que ofrecía el emprendimiento (Carballo Rodríguez, 2017, p. 65).

La población que formó parte de la investigación son las personas que visitan el distrito central de Heredia, con fines de realizar compras, visitas turísticas o por razones de trabajo (Carballo Rodríguez, 2017, p. 70).

La muestra que se usó dentro del estudio fue al frente de local comercial seleccionado en el distrito central de Heredia que se implementó en el negocio de fabricación y comercialización de galletas de la suerte personalizadas, transitaban una gran cantidad de personas diarias, por lo tanto, como requisito para que estos individuos participaran de la encuesta es que se encuentren en un rango de edades 15 a 44 años, de las cuales se va obtener información de gran importancia (Carballo Rodríguez, 2017, p. 70).

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación basadas en técnicas de recolección de datos como encuestas mediante cuestionario y entrevistas. A su vez se usó instrumentos de recolección de datos como cuestionarios en la muestra seleccionada de 68 personas para determinar aspectos necesarios en cuanto al nuevo producto, su precio, gustos y preferencias y el establecimiento del negocio como tal; y por última entrevista semi estructurada que se basó

en entrevistador con libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos (Carballo Rodríguez, 2017, pp. 72-76).

Los resultados de la investigación sobre el análisis de la viabilidad de una microempresa de galletas de la suerte mediante estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero.

Uno de los resultados concluyentes de la investigación fue que, de 68 personas, donde el 100% indicó que estaba dispuesto a comprar galletas de la suerte, con especial interés en las versiones personalizadas, se identificó un mercado potencial alto (Carballo Rodríguez, 2017, pp. 80-93).

También se determinó una oferta limitada de productos similares en el mercado local, se propuso una estrategia comercial basada en la diferenciación, con una mezcla de mercadeo centrada en el producto, plaza, precio accesible y una imagen atractiva (Carballo Rodríguez, 2017, pp. 104-113).

Se detalló el proceso de producción, maquinaria, personal necesario, ubicación del local y requerimientos legales como permisos sanitarios y patentes comerciales. La producción es artesanal con proyección de crecimiento lo que reduce riesgos iniciales según dedujo el estudio (Carballo Rodríguez, 2017, pp. 114-145).

Se hizo énfasis en FODA, una microempresa con roles bien definidos como administrador y pastelero. El análisis FODA evidenció fortalezas como innovación y amenaza por entrada de imitadores (Carballo Rodríguez, 2017, pp. 146-155).

Por último, se dedujo que una inversión inicial de ₡7.344.374,67, y se proyectaron ingresos y costos por 10 años, se estimó un VAN positivo, TIR superior al costo de capital, confirmando rentabilidad, por consiguiente, el punto de equilibrio se alcanzaría en el primer año y la recuperación de la inversión se lograría en menos de 5 años y 10 meses (Carballo Rodríguez, 2017, pp. 156-183).

Dentro de las conclusiones que dedujo el estudio, Carballo Rodríguez (2017) concluye que el análisis de mercado permitió definir claramente el público meta para las galletas de la suerte, evidenció claramente que el 90% de los encuestados estaban dispuestos a comprar, por consiguiente, una demanda clara de 39.277 de visitas al año, con un consumo potencial de 3.273 galletas mensuales algo que le viabilidad al proyecto de la investigación (Carballo Rodríguez, 2017, p. 188).

Desde el enfoque legal se destacó una serie de trámites claves para la constitución de la empresa y se estima un costo aproximado de 413,000, esta subrayó que el proceso burocrático para la constitución y formalización de la empresa debe ser ordenado y que conlleva una inversión de tiempo y dinero (Carballo Rodríguez, 2017, p. 188).

Por una parte, que se destacó en la investigación en el ámbito organizacional fue que se planteó una estructura pequeña y eficiente que reduce costos administrativos, esto a largo plazo se estima la contratación de más personal conforme crezcan las ventas para sostener la productividad y eficiencia operativa dentro de la empresa (Carballo Rodríguez, 2017, p. 189).

Finalmente, en el ámbito financiero se demostró que el proyecto es rentable, la inversión inicial estimada es de se estimó que se requiere de ₡7.344.374,67, para hacer frente al primer mes de alquiler y depósito en garantía del local comercial, el acondicionamiento del local, la adquisición de mobiliario y equipo, la creación de la sociedad y registro de la marca y la compra de materias primas para el primer año, con una recuperación que se estimó en el estudio en 5 años y 10 meses, con una TIR del 35% superior al costo de capital del %25 de lo que se hace un proyecto seguro y viable (Carballo Rodríguez, 2017, p. 190).

Para concluir con este antecedente con las recomendaciones la autora sugirió mejor calidad de sabor, diseño y presentación, considerando los gastos del cliente. A su vez una

estrategia fuerte de promoción para captar a quienes transitan por el centro de Heredia (Carballo Rodríguez, 2017, p. 191).

A nivel técnico la investigación sugirió una serie de prioridades como buen estado del local, pinturas mejoras y aprovechar los avances tecnológicos que faciliten la producción y aumenten la demanda. A su vez en términos legales, se debe mantener orden y asesoría constante para evitar sanciones y cumplir con las obligaciones burocráticas claves para la formalización e imagen ante las instituciones gubernamentales y bancos que buscan seguridad y claridad en los ingresos. El estudio resaltó la importancia de una buena organización justo para satisfacer la producción y fomentar la capacitación interna, fortaleciendo así las relaciones y la eficiencia dentro del equipo y por último a nivel financiero, se aconseja reducir costos innecesarios como suministros de limpieza u oficina y crear alianzas con proveedores para obtener mejores precios en materias primas sin sacrificar calidad (Carballo Rodríguez, 2017, p. 192).

La investigación resaltó la importancia de contemplar los riesgos externos como la economía, la variabilidad de la demanda y la capacidad productiva y contemplar escenarios más optimistas, medio y pesimistas para anticiparse y tomar decisiones acertadas (Carballo Rodríguez, 2017, p. 193).

C) El estudio elaborado por Jiménez Valverde, J. P. (2017), titulado "Proyecto de pre factibilidad para la creación de una PYME organizadora de eventos en el cantón de Moravia", se centra en analizar la viabilidad técnica, operativa y financiera para establecer una microempresa en el sector servicios. Donde su objetivo del tema es determinar la pre factibilidad y viabilidad económica de establecer una PYME una organizadora de eventos en el cantón de Moravia de la provincia de San José.

El enfoque metodológico fue de tipo cuantitativo, combinando análisis técnico y económico con el uso de entrevistas y recolección de datos primarios, enfocados en las

condiciones reales de infraestructura, equipamiento y contexto comercial (Jiménez Valverde, 2017, p. 88).

La población y muestra que se utilizó en el estudio fue personas y objetos definidos en el problema y la muestra una población significativa de la población de la zona de Moravia (Jiménez Valverde, 2017, pp. 93-96).

Los resultados del estudio fueron que en la zona de Moravia en 2016 se identificó que el %59 de los futuros consumidores eran Hombres de 26 años y un 75% trabajaba en el sector privado. Además, el %66 dijeron que preferirían usar proveedores en internet. Un 65 % no contaba con proveedor de eventos, y un 51 % de quienes sí tenían estaría dispuesto a cambiarlo. La mayoría realiza al menos cinco eventos al año, con una frecuencia trimestral del 42 %, y un 42 % prefiere celebrarlos en salas de eventos. Los encuestados priorizan la calidad y el precio razonable (46 %), siendo Navidad y fin de año las épocas de mayor demanda (47 %). También destacaron la importancia de la innovación (47 %) y la decoración (67 %) como factores decisivos al elegir el servicio (Jiménez Valverde, 2017, p. 127).

El estudio concluyó la viabilidad siempre y cuando se aprovechara la infraestructura existente, concentrando así mejor los recursos en nuevas adquisiciones mobiliarias y equipo tecnológico. Resaltó que los costos operativos son muy bajos y viables financieramente ajustado y equilibrado. En cuanto a las recomendaciones, se hizo énfasis la necesidad de mantener una actualización constante en tecnologías de punta como sistemas operativos, equipo de cómputo, impresoras y cámaras. Esta modernización permitirá a la empresa a las nuevas exigencias del mercado y brindar servicios de calidad en un entorno competitivo (Jiménez Valverde, 2017, pp. 177-186).

D) El proyecto de investigación hecho por Bryan Navarro Centeno (2015), titulado "Propuesta de gestión estratégica empresarial para las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica". El objetivo principal de

la investigación fue formular una guía estructurada que apoyará la permanencia y competitividad de las PYMES tecnológicas del país. Para lograrlo se abordaron las tres etapas de planificación estratégica: planificación, ejecución y evaluación. Lo anterior mencionado clave para lo que se busca para el emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas para una mejor gestión del emprendimiento con el fin de asegurar dentro del mercado de velas y jabones.

El enfoque metodológico de esta investigación fue de tipo mixto, dicha investigación se centró en enfoques recolección de datos cualitativos, exploratorios, descriptivos, explicativo, encuestas abiertas y cerradas. (Navarro Centeno, 2015, pp. 61-63).

La población objetivo del estudio está conformado por micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica. La muestra concreta estuvo por 26 empresas, de las cuales 11 fueron microempresas y 15 pequeñas empresas, las cuentas respondieron a las encuestas aplicadas (Navarro Centeno, 2015, p. 66).

Los resultados arrojaron que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica enfrentan debilidades significativas en su gestión estratégica. A través de la aplicación de encuestas a 26 empresas (11 micro y 15 pequeñas), se evidenció que solo el 35 % trabaja con objetivos estratégicos formales, mientras que el 65 % restante gestiona de forma improvisada, lo que compromete su sostenibilidad (Navarro Centeno, 2015, p. 64).

Por consiguiente, el 70 % de las empresas no utiliza herramientas de planificación como matrices FODA o análisis de entorno, esto reflejó la baja capacidad para anticipar cambios del mercado. Se destacó no se realizan evaluaciones periódicas, limitando su capacidad para ajustar estrategias en tiempo real. Esta ausencia de planeación y control impacta negativamente en la competitividad, especialmente ante un sector altamente dinámico como el tecnológico (Navarro Centeno, 2015, pp. 65–66).

Entre varios puntos que se destacó en el estudio fue la centralización en una sola persona que toma las decisiones sin consultar a su equipo, limitando la innovación y delegación creando sobrecarga operativa y dificultad para crecer. Se detectó que muchas empresas carecen de mecanismos formales de comunicación internet, afectando entre las áreas (Navarro Centeno, 2015, pp. 67–68).

Finalmente, el análisis mostró que solo un 30% de las empresas contaba con indicadores precisos para medir su rendimiento, pocos hacían uso de la tecnologías administrativas o *software* de gestión. Esta falta de tecnificación y seguimiento estratégico representa un riesgo a mediano y largo plazo para su supervivencia dentro del mercado (Navarro Centeno, 2015, pp. 69–70).

E) La investigación de Vásquez (2017), titulado *“Plan de negocios para la empresa de comercialización de productos naturales, enfocado en un estilo saludable, en la Región Metropolitana Norte: caso de la empresa Bio Mercado”*, elaborado por Vásquez (2017), el cual tuvo como objetivo principal desarrollar un plan de negocios para una empresa dedicada a la comercialización de productos naturales y orgánicos, orientados a la promoción de un estilo de vida saludable. En dicha investigación se destaca la importancia del plan de negocios como una herramienta fundamental para analizar el mercado, conocer el nivel de satisfacción del cliente, evaluar la estructura administrativa y realizar un análisis financiero que permita una adecuada toma de decisiones. Asimismo, el estudio resalta que la correcta gestión administrativa y financiera contribuye a controlar y maximizar los recursos económicos de la empresa, estableciendo estrategias claras que faciliten el crecimiento y la sostenibilidad del negocio en un entorno competitivo (Vásquez, 2017, pp. 9–10).

En la investigación de Vásquez (2017) se establece un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), donde lo cualitativo se orienta a recolectar opiniones, juicios, actitudes y conductas mediante encuestas y entrevistas, mientras que lo cuantitativo se apoya en

porcentajes, costos, promedios, bases de datos y análisis financieros/presupuestos. Además, el estudio se define con carácter exploratorio y descriptivo, ya que aborda por primera vez aspectos como el análisis de mercado para conocer la satisfacción del cliente y el análisis del sistema financiero, aplicándose en un sector específico de la población en San Ramón de Alajuela (Vásquez, 2017, pp. 44–46).

En la investigación de Vásquez (2017) la población se define como el total de habitantes de un área específica, enfocándose en los clientes hombres y mujeres entre 18 y 80 años de San Ramón Centro, tanto quienes visitan la tienda física como quienes utilizan el servicio de entrega a domicilio. Según datos del INEC (2018), San Ramón Centro cuenta con una población de 9 080 habitantes, lo que delimita el contexto del estudio. En cuanto a la muestra, esta se conforma por aproximadamente 150 a 200 clientes frecuentes de Bio Mercado, mayores de 18 años, a quienes se les aplican encuestas con el fin de obtener información sobre la satisfacción del cliente, los productos y servicios ofrecidos y los aspectos susceptibles de mejora dentro del negocio (Vásquez, 2017, p. 50).

En la investigación de Vásquez (2017) se concluye que la elaboración de un plan de negocios para Bio Mercado permitió identificar oportunidades de mejora en las áreas organizacional, de mercado y financiera, evidenciando la importancia de una estructura organizacional eficiente, una adecuada atención al cliente y un control de costos en el servicio de entregas. Asimismo, el estudio resalta que la experiencia del cliente, la recomendación del local, el uso de redes sociales y una fachada atractiva influyen positivamente en la demanda. En el ámbito financiero, se determina la necesidad de mantener márgenes de utilidad adecuados y llevar un control contable ordenado, formulando recomendaciones orientadas a fortalecer la competitividad, rentabilidad y sostenibilidad del negocio (Vásquez, 2017, pp. 93–100).

El antecedente analizado resulta pertinente y coherente con el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas, ya que ambos corresponden a negocios de pequeña escala

enfocados en productos naturales, donde la organización interna, la experiencia del cliente, el uso de redes sociales, la recomendación de los clientes y el control de costos y márgenes son factores determinantes para la sostenibilidad. Las conclusiones y recomendaciones planteadas en el estudio de Bio Mercado se ajustan a la realidad operativa de KO-KI, aportando un referente válido para identificar oportunidades de mejora y fortalecer su gestión administrativa y financiera.

Terminada las antecedentes nacionales, continuaremos con los antecedentes internacionales.

A) Para iniciar con los antecedentes internacionales, se menciona el estudio realizado por los autores Cadena Silva, Solorzano Aveiga, Lima Sánchez y Molina Santana (2025), titulado “sistematización contable en microempresas informales: Validación de un modelo por secciones”; se validó un modelo de sistematización contable por secciones para microempresas informales de Ecuador, destacando la falta de registros adecuados y la dependencia de herramientas rudimentarias como cuadernos.

Se empleó una metodología de enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo para obtener una visión integral de las prácticas contables en las microempresas y analizar la viabilidad del modelo de sistematización contable por secciones

La muestra fue de 90 microempresas de los cantones involucrados en el proyecto institucional. Esta información permitió obtener información sobre las herramientas contables utilizadas, el grado de conocimiento sobre control interno y la disposición hacia la adopción del modelo contable propuesto. Los datos fueron analizados utilizando herramientas estadísticas descriptivas como frecuencias y porcentajes, que facilitaron la identificación de patrones predominantes en las prácticas contables actuales (Cadena Silva *et al*, 2025, p. 135).

En relación con el emprendimiento Ko–Ki Jabones y Velas, cuya naturaleza artesanal y operativa informal podría beneficiarse de una mejor sistematización contable, el estudio desarrollado por Cadena Silva *et al.* (2025) resulta altamente pertinente. La investigación se centró en evaluar la viabilidad de implementar un modelo de sistematización contable por secciones en microempresas que no aplican NIIF. Se aplicó un enfoque cuantitativo descriptivo a través de encuestas, concluyendo que el 65 % de las empresas utiliza herramientas manuales como cuadernos, reflejando una marcada informalidad. Además, se evidenció una aceptación favorable del modelo propuesto, con una media de disposición de 4.2 en escala de 5 y baja dispersión, lo que respalda su aplicabilidad. El modelo permitiría a microempresas como Ko–Ki mejorar el control financiero, facilitar el acceso a financiamiento y aumentar su sostenibilidad en el tiempo (Cadena Silva *et al.*, 2025, pp. 137–142).

La investigación concluyó que muchas microempresas aún dependen de métodos contables informales, lo que limita su organización y transparencia. Sin embargo, mostraron disposición para adoptar un modelo de sistematización contable por secciones, el cual demostró ser viable y útil para mejorar el control interno, facilitar la toma de decisiones financieras y promover su integración al mercado formal. Se recomienda capacitación específica y manuales prácticos adaptados al contexto de cada empresa. Finalmente, se sugiere investigar el impacto a largo plazo del modelo y su aplicación en otros sectores y regiones (Cadena Silva *et al.*, 2025, p. 142).

B) El estudio realizado por Delgado, Alejo y López (2025), titulado “ Las herramientas de Inteligencia de Negocios potencian la capacidad de toma de decisiones en las PYMES”, publicada en la Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, tuvo como objetivo identificar las percepciones de los propietarios de PYMES en Guayaquil sobre el uso de herramientas de inteligencia como *Business Intelligence* (BI); de negocios en la toma de decisiones estratégicas. Esta investigación es clave para el

emprendimiento Ko - Ki Jabones y Velas para sacar beneficios de estas herramientas que optimicen los procesos operativos y administrativos tales como costos, análisis de demanda, reducción de costos y mejora en el segmento de mercado.

El enfoque de la investigación fue cualitativo con enfoque exploratorio debido que se usaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de 7 empresarios y mediante la técnica de análisis temático. (Delgado Díaz *et al.*, 2025, p. 10)

Los resultados mostrados por el estudio revelaron que las herramientas BI permiten a las PYMEs tomar decisiones más ágiles y acertadas, logrando así mejorar aspectos cruciales de la empresa como mejora en el costo, eficiencia productiva, toma de decisiones, optimizar los recursos, anticipar a tendencias y gestionar la empresa de forma más eficiente y estratégica. Así como el desconocimiento de herramientas tecnológicas por parte de los empresarios como 5 de los 7 entrevistados admitieron que no conocían herramientas como crowdsourcing podría beneficiarlos, herramienta que ayuda a externalizar las tareas o recopilar contribuciones de un grupo grande e indefinido de personas en línea. Destacando la importancia de emprendedores conozcan las herramientas nuevas e innovadoras tecnológicas para el mejor manejo empresarial (Delgado Díaz *et al.*, 2025, pp. 10-12).

Como conclusión redactada por el estudio, como herramientas BI, crowdsourcing y otras herramientas fortalecen la toma de decisiones de las PYMES. Permitiendo anticipar cambios del mercado mediante análisis predictivos, optimizando recursos y reduciendo riesgos. Las entrevistas a empresarios se evidenció un desconocimiento generalizado sobre el uso de estas tecnologías, siendo una limitante en la adopción y resalta el estudio otras herramientas como minería de datos, algoritmos predictivos y gestión de conocimientos que pueden transformar positivamente la gestión empresarial.

Como recomendación recalcó la importancia de capacitación personal, creación de canales internos para el intercambio de conocimiento y la inversión en tecnología como elementos claves para superar barreras técnicas, organizacionales y financieras.

Finalmente se destacó que su implementación de mencionadas herramientas tecnológicas son herramientas estratégicas que mejora la competitividad y sostenibilidad de las PYMES en entornos cambiantes (Delgado Díaz *et al.*, 2025, pp. 18-20).

C) Los autores Fiallos Ortega, Esparza Paz y Castelo Salazar (2021) desarrollaron un estudio llamado “ Modelos gerenciales en las PYMES, herramienta estratégica en la gestión empresarial”, en Riobamba, Ecuador, con el objetivo de analizar la aplicación de modelos gerenciales en pequeñas y medianas empresas (PYMES), como herramienta estratégica para fortalecer su gestión empresarial. Importante para buscar el modelo de operación empresarial idóneo para Ko – Ki Jabones y velas debido a lo pequeña que es y su naturaleza debe adaptarse a un modelo adecuado a esta.

El enfoque de dicha investigación fue carácter cuantitativo y de tipo descriptiva, transversal y no experimental, aplicando encuestas estructuradas La muestra fue de 136 empresarios de un total de 440, abarcando sectores como manufactura, alimentos, gráficos y otros (Fiallos Ortega *et al*, 2025, p. 791).

Los resultados demostraron que el 93 % de los empresarios conoce los modelos gerenciales, siendo la calidad total el más aplicado (41 %), seguido por el mejoramiento continuo (18 %) y la reingeniería (13 %). La mayoría de las empresas calificaron el uso de estos modelos como excelente o muy bueno, resaltando su relevancia en la mejora de la productividad, competitividad y sostenibilidad empresarial (Fiallos Ortega *et al*, 2025, pp. 792-796).

También se concluyó que estas herramientas estratégicas resultan esenciales, especialmente en contextos de alta competencia y transformación digital (Fiallos Ortega *et al*, 2025, pp. 796-797).

Este estudio resulta importante para el caso de KO-KI Jabones y Velas, ya que evidencia cómo las pequeñas empresas pueden incrementar su presencia en el mercado a

través del *marketing* digital, utilizando herramientas simples como redes sociales y correo electrónico, sin necesidad de contar con un departamento formal de mercadeo.

Los autores Guisado Gómez, Bermeo-Giraldo y Valencia-Arias (2021) realizaron una investigación de tipo cuantitativa, con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo, cuyo objetivo fue identificar los factores que influyen en la adopción del *marketing* digital en pymes de Medellín. Se aplicaron encuestas estructuradas a 120 empresas de los sectores industrial y de servicios (Guisado Gómez *et al*, 2025, pp. 223-224).

D) Según Gómez, Bermeo-Giraldo y Valencia-Arias (2021), en la investigación titulada “Factores determinantes para a la adopción del *marketing* digital en pymes: un estudio exploratorio”, el 94 % de las pymes conocen el *marketing* digital, pero un 6 % aún desconoce cómo aplicarlo. Aunque el 58 % considera importante usar estrategias digitales para mantenerse competitivos, aún existen limitaciones por falta de estructura o resistencia al cambio. Entre las estrategias más usadas están las redes sociales (24 %) y el *marketing* por correo electrónico (20 %). Esto indica que herramientas simples pueden tener alto impacto en la promoción de productos artesanales como los de KO-KI.

Los resultados muestran que el costo bajo, la facilidad de uso y la capacidad de llegar a nuevos clientes son razones clave para adoptar el *marketing* digital. En particular, se destaca que las redes sociales (Facebook, Instagram) y el correo electrónico son las herramientas más empleadas debido a su accesibilidad y simplicidad. (Guisado Gómez *et al.*, 2021, pp. 224 – 226).

Gómez, Bermeo-Giraldo y Valencia-Arias (2021) concluyen que las PYMES adoptan el *marketing* digital principalmente por su facilidad de uso, alcance masivo y bajo costo. Las redes sociales y el correo electrónico son los canales más utilizados por su efectividad para acercarse al cliente. No obstante, muchas empresas aún no explotan todo su potencial. Además, se observó que la mayoría de los encuestados no tienen poder de decisión, lo que

dificulta la implementación efectiva de estrategias. Este hallazgo es útil para emprendimientos como KO-KI Jabones y Velas, ya que confirma la importancia de aplicar herramientas digitales simples y accesibles para conectar con sus clientes.

E) El estudio realizado por Valle Fiallos, Jaya Fajardo, Montes de Oca y Yancha Villacís (2025), titulado ‘‘Enfoques estratégicos para la implementación de inteligencia artificial en PYMES de la ciudad de Coca, Provincia de Orellana’’, tuvo como objetivo analizar las perspectivas de adopción de la inteligencia artificial (IA) en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de Coca, Ecuador, con énfasis en los retos, oportunidades y disposición organizacional. Para adaptarse a las nuevas tendencias actuales en Inteligencia Artificial, para Ko – Ki Jabones y Velas es crucial para aprovechar las herramientas y mejorar la eficiencia y toma de decisiones en el mundo altamente competitivo dentro del mercado.

La investigación utilizó un diseño no experimental, con un enfoque mixto cuali-cuantitativo y exploratorio-descriptivo, aplicando encuestas digitales a 25 propietarios de PYMES locales (Valle Fiallos *et al.*, 2025, pp. 5–6).

Los resultados concluyeron una alta disposición por parte de las empresas para capacitarse y aplicar IA, especialmente en áreas como atención al cliente, toma de decisiones, eficiencia operativa y *marketing* personalizado. El 52% considera que la IA tendrá un alto impacto en la eficiencia operativa y el %56 cree que optimizará la toma de decisiones, sin embargo se recalcó las barreras como complejidad tecnológica, la conectividad deficiente y la limitada accesibilidad a dispositivos. (Valle Fiallos *et al.*, 2025, pp. 6-11).

Se destacó que la IA podría mejorar la precisión de datos, acelerar decisiones, reducir costos operativos y abrir nuevas oportunidades de negocio. A pesar de los desafíos, la mayoría percibe un impacto positivo en la expansión comercial y la competitividad de las PYMES (Valle Fiallos *et al.*, 2025, pp. 11-13).

En conclusiones y recomendaciones los autores resaltaron que implementar efectivamente la IA en PYMES, es beneficiosos y de vital importancia superar esas limitantes estructurales y tecnológicas mediante inversión en capacitación y mejoramiento de infraestructura (Valle Fiallos *et al.*, 2025, p. 15).

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación temporal: La investigación se realiza en el periodo comprendido entre julio y noviembre del año 2025, correspondiente al segundo cuatrimestre académico.

Delimitación geográfica: La investigación se desarrolla en el cantón de San Isidro, provincia de Heredia, Costa Rica, donde se ubica el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas.

1.1.3 JUSTIFICACIÓN

El emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas tuvo un impacto positivo en mi cuerpo, debido a mi alergia a los jabones comerciales, encontré sus productos una alternativa artesanal que no solo alivió mi condición, sino que también me permitió comprender el valor de los emprendimientos artesanales que priorizan ingredientes naturales y procesos cuidadosos. Esta experiencia me motivó a investigar cómo se podría fortalecer su gestión administrativa mejorar su alcance y sostenibilidad. La investigación permite aplicar los principios administrativos de Fayol, en un contexto real, contribuyendo así el análisis y mejora en la gestión de empresas costarricenses, siendo estos pilares fundamentales en la economía del país que enfrentan desafíos en la formalización de procesos, organización interna y optimización de recursos. Estudiar el emprendimiento será de mucha ayuda para el fortalecimiento y para que otros negocios similares que buscan crecer de manera sostenible sin perder su esencia artesanal.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento KO-KI Jabones y velas, en relación con la aplicación de los principios administrativos Fayol, ubicado en San Isidro de Heredia en el segundo cuatrimestre 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento KO-KI Jabones y velas, en relación con la aplicación de los principios administrativos Fayol, ubicado en San Isidro de Heredia en el segundo cuatrimestre 2025

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el estado actual del uso de principios administrativos de Fayol para el emprendimiento.
- Catalogar herramientas y filosofías de trabajo para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas.
- Relacionar las herramientas y filosofías con recomendación de mejoras para la gestión administrativa de KO-KI Jabones y Velas.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Este capítulo integra el marco teórico, conceptual y contextual de la investigación. Se realiza un análisis profundo, pero puntual, de los aportes teóricos y conceptos clave que permiten entender el fenómeno de estudio: la gestión administrativa en un emprendimiento real, aplicando principios clásicos como los de Fayol, desde una visión actual y práctica.

2.1 MARCO TEÓRICO

Este estudio se fundamenta en la teoría clásica de la administración, con énfasis en los principios propuestos por Henri Fayol, los cuales mantienen plena vigencia incluso en estructuras organizacionales actuales que enfrentan retos diversos. De los 14 principios formulados por Fayol, se seleccionaron tres funciones administrativas clave para este análisis: planeación, dirección, organización, integración de personal y control. Estas funciones no solo organizan el quehacer diario, sino que también son determinantes para que una organización logre adaptarse, sostenerse y mejorar frente a los cambios del entorno (Robbins y Coulter, 2021).

La planeación, es la base importante de la administración, nos permite definir los objetivos, anticiparse a los posibles obstáculos y coordinar los recursos forma eficiente, según Fayol, planificar implica prever un futuro y trazar un programa de acción (Chiavenato, 2020). Aunque esta idea nació hace más de un siglo, sigue plenamente vigente en entornos donde la improvisación ya no es suficiente para sostener un negocio en el tiempo.

En palabras de Robbins y Coulter (2021), planificar no es solo establecer metas, sino decidir con claridad el camino para alcanzarlas, identificando prioridades, responsabilidades y herramientas necesarias. Este principio es un importante en la tesina cuando se trabaja con recursos limitados, una buena planificación permite evitar desperdicios, aprovechar al máximo el tiempo disponible y minimizar los errores operativos.

La correcta aplicación del principio de planeación se traduce en una mayor capacidad de adaptación, en decisiones más conscientes y en estructuras de trabajo más ordenados. Lejos de ser una actividad burocrática de las grandes estructuras, planificar bajo conceptos simples y adaptados a las estructuras pequeñas, es una herramienta estratégica para el desarrollo y la sostenibilidad organizacional.

El principio de la dirección es la función que permite orientar al equipo hacia metas comunes. Implica guiar, motivar, comunicar objetivos y coordinar esfuerzos. Según Lussier y Kimball (2021), la dirección no solo implica supervisión constante, sino también un liderazgo práctico que adapta estilos y métodos según el contexto, recursos disponibles y tamaño del equipo. Su correcta ejecución fortalece la retroalimentación, la comunicación y el logro de objetivos, contribuyendo a la supervivencia y competitividad de la organización.

En contexto donde se trabaja con estructuras reducidas y múltiples responsabilidades, aplicar correctamente este principio puede marcar la diferencia entre mantener un rumbo claro o perderse en la improvisación diaria. Una dirección bien ejecutada no solo guía, sino que da sentido, enfoque y estabilidad al esfuerzo colectivo.

El principio de organización en la administración se enfoca en estructurar los recursos humanos, materiales y financieros de manera lógica y funcional, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa con claridad, orden, disciplina, coherencia y eficiencia. Según Chiavenato (2020), organizar consiste en distribuir las actividades necesarias, asignar responsabilidades y establecer relaciones de autoridad y coordinación que permitan que cada parte contribuya de forma efectiva.

Para Robbins y Coulter (2021) afirman que la organización implica diseñar una estructura diseñar una estructura organizacional que establezca claramente quien hace qué, quién reporta a quién y cómo fluyen los procesos internos. Esta claridad en las funciones, jerarquías y canales de comunicación previene duplicidades y confusión, mejorando la eficiencia y facilitando la toma de decisiones.

Por consiguiente, Lussier y Kimball (2021), destacan que una buena organización permite el liderazgo y buena gestión de talento humano de manera más estratégica, ya que facilita la asignación de tareas según capacidades y mejora el control operativo. Además, permite adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno, al contar con una base sólida desde donde ejecutar las acciones administrativas.

En principio resulta crucial en estructuras pequeñas o de baja complejidad, donde la correcta distribución de funciones y el orden marca una diferencia entre gestionar y operar con eficiencia o caer en el desorden. Una buena administración permite aprovechar al máximo los recursos disponibles y sostener el emprendimiento pequeños y poco complejos operar de manera óptima que asegura la supervivencia dentro del mercado.

En la integración de personal se refiere a incorporar, ubicar y desarrollar personas dentro de la organización, asignando funciones según capacidades, experiencia y necesidades del entorno. Robbins y Coulter (2021) destacan que, especialmente en estructuras pequeñas, esta función se ejecuta muchas veces de forma empírica, pero sigue siendo clave para el orden y el cumplimiento de los objetivos.

A diferencia de los modelos estandarizados de las grandes empresas, en estructuras más reducidas la integración de personal suele basarse en decisiones estratégicas rápidas, donde se analiza quién puede asumir ciertas funciones operativas según la demanda, sin procesos formales de reclutamiento. Aunque no existan manuales o procedimientos rígidos, estas decisiones afectan directamente la calidad, el flujo de trabajo, la eficiencia y la capacidad de respuesta del negocio.

Esto demuestra que las filosofías administrativas de integración de personal no son universales: deben adaptarse a las características de cada organización, tomando en cuenta su tamaño, estructura, recursos disponibles y nivel de complejidad.

Para finalizar, el control administrativo consiste en comparar lo que se hace con lo que se había planeado, para identificar desviaciones y corregirlas. Daft y Marcic (2022) lo definen como un proceso activo de supervisión, verificación y ajuste continuo.

Este control no requiere necesariamente *software* especializado ni estructuras complejas; puede ejecutarse desde acciones cotidianas, como verificar que las actividades se realicen en tiempo, que no se desperdicie material y que la operación no se retrase. Aunque parezca un proceso básico, su impacto es profundo: permite detectar desviaciones a tiempo, adaptarse a los cambios y evitar errores que puedan afectar la operación o los resultados.

Incorporar mecanismos de control, aunque sean sencillos, mejora la eficiencia operativa, facilita la toma de decisiones y brinda mayor claridad sobre los procesos internos, la planificación y las correcciones necesarias. Todo esto resulta clave para mantener el orden, la calidad y el crecimiento sostenido de cualquier organización.

Este marco teórico no se limita a repetir definiciones tradicionales, sino que busca explorar cómo los conceptos administrativos se entienden desde una perspectiva funcional y operativa. No se trata solo de teorizar sobre el control, la integración de personal o la dirección, sino de comprender qué implican estas funciones cuando se ejecutan en estructuras reducidas, sin jerarquías complejas, y donde los procesos deben fluir de forma efectiva a pesar de los recursos limitados. La administración en este tipo de entornos demanda flexibilidad, toma de decisiones ágil y una comprensión práctica de los principios clásicos, especialmente los propuestos por Henri Fayol, cuya vigencia sigue siendo clave para comprender la organización y gestión en distintos contextos.

El cambio organizacional es un proceso que permite a las organizaciones adaptarse a nuevas condiciones, responder a desafíos o mejorar su desempeño general. Uno de los modelos más utilizados para comprender este fenómeno es el propuesto por Kurt Lewin,

quien plantea que todo cambio significativo ocurre en tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento, esto según Cummings, Bridgman y Brown (2020).

La primera fase, descongelamiento, implica cuestionar lo establecido, es decir, romper con la rutina, los hábitos o procesos que ya no están funcionando o que podrían mejorarse. Según Robbins y Coulter (2021), en esta etapa se genera conciencia sobre la necesidad de cambio, lo cual puede surgir por una baja en la eficiencia, problemas en la coordinación, o simplemente al notar que se está perdiendo competitividad frente a otros actores del mercado, el objetivo aquí es preparar emocional y estructuralmente a la organización para aceptar una transformación.

La segunda fase es el cambio como tal, donde se implementan nuevas estrategias, métodos o formas de trabajo según Daft y Marcic (2022), explican que esta etapa requiere liderazgo activo, comunicación clara y acompañamiento constante, ya que es común que las personas sientan incertidumbre. Lo importante es que el cambio no sea caótico ni improvisado, sino alineado a metas claras, por ejemplo, puede tratarse de rediseñar procesos administrativos, adoptar nuevas formas de coordinar al personal o redefinir funciones clave.

La tercera fase, recongelamiento, consiste en consolidar lo aprendido y asegurar que los cambios implementados se mantengan en el tiempo, esto implica formalizar los nuevos procesos, capacitar al personal y ajustar la cultura organizacional para que apoye la nueva infraestructura, esto según Lussier y Kimball (2021), que ambos señalaban que, sin esta etapa, el cambio puede revertirse o quedar incompleto, ya que las personas tienden a regresar a lo conocido si no hay un refuerzo constante.

Comprender y aplicar el modelo de Lewin permite realizar cambios ordenados, estratégicos y sostenibles, aun en contextos pequeños, seguir estas tres etapas ayuda a que las decisiones no sean impulsivas ni reactivas, sino parte de una evolución organizativa con propósito que mejoren el crecimiento,

2.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se definen los conceptos clave del estudio, alineados con los objetivos específicos y con respaldo de literatura reciente:

La optimización es el proceso de mejorar la eficiencia de forma continua. Según Slack, Brandon-Jones y Burgess (2020), consiste en maximizar el uso de recursos, tiempo y calidad en cada actividad organizacional.

La optimización no implica grandes inversiones o estructuras complejas, sino una gestión lógica y eficiente del trabajo. Desde el orden del espacio físico hasta la manera en que se distribuyen las tareas o se empacan productos, todo debe pensarse para alcanzar el máximo rendimiento sin comprometer la calidad.

Aplicar herramientas, enfoques prácticos o incluso pequeños ajustes operativos permite mejorar la productividad, el aprovechamiento de recursos y el uso del talento disponible. En organizaciones con estructuras simples, esta filosofía se vuelve indispensable para competir, adaptarse y sostenerse en el tiempo.

En la actualidad, las organizaciones incluso las más pequeñas requieren herramientas administrativas que permitan mejorar continuamente los procesos internos sin necesidad de recurrir a estructuras complejas o grandes inversiones. Una de las filosofías más influyentes es el enfoque de administración por objetivos o por sus siglas APO, el cual consiste en establecer metas claras, medibles y acordadas con el equipo, para luego evaluar el rendimiento en función de los resultados. Esta metodología promueve la responsabilidad individual y colectiva, y mejora la alineación entre los recursos y los objetivos estratégicos según Koontz y Wehrich (2021).

Otra herramienta útil en contextos de recursos limitados es el uso de indicadores de gestión simples pero eficaces, como los KPI'S básicos (tiempo de entrega, errores por producción, nivel de satisfacción del cliente), dicha herramienta ofrece indicadores claves

para un mejor entendimiento en aspectos claves dentro del funcionamiento de la organización por ende es importante adoptar conceptos simples y fáciles de aplicar adaptados para cualquier tamaño empresarial esto según Lussier y Kimball (2021), contar con métricas facilita una retroalimentación objetiva y oportuna, lo cual impulsa la toma de decisiones y permite hacer ajustes antes de que los problemas escalen.

Asimismo, la filosofía de mejora continua, basada en el modelo *Kaizen*, destaca la importancia de realizar pequeños cambios diarios que acumulativamente generan una gran diferencia en productividad, calidad y eficiencia según Imai (2021). Esta filosofía no exige tecnología avanzada lo cual es idóneo para pequeños emprendimientos que no gozan de grandes recursos para acceder a herramientas avanzadas, sino una actitud constante de observación, ajuste y adaptación a lo que el entorno demanda.

En este tipo de organización, aplicar herramientas sencillas como listas de control, diagramas de flujo o cronogramas compartidos puede representar la diferencia entre el orden y el caos. Lo esencial no es la cantidad de herramientas, sino que estén bien escogidas y se usen con disciplina para una mejor organización y lograr mejores resultados dentro de la pequeña estructura organizacional.

En organizaciones pequeñas, donde los recursos humanos y materiales son limitados, la implementación disciplinada de herramientas simples, combinadas con filosofías administrativas prácticas, puede mejorar sustancialmente la eficiencia operativa, la coordinación del equipo y la calidad del servicio lo cual es clave está en adaptar la administración a la realidad, sin complicarla innecesariamente.

La optimización de la gestión administrativa no depende exclusivamente de herramientas tecnológicas o grandes inversiones, sino también de filosofías que guían la toma de decisiones, asignación de recursos, y manera que se lidera el equipo, dicho esto, ayuda a mantener la eficiencia y rumbo de la empresa.

La filosofía de enfoque por procesos, lo cual propone visualizar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados que deben ser gestionados como una cadena lógica y continua. Permitiendo identificar cuellos de botella, duplicidades o áreas de mejora sin necesidad de hacer cambios drásticos, todo lo anterior según Robbins & Coulter (2021), esto cuando cada proceso está claro es más fácil de medir, controlar y mejorar.

Otra filosofía clave es el pensamiento sistémico, que promueve una visión integral de la organización esto según Daft y Marcic (2022), este enfoque ayuda a entender cómo cada decisión administrativa impacta otras áreas, por lo que evita soluciones aisladas o reactivas que impacte negativamente las decisiones dentro de la organización y por consiguiente se impulsa una cultura de análisis y reflexión constante como retroalimentación positiva para mejoras, favoreciendo el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, la filosofía de la calidad total también juega un papel central. Este enfoque, promovido por autores como Evans y Lindsay (2021), insiste en que la mejora continua no es responsabilidad de un solo departamento, sino de toda la organización. Esto implica una cultura de compromiso con la excelencia, la prevención de errores, la escucha al cliente y la participación activa de los colaboradores.

Finalmente, la filosofía de administración participativa fomenta una cultura organizacional más abierta, horizontal y colaborativa como propone Lussier y Kimball (2021), afirman que involucrar al personal en la toma de decisiones genera mayor compromiso, soluciones más realistas y un ambiente donde las ideas fluyen con mayor libertad, lo que a su vez mejora la eficiencia y la motivación interna.

Aplicar estas filosofías en estructuras pequeñas puede ser un factor clave de éxito, no se trata de adoptar todas al pie de la letra, sino de tomar lo útil y adaptarlo al contexto actual del emprendimiento. Lo importante es generar orden, claridad y compromiso, para que la gestión no dependa solo del esfuerzo individual, sino de una lógica organizativa coherente y sostenible.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Este estudio se desarrolla en San Isidro de Heredia, una comunidad con características semiurbanas y un tejido económico basado en pequeños negocios, muchos de ellos liderados por mujeres o familias, como es el caso de KO-KI Jabones y Velas cuyo negocio empezó como forma de terapia ocupacional y de buscar aprender nuevas habilidades, hoy cuenta con 3 personas en dicha organización y con una nueva motivación de proveer productos para clientes que buscan una alternativa diferente, como jabones y velas personalizados, para relajarse y cuida la piel y todo lo anterior ofreciendo una amplia gama de productos a clientes fieles y constantes de su comunidad destacándose en el ámbito de productos artesanales.

KO-KI es un emprendimiento que nació en 2024, impulsado por el interés de ofrecer productos artesanales como jabones y velas naturales. Su operación se gestiona desde el hogar de la emprendedora, con apoyo limitado pero constante por parte de familiares y amigos de confianza.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), un emprendimiento es toda actividad económica individual o colectiva que busca generar ingresos, aunque no esté formalizada. En el caso de KO-KI, se trata de un emprendimiento real, con clientela propia, distribución local y objetivos de crecimiento.

No se trata de un caso inventado ni de teoría pura: el emprendimiento existe, opera día a día y enfrenta desafíos reales como cualquier otro negocio pequeño. Por ello, analizar funciones como la dirección, la integración de personal y el control no es meramente teórico: es una necesidad práctica si se desea que este tipo de negocios logren avanzar en un entorno competitivo y muchas veces desorganizado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

La ruta cuantitativa se caracteriza por desarrollarse mediante un proceso ordenado y secuencial, en el que cada etapa cumple una función específica para comprobar hipótesis y generar respuestas objetivas. Se inicia con una idea delimitada que se convierte en preguntas de investigación e hipótesis, las cuales son sometidas a prueba a través de métodos estadísticos y la recolección de datos numéricos. Este tipo de enfoque busca minimizar la incertidumbre, garantizar la validez de los resultados y alcanzar conclusiones que puedan generalizarse a contextos más amplios. Además, se fundamenta en la lógica deductiva, es decir, parte de teorías existentes para contrastarlas con la realidad observable.

Un aspecto clave es que el investigador no debe intentar ajustar la realidad a sus suposiciones, sino que son las hipótesis las que deben adaptarse a lo que los datos demuestren. Por esta razón, la ruta cuantitativa enfatiza la objetividad, el control de variables y la replicabilidad de los hallazgos, de manera que los resultados puedan ser comprobados por otros estudios similares. En síntesis, este enfoque permite describir, explicar y predecir fenómenos sociales o empresariales, buscando siempre regularidades y relaciones causales entre las variables que se estudian (Hernández Sampieri, 2023, pp. 6-8).

La ruta cualitativa se centra en comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los experimentan, analizando significados, emociones y vivencias. A diferencia del enfoque cuantitativo, este no sigue una secuencia rígida, sino flexible, donde el

investigador puede adaptar el proceso según el contexto y lo que descubra en el camino (Hernández Sampieri, 2023, p. 8).

Este enfoque es metódico: parte de lo particular para construir teoría. No se formulan hipótesis desde el inicio, y la muestra, recolección y análisis de datos suelen darse de forma simultánea. Se utilizan métodos como entrevistas, observación, historias de vida y otros recursos que permitan interpretar lo que las personas sienten y piensan (Hernández Sampieri, 2023, pp. 8-10).

La ruta mixta combina lo mejor de lo cuantitativo y lo cualitativo. No se limita solo a unirlos, sino que busca integrarlos para obtener una visión más completa del fenómeno. En esta ruta se utilizan datos numéricos, textuales, visuales y simbólicos, lo que permite un análisis más amplio y profundo. Su propósito es aprovechar la objetividad de los números y, al mismo tiempo, la riqueza interpretativa de lo cualitativo, logrando así conclusiones más sólidas.

Además, esta ruta es flexible: a veces comienza con lo cuantitativo y luego lo cualitativo, en otras ocasiones sucede al revés, o incluso se desarrollan ambos enfoques de manera simultánea. Lo importante es que al final se integren para construir inferencias más completas y confiables (Hernández Sampieri, 2023, p. 10).

El presente estudio se empleará bajo un enfoque cualitativo, ya que se busca comprender las percepciones y experiencias de los participantes en relación con el fenómeno analizado. Este enfoque no pretende medir numéricamente, sino explorar a fondo las opiniones, actitudes y significados que las personas otorgan a su realidad. De acuerdo con Hernández-Sampieri (2023, p. 9), la investigación cualitativa se caracteriza por centrarse en la comprensión profunda, en lugar de la medición, favoreciendo un análisis flexible y adaptado a la complejidad de los hechos estudiados.

3.2 ALCANCE

El alcance de esta investigación se aplicará un enfoque exploratorio y descriptivo.

El enfoque exploratorio se escoge cuando el tema que se quiere investigar es nuevo o poco tratado, y aún no hay suficiente información disponible. Se usa cuando hay muchas dudas, ideas sueltas o datos dispersos, y el objetivo es empezar a conocer mejor el fenómeno. No se trata de dar respuestas definitivas, sino de abrir camino, tantear el terreno, identificar patrones, y a partir de ahí, generar posibles hipótesis o preguntas más específicas para estudios futuros. Es un tipo de investigación flexible, que requiere mente abierta, paciencia y disposición para adaptarse a lo que se descubra en el camino. (Hernández Sampieri, 2023, pp. 107-108).

Este estudio se enmarca en el enfoque descriptivo, ya que su propósito principal es especificar y caracterizar las propiedades, cualidades y dimensiones del fenómeno de estudio. No se pretende establecer relaciones causales ni correlaciones, sino mostrar con claridad cómo se comportan ciertas variables en un contexto determinado, describiendo aspectos específicos de los sujetos, procesos u objetos involucrados. Este tipo de estudios es útil cuando se busca detallar y representar lo que se observa tal como es, brindando un panorama concreto de la situación investigada. Además, permite al investigador visualizar qué se medirá, cómo se hará y con quiénes se trabajará (Hernández Sampieri, 2023, p. 109).

3.3 DISEÑO

El diseño de investigación es básicamente la ruta o plan que guía cómo se va a responder la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos. Se trata de elegir la estrategia más adecuada, ya sea exploratoria, descriptiva o de otro tipo, dependiendo de la naturaleza del estudio. En pocas palabras, es el mapa que orienta el camino para obtener la información necesaria y darle sentido al proceso investigativo (Hernández Sampieri, 2023, p. 152).

Los diseños para la parte cuantitativa en este enfoque se apoyan en esquemas que permiten medir, probar y validar relaciones entre variables.

Los diseños experimentales se caracterizan porque el investigador manipula una o más variables independientes para analizar el efecto que producen en variables dependientes, siempre dentro de un ambiente controlado. Esto permite comprobar relaciones de causa y efecto, lo que hace que sean conocidos también como estudios de intervención, ya que generan situaciones específicas para observar cómo reaccionan quienes participan frente a determinados estímulos o tratamientos. Este tipo de diseño exige un control riguroso y el respeto a principios éticos, garantizando que los resultados sean confiables y aplicables al fenómeno de estudio (Hernández Sampieri, 2023, p. 154).

Los diseños no experimentales se caracterizan porque el investigador no manipula deliberadamente las variables, sino que observa los fenómenos tal como ocurren en su ambiente natural. Su meta es analizar y describir las relaciones que ya existen entre variables sin intervenir en ellas. Esto los convierte en estudios sistemáticos y empíricos, útiles cuando no es posible o no es ético manipular situaciones. En este tipo de diseño, la labor del investigador se centra en observar, registrar y analizar lo que ocurre en la realidad, lo que permite obtener información valiosa sin alterar el fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, 2023, pp. 178-179).

Los diseños para la parte cualitativa, bajo esta perspectiva, lo importante no es medir con números, sino comprender a fondo la experiencia humana y el sentido que las personas dan a su realidad, aquí entran propuestas como la teoría fundamentada, el enfoque narrativo, hermenéutico, biográfico, estudio de casos, fenomenológico, etnográfico, investigación-acción y entre otros, cada uno con su manera de investigar los objetos de estudio como los siguientes diseños a conceptualizar:

Teoría Fundamentada: Este diseño busca construir teoría directamente a partir de los datos recogidos en el campo. No se parte de hipótesis fijas, sino que el investigador observa, compara y analiza las interacciones de los participantes hasta que emergen categorías y explicaciones nuevas sobre un fenómeno (Hernández Sampieri, 2023, p. 551).

Narrativo: Se centra en recopilar y reconstruir historias de vida, experiencias o episodios de los participantes. El investigador interpreta los relatos y los organiza para darles sentido, armando una narrativa general que refleje la sucesión de hechos, emociones y aprendizajes (Hernández Sampieri, 2023, pp. 566-567).

Fenomenológico: El propósito es comprender cómo las personas viven y experimentan un fenómeno en común, explorando emociones, percepciones y significados compartidos. Aquí no se busca crear teoría nueva, sino captar la esencia de esas vivencias y describirlas de forma profunda (Hernández Sampieri, 2023, p. 558).

Investigación-Acción: Este diseño no se queda en describir la realidad, sino que busca transformarla. Se utiliza para resolver problemas prácticos de comunidades, instituciones o grupos, promoviendo cambios sociales o estructurales con la participación activa de los involucrados (Hernández Sampieri, 2023, p. 563).

Etnográfico: Se enfoca en el estudio de culturas, costumbres y formas de vida de un grupo o comunidad. El investigador observa, describe y analiza sus valores, símbolos, rituales, creencias y prácticas cotidianas para comprender la lógica cultural que los sostiene (Hernández Sampieri, 2023, p. 561).

En este caso, la investigación se orienta bajo el enfoque de investigación-acción, ya que no se trata únicamente de describir el funcionamiento de la administración en el emprendimiento, sino de generar propuestas concretas que contribuyan a optimizar su gestión. El propósito es llevar la teoría a la práctica, de forma que los principios de Fayol se apliquen directamente en mejoras tangibles para el emprendimiento.

Este tipo de diseño reconoce que los miembros del emprendimiento no actúan como simples observadores, sino como participantes activos que también se ven beneficiados por los cambios. Por ello, no se limita a la identificación de problemas, sino que también se enfoca en la generación de soluciones que propicien transformaciones profundas en la gestión administrativa.

Según Hernández Sampieri (2023, p. 563), la investigación-acción permite comprender y resolver problemáticas específicas, fomentando el cambio y transformando la realidad, lo que se ajusta completamente a la finalidad de este estudio.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Explicar los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

3.4.1 POBLACIÓN

En la investigación de mercados, la población se entiende como un grupo identificable de elementos personas, productos u organizaciones, que resultan relevantes para el problema de investigación. No obstante, debido a su amplitud y heterogeneidad, pocas veces se trabaja con toda la población, sino con una población meta definida, es decir, el conjunto de elementos que cumplen con las características necesarias según los objetivos del estudio. A partir de esa población meta se determinan las unidades de muestreo, que son los elementos realmente disponibles para seleccionar durante el proceso de muestreo (Hair, 2021, p. 146).

En la presente investigación se realizará en una población de 3 colaboradores del emprendimiento de KO-KI Jabones & Velas.

3.4.2 TIPO DE MUESTRA

El muestreo constituye una técnica fundamental en la investigación de mercados, ya que permite trabajar con una porción reducida de la población sin necesidad de abarcarla en su totalidad. Esta técnica consiste en seleccionar un número relativamente pequeño de elementos que representen a un grupo mayor, con la expectativa de que la información recopilada sea útil para formular juicios sobre la población completa. Su aplicación es relevante cuando resulta imposible o poco razonable realizar un censo, puesto que el muestreo requiere menos tiempo, implica un menor costo y ajusta los procesos de recolección de datos a los marcos temporales de quienes toman decisiones (Hair, 2021, p. 144).

En esta investigación no se aplica el muestreo porque se va utilizar el %100 de la población.

3.4.3 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personas que colaboren y tengan conocimiento sobre el emprendimiento.	Personas que tengan al menos 3 meses de haber iniciado en el emprendimiento.

Nota: Elaboración propia.

3.4.4 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Según Sampieri (2023), la ética en la investigación implica que el investigador siempre se cuestione las consecuencias del estudio, procurando no causar daño ni efectos negativos sobre las personas o la naturaleza, y manteniendo la ciencia al servicio de la humanidad y el bien común (p. 47). En este estudio, se asumen tres compromisos éticos esenciales:

1. Todas las personas van a participar de manera voluntaria.
2. Que la información será manejada desde la perspectiva académica.
3. Que los participantes van a firmar un consentimiento informado.

Por consiguiente, esta investigación se realizará bajo ética, dentro del marco metodológico y respeto a las personas involucradas en esta investigación.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación se empleará la entrevista cualitativa abierta como instrumento principal de recolección de información, ya que permite que las personas participantes expresen sus opiniones, percepciones y experiencias con libertad, sin limitarse a opciones cerradas. Se trata de un espacio flexible, donde el investigador guía la conversación a partir de preguntas generales previamente definidas, que invitan a profundizar en los temas planteados. Esta modalidad es ideal para el enfoque cualitativo, ya que facilita el acceso a narrativas personales que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, 2023, p. 470).

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables de la investigación son las siguientes:

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo Específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar el estado actual del uso de principios administrativos de Fayol para el emprendimiento	Aplicación de principios administrativos	Este estudio se fundamenta en la teoría clásica de la administración, con énfasis en los principios propuestos por Henri Fayol, los cuales mantienen plena vigencia incluso en estructuras organizacionales actuales que enfrentan retos diversos. De los 14 principios formulados por	Se aplicarán unas entrevistas con preguntas abiertas al personal del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Planeación - Organización - Dirección - Integración - Control 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de metas claras a corto, mediano y largo plazo. - Planificación antes de actuar o improvisación. - Existencia de cronograma, agenda o lista de tareas. - Toma de decisiones en la planificación. - Distribución de las tareas o funciones entre el personal. 	Entrevistas de preguntas abiertas.

		<p>Fayol, se seleccionaron tres funciones administrativas clave para este análisis: planeación, dirección, organización, integración de personal y control. Estas funciones no solo organizan el quehacer diario, sino que también son determinantes para que una organización logre adaptarse, sostenerse y mejorar frente a los cambios del</p>			<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de orden en procesos, inventario, compras, etc. - Conocimiento del equipo sobre que tienen que hacer o existencia de confusión. - Uso de herramienta o método para organizar el trabajo. - Liderazgo en las decisiones o procesos. - Situación sobre la comunicación entre los integrantes del negocio. 	
--	--	---	--	--	--	--

		entorno (Robbins y Coulter, 2021).			<ul style="list-style-type: none">- Existencia de motivación o impulso hacia metas claras.- Existencia de guía al equipo o cada uno va por su cuenta.- Proceso de selección e integración de nuevas personas al equipo (familia, socios, trabajadores).- Existencia de capacitación o aprendizaje entre ellos.- Repartición sobre los trabajos acorde habilidades o roles.	
--	--	------------------------------------	--	--	--	--

					<ul style="list-style-type: none"> - Situación dentro del emprendimiento en respeto, buena relación y trabajo en equipo. - Proceso de verificación para el buen resultado (calidad, tiempos, cumplimiento). - Protocolo o seguimiento sobre revisión de resultados. - Proceso o protocolos ante errores o problemas. - Existencia de control formal. 	
Catalogar herramientas y filosofías	Herramientas y filosofías	La optimización es el proceso de	Se aplicarán unas	- Requerimien	-Existencia de herramientas o	Entrevistas de

<p>filosofías de trabajo para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas.</p>	<p>para optimización</p>	<p>mejorar la eficiencia de forma continua. Según Slack, Brandon-Jones y Burgess (2020), consiste en maximizar el uso de recursos, tiempo y calidad en cada actividad organizacional.</p>	<p>entrevistas con preguntas abiertas al personal del emprendimiento y fuentes secundarias.</p>	<p>tos de implementación de herramientas de filosofías de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos - Capacitación de personal 	<p>filosofías aplicadas actualmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Accesibilidad o viabilidad de herramientas de trabajo. - Nivel de conocimiento del personal sobre herramientas de mejora continua. - Frecuencia de uso o aplicación de herramientas o metodologías. - Resultados percibidos tras aplicar herramientas o filosofías. - Limitaciones para aplicar herramientas o filosofías. 	<p>preguntas abiertas.</p>
---	--------------------------	---	---	--	--	----------------------------

<p>Relacionar las herramientas y filosofías con recomendación de mejoras para la gestión administrativa de KO-KI Jabones y Velas.</p>	<p>Cambio organizacion al en el emprendimie nto.</p>	<p>El cambio organizacional es un proceso que permite a las organizaciones adaptarse a nuevas condiciones, responder a desafíos o mejorar su desempeño general. Uno de los modelos más utilizados para comprender este fenómeno es el propuesto por Kurt Lewin, quien plantea que todo cambio significativo ocurre en tres etapas: descongelamient</p>	<p>Se aplicarán unas entrevistas con preguntas abiertas al personal del emprendimie nto.</p>	<p>- Modelo de Lewin</p>	<p>- Descongelamien to - Cambio - Recongelamient o</p>	<p>Entrevistas de preguntas abiertas.</p>
---	--	--	--	--------------------------	--	---

		o, cambio y recongelamiento , esto según Cummings, Bridgman y Brown (2020).				
--	--	--	--	--	--	--

Nota: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

En esta investigación de carácter cualitativa, por consiguiente, el análisis de los datos se basará principalmente en la interpretación de las respuestas obtenidas mediante entrevistas con preguntas abiertas. Se aplicará un análisis de contenido, agrupando la información según las dimensiones e indicadores definidos previamente, como la planeación, organización, dirección, integración y control, entre otros aspectos claves para la gestión administrativa

La herramienta principal va a ser las entrevistas de preguntas abiertas, porque dejan hablar al entrevistado con libertad. No se les impone una respuesta, sino que se les escucha tal cual piensan y se les entiende desde su punto de vista. De esas entrevistas se realizarán transcripciones.

Ahora bien, según Sampieri (2023), en este tipo de estudios el instrumento principal de análisis no es la entrevista en sí, sino el propio investigador, o sea, yo. El investigador escucha, observa, analiza y capta los significados detrás de lo que las personas dicen y también quien organiza esa información y la interpreta para responder a los objetivos de la investigación (p. 463).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En la entrevista para la tesis de la Universidad Hispanoamericana, se discutió la gestión de KO-KI Jabones y Velas. Marta Rojas propietaria del negocio y Leonardo Murillo explicaron que el negocio tiene metas claras: formalizar el negocio a corto plazo, expandir ventas a mediano plazo y consolidar una marca a largo plazo. Actualmente, están en proceso de ejecutar estos objetivos, mejorando la percepción del negocio. Organizan su trabajo por objetivos diarios y semanales, utilizando herramientas empíricas para la producción y seguimiento de tareas. La toma de decisiones se basa en propuestas y se reparten tareas según especialización. El ambiente laboral es colaborativo y respetuoso, destacando la importancia de la eficiencia y la calidad en la producción.

PRIMER OBJETIVO: IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DEL USO DE PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL PARA EL EMPRENDIMIENTO

INDICADOR 1: EXISTENCIA DE METAS CLARAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

¿El negocio KO-KI Jabones y Velas tiene metas claras a corto, mediano y largo plazo? ¿Podría describirlas? ¿Crees que eso ha mejorado mucho el crecimiento y mejora del emprendimiento antes de su implementación de esos objetivos?

Marta Tercero: Hemos crecido, la idea de seguir creciendo. Tenemos el proyecto de incluir los jabones y las velas en los jabones y las velas en arreglos y agregarle arreglos florales. O sea, hacer unas composiciones con jabones, velas y flores naturales. Entonces ese es el siguiente paso.

Leonardo Murillo: Sí, tiene metas a corto, mediano y largo plazo. La principal meta a corto plazo es formalizar el negocio, no en el sentido legal, sino en sentido de tener una

página, tener ya una estructura de ventas consolidada y ese tipo de cosas para ya operar de una mejor manera el mercado a mediano plazo es expandir las ventas y a largo plazo es consolidar una marca. Estamos en... en proceso de ejecución del de los primeros de los primeros objetivos que serían los de los que ya comenté verdad de hacer el negocio, darle una imagen más formada al negocio y hemos visto que sí ha mejorado la percepción.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas cuenta con metas claras a corto, mediano y largo plazo, orientadas tanto al fortalecimiento interno como al crecimiento y posicionamiento de la marca. Por consiguiente, los resultados indican que la definición de estos objetivos ha contribuido a mejorar la organización, la proyección del negocio y la percepción del emprendimiento en el mercado.

INDICADOR 2: SI PLANIFICAN ANTES DE ACTUAR O IMPROVISAN.

¿Cómo organizan su trabajo diario? ¿Utilizan algún cronograma, lista de tareas o solo actúan según se presente el día?

Marta Tercero: Bueno, es que no tenemos un cronograma. Tenemos los pedidos y de acuerdo a los pedidos. Así vamos trabajando.

Leonardo Murillo: Actuamos por objetivos y los objetivos, si bien a menudo los determinamos previamente, muchas veces son sobrevinientes, entonces simplemente con cumplir los objetivos diarios pro semanales.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento no cuenta con un cronograma formal de trabajo, sino que organiza sus actividades de manera flexible según los pedidos y objetivos que surgen en el día a día, priorizando el cumplimiento de metas diarias y semanales.

INDICADOR 3: EXISTENCIA DE CRONOGRAMA, AGENDA O LISTA DE TAREAS.

¿Qué herramientas o métodos utilizan para dar seguimiento a las tareas pendientes o en proceso?

Marta Tercero: digamos eh por agenda por escrito o sea en físico no en no tecnológico sino en físico en una agenda.

Leonardo Murillo: Eso depende de la por ejemplo de la función que uno tenga de la tarea que uno tenga en el caso de los jabones bueno eso es algo que le corresponde más a Marta en mi caso como mi como mi... mi tipo de tareas está más enfocado hacia lo que ya había mencionado de creaciones de páginas y más relación con el *marketing* que la forma de seguir los resultados en este caso en esta etapa del proyecto es ir elaborando diseños y ver qué tanto se ha avanzado para ir construyendo una imagen con la que después vamos a ir formalizando ese negocio.

A partir de las respuestas obtenidas, se identifica que el emprendimiento utiliza mecanismos informales para el seguimiento de tareas, principalmente mediante agendas físicas y la organización individual según el tipo de función que desempeña cada colaborador. No se evidencia el uso de herramientas tecnológicas ni un cronograma estructurado, sino un control flexible basado en el avance de actividades específicas según el área de trabajo.

INDICADOR 4: TOMA DE DECISIONES EN LA PLANIFICACIÓN.

¿Quiénes participan y cómo se toman las decisiones relacionadas con la planificación del negocio?

Marta Tercero: Participamos tres y yo soy la que organizo y la que y la los... los jabones, las velas y los arreglos. En el caso de Jorge me ayuda a elaborar los

jabones. O sea, yo pongo las fórmulas y las mezclas y Jorge lo que hace es prepararlas y agregarles a los moldes y empacar.

Leonardo Murillo: Participamos principalmente Marta, un tercer colaborador, que es Jorge y yo las decisiones principales del negocio, por así decirlo, el voto final lo tiene Marta. La se toma con base en propuestas y este son propuestas que Marta puede aceptar o rechazar eh... pero así es como se trabaja.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la toma de decisiones en la planificación del emprendimiento se realiza de manera centralizada, donde Marta cumple un rol principal en la organización y definición de las acciones a seguir. Si bien existe participación de otros colaboradores mediante propuestas y apoyo operativo, la decisión final recae en Marta, lo que permite una coordinación clara de responsabilidades y una ejecución ordenada de las actividades del negocio.

INDICADOR 5: DISTRIBUCIÓN DE LAS TAREAS O FUNCIONES ENTRE EL PERSONAL.

¿Cómo se reparten las tareas entre las personas que forman parte del emprendimiento?

Marta Tercero: Bueno, en el caso, como te decía anteriormente, en el caso de nosotros que somos tres yo soy la que dirijo y la que bueno elaboro los o sea preparo los ingredientes Jorge es la que el que los lleva a cabo o sea que los pone los elabora más yo preparo Los ingredientes que lleva cada cosa y Jorge los elabora y los empaca en el caso de Leonardo lo que hace es asesorarnos con la publicidad y las redes sociales o llevar la lista de los pedidos sí... sí, sí, sí más tecnológico.

Leonardo Murillo: Nosotros utilizamos de forma implícita, por así decirlo, no es algo que hemos formalizado directamente ni que lo estamos explicando conscientemente, pero utilizamos la ley de asociación o las ventajas comparativas por eso mismo ya que Marta es la que tiene el saber hacer de las velas y los jabones pues

ella la tarea de ella es específicamente eso en él. Asumió como Marta no digamos tiene nociones, pero no domina estos temas de los canales de *marketing*, canales digitales, cómo hacer páginas web y en mi caso sí es un tema que yo domino y no por otra parte yo no sé nada de cómo hacer jabones. Nos repartimos las tareas así por especialización y Jorge asiste con la creación de los jabones con la producción.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento distribuye las tareas de manera implícita, basándose en la especialización y conocimientos de cada integrante. Marta asume la dirección y la elaboración de los productos, Jorge se encarga del proceso productivo y empaquetado, mientras que Leonardo apoya en áreas de publicidad y *marketing*. Esta distribución, aunque funcional, no se encuentra formalizada, lo que se refleja en una organización basada en la práctica más que en procedimientos estructurados.

INDICADOR 6: EXISTENCIA DE ORDEN EN PROCESOS, INVENTARIO, COMPRAS, ETC.

¿Cómo describiría el nivel de organización en aspectos como inventario, compras o ejecución de procesos?

Marta Tercero: La verdad que eso es lo que yo lo llevo y es en el caso de este emprendimiento depende cómo como como uno se organice o sea en el caso de las... las velas y los jabones eh yo llevo una lista de todos los... los la materia prima entonces compro la materia prima para futuros pedidos y voy a medida que voy gastando, voy reponiendo y entonces no tenemos ningún problema con eso del de la materia prima, la organización de la materia prima.

Leonardo Murillo: Está en proceso de... de formación la estamos en este momento digamos no es que tenemos un inventario directamente, sino más bien un catálogo. Estamos en... en proceso de formar un catálogo analizando la respuesta del mercado a determinados productos que vamos haciendo ver cuáles son los que

generan más valor e ir dando prioridad a la oferta a esos productos, pero no tenemos un inventario o digamos procesos formados por eso es que los objetivos a corto plazo era precisamente conseguir eso.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento presenta un nivel básico de orden en los procesos relacionados con inventario y compras, especialmente en el manejo de la materia prima, el cual es llevado principalmente por Marta mediante listas y reposición según la demanda. No obstante, se identifica que aún no existe un sistema formal de inventarios ni procesos estandarizados, encontrándose estos aspectos en una etapa de construcción, con objetivos a corto plazo orientados a su formalización y organización.

INDICADOR 7: CONOCIMIENTO DEL EQUIPO SOBRE QUE TIENEN QUE HACER O EXISTENCIA DE CONFUSIÓN.

¿Qué pasa si alguien no sabe qué hacer o se confunde con sus tareas dentro del proceso de producción del emprendimiento?

Marta Tercero: Ah siempre tenemos buena comunicación. Entonces inmediatamente lo corregimos. Cualquier duda que tengamos o que no hayamos entendido, entonces me preguntan.

Leonardo Murillo: En este caso como las tareas son tan distintas para cada colaborador, nunca nos ha pasado que nos confundamos con tareas

A partir de las respuestas obtenidas, se demuestra que el equipo del emprendimiento posee claridad sobre las funciones y tareas que debe desempeñar cada colaborador, reduciendo la posibilidad de confusión en el proceso de producción. También, se identifica que la comunicación constante entre los miembros permite corregir de manera inmediata cualquier duda o error que pueda surgir, lo cual contribuye a un funcionamiento coordinado y a la continuidad de las actividades del emprendimiento.

INDICADOR 8: USO DE HERRAMIENTA O MÉTODO PARA ORGANIZAR EL TRABAJO.

¿Qué herramientas o metodologías utilizan para mejorar la eficiencia del trabajo dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas?

Marta Tercero: Digamos, es que con ese emprendimiento es muy práctico y son unas herramientas básicas, digamos, el mobiliario, los la materia prima el almacenamiento de la materia prima los moldes todas esas cosas es como más como más sencillo. Es más, es como es como es algo rústico digamos no... no dependemos de maquinaria o de herramientas sofisticadas.

Leonardo Murillo: Ok bueno en el caso de Marta que es lo que en lo que la eficiencia es lo más importante porque la producción de los jabones ella lo que hace es hacer un seguimiento de cantidades de insumos por así decirlo, gramos de... de tanto, digamos mililitros de un de algún material como glicerina, etcétera que va midiendo qué tanto qué tanta cantidad le produce tanta cantidad de jabones y siempre está buscando una forma como de optimizar los recursos por así decirlo, producir buenos jabones en mayor cantidad con menos cantidad de... de recursos y en menos tiempo, pero es una tarea que ella realiza activamente lo va midiendo, lo apunta en un cuaderno, por ejemplo en esta tanda utilice tanto... tanto... tanto de glicerina etcétera, etcétera y luego prueba con otra tanda analiza los resultados, etcétera y con base en eso va encontrando una manera de... de hacerlos mejor

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento utiliza herramientas y métodos de trabajo sencillos y prácticos para organizar sus actividades, priorizando el control manual de insumos y el seguimiento constante de los procesos productivos. Del mismo modo, se identifica que, aunque no se emplean herramientas tecnológicas ni maquinaria sofisticada, existe una gestión activa orientada a la eficiencia mediante la medición, el registro y el análisis de cantidades utilizadas, lo cual

permite optimizar recursos, mejorar la producción y reducir tiempos dentro del proceso de trabajo.

INDICADOR 9: LIDERAZGO EN LAS DECISIONES O PROCESOS.

¿Quién asume el liderazgo cuando se deben tomar decisiones clave o enfrentar retos?

Marta Tercero: En ese caso soy yo.

Leonardo Murillo: Eh como había dicho antes eh Marta

A partir de las respuestas obtenidas, se determina que el liderazgo en la toma de decisiones del emprendimiento recae principalmente en una figura central, específicamente en Marta Tercero, quien asume la responsabilidad de dirigir y definir las decisiones clave relacionadas con los procesos y el funcionamiento del negocio. Por ende, se evidencia que este liderazgo es reconocido por los demás colaboradores, lo que permite una toma de decisiones clara, ágil y coherente, facilitando la coordinación del equipo y el avance del emprendimiento frente a los retos que se presentan.

INDICADOR 10: SITUACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DEL NEGOCIO.

¿Cómo es la comunicación entre los integrantes de quienes forman parte del emprendimiento en el día a día?

Marta Tercero: Es muy bueno, es que eso es fundamental para para que el emprendimiento fluya.

Leonardo Murillo: es muy directa, es muy directa. Y también tendemos a decir las cosas pues como son, por ejemplo, a veces, por ejemplo, yo le hago una propuesta a Marta y Marta dice que no, por ejemplo, que no se podría hacer por determinados temas de los jabones, etcétera de producción, que es que requiere determinado tiempo para tal cosa y por eso no se puede hacer lo que yo estoy proponiendo, etcétera. Por

otra parte, yo intento también aprovechar algunos conocimientos que yo tengo de economía para explicárselos a... a Marta y que los aplique al momento de... de no solo de hacer los jabones, sino también ya de enfocar el negocio y las ventas, establecer precios, todo ese tipo de cosas.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la comunicación entre los integrantes del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas es directa, constante y abierta, lo cual facilita la toma de decisiones, la resolución de desacuerdos y la coordinación de las actividades diarias, fortaleciendo el funcionamiento interno del negocio.

INDICADOR 11: EXISTENCIA DE MOTIVACIÓN O IMPULSO HACIA METAS CLARAS.

¿Qué tan presente está la motivación del equipo para alcanzar metas claras y definidas?

Marta Tercero: Ah estamos muy motivados y cada vez que vemos o se nos ocurre una idea la compartimos y la valoramos y si estimamos que tiene que ver con el emprendimiento, la llevamos a cabo.

Leonardo Murillo: está muy presente.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la motivación del equipo hacia el logro de metas claras y definidas es alta, ya que existe una disposición constante para generar ideas, compartirlas y evaluarlas colectivamente, así como para llevarlas a la práctica cuando se consideran alineadas con los objetivos del emprendimiento. Esto refleja un compromiso activo del equipo con el crecimiento y desarrollo del negocio.

INDICADOR 12: EXISTENCIA DE GUÍA AL EQUIPO O CADA QUIEN VA POR SU CUENTA.

¿Cómo se brinda dirección al equipo, o cada persona gestiona sus funciones de forma independiente?

Marta Tercero: Bueno, no porque como es digamos bueno independiente sí por ejemplo Leonardo tiene independencia a la hora de hacer las la campaña de... de los jabones o de las velas o de los arreglos floralesSs entonces si es en el caso de Jorge pues es un poco más digamos depende más de... de la orientación que yo le doy porque es más más como te dijera, más de la elaboración y yo soy la que tengo que hacer los cálculos de cada de cada proceso.

Leonardo Murillo: Somos más bien independientes. Solamente nos comunicamos cuando es totalmente necesario. La idea es que como son tareas tan especializadas, no es lo ideal que haya una constante intervención entre... entre los colaboradores, por ejemplo, en mi caso sería un entorpecimiento de la producción de jabones que yo me meta a... a digamos, intervenir en ese proceso productivo que yo no conozco, que de quién sabe es Marta.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la dirección del equipo combina autonomía e intervención puntual, ya que cada integrante gestiona sus funciones de manera independiente según su especialización, mientras que la coordinación y orientación general recaen principalmente en la persona responsable de los procesos clave. Este modelo permite eficiencia operativa, evitando interferencias innecesarias y favoreciendo el cumplimiento de las tareas asignadas.

INDICADOR 13: PROCESO DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DE NUEVAS PERSONAS AL EQUIPO (FAMILIA, SOCIOS, TRABAJADORES).

¿Qué criterios o dinámicas se siguen al integrar nuevas personas al equipo de trabajo?

Marta Tercero: Bueno, en este caso como estamos empezando, todavía no necesitamos otra persona, otras personas que nos ayuden. Probablemente un futuro sí y va a ser con lo de empaques con la elaboración con las entregas que posiblemente necesitemos alguien que ya fijo que haga entregas

Leonardo Murillo: No hemos integrado nuevas personas al equipo de trabajo.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento actualmente no cuenta con un proceso formal de selección e integración de nuevas personas al equipo, debido a que se encuentra en una etapa inicial de desarrollo. No obstante, se reconoce la posibilidad de incorporar personal en el futuro, principalmente para funciones operativas específicas como empaques y entregas, conforme aumente la demanda y el volumen de trabajo.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento actualmente no cuenta con un proceso formal de selección e integración de nuevas personas al equipo, debido a que se encuentra en una etapa inicial de desarrollo. No obstante, se reconoce la posibilidad de incorporar personal en el futuro, principalmente para funciones operativas específicas como empaques y entregas, conforme aumente la demanda y el volumen de trabajo.

INDICADOR 14: EXISTENCIA DE CAPACITACIÓN O APRENDIZAJE ENTRE ELLOS.

¿Cómo se da el aprendizaje o la capacitación dentro del emprendimiento?

Marta Tercero: Bueno en el caso mío, ha sido por... por cursos que he llevado en... en las asociaciones de... de Moravia y de Heredia.

Leonardo Murillo: Bueno, quien realiza más capacitaciones es Marta que asiste a cursos impartidos sobre el sobre la producción de jabones. Ahorita también estamos explorando la oferta de flores, bueno, de arreglos florales, a los cuales Marta se está capacitando para producir. En el caso mío, las capacitaciones mías son cursos, pero no son cursos presenciales ni prácticos como los que hace Marta, sino que son cursos virtuales por ejemplo crucera los que se encuentra uno en *EDX* etcétera o incluso en YouTube como es un tema los temas de *marketing* son tan digitalizados es muy probable es muy posible aprender de esas formas muy factible cosa que no es lo mismo con las con las velas verdad o las los arreglos ok la

A partir de las respuestas obtenidas, se demuestra que el emprendimiento desarrolla procesos de capacitación y aprendizaje de manera continua, principalmente mediante cursos presenciales y prácticos en el área de producción, así como a través de capacitaciones virtuales en temas complementarios como *marketing*. Este enfoque permite fortalecer las competencias técnicas y estratégicas del equipo, contribuyendo al mejoramiento de los procesos y al crecimiento del negocio.

INDICADOR 15: REPARTICIÓN SOBRE LOS TRABAJOS ACORDE HABILIDADES O ROLES.

¿Cómo se toman en cuenta las habilidades individuales al momento de asignar responsabilidades?

Marta Tercero: Bueno, es importante tomar en cuenta las habilidades de todos porque en el caso de Leonardo tiene las habilidades con la tecnología en el caso de Jorge tiene la habilidad para para la elaboración de los jabones y las velas y tiene la paciencia para para elaborarlos y en mi caso soy la que tiene las... las recetas y las y la organización de... de cada ingrediente verdad de los ingredientes verdad

Leonardo Murillo: Como la ya había explicado antes en la entrevista con la ley de asociación.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la asignación de responsabilidades dentro del emprendimiento se realiza considerando las habilidades y competencias individuales de cada integrante, lo que permite una distribución del trabajo acorde a los roles y fortalezas del equipo. Este enfoque favorece la eficiencia operativa y el adecuado aprovechamiento del conocimiento técnico y organizativo de cada colaborador.

INDICADOR 16: SITUACIÓN DENTRO DEL EMPRENDIMIENTO EN RESPETO, BUENA RELACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.

¿Cómo describiría el ambiente laboral en términos de respeto, colaboración y trabajo conjunto?

Marta Tercero: en conjuntos. Ah, muy buena, siempre hace en armonía.

Leonardo Murillo: Es muy muy bueno el ambiente bueno es que como es un negocio familiar entonces pues hay bastante respeto y... y colaboración.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el ambiente laboral dentro del emprendimiento se caracteriza por el respeto, la buena relación y la colaboración entre sus integrantes, lo cual favorece el trabajo en equipo y el desarrollo de las actividades en un clima de armonía. Este aspecto contribuye positivamente al funcionamiento interno del negocio y al cumplimiento de los objetivos comunes.

INDICADOR 17: PROCESO DE VERIFICACIÓN PARA EL BUEN RESULTADO (CALIDAD, TIEMPOS, CUMPLIMIENTO).

¿Qué acciones se toman para asegurar que el trabajo se realice con calidad y en los tiempos establecidos?

Marta Tercero: una de las acciones que fundamentales para el emprendimiento de nosotros es la higiene y la esterilización de todos los objetos que vamos a realizar que vamos a utilizar en el momento y es estricto por qué. Es muy delicado ese ese proceso.

de hecho, sí tiene que ser en eso por eso te digo es muy organizado porque esos productos tienen un proceso de una vez he agregado todos los ingredientes, tenemos 3 min para colocarlos en los moldes, acomodarlos y cumplir con todo el proceso en 3 min. Entonces tiene que haber mucho, mucho, mucho, mucha organización

Leonardo Murillo: Ok, en el caso de... de Marta y Jorge que bueno, ellos son quienes hacen los jabones, las medidas que toma son los estándares. Por ejemplo, que Marta ha logrado recoger dos cursos a los que ha ido. Es decir, en esos cursos tengo entendido que a ellos les enseñan estándares de calidad también para hacer los jabones. O para hacer las velas por... por ejemplo, Marta, yo recuerdo que hace un tiempo tenía un problema con las velas, que es que le aparecía un fenómeno que se llama *FROSTING*, que lo que produce es que las velas salen con una capa como una membrana de color blanco, que es muy poco estética. Por ese motivo, Marta lo que ha hecho es intentar producir velas hasta que deje de aparecer el *FROSTING* y va analizando qué es lo que lo causa para dejar de tenerlo, por así decirlo, en donde se detecta algún error, ella intenta constantemente corregirlo, es muy perfeccionista.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento aplica acciones concretas para asegurar la calidad de sus productos y el cumplimiento de los tiempos establecidos, mediante procesos de higiene, esterilización, estandarización y control durante la producción. De la misma manera, se demuestra una verificación constante de los resultados, identificando errores y realizando ajustes continuos en los procesos, lo cual refleja un alto compromiso con la calidad y la mejora permanente del trabajo realizado.

INDICADOR 18: PROTOCOLO O SEGUIMIENTO SOBRE REVISIÓN DE RESULTADOS.

¿De qué manera se revisan o evalúan los resultados del trabajo realizado?

Marta Tercero: Trabajo realizado con la sana crítica. Siempre probamos los productos y tratamos de que sea seamos los más objetivos y muchas veces hemos dado muestras para que la gente nos comente qué les pareció, que... que fallamos o que... que le podríamos agregar o quitar, entonces, en eso somos muy, muy críticos.

Leonardo Murillo: Bueno, una de las principales formas que utilizamos para valorar el trabajo realizado es precisamente con el mercado, es decir, si al introducir una variante en algún producto o pasa algún alguna cuestión, por ejemplo con los jabones por decir una sobrevivencia a que no había suficiente glicerina y los jabones salieron tal y el mercado dejó de demandar esos jabones ya tenemos digamos De esa forma evaluamos la respuesta para mejorar el producto y que no vuelva a ocurrir, por ejemplo, que tengan menos glicerina de la que deberían tener. Entonces, sí, principalmente usamos en las respuestas del mercado para esos efectos.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento cuenta con un proceso de revisión y evaluación de resultados basado en la autocrítica, la prueba directa de los productos y la retroalimentación del mercado. La valoración de los resultados se realiza tanto de manera interna como externa, utilizando la opinión de los clientes y el comportamiento de la demanda como insumos clave para identificar fallos, ajustar procesos y mejorar continuamente la calidad de los productos ofrecidos.

INDICADOR 19: PROCESO O PROTOCOLOS ANTE ERRORES O PROBLEMAS.

¿Qué procesos o medidas se toman cuando ocurre un error o se identifica un problema?

Marta Tercero: Lo corregimos ejemplo si sale un jabón malo o molde se movió y queda chueco o sea queda mal lo volvemos a hacer y tratamos de corregir eso para

para que no vuelva a suceder porque eso lleva un proceso y es muy delicado a la hora de colocar Los moldes, pero a veces uno falla o mueve algún objeto y choca con el molde y entonces quiere el jabón o la vela mal... mal formado por decirlo de alguna manera. Entonces eso sí, si lo revisamos muy bien.

Leonardo Murillo: Bueno es... es curioso esa esa pregunta la contesté en la anterior. Entonces la daría por contestada.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento cuenta con un proceso correctivo inmediato ante errores o problemas durante la producción. Cuando se detecta un fallo, el producto se rehace y se revisa el procedimiento para identificar la causa del error, con el fin de evitar su repetición. Este enfoque demuestra una actitud preventiva y de mejora continua, especialmente en procesos delicados como el uso de moldes y la manipulación de materiales, priorizando la calidad final del producto.

INDICADOR 20: EXISTENCIA DE CONTROL FORMAL.

¿Qué tipo de control se aplica para verificar que todo funcione adecuadamente: formal, estructurado o más bien intuitivo?

Marta Tercero: Ah, no. Con respecto a los jabones y las velas. Son muchas personas creen que es fácil, pero no es fácil. Lleva un proceso certero. O sea, tiene que ser la las fórmulas tienen que ser exactas y para eso se lleva un cuaderno de notas con las fórmulas tanto de jabones como de las velas porque se necesita ese proceso exacto por el las temperaturas, por la por los ingredientes, por las cantidades de los ingredientes que no pueden ser más ni menos porque entonces sale mal el producto

Leonardo Murillo: Diría que es más intuitivo por precisamente lo que había comentado en la primera pregunta, de que todavía no tenemos esa estructura formalizada que tiene negocios ya más avanzados, por lo que diría que Es más intuitivo.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento aplica un control de tipo mixto. Por un lado, existe un control técnico riguroso en los procesos productivos, especialmente en la elaboración de jabones y velas, donde se utilizan fórmulas exactas, registros escritos y seguimiento de variables como temperaturas e **ingredientes**, lo que refleja un control formal en la producción. Sin embargo, a nivel organizativo y administrativo, el control aún se ejerce de manera más intuitiva, propio de un emprendimiento en etapa inicial, sin una estructura formalizada como la de empresas más consolidadas.

SEGUNDO OBJETIVO: CATALOGAR HERRAMIENTAS Y FILOSOFÍAS DE TRABAJO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL EMPRENDIMIENTO DE KO-KI JABONES Y VELAS

INDICADOR 1: EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS APLICADAS ACTUALMENTE.

¿Qué herramientas, metodologías o enfoques utilizan actualmente para mejorar la eficiencia o gestión del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas?

Marta Tercero: En estos momentos no estamos utilizando ninguna herramienta ni tecnológica ni física para el mejoramiento y la eficiencia de del emprendimiento de KO-KI y jabones porque está incipiente. O sea, tenemos no mucho tiempo y tenemos pensado proyectado en un futuro contar los servicios contables.

Leonardo Murillo: Ok, la metodología para efectos de la producción de los jabones y las velas y bueno y los héroes florales es puramente empírica, es decir, mi Marta va probando formas de hacer los jabones y va recogiendo información de cada de cada bache, por así decirlo, con base en esa información, lo apunta en un cuaderno

y lo va analizando, lo va estudiando. Entonces, esa es la metodología para producir, es decir, es empírica.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas actualmente no utiliza herramientas formales ni filosofías administrativas estructuradas para la gestión del negocio, debido a que se encuentra en una etapa incipiente de desarrollo. No obstante, se identifican prácticas empíricas basadas en la prueba y análisis de cada lote de producción, así como el registro manual de información, lo cual constituye una base inicial para la futura implementación de herramientas administrativas y contables más formales.

INDICADOR 2: ACCESIBILIDAD O VIABILIDAD DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

¿Qué tan accesibles o viables han resultado las herramientas o métodos de trabajo en términos de inversión o costos?

Marta Tercero: Ah ya a eso en ese aspecto eh pues sí eh digamos en el caso mío he llevado varias capacitaciones eh de inventarios de redes sociales eh de contenido digital sí, sí, he tenido varios, varios talleres de eso

Leonardo Murillo: Accesibles porque la... la medición la medición la hace directamente Marta con un cuaderno en digamos, va estudiando lo que de todos modos debía producir. Entonces es como aprovechar la inversión que ya de todos modos se tiene que hacer.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que las herramientas y métodos de trabajo utilizados por el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas han resultado accesibles y viables en términos de inversión y costos. La capacitación adquirida por parte de Marta se ha realizado mediante talleres y cursos de bajo costo o accesibles, mientras que los procesos de medición, control y seguimiento se llevan a cabo con recursos básicos como registros manuales en cuadernos, aprovechando

inversiones mínimas ya existentes, por ende, se permite al emprendimiento operar sin incurrir en altos costos, adaptándose a su etapa inicial de desarrollo.

INDICADOR 3: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA.

¿Qué tan familiarizado está el equipo con conceptos o herramientas de mejora continua?

Marta Tercero: Ah, sí, nosotros nos adaptamos muy fácil a... a los, a las nuevas herramientas en la tecnología.

Leonardo Murillo: El concepto de herramientas de mejora continua no lo conocemos directamente o sea de forma teórica.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el equipo del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas no posee un conocimiento teórico formal sobre herramientas o conceptos de mejora continua. Sin embargo, se observa una disposición positiva hacia la adaptación y el uso de nuevas herramientas, especialmente tecnológicas, aplicadas de manera empírica en el trabajo diario. Esto indica que, aunque el enfoque de mejora continua no se maneja de forma conceptual, sí se practica de manera intuitiva y flexible dentro del emprendimiento.

INDICADOR 4: FRECUENCIA DE USO O APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS O METODOLOGÍAS.

¿Con qué frecuencia se aplican herramientas, métodos o filosofías dentro de las actividades del negocio?

Marta Tercero: Bueno, a veces como tenemos poco, digamos, como cada seis meses hay talleres y entonces vamos a esos talleres a veces ha decidido cada tres meses eso depende.

Leonardo Murillo: Prácticamente todos los días.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la aplicación de herramientas, métodos o enfoques dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas se realiza con una frecuencia variable. Por un lado, las instancias formales de capacitación o aprendizaje externo se presentan de manera ocasional, dependiendo de la disponibilidad de talleres y recursos. Por otro lado, en la práctica diaria del negocio se aplican de forma constante métodos empíricos de trabajo, especialmente en los procesos productivos, lo que refleja una utilización cotidiana e intuitiva de herramientas orientadas a la mejora del desempeño.

INDICADOR 5: RESULTADOS PERCIBIDOS TRAS APLICAR HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS.

¿Qué resultados o cambios han observado después de implementar alguna herramienta, metodología o filosofía de trabajo?

Marta Tercero: Ah, buenísimos. Buenísimos. Por ejemplo, con... con lo de los inventarios y contenido digital, uno aprende muchísimo la teoría de los colores, de cómo se puede hacer la presentación de los productos, de las etiquetas, de la elaboración de los... de los *stickers*, de los digamos, del logo, todas esas cosas muy importantes.

Leonardo Murillo: Bueno algo que por dar un ejemplo algo que ha sido muy útil es implementar como había dicho antes conocimientos de las ciencias económicas por ejemplo conceptos de que vienen del marginalismo como la utilidad marginal el coste marginal ese tipo de cosas que principalmente es algo más digamos que el que se el que se carga más de eso soy yo pero sí ha sido muy útil o bueno por ejemplo también tomar en cuenta primero los precios antes que los costes es decir no invertir sin... sin ponerle precio primero al producto cosa que y después tratar como de ponerle un margen de ganancia pero sin estar muy seguros de cuáles son los precios del mercado evitar esas cosas nos a través de estudiar esos temas económicos nos ha permitido precisamente evitar esos errores comunes que existen muchas veces en los

emprendimientos, evitar hacer inversiones sin... sin tener buenos márgenes, digamos, de... de seguridad.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la aplicación de herramientas, conocimientos y enfoques de trabajo ha generado resultados positivos dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. En la parte productiva y de presentación, se ha observado una mejora en aspectos como el manejo de inventarios, el contenido digital y la presentación visual de los productos, incluyendo etiquetas, colores, logotipos y material gráfico. También, en el área administrativa y financiera, la incorporación de conocimientos económicos ha permitido una mejor toma de decisiones relacionadas con precios, costos y márgenes de ganancia, contribuyendo a evitar errores comunes en emprendimientos en etapas iniciales y fortaleciendo la sostenibilidad del negocio.

INDICADOR 6: LIMITACIONES PARA APLICAR HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS.

¿Qué obstáculos, limitaciones o dificultades se han enfrentado al intentar aplicar nuevas herramientas o enfoques de trabajo?

Marta Tercero: Obstáculos yo diría que muy pocos porque con la tecnología, digamos, con las redes sociales, es súper fácil. Tal vez al principio, cuando uno empieza no tiene ni idea de... de dónde buscar esas herramientas, porque eso sí no hay como mucha publicidad para los emprendimientos de esos talleres que... que le mencionaba de... de contenido digital de... de planificación de organización de esas cosas cuesta encontrarlos en el al menos uno digamos.

Leonardo Murillo: Yo diría que los principales obstáculos son logísticos, por ejemplo, en caso de que no haya oferta o provisión, por ejemplo, de algún insumo que, por ejemplo Marta necesita para producir los jabones nos ha sido complicado por ejemplo conseguirlo en si no está en el lugar donde siempre lo donde siempre lo

hacemos por así decirlo no es tanto una filosofía pero sí es como una práctica por así decirlo que ya tenemos implementada y que se ha visto obstaculizada cuando... cuando hay una incertidumbre sobre si se puede seguir haciendo como se viene haciendo.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que las principales limitaciones para aplicar herramientas o filosofías de trabajo en el emprendimiento están asociadas a factores prácticos más que a una resistencia al cambio. Por un lado, se identifican dificultades iniciales para acceder a información y capacitación específica sobre herramientas de gestión y planificación, especialmente en las primeras etapas del emprendimiento. Por otro lado, se presentan obstáculos de tipo logístico relacionados con la disponibilidad de insumos necesarios para la producción, lo cual puede generar incertidumbre y afectar la continuidad de ciertos procesos. No obstante, estas limitaciones no han impedido la adopción progresiva de prácticas empíricas y tecnológicas que apoyan el desarrollo del negocio.

TERCER OBJETIVO: RELACIONAR LAS HERRAMIENTAS Y FILOSOFÍAS CON RECOMENDACIÓN DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE KO-KI JABONES Y VELAS

INDICADOR 1: DESCONGELAMIENTO.

¿Qué situaciones o reflexiones motivaron la necesidad de hacer cambios dentro del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas?

Marta Tercero: Ah es que llegamos, lo comentamos entre los tres y queríamos y hemos querido hacer productos diferentes a los que hace todo mundo ser diferentes un poco diferentes para poder competir.

Leonardo Murillo: Yo diría que la situación principal es el hecho de que estamos de que es un negocio que está empezando por así decirlo entonces, por ejemplo, está en un momento perfecto para hacer cambios ya que no por así decirlo no es todavía un bien de capital ya maduro por al no estar maduro totalmente es más maleable. No es lo mismo que ya un negocio que se ha establecido en el mercado con una... una visión, una oferta que la gente ya conoce, etcétera. Entonces ahorita mismo es una etapa donde se puede hacer un montón de cambios con respecto a la oferta, incluso de los productos, la imagen de la marca que se pretende dar los valores, entre otras cosas.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que la necesidad de realizar cambios dentro del emprendimiento surge principalmente de su etapa inicial de desarrollo y del interés del equipo por diferenciar sus productos en un mercado competitivo. Del mismo modo, se reconoce que esta fase temprana facilita la implementación de ajustes en la oferta, la imagen y los valores de la marca, permitiendo una mayor flexibilidad para introducir mejoras antes de alcanzar una estructura más consolidada.

INDICADOR 2: CAMBIO.

¿Qué transformaciones o ajustes han realizado para mejorar el funcionamiento del negocio?

Marta Tercero: Ah, sí, hemos hecho hemos evolucionado y esperemos seguir evolucionando porque al principio era solo jabones después les después agregamos lo de las velas y después vimos que podríamos que podíamos también hacer mezclas con... con arreglos naturales y entonces queremos ir avanzando en ese aspecto ir cada día modificando más para destacarnos.

Leonardo Murillo: De momento hemos estado con la misma metodología.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento ha experimentado transformaciones progresivas orientadas a la diversificación de su oferta, pasando de la elaboración exclusiva de jabones a la incorporación de velas y combinaciones con arreglos naturales. Estos cambios responden a una estrategia de diferenciación y mejora continua para destacar en el mercado. No obstante, se identifica que, a nivel metodológico, el proceso productivo se mantiene estable, priorizando la consistencia en la forma de trabajo mientras se introducen ajustes principalmente en los productos ofrecidos.

INDICADOR 3: RECONGELAMIENTO.

¿Qué medidas se han tomado para consolidar los cambios y evitar volver a prácticas anteriores?

Marta Tercero: Ah, sí, como te decía la en una de las preguntas, eso tiene que ser eso es eso es como te dijera esa elaboración de esos productos tienen que ser esa. Actos y bien... bien... bien organizados entonces cuando ha habido esos errores eh inmediatamente tomamos nota y lo corregimos por eh porque eh son fórmulas que no se no admiten errores porque si hay un error no funciona.

Leonardo Murillo: Bueno, eso es eso. Como como no hemos hecho cambios directos, entonces la no podría contestar la pregunta.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el emprendimiento consolida los cambios realizados principalmente mediante la estandarización de los procesos productivos, el uso de fórmulas exactas y la corrección inmediata de errores. Estas prácticas permiten evitar fallos recurrentes y mantener la continuidad de los métodos implementados. No obstante, el recongelamiento se da principalmente a nivel operativo, mientras que a nivel organizativo aún se encuentra en una etapa inicial.

INDICADOR 4: RECONGELAMIENTO.

¿Qué tan abiertos son los miembros del equipo a cambiar sus hábitos de trabajo?

Marta Tercero: Ah, siempre estamos abiertos. Siempre escuchamos las observaciones y por eso hemos ido mejorando un poco porque estamos abiertos a los cambios.

Leonardo Murillo: Vamos a ver no se da una situación en la que los cambiemos. O sea, o haya que cambiarlos, por así decirlo. Entonces no sabría qué tan abiertos son. Diría más bien que Marta lo que es abierta es a. Hacer cambios en la forma en la que produce los... los jabones o la forma en la que los en la que produce las velas pero cambios ya de fondo por así decir cantidades de... de insumos... insumos utilizados algo que hace Marta también mucho es que siempre buscas hacer una innovación con cada bache de... de producto incluir un jabón de... de otro de otro sabor, fusionar sabor, perdón, olor, fusionar olores, hacer velas con... con otra por así decirlo como parte de otro de un combo. O sea, jabones más velas, ese tipo de cosas, Marta es muy flexible y muy creativa, diría más bien, pero no se ha visto una situación donde hay que hacer un cambio brusco en donde habría que tener apertura para ese cambio.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el equipo muestra una alta apertura al cambio, especialmente en los procesos creativos y productivos. Existe disposición para escuchar observaciones, ajustar prácticas e introducir innovaciones de forma gradual, principalmente lideradas por Marta. No obstante, hasta el momento no se han enfrentado cambios estructurales profundos que exijan modificaciones drásticas en los hábitos de trabajo, por lo que la apertura se ha manifestado principalmente en mejoras incrementales.

INDICADOR 5: DESCONGELAMIENTO.

¿Cómo reaccionan ustedes cuando algo no funciona bien y hay que cambiarlo?

Marta Tercero: bueno, es frustrante. es frustrante, pero de ahí lo tomamos como un aprendizaje y para evolucionar sí, pero en este caso no se admiten mucho los errores.

Leonardo Murillo: bueno, en el caso de voy a poner otra vez el ejemplo del *FROSTING*, marta lo que hizo directamente fue intentar... intentar... intentar hasta cambiarlo. De momento no hemos logrado superar ese obstáculo del *FROSTING* y hemos intentado varias cosas. Entonces, lo que reaccionamos es conexión inmediata para corregir lo antes posible.

A partir de las respuestas obtenidas, se evidencia que el equipo reacciona de forma inmediata y orientada al aprendizaje cuando un proceso no funciona adecuadamente. Aunque los errores generan frustración, estos son asumidos como oportunidades de mejora, especialmente en los procesos productivos donde la calidad es crítica. El emprendimiento prioriza la corrección rápida, la experimentación controlada y el ajuste continuo de los procesos hasta encontrar soluciones efectivas, lo que refleja una actitud activa frente al cambio y a la mejora continua.

**SEGUNDO OBJETIVO: CATALOGAR HERRAMIENTAS Y
FILOSOFÍAS DE TRABAJO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL EMPRENDIMIENTO DE KO-KI
JABONES Y VELAS.**

**INDICADOR 2.1: EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS APLICADAS
ACTUALMENTE.**

Dentro del indicador sobre existencia de herramientas, *ODOO* se posiciona como la herramienta central para el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. Su uso permite integrar procesos de inventario, compras, ventas y control de producción en una sola plataforma, facilitando la planificación, organización y control, principios fundamentales de Fayol. Además, su implementación favorece la estandarización, el aprendizaje organizacional y la mejora continua, al permitir registrar datos, detectar fallas, documentar procesos y corregir variaciones, como los problemas recurrentes de *“FROSTING”* en los jabones. Por estas razones, *ODOO* constituye una herramienta directamente alineada con la optimización administrativa requerida por el emprendimiento.

Según Picado Juárez y Golovina (2021), la gestión empresarial es esencial para alcanzar eficiencia, productividad, sostenibilidad y desarrollo en empresas de cualquier tamaño. Las autoras realizan una revisión documental amplia sobre los fundamentos teóricos de la administración y su relación con la gestión en MIPYMES, destacando que una administración adecuada permite coordinar recursos, mejorar procesos y apoyar la toma de decisiones estratégicas.

El estudio compila las principales teorías que dieron origen a la administración moderna. Entre ellas, la teoría científica de Taylor, que propone el uso del método científico para mejorar la eficiencia y cooperación en el trabajo; y la teoría clásica de Fayol, que enfatiza funciones administrativas como planificar, organizar, dirigir y controlar, además de

principios como autoridad, unidad de mando, disciplina, jerarquía y división del trabajo (pp. 100–102).

Las autoras también revisan la teoría de las relaciones humanas, que resalta la motivación y el clima laboral; la teoría del comportamiento organizacional, orientada a la comprensión de individuos y grupos; la teoría de sistemas, que concibe la empresa como un sistema integrado; la teoría burocrática de Weber, centrada en normas y procedimientos; y la teoría de la contingencia, que señala que no existe una única estructura ideal, sino que las organizaciones deben adaptarse al entorno.

La gestión empresarial implica planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades para el logro de objetivos, lo que resulta particularmente relevante en las micro y pequeñas empresas debido a su limitada estructura formal y necesidad de eficiencia (Picado Juárez & Golovina, 2021).

El artículo destaca que la gestión empresarial consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa para alcanzar objetivos.

Una buena gestión permite: optimizar recursos, mejorar procesos, aumentar productividad, tomar decisiones acertadas, lograr sostenibilidad y competitividad. Se remarca que las empresas pequeñas enfrentan más presiones porque carecen de estructura formal, tecnología y personal especializado, por lo que la administración se vuelve fundamental para sobrevivir en entornos competitivos (Picado Juárez & Golovina, 2021, pp. 98–100).

El estudio identifica las principales áreas que toda empresa especialmente una microempresa debe manejar:

- **Gestión administrativa:** Proceso integral que incluye planificación, organización, dirección y control. Permite establecer metas, coordinar actividades y evaluar desempeño (p.105–106).

- Gestión financiera-contable: Registros contables, control de costos, análisis de ingresos/egresos y estados financieros para tomar decisiones y asegurar rentabilidad (p.106–107).
- Gestión del talento humano: Selección, capacitación, evaluación y motivación del personal. Se destaca la importancia de la capacitación continua para la competitividad (p.107–108).
- Gestión de abastecimiento y cadena de suministro: Sincronización de proveedores, inventarios, logística y necesidades del cliente, buscando eficiencia y reducción de costos (p.108–109).
- Gestión del conocimiento e innovación: Necesidad de manejar información, aprender constantemente, usar TIC, fomentar la innovación y actualizar procesos (p.108–109).
- Gestión comercial (*marketing*): Segmentación, posicionamiento, mezcla de *marketing* y estrategias de venta para atraer clientes y competir (p.110–111).

El artículo concluye que la empresa debe verse como un sistema integrado, donde todas sus áreas se relacionan e influyen mutuamente (Picado Juárez & Golovina, 2021).

El control de gestión debe incluir diagnóstico, análisis de resultados y búsqueda constante de mejoras. Una buena gestión empresarial en MIPYMES basada en principios de Fayol y otras teorías permite: Mejorar procesos, optimizar recursos, afrontar retos del entorno, lograr objetivos, aumentar competitividad, asegurar el éxito y la sostenibilidad. Se enfatiza que la administración es universal y aplicable a microempresas tanto como a grandes organizaciones (Picado Juárez & Golovina, 2021, p. 111).

Pin, Moncayo-Vives y Chara-Pin (2022), sobre la filosofía *Kaizen*, originada en Japón en el periodo de posguerra, puede aplicarse eficazmente en microemprendimientos, entendidos como negocios con menos de diez personas. El estudio, basado en una revisión documental, destaca que la supervivencia de estas pequeñas organizaciones depende de

su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, lo cual exige objetivos claros, dirección estratégica y compromiso del personal (pp. 421–422).

Kaizen se centra en el mejoramiento continuo, mediante la implementación de cambios pequeños, sistemáticos y constantes. Para ello, se apoya en el ciclo Deming (PDCA): planificar, hacer, verificar y actuar. Este ciclo permite estructurar los procesos, evaluar resultados e introducir mejoras de manera continua sin grandes inversiones (Chara-Pin, Moncayo-Vives y Chara-Pin, 2022, pp. 422–423).

El artículo explica que la aplicación de *Kaizen* en microempresas requiere:

Capacitación del personal, documentación de procesos, identificación de oportunidades de mejora, implementación gradual de cambios, evaluación de resultados, disciplina, compromiso y empatía por parte del líder (Chara-Pin, Moncayo-Vives y Chara-Pin, 2022, pp. 423–424).

También se mencionan dos herramientas clave:

Diagrama de Ishikawa (causa-efecto): Ayuda a identificar causas raíz de problemas y estructurar mejoras (Chara-Pin, Moncayo-Vives y Chara-Pin, 2022, pp. 427–429).

Las 5S de *Kaizen*: *Seiri* (clasificar), *Seiton* (ordenar), *Seiso* (limpiar), *Seiketsu* (estandarizar), *Shitsuke* (disciplina). Estas prácticas mejoran orden, limpieza, calidad, productividad y clima laboral. Estudios citados muestran reducciones de costos, menos accidentes, mayor organización y mejores tiempos de producción en microempresas que aplicaron las 5S (Chara-Pin, Moncayo-Vives y Chara-Pin, 2022, pp. 430–431).

Los resultados de múltiples investigaciones revisadas indican incrementos significativos en productividad (entre 25% y 31%) después de aplicar *Kaizen* en pequeñas empresas de diversos sectores, demostrando su eficacia en contextos reales (Chara-Pin, Moncayo-Vives y Chara-Pin, 2022, pp. 431–432).

Kaizen sí puede aplicarse en microemprendimientos, pero su éxito depende del liderazgo, la claridad estratégica y la participación del personal. Su implementación no exige

grandes recursos económicos, sino disciplina, capacitación continua y constancia. El método permite ordenar procesos, corregir fallas, mejorar la calidad y fortalecer la competitividad de pequeños negocios (Chara-Pin, Moncayo-Vives y Chara-Pin, 2022, pp. 432–433).

A partir de la entrevista realizada a Marte Tercero y Leonardo Murillo, se evidencia que KO-KI Jabones y Velas presenta varias características que permiten aplicar la filosofía *Kaizen*, especialmente por tratarse de un microemprendimiento familiar con procesos manuales, alta variabilidad en la producción y ausencia de métricas estandarizadas. Tal como señala Chara-Pin, Moncayo-Vives y Chara-Pin (2022), *Kaizen* requiere disciplina, documentación de procesos, identificación de fallas y mejora continua; elementos que actualmente se encuentran de forma parcial en el emprendimiento, pues si bien existe un control riguroso de fórmulas y tiempos, este se realiza de manera manual y “a ojo”, sin instrumentos formales de registro (Tercero & Murillo, comunicación personal, 2025). La aplicación gradual de prácticas *Kaizen* como la estandarización mediante 5S, el ordenamiento del espacio de trabajo, la clasificación de materiales, la documentación de procedimientos y la evaluación constante podría reducir errores, mejorar la organización del inventario, disminuir problemas operativos como el “*FROSTING*” y fortalecer la eficiencia en la fabricación de jabones y velas. Además, el enfoque *Kaizen* coincide con la cultura de aprendizaje continuo mencionada por la propietaria, quien participa en talleres y actividades formativas, lo cual facilita la adopción de cambios pequeños y progresivos que fortalecen la competitividad del negocio.

En síntesis, los distintos estudios revisados incluyendo las teorías administrativas de Fayol, la filosofía *Kaizen*, la capacitación estructurada y el uso de herramientas tecnológicas como *ODOO* coinciden en que la optimización administrativa en microemprendimientos requiere orden, estandarización, medición, documentación y mejora continua. La entrevista realizada a Marte Tercero y Leonardo Murillo confirma esta

necesidad, ya que KO-KI Jabones y Velas opera actualmente con procesos manuales, registros físicos y controles realizados “a ojo”, lo cual aumenta la variabilidad, dificulta la toma de decisiones y limita la eficiencia.

La comparación entre teoría y práctica evidencia oportunidades claras de mejora: formalización de procesos, digitalización administrativa, implementación gradual de metodologías *Kaizen*, capacitación estructurada y adopción de un sistema de gestión como *ODOO*. De esta manera, se cumple el objetivo de catalogar herramientas y filosofías de trabajo que permitan fortalecer la gestión administrativa del emprendimiento y sentar las bases para su crecimiento sostenible.

INDICADOR 2.2: ACCESIBILIDAD O VIABILIDAD DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

Para iniciar con herramientas para optimización de la gestión administrativa, la autora Utami (2024), analiza la implementación del sistema ERP *ODOO* en una pequeña empresa del sector de confección (SME Dikaoske), con enfoque en los módulos de Ventas y Compras. El estudio explica que las PYMES suelen depender de procesos manuales, lo cual genera problemas como: registros desordenados, errores en pedidos, sobrecompras, fallos de comunicación interna y dificultad para conocer inventarios reales. Todo esto afecta directamente la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente (Utami, 2024, pp. 1–4).

Durante las pruebas de usuario, se aplicaron 13 escenarios prácticos (crear productos, registrar clientes, generar cotizaciones, órdenes de compra, facturas, pagos, consultar reportes, etc.), los cuales tuvieron 100% de éxito, demostrando que *ODOO* cubre adecuadamente los procesos de ventas y compras de la empresa. Los usuarios reportaron mejoras claras en orden, trazabilidad y control de la información (Utami, 2024, pp. 6–9).

El estudio concluye que *ODOO* permite automatizar procesos, reducir registros manuales, mejorar la exactitud de la información y dar mayor control del inventario y las compras, además de integrar ventas, compras e inventarios en un solo sistema accesible

desde web y móvil. Finalmente, destaca que su adopción depende del compromiso del dueño, la calidad de datos disponibles y una capacitación adecuada para asegurar que el sistema se use de forma eficiente. Incluso en pymes con recursos limitados, la implementación de *ODOO* se realiza principalmente mediante configuraciones estándar, sin requerir desarrollos costosos” (Utami, 2024, p. 50).

Con el anterior estudio queda en claro la importancia de que emprendimientos como KO-KI Jabones y Velas opten por herramientas tecnológicas como *ODOO*, ideales para la naturaleza del negocio: pequeño, familiar y artesanal. En la entrevista, Marte Tercero y Leonardo Murillo confirman que utilizan cuadernos físicos, lo cual aumenta el riesgo de pérdida y errores. Además, indican que poseen un conocimiento limitado respecto a herramientas que agilicen, organicen y controlen inventarios, facturas, costos, clientela o publicidad.

Uno de los problemas más evidentes es el control de tiempos “a ojo”, lo que refleja la ausencia de métricas reales tales como planes diarios o semanales (Tercero & Murillo, comunicación personal, 2025). Esta falta de estandarización provoca variaciones en los procesos, dificulta medir la productividad y limita la capacidad del emprendimiento para identificar cuellos de botella o aplicar mejoras continuas, aspectos que la literatura señala como fundamentales para la eficiencia en PYMES.

Por consiguiente, estudio reciente han demostrado la eficacia de integrar sistemas digitales como *ODOO* para mejorar la gestión de inventarios y procesos de compra. Según Princz, Reisacher y Erol (2025), desarrollaron un sistema de compras basado en inteligencia artificial que se conectó directamente con el ERP *ODOO* para automatizar órdenes de materiales. Durante una simulación de 80 días, este sistema logró una reducción del 4 % en los costos de compra gracias a la optimización del momento y la cantidad de los pedidos, además de disminuir la carga operativa mediante la automatización. Estos resultados respaldan la importancia de adoptar herramientas

digitales en pequeñas empresas, especialmente en emprendimientos que actualmente gestionan sus operaciones “a ojo” (Princz, Reisacher y Erol, 2025, pp. 875-877).

En conclusión, el estudio demuestra que el uso de IA para prever precios y tomar decisiones de compra puede mejorar significativamente la eficiencia del inventario, reducir costos y adaptarse mejor a entornos volátiles. Además, confirma que plataformas como ODOO pueden integrarse perfectamente con algoritmos de IA, lo que abre la puerta a su uso en pequeñas empresas que buscan modernizar su gestión de inventarios sin grandes inversiones tecnológicas (Princz, Reisacher y Erol, 2025, p. 877).

INDICADOR 2.3: RESULTADOS PERCIBIDOS TRAS APLICAR HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS.

Con respecto a este indicador, un estudio realizado por los autores, Wu & Chen (2020), dicho estudio analiza la implementación del sistema ERP ODOO en una pequeña empresa manufacturera de Taiwán que gestionaba sus operaciones de forma manual mediante Excel. Los autores explican que muchas PYMES enfrentan limitaciones similares: falta de integración de datos, poca trazabilidad, errores en inventarios y ausencia de información en tiempo real, lo que afecta la eficiencia operativa y la toma de decisiones. Para solucionar estas debilidades, el estudio identifica los procesos críticos del negocio (ventas, compras, inventario, cuentas por cobrar y pagar) y luego diseña procesos optimizados usando ODOO. Con base en esos procesos, los autores configuran módulos clave del ERP: ventas, compras, inventario y contabilidad (Wu & Chen, 2020, pp. 323-324).

Los resultados muestran que ODOO sí es aplicable y funcional para esta empresa. La plataforma permitió automatizar tareas, controlar mejor los inventarios, agilizar pedidos y generar estados financieros y reportes de forma inmediata. Los tableros desarrollados ofrecieron datos clave como cuentas por pagar, cuentas por cobrar, fechas de producción, tiempos de entrega y niveles de inventario, mejorando la capacidad de análisis gerencial

El estudio concluye que *ODOO* es una alternativa viable para PYMES con recursos limitados debido a su bajo costo, flexibilidad, eficiencia, control total y facilidad de uso. También señala que la capacitación y la correcta configuración de módulos son factores esenciales para asegurar una implementación exitosa (Wu & Chen, 2020, p. 327).

Basado en los dos estudios anteriores, en la entrevista con Tercero y Murillo, admiten que compran cuando se acaba o está bajando, en base a esto no hay pronósticos que a su vez causan sobrecompras, faltantes y atrasos en la producción. La herramienta *ODOO* calza perfecto para solucionar este problema de falta de control, agilidad en compras y pronósticos de inventarios tal como se demuestra la investigación, que en dichas muestras se demostró reducción y mejoras de inventarios en los emprendimientos estudiados (Tercero & Murillo, comunicación personal, 2025).

En emprendimientos pequeños, la capacitación no requiere programas extensos ni inversión significativa. Como mencionaban los anteriores estudios, la formación puede realizarse mediante métodos internos, breves y prácticos orientados a tareas específicas. Para KO-KI Jabones y Velas, se propone un esquema de capacitación de bajo costo basado en micro-entrenamientos semanales, uso de tutoriales oficiales de *ODOO*, elaboración de un manual interno simplificado y reuniones mensuales de retroalimentación, lo cual permite fortalecer competencias sin afectar la operación diaria.

En pequeñas empresas, la capacitación no suele darse mediante programas formales, sino mediante “aprendizaje en el puesto de trabajo” micro capacitación y métodos informales que se ajustan a su tamaño y recursos. La literatura señala que estos métodos son altamente efectivos para emprendimientos pequeños porque requieren poco tiempo, son económicos y se aplican directamente a tareas reales.

INDICADOR 2.4: FRECUENCIA DE USO O APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS O METODOLOGÍAS.

La revista de la Universidad Centroamérica (UCA), según García Rivas (2020), El estudio presenta un caso real de implementación del sistema ERP *ODOO* en una pequeña empresa del sector gastronómico (Restaurante Brisas del Lago), con el objetivo de mejorar sus áreas tecnológicas, operativas, financieras y de mercadeo. Desde el inicio, se identifica que muchas PYMES dependen de herramientas básicas como Excel, lo cual limita su capacidad para gestionar información, registrar ventas, controlar inventarios y tomar decisiones estratégicas. Las organizaciones pequeñas carecen de tecnologías como ERP, CRM o BI, por lo que la implementación de un sistema como *ODOO* puede generar mejoras significativas (García Rivas, 2020, p. 36).

ODOO es descrito como un ERP modular, integrado y de código abierto, capaz de gestionar operaciones, finanzas, recursos humanos, ventas, *marketing* e inventarios en un solo sistema. El documento destaca que *ODOO* cuenta con más de 4 millones de usuarios y que permite una solución completa para pequeñas empresas gracias a su flexibilidad y su base de datos centralizada (García Rivas, 2020, p. 37).

Como parte del estudio, se realiza un diagnóstico de 12 áreas del negocio, identificando debilidades en producción, manejo de inventarios, registros contables, análisis de costos, *marketing*, tecnología y relación con el cliente. A partir del diagnóstico, se propone implementar módulos clave de *ODOO*: Compras, Ventas, Punto de Venta, Inventarios, Fabricación, Contabilidad, CRM y Sitio Web (García Rivas, 2020, p. 37).

La implementación incluyó instalación del sistema, configuración en la nube (AWS), parametrización de los módulos, creación del sitio web, diseño del logo, plan de *marketing*, integración del CRM y automatización de reportes financieros. (García Rivas, 2020, p. 38).

Los hallazgos de García Rivas (2020) se relacionan directamente con la situación actual del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. Tal como ocurre en el caso analizado

por la Universidad Centroamericana, los miembros del emprendimiento afirman depender de cuadernos físicos y registros manuales para controlar inventarios, costos, ventas y tiempos de producción, lo cual incrementa la posibilidad de errores, pérdida de información y decisiones improvisadas (Tercero & Murillo, comunicación personal, 2025). Esta ausencia de herramientas tecnológicas coincide con los diagnósticos del estudio, que señalan que las PYMES sin ERP presentan debilidades en producción, análisis de costos, manejo de inventarios y mercadeo. En consecuencia, la implementación de un sistema como *ODOO* permitiría a KO-KI unificar datos, mejorar la trazabilidad, automatizar procesos clave y fortalecer la toma de decisiones estratégicas, tal como se evidenció en la empresa del caso de estudio de García Rivas (2020).

Según Umaña Centeno (2017), presenta una propuesta de diseño para un sistema de facturación electrónica orientado a pequeñas y medianas empresas que requieren automatizar procesos contables y comerciales. La facturación electrónica es descrita como una herramienta que elimina errores manuales, estandariza la información tributaria y mejora la eficiencia operativa mediante el uso de comprobantes digitales exigidos por las autoridades fiscales (Umaña Centeno, 2017, pp. 1-2).

El estudio identifica que muchas empresas continúan utilizando métodos tradicionales —papel, hojas de cálculo o registros informales— lo cual provoca inconsistencias, duplicación de datos, retrasos, poca trazabilidad y riesgo de incumplimiento normativo. A partir de esta problemática, se propone el desarrollo de un *software* que centralice la información, automatice el envío de facturas, valide requisitos fiscales y facilite el registro de ventas y compras de forma inmediata (Umaña Centeno, 2017, pp. 3-4).

La propuesta se basa en principios de ingeniería de *software*, incorporando análisis de requerimientos, diseño de base de datos, arquitectura del sistema y diagramas de flujo que muestran el proceso completo de facturación: creación de documentos, validación, registro, envío y almacenamiento seguro (Umaña Centeno, 2017, pp. 5-7).

El diseño planteado permitiría beneficios como:

- Reducción de tiempo en procesos administrativos,
- Disminución de errores humanos,
- Control más claro de ingresos y gastos,
- Cumplimiento automático de normativas tributarias,
- Apoyo contable mediante registros organizados,
- Mejor trazabilidad para auditorías y reportes fiscales.

El documento concluye que la facturación electrónica no solo es una obligación regulatoria, sino una herramienta estratégica para mejorar la eficiencia y modernización administrativa en pequeñas empresas (Umaña Centeno, 2017, pp. 8).

Los aportes de Umaña Centeno (2017) son especialmente relevantes para KO-KI Jabones y Velas, pese a que la entrevista no menciona explícitamente el proceso de facturación. El emprendimiento registra ventas, compras y costos de forma manual en cuadernos, lo cual coincide con los problemas identificados en el estudio: duplicación de datos, inconsistencias, retrasos y falta de trazabilidad. La facturación electrónica permitiría digitalizar estos registros, mejorar el orden administrativo, facilitar el control de ingresos y gastos y reducir errores humanos. Además, constituye una herramienta clave para la formalización y el cumplimiento tributario, aspectos fundamentales para el crecimiento de microempresas familiares como KO-KI (Umaña Centeno, 2017).

INDICADOR 2.5: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA.

En relación a la capacitación y aprendizaje, los autores Riascos Erazo y Aguilera Castro (2024), analiza la relación entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en 256 PYMES de Colombia, usando un enfoque cuantitativo mediante

encuestas y ecuaciones estructurales. El estudio parte de la idea de que las organizaciones modernas requieren aprender continuamente, desarrollar capacidades internas y compartir conocimiento para ser competitivas (Riascos Erazo y Aguilera Castro,2024, pp. 1385-1386).

El estudio encontró que las actividades de aprendizaje más frecuentes en las PYMES son: Lecciones aprendidas, planes de formación y desarrollo orientados a mejorar procesos, participación en eventos, congresos y ferias. En menor medida se aplica mentoría, aunque sigue siendo importante en algunas empresas (Riascos Erazo y Aguilera Castro,2024, pp. 1380-1381).

Los resultados confirman que el aprendizaje organizacional influye positivamente en la gestión del conocimiento, fortaleciendo: cultura de intercambio, trabajo colaborativo, creación y transferencia de conocimiento, procesos de mejora continua y capacidad de innovación. El modelo estadístico demostró que las variables “Estrategia”, “Organización” y “Personas” contribuyen significativamente al desarrollo del conocimiento dentro de las PYMES (Riascos Erazo y Aguilera Castro,2024, pp. 1388-1389).

El artículo destaca la importancia del aprendizaje organizacional, porque trae consigo beneficios como: cambia la cultura dentro del emprendimiento, aumenta la creatividad, mejora el desempeño, acelera la innovación, vuelve a las empresas más competitivas, facilita la aplicación de nuevas herramientas tecnológicas, fortalece la capacidad de adaptación. Aunque las PYMES tienen poco presupuesto, muchas ya están generando estrategias de capacitación, incentivos y espacios de aprendizaje que permiten compartir conocimiento y mejorar procesos (Riascos Erazo y Aguilera Castro,2024, pp. 1382-1390).

El estudio confirma que el aprendizaje organizacional es un factor clave para la gestión del conocimiento y la competitividad en PYMES, y que fortalecer la capacitación, la mentoría, la formación continua y los sistemas de intercambio de conocimientos puede

mejorar directamente los resultados de la empresa (Riascos Erazo y Aguilera Castro, 2024, pp. 1390-1391).

Así como en las PYMES colombianas, el fortalecimiento del aprendizaje interno, la capacitación práctica y el intercambio de conocimiento mejorarían significativamente la gestión administrativa del emprendimiento estudiado.

Por consiguiente, los autores Borja Salinas *et al.* (2025), analiza cómo el aprendizaje organizacional influye en la innovación de procesos en 67 PYMES ecuatorianas de comercio, servicio y manufactura, aplicando una investigación cuantitativa con 174 encuestas. Examina tres variables principales: aprendizaje organizacional (AO), innovación de procesos (IP) e integración de conocimientos externos (IC) (Borja Salinas *et al.*, 2025, p. 604).

El coeficiente de correlación entre aprendizaje e innovación es $r = 0.42$, lo que indica una relación positiva, aunque no muy fuerte. Esto significa que las PYMES aprenden, pero no siempre logran convertir ese aprendizaje en mejoras concretas (Borja Salinas *et al.*, 2025, p. 608).

La relación más fuerte encontrada en el estudio fue entre innovación de procesos e integración de conocimiento externo ($r = 0.58$), lo cual sugiere que las PYMES que aprenden de fuentes externas como proveedores, universidades, ferias o redes— tienden a innovar más efectivamente. En los resultados del cuestionario (p. 605), el 82% de los encuestados afirma tener acceso a capacitación y desarrollo, el 85% señala que existe comunicación abierta y el 78% percibe un ambiente de aprendizaje continuo. Esto evidencia que las PYMES valoran la capacitación como motor de innovación.

En cuanto a la innovación de procesos (p. 606), el 88% indica que la dirección apoya iniciativas innovadoras y el 80% confirma que las innovaciones implementadas han mejorado la productividad, lo que resalta el papel determinante del liderazgo.

Sin embargo, el estudio identifica diversas barreras (p. 607), tales como resistencia al cambio, falta de recursos, ausencia de sistemas formales de gestión del conocimiento, insuficiente formación técnica y dificultades para absorber conocimiento externo. Estos obstáculos explican por qué el aprendizaje no siempre se traduce en mejoras concretas.

En sus conclusiones (p. 609), los autores señalan que el aprendizaje organizacional es indispensable para innovar procesos, pero debe complementarse con liderazgo, recursos y una cultura de aprendizaje continuo. También afirman que integrar conocimiento externo fortalece la innovación y que es necesario incrementar la participación de los empleados en el proceso innovador.

En coherencia con estos hallazgos, el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas presenta una fortaleza destacable: la propietaria participa activamente en talleres y actividades formativas, lo cual facilita la actualización de conocimientos, la adopción de nuevas técnicas de producción y la mejora de procesos administrativos. Estas prácticas se alinean con el aprendizaje organizacional descrito en la literatura como un motor clave de competitividad (Borja Salinas *et al.*, 2025).

Además de la capacitación tradicional, es recomendable que el emprendimiento incorpore aprendizaje proveniente de fuentes externas. El estudio sobre aprendizaje organizacional en PYMES ecuatorianas demuestra que la integración de conocimiento externo es el factor que más impulsa la innovación de procesos, superando incluso la capacitación interna. Por ello, se sugiere que KO-KI Jabones y Velas participe regularmente en talleres especializados impartidos por universidades, ingenieros químicos, laboratorios y proveedores del sector cosmético. Este tipo de formación permite actualizar técnicas de formulación, mejorar la calidad de los productos y fortalecer las capacidades administrativas y productivas del negocio.

Sin embargo, pese las fortalezas mencionadas, no hay gestión del conocimiento, todo eso este concentrado en Marta Tercero dedicada exclusiva en jabones y velas y

Leonardo Murillo en *Marketing*, si uno falla se pierde el conocimiento y crea inestabilidad dentro del emprendimiento, esto lo han declarado en la entrevista como hay roles pero no se gestionan el conocimiento, ya que sin esa gestión no hay innovación como demostraba el autor del anterior estudio y esas capacitaciones que Marta Tercero recibe no se documenta, no transmite al equipo y no formaliza el aprendizaje. (Tercero & Murillo, comunicación personal, 2025).

Un problema técnico señalado por la propietaria es el “*FROSTING*”, una capa blanca que aparece en jabones artesanales debido a la cristalización superficial de la glicerina, la humedad y variaciones de temperatura. Aunque no afecta la calidad del producto, sí deteriora su apariencia estética, lo que representa un desafío operativo. Este fenómeno, ampliamente reconocido en la elaboración artesanal de cosméticos, evidencia la necesidad de mejorar procesos de control de temperatura, almacenamiento y formulación, así como reforzar la capacitación técnica del emprendimiento.

Su presencia constante evidencia la necesidad de fortalecer la capacitación externa mediante talleres especializados impartidos por universidades, ingenieros químicos y expertos en cosmética artesanal. Además, este tipo de situaciones podría gestionarse mejor mediante la estandarización de procesos y el registro sistemático de lotes, lo cual puede ser apoyado a través de herramientas como *ODOO* para documentar variaciones, detectar causas y mejorar la calidad del producto de forma continua (Tercero & Murillo, comunicación personal, 2025).

Dicha entrevista, se evidenció que el emprendimiento realiza innovaciones constantes en sus productos, especialmente en la formulación de jabones artesanales. La propietaria ha aprendido a ajustar ingredientes, bases y procesos para lograr productos hipoalergénicos, lo cual representa una mejora significativa frente a jabones comerciales que suelen generar irritación en personas sensibles. Este tipo de innovación artesanal coincide con lo planteado por estudios sobre aprendizaje organizacional en PYMES, donde

la mejora continua del producto y la habilidad para adaptar formulaciones son indicadores clave de innovación en pequeños negocios (Tercero & Murillo, comunicación personal, 2025).

INDICADOR 2.6: LIMITACIONES PARA APLICAR HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS.

El artículo de Biadacz (2023), presenta un estudio sobre el desarrollo de un modelo de capacitación para empleados en Kazajistán, con el objetivo de mejorar la productividad, la adaptabilidad y el desempeño del personal en empresas de distintos tamaños. El documento señala que la capacitación es uno de los principales impulsores del crecimiento económico y de la competitividad empresarial, especialmente en países en desarrollo (Biadacz, 2023, p. 17).

Las empresas kazajas enfrentan limitaciones como: Capacitación informal o inexistente, falta de estándares de formación, escasa planificación de programas de aprendizaje, poca evaluación del impacto, ausencia de modelos claros para formar empleados. Estas carencias reducen la productividad, dificultan la innovación y generan brechas de habilidades (Biadacz, 2023, pp. 17–20).

El artículo propone un modelo de capacitación de 5 etapas:

Diagnóstico de necesidades: Identificar brechas de habilidades, tareas críticas y problemas reales del trabajo.

1. Planificación del programa: Definir objetivos, métodos, duración y responsables.
2. Implementación: Realizar capacitaciones mediante talleres, cursos, aprendizaje práctico o plataformas digitales.
3. Evaluación de resultados: Medir desempeño, productividad, cumplimiento y adquisición de habilidades.

4. Retroalimentación y mejora continua: Ajustar los programas según resultados, tal como exige la filosofía de mejora continua.

Este modelo está acompañado por un sistema de indicadores que mide impacto en productividad, calidad, eficiencia y nivel de aprendizaje (Biadacz, 2023, pp. 23–24).

El estudio concluye que: La capacitación sistemática mejora productividad, innovación y clima laboral.

- La capacitación informal es insuficiente si no existe planificación.
- La retroalimentación constante y la mejora continua son esenciales.
- Las empresas que adoptan modelos estructurados de capacitación obtienen mejores resultados y menor rotación del personal.

También enfatiza que el aprendizaje debe ser flexible, adaptado al contexto real del trabajo y con participación activa tanto de empleados como de líderes (Biadacz, 2023, pp. 24–25).

El artículo afirma que un modelo de capacitación bien diseñado es un elemento estratégico para el desarrollo empresarial en cualquier país, especialmente en contextos donde las empresas tienen recursos limitados y poca estructura formal. La capacitación debe ser continua, planificada, evaluada y orientada a necesidades reales del puesto.

El modelo de capacitación estructurado propuesto por Biadacz (2023) resulta pertinente para el caso de KO-KI Jabones y Velas, ya que la entrevista evidencia que las capacitaciones actuales se realizan de forma informal, sin planificación, evaluación de impacto ni seguimiento sistemático (Tercero & Murillo, comunicación personal, 2025). Esta situación coincide con lo señalado por Biadacz en empresas con baja estructura formal, donde la capacitación improvisada genera brechas de habilidades, menor productividad y dificultades para innovar. Implementar un modelo organizado permitiría estandarizar conocimientos técnicos y mejorar la eficiencia del emprendimiento.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los resultados obtenidos en el capítulo cuatro, a partir de la información recopilada mediante la entrevista realizada a los integrantes del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. Dichos resultados se analizan y contrastan con el marco teórico desarrollado en el capítulo dos, con el fin de identificar coincidencias, aportes y oportunidades de mejora en la gestión administrativa del emprendimiento.

PRIMER OBJETIVO: IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DEL USO DE PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL PARA EL EMPRENDIMIENTO

INDICADOR 1: EXISTENCIA DE METAS CLARAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

En este indicador nos permite evaluar como la existencia de metas claras contribuye a la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento KO-KI Jabones y velas, en relación con la función administrativa de la planeación. Cuenta con objetivos definidos a corto, mediano y a largo plazo, en las que se basan para dirigir el rumbo del emprendimiento.

En las metas corto plazo, se observa un enfoque en el fortalecimiento de la estructura operativa y comercial del negocio, mientras a mediano plazo se proyecta una expansión de las ventas y a largo plazo en la consolidación de la marca. Esto demuestra una comprensión básica pero funcional del proceso de planeación tal como lo plantea Fayol, quien señala que planificar implica prever el futuro y establecer un programa de acción que guíe el desarrollo organizacional.

En contraste con en el marco teórico, hay una relación directa con los planteamientos de Robbins y Coulter (2021), quienes destacan que la planeación no se limita a establecer objetivos, si no definir el camino para alcanzarlos. A este punto, la claridad de metas ha permitido al emprendimiento avanzar de manera más ordenada, mejorar su percepción ante los clientes y sentar bases para un crecimiento progresivo.

Así mismo, el análisis conjunto de las respuestas asociadas a este indicador refleja que la definición de metas ha generado una mayor orientación estratégica dentro del emprendimiento, favoreciendo la toma de decisiones y reduciendo la improvisación. Esto resulta especialmente relevante en estructuras pequeñas, donde la planeación cumple un papel clave para optimizar recursos limitados y sostener el crecimiento en el tiempo.

INDICADOR 2: PLANIFICACIÓN ANTES DE ACTUAR O IMPROVISACIÓN

El análisis de este indicador permite valorar en qué medida la planificación forma parte de la gestión administrativa cotidiana del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. La organización no cuenta con cronogramas formales ni listas de tareas estructuradas, y su dinámica de trabajo se encuentra fuertemente condicionada por la llegada de pedidos y por objetivos que, en algunos casos, surgen de manera sobreviniente.

Se evidencia una aplicación parcial del principio de planeación como se explica en el marco teórico que planificar implica prever el futuro y trazar un programa de acción, mientras que Robbins y Coulter (2021) señalan que la planeación permite definir prioridades, anticipar actividades y reducir la improvisación. En el caso del emprendimiento, si bien existen objetivos diarios o semanales, estos no siempre se traducen en una planificación anticipada, sino que responden a las demandas inmediatas del entorno.

Por consiguiente, desde el enfoque de la administración por objetivos, se observa que el emprendimiento trabaja orientado al cumplimiento de metas, lo cual representa un aspecto positivo en términos de enfoque y resultados. No obstante, la ausencia de herramientas básicas de planificación, como cronogramas o listas de control, limita la

capacidad de anticipación y organización del trabajo diario, lo que puede generar dependencia excesiva de la reacción inmediata ante los pedidos.

Este comportamiento refleja una realidad común en emprendimientos de estructura pequeña, donde la planificación suele ejecutarse de manera empírica y flexible. Sin embargo, tal como se expone en el marco teórico, la planificación, incluso en formas simples y adaptadas, constituye una herramienta clave para optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y reducir la improvisación constante. Por consiguiente, en este indicador se evidencia una oportunidad de mejora en la gestión administrativa, al fortalecer la planificación como base para un crecimiento más ordenado y sostenible.

INDICADOR 3: EXISTENCIA DE CRONOGRAMA, AGENDA O LISTA DE TAREAS

Este indicador permite identificar las herramientas utilizadas por el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas para dar seguimiento a las tareas pendientes y en proceso, como parte de su gestión administrativa cotidiana. El emprendimiento utiliza principalmente herramientas físicas, como agendas escritas, y el seguimiento de tareas varía según el tipo de función que desempeña cada integrante dentro de la organización.

Se observa una aplicación básica pero funcional del principio de planeación y del control administrativo. Según Fayol, la planificación no requiere necesariamente sistemas complejos, sino mecanismos que permitan ordenar las actividades y dar seguimiento a su ejecución. En este caso, el uso de agendas físicas cumple una función elemental de organización y control, especialmente en un contexto de estructura pequeña y recursos limitados.

También, desde la perspectiva del control administrativo, Daft y Marcic (2022) señalan que el control consiste en verificar el avance de las actividades y evaluar si se están cumpliendo los objetivos establecidos. En el emprendimiento, este control se realiza de manera empírica, observando el progreso de las tareas según el área de responsabilidad,

como la producción de jabones o el desarrollo de acciones relacionadas con la imagen y el *marketing* del negocio.

No obstante, el análisis conjunto de las respuestas asociadas a este indicador evidencia que la ausencia de cronogramas formales o listas de tareas sistematizadas limita la visibilidad global del avance del trabajo. Tal como se plantea en el marco teórico, la utilización de herramientas simples de planificación y control, adaptadas a la realidad de estructuras pequeñas, puede fortalecer la coordinación interna y reducir la dependencia de la memoria o del seguimiento informal. En este sentido, el indicador refleja una práctica administrativa incipiente que cumple una función básica, pero que presenta oportunidades claras de mejora para optimizar la gestión del tiempo y las tareas del emprendimiento.

INDICADOR 4: TOMA DE DECISIONES EN LA PLANIFICACIÓN.

Permite comprender cómo se estructura la toma de decisiones dentro del proceso de planificación del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. Las decisiones estratégicas y operativas del negocio se toman de manera conjunta entre los principales integrantes del emprendimiento, aunque existe una figura central que concentra el voto final y la responsabilidad organizativa.

Desde la perspectiva administrativa, este esquema refleja una combinación entre participación colaborativa y centralización de decisiones. Fayol señala que la planeación y la dirección requieren claridad en la autoridad y en la asignación de responsabilidades, especialmente en estructuras pequeñas. En este caso, la concentración del voto final en una persona permite agilizar la toma de decisiones y evitar retrasos derivados de procesos excesivamente burocráticos.

También, el proceso de toma de decisiones se basa en propuestas y análisis previos, lo cual evidencia un enfoque racional y no improvisado. Este aspecto se relaciona con la función administrativa de la dirección, descrita por Lussier y Kimball (2021), quienes destacan que un liderazgo efectivo implica escuchar al equipo, evaluar alternativas y decidir

de manera coherente con los objetivos del negocio. La participación de los colaboradores en la formulación de propuestas favorece la comunicación interna y el compromiso con las decisiones adoptadas.

El análisis también permite identificar que la planificación y la toma de decisiones dependen en gran medida de la figura central del emprendimiento, lo cual es característico de organizaciones de tamaño reducido. Este tipo de estructura puede resultar funcional en etapas iniciales, siempre que exista claridad en los roles y una adecuada coordinación. En este sentido se evidencia una toma de decisiones organizada y coherente con la realidad del emprendimiento, que contribuye a la planificación del negocio, aunque presenta oportunidades de fortalecimiento a medida que la organización crezca.

INDICADOR 5: DISTRIBUCIÓN DE LAS TAREAS O FUNCIONES ENTRE EL PERSONAL.

Se evidencia como se distribuyen las tareas y funciones dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas, así como su relación con la optimización de la gestión administrativa. La asignación de funciones se realiza de manera implícita, pero claramente definida, tomando en cuenta las habilidades, conocimientos y experiencia de cada integrante del emprendimiento.

En relación con el marco teórico, se observa una correspondencia directa con el principio de organización planteado por Fayol, el cual señala que distribuir las tareas de forma adecuada permite que cada persona contribuya de manera eficiente al logro de los objetivos organizacionales. En el caso del emprendimiento, las funciones se asignan según la especialización de cada miembro, lo que favorece el aprovechamiento de las capacidades individuales y reduce la duplicidad de esfuerzos.

Tal como lo indican Robbins y Coulter (2021), en estructuras organizacionales pequeñas la organización del trabajo suele darse de manera flexible y empírica, sin perder

necesariamente su efectividad, siempre que exista claridad en los roles y responsabilidades.

Desde la perspectiva de la optimización administrativa, esta distribución de tareas contribuye a una mayor eficiencia operativa, ya que cada integrante se enfoca en aquellas actividades que domina, como la producción, el apoyo operativo o la gestión de aspectos tecnológicos y de mercadeo. No obstante, el análisis también evidencia que la falta de formalización de estas funciones podría generar dependencias excesivas o dificultades de coordinación a medida que el emprendimiento crezca. En este sentido, el indicador refleja una organización funcional y coherente con el tamaño del negocio, pero con oportunidades de fortalecimiento en términos de claridad y sistematización futura.

INDICADOR 6: EXISTENCIA DE ORDEN EN PROCESOS, INVENTARIO, COMPRAS, ETC.

El nivel de organización del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas en aspectos clave como el manejo de inventarios, las compras y la ejecución de procesos productivos. El emprendimiento presenta prácticas de organización operativa enfocadas principalmente en el control de la materia prima, mediante listas que permiten prever necesidades futuras y reponer insumos conforme se van utilizando.

Al comprobar con el marco teórico desarrollado, se identifica una aplicación funcional del principio de organización y del control administrativo. Fayol señala que el orden en los recursos materiales es esencial para evitar desperdicios y garantizar continuidad operativa, mientras que Daft y Marcic (2022) destacan que el control puede ejercerse a través de mecanismos simples que permitan verificar el uso adecuado de los recursos. En este caso, la gestión de la materia prima mediante listas y reposición progresiva refleja un control básico pero efectivo, coherente con la realidad de una estructura pequeña.

No obstante, el análisis también evidencia que el emprendimiento no cuenta aún con un inventario formal ni con procesos plenamente estandarizados, encontrándose en una etapa de construcción y ajuste de su oferta mediante un catálogo de productos.

Desde la perspectiva de la optimización administrativa, estas prácticas muestran un equilibrio entre orden operativo y flexibilidad estratégica. Si bien la ausencia de inventarios formales y procesos estandarizados limita el control global de la operación, la organización actual permite adaptarse a la demanda y reducir riesgos en una etapa temprana del emprendimiento. En este sentido, el indicador refleja un nivel de organización incipiente pero coherente con el momento de desarrollo del negocio, que contribuye a la continuidad operativa y sienta las bases para una futura formalización de procesos.

INDICADOR 7: CONOCIMIENTO DEL EQUIPO SOBRE QUE TIENEN QUE HACER O EXISTENCIA DE CONFUSIÓN.

Este indicador permite evaluar el nivel de claridad que posee el equipo del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas respecto a sus funciones y responsabilidades dentro del proceso productivo. Presenta una comunicación constante y directa entre sus integrantes, lo cual facilita la resolución inmediata de dudas y evita confusiones en la ejecución de las tareas.

Se observa una adecuada aplicación de las funciones administrativas de dirección y organización, según Fayol, una correcta dirección implica orientar, coordinar y comunicar de forma clara, mientras que Robbins y Coulter (2021) señalan que la claridad en las funciones reduce errores operativos y mejora la eficiencia. En este caso, la comunicación fluida permite que cualquier duda sea atendida de forma oportuna, fortaleciendo el orden interno del emprendimiento.

Por ende, el hecho de que las tareas se encuentren claramente diferenciadas entre los colaboradores contribuye a minimizar la posibilidad de confusión. Tal como se plantea en el principio de organización, la asignación específica de funciones facilita que cada

integrante conozca qué debe hacer y cómo hacerlo, incluso en ausencia de manuales formales. Esta claridad funcional resulta especialmente relevante en estructuras pequeñas, donde la coordinación directa sustituye procesos administrativos más complejos.

Desde la perspectiva del control administrativo, la corrección inmediata de errores y la retroalimentación constante permiten mantener la calidad del proceso productivo y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos. En este sentido, el indicador evidencia un entorno de trabajo ordenado, con roles definidos y mecanismos de comunicación efectivos, lo cual contribuye positivamente a la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento.

INDICADOR 8: USO DE HERRAMIENTA O MÉTODO PARA ORGANIZAR EL TRABAJO.

Este indicador permite identificar las herramientas y métodos utilizados por el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas para organizar el trabajo y mejorar la eficiencia operativa. El emprendimiento utiliza herramientas básicas y procesos de carácter artesanal, apoyándose principalmente en el orden físico del espacio de trabajo, el uso de insumos adecuados y el control manual de las cantidades empleadas en la producción.

Se observa una aplicación práctica del principio de optimización y de la mejora continua. Según Slack, Brandon-Jones y Burgess (2020), la optimización no requiere necesariamente tecnología avanzada, sino un uso eficiente y consciente de los recursos disponibles. En este caso, el control detallado de insumos, mediante mediciones y registros manuales, permite al emprendimiento ajustar sus procesos productivos con el fin de reducir desperdicios y mejorar el rendimiento.

El seguimiento de resultados entre distintas tandas de producción y la comparación de cantidades utilizadas reflejan un enfoque empírico pero sistemático de aprendizaje y mejora, adaptado a la realidad del emprendimiento.

Aunque el emprendimiento no utiliza herramientas tecnológicas sofisticadas, el registro manual y la observación directa cumplen una función efectiva de control, permitiendo tomar decisiones basadas en resultados concretos. En este sentido, el indicador evidencia que la organización del trabajo se apoya en métodos simples pero funcionales, que contribuyen a la eficiencia operativa y a la optimización de los recursos disponibles.

INDICADOR 9: LIDERAZGO EN LAS DECISIONES O PROCESOS.

El análisis de este indicador permite identificar con claridad cómo se ejerce el liderazgo dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. Existe una figura definida que asume el liderazgo cuando se deben tomar decisiones clave o enfrentar retos dentro del negocio. Esta claridad en la dirección resulta relevante, ya que una toma de decisiones centralizada permite agilizar los procesos y reducir los tiempos de respuesta en momentos críticos.

Se observa una aplicación adecuada del principio de dirección, el cual permite orientar al equipo hacia metas comunes, coordinar esfuerzos y mantener el enfoque organizacional. De igual manera, Lussier y Kimball (2021) destacan que un liderazgo práctico, adaptado al contexto, los recursos disponibles y el tamaño del equipo, resulta especialmente efectivo en estructuras pequeñas.

Desde el punto de vista de la gestión administrativa, este estilo de liderazgo contribuye a disminuir la incertidumbre, fortalecer la coordinación interna y facilitar la ejecución de las decisiones planificadas. En este sentido, el indicador evidencia una dirección clara y funcional, coherente con la etapa de desarrollo del emprendimiento y con la necesidad de mantener un rumbo definido en la toma de decisiones estratégicas.

INDICADOR 10: SITUACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DEL NEGOCIO.

El análisis de este indicador permite valorar la forma en que la comunicación influye en la gestión administrativa del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. La comunicación entre los integrantes del negocio es directa, constante y basada en la claridad, lo cual facilita que el trabajo diario fluya sin mayores conflictos u obstáculos.

Desde la perspectiva administrativa, esta comunicación abierta permite que las ideas y propuestas sean discutidas con franqueza, incluso cuando no todas pueden ejecutarse de inmediato por limitaciones propias del proceso productivo. Al contrastar estos resultados con el marco teórico del capítulo dos, se observa coherencia con la función de dirección, la cual, según Fayol, implica comunicar, coordinar y orientar al equipo hacia los objetivos comunes. La posibilidad de expresar desacuerdos y justificar decisiones fortalece la toma de decisiones y evita errores operativos.

Del mismo modo, la comunicación no se limita únicamente a aspectos productivos, sino que también incorpora elementos relacionados con la gestión del negocio, como precios, ventas y enfoque estratégico. Tal como señalan Robbins y Coulter (2021), una comunicación efectiva permite integrar distintos conocimientos dentro de la organización y mejorar la calidad de las decisiones administrativas. En este sentido, el indicador evidencia que la comunicación interna constituye un elemento clave para la coordinación, el aprendizaje conjunto y la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento.

INDICADOR 11: EXISTENCIA DE MOTIVACIÓN O IMPULSO HACIA METAS CLARAS.

El nivel de motivación presente dentro del equipo del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas, así como su relación con el cumplimiento de metas claras y definidas se mantiene activa y se manifiesta a través de la generación constante de ideas, las cuales son compartidas, evaluadas y, cuando se consideran viables, llevadas a la práctica.

Esta motivación interna cumple un papel fundamental dentro de la función de dirección, según Fayol, dirigir implica no solo coordinar y comunicar, sino también incentivar al equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales. En este caso, la disposición del equipo para proponer ideas y asumir iniciativas refleja un compromiso genuino con el emprendimiento y con su crecimiento.

Por consiguiente, la motivación observada se encuentra alineada con la existencia de metas previamente definidas, lo cual permite que el impulso creativo no se traduzca en improvisación, sino en acciones coherentes con los objetivos del negocio. Esto según Robbins y Coulter (2021), la motivación orientada a metas claras fortalece la toma de decisiones y favorece el avance sostenido de la organización. En este sentido, el indicador demuestra que la motivación del equipo constituye un factor positivo para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento.

INDICADOR 12: EXISTENCIA DE GUÍA AL EQUIPO O CADA QUIEN VA POR SU CUENTA.

La dirección dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas en relación con el grado de autonomía de sus integrantes, combina una guía clara en los procesos críticos con un alto nivel de independencia en aquellas funciones que requieren especialización, lo cual favorece la eficiencia operativa.

Se muestra coherencia con el principio de dirección y organización, Fayol señala que dirigir no implica intervenir constantemente, sino orientar, coordinar y supervisar cuando es necesario. En este caso, la guía se concentra principalmente en los procesos productivos que demandan mayor control técnico, mientras que otras funciones se desarrollan de manera autónoma, evitando interferencias innecesarias.

Desde una perspectiva administrativa, esta combinación entre guía y autonomía permite optimizar el uso del tiempo y los recursos, ya que cada integrante se enfoca en las tareas que domina. Robbins y Coulter (2021) indican que la autonomía bien definida

incrementa la eficiencia y reduce los cuellos de botella operativos. En este sentido, el indicador se muestra un equilibrio adecuado entre dirección y gestión independiente, acorde con la estructura y necesidades del emprendimiento.

INDICADOR 13: PROCESO DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DE NUEVAS PERSONAS AL EQUIPO (FAMILIA, SOCIOS, TRABAJADORES).

El emprendimiento KO-KI Jabones y Velas aborda la posible incorporación de nuevas personas al equipo de trabajo, actualmente el emprendimiento no requiere integrar nuevos colaboradores, debido a que se encuentra en una etapa inicial donde las actividades son cubiertas adecuadamente por el equipo existente.

Con respecto al marco teórico, se observa que esta decisión responde a un criterio administrativo coherente con la planificación y la organización. Fayol señala que la correcta administración implica asignar los recursos humanos de acuerdo con las necesidades reales de la organización, evitando incorporaciones prematuras que puedan generar ineficiencias o costos innecesarios, por consiguiente, la no incorporación inmediata de nuevo personal refleja una gestión prudente y alineada con la etapa de desarrollo del emprendimiento.

Se muestra una proyección clara hacia el futuro, ya que el emprendimiento reconoce que, conforme aumente la demanda, será necesario integrar apoyo en funciones específicas como empaque y entregas. Anticipar las necesidades de personal permite una mejor toma de decisiones y facilita procesos de integración más efectivos. No obstante, aunque no existe un proceso formal de selección actualmente, sí existe conciencia y planificación respecto a la futura expansión del equipo, lo cual contribuye a una gestión administrativa ordenada y estratégica.

INDICADOR 14: EXISTENCIA DE CAPACITACIÓN O APRENDIZAJE ENTRE ELLOS.

La capacitación o aprendizaje dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas se muestra con claridad el proceso de capacitación se da de forma diferenciada según las funciones de cada integrante, combinando formación práctica y teórica de acuerdo con las necesidades del negocio.

Al analizar la coherencia con la función administrativa de dirección y desarrollo del talento humano tal como señala el autor, Chiavenato (2020), que la capacitación permite mejorar las competencias individuales y fortalecer el desempeño organizacional. En este caso, la formación práctica vinculada a la producción, así como la capacitación virtual orientada a aspectos de *marketing* y gestión, contribuyen a una mejora progresiva de las capacidades del equipo.

El uso de plataformas digitales para el aprendizaje refleja una adaptación a los recursos disponibles y a la naturaleza de cada actividad, el aprendizaje continuo facilita la innovación y la mejora de los procesos internos. En este sentido, el indicador se observa que el emprendimiento promueve el desarrollo de conocimientos relevantes para su crecimiento, lo cual impacta positivamente en la optimización de la gestión administrativa.

INDICADOR 15: REPARTICIÓN SOBRE LOS TRABAJOS ACORDE HABILIDADES O ROLES.

El emprendimiento KO-KI Jabones y Velas asigna las responsabilidades tomando en cuenta las habilidades individuales de cada integrante, las tareas se distribuyen según el conocimiento, la experiencia y las capacidades específicas de cada persona, lo cual favorece un mejor desempeño dentro del equipo.

Al comprobar estos resultados con el marco teórico, se observa coherencia con el principio de división del trabajo propuesto por Fayol, el cual señala que la especialización permite aumentar la eficiencia y la calidad de los procesos. En este caso, la asignación de

funciones según habilidades técnicas, productivas y organizativas evita la duplicación de esfuerzos y reduce errores operativos.

Desde una perspectiva administrativa, esta forma de distribución fortalece la coordinación interna y optimiza el uso del talento humano. Robbins y Coulter (2021) indican que asignar responsabilidades conforme a las competencias individuales mejora la productividad y contribuye al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, el indicador evidencia una gestión funcional y alineada con las capacidades del equipo, lo cual impacta positivamente en la eficiencia del emprendimiento.

INDICADOR 16: SITUACIÓN DENTRO DEL EMPRENDIMIENTO EN RESPETO, BUENA RELACIÓN Y TRABAJO.

El ambiente laboral dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas en términos de respeto, colaboración y trabajo en equipo, se caracteriza por relaciones armoniosas y un trato respetuoso entre los integrantes, lo cual favorece la cooperación y el desarrollo de las actividades diarias.

Se evidencia coherencia con los principios de dirección y relaciones humanas en la administración. Según Chiavenato (2020), señala que un clima laboral positivo fortalece el compromiso, la cooperación y el desempeño del equipo. En este caso, la dinámica propia de un emprendimiento familiar contribuye a mantener un ambiente de confianza y respeto mutuo.

Un entorno basado en el respeto y la colaboración facilita la coordinación de tareas y reduce conflictos internos, permitiendo que el equipo se enfoque en el cumplimiento de los objetivos del negocio. El trabajo en equipo efectivo impacta directamente en la productividad y la eficiencia organizacional, por consiguiente, el indicador muestra un clima laboral favorable que contribuye al buen funcionamiento y estabilidad del emprendimiento.

INDICADOR 17: PROCESO DE VERIFICACIÓN PARA EL BUEN RESULTADO (CALIDAD, TIEMPOS, CUMPLIMIENTO).

El análisis de este indicador permite evaluar los mecanismos utilizados por el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas para asegurar la calidad de los productos, el cumplimiento de los tiempos y la correcta ejecución de los procesos. Como se observó en el capítulo cuatro, el control del proceso productivo se basa en estándares claros, especialmente en aspectos críticos como la higiene, la esterilización de los instrumentos y el manejo preciso de los tiempos durante la producción.

Se constata una aplicación directa de la función administrativa de control. Según Daft y Marcic (2022), el control implica establecer estándares, medir resultados y corregir desviaciones. En este caso, la existencia de tiempos definidos para cada etapa del proceso productivo y la atención estricta a las condiciones sanitarias permiten mantener la calidad del producto final y reducir errores operativos.

Asimismo, se evidencia un enfoque de mejora continua en la identificación y corrección de fallas dentro del proceso. La detección de defectos estéticos y la búsqueda constante de sus causas reflejan un control activo orientado a la calidad. Tal como señalan Slack, Brandon-Jones y Burgess (2020), la mejora continua permite ajustar los procesos productivos a partir del análisis de errores, fortaleciendo la eficiencia y la consistencia del resultado. En este sentido, el indicador evidencia que el emprendimiento cuenta con procesos de verificación funcionales que aseguran la calidad, el cumplimiento de los tiempos y la optimización del proceso productivo.

INDICADOR 18: PROTOCOLO O SEGUIMIENTO SOBRE REVISIÓN DE RESULTADOS.

Estudiar cómo el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas revisa y valora los resultados del trabajo realizado, tanto a nivel interno como a partir de la respuesta del

mercado, la revisión de resultados se basa en una evaluación crítica de los productos, combinando la autoevaluación con la retroalimentación externa de los clientes.

Se examina una aplicación clara de la función administrativa de control, según los autores Daft y Marcic (2022) señalan que la revisión de resultados implica analizar el desempeño, identificar desviaciones y aplicar correcciones oportunas. En este caso, la práctica de probar los productos, detectar fallas y ajustar las formulaciones refleja un control activo orientado a la mejora del resultado final.

También, la utilización de la respuesta del mercado como criterio de evaluación permite al emprendimiento validar sus decisiones productivas y reducir el riesgo de repetir errores, la retroalimentación externa constituye una fuente clave para la mejora continua de los procesos y productos. En este sentido, el indicador se constata que el emprendimiento cuenta con mecanismos de revisión funcionales, basados en la crítica objetiva y en la respuesta del mercado, lo cual contribuye a la optimización de la calidad y a la toma de decisiones más acertadas.

INDICADOR 19: PROCESO O PROTOCOLOS ANTE ERRORES O PROBLEMAS.

La aparición de errores o problemas dentro del proceso productivo se muestra son detectados de forma inmediata y se procede a corregirlos, ya sea repitiendo el proceso o ajustando las condiciones para evitar que vuelvan a ocurrir.

Se constata la aplicación coherente de la función administrativa de control, como propone los autores Daft y Marcic (2022) señalan que el control efectivo no solo implica detectar fallas, sino también corregirlas y establecer acciones preventivas. En este caso, la revisión constante de los productos y la corrección de errores reflejan un control operativo activo orientado a la calidad.

También, este proceso se encuentra alineado con la mejora continua, ya que cada error identificado se utiliza como insumo para perfeccionar el proceso productivo. Tal como indican Slack, Brandon-Jones y Burgess (2020), el análisis de fallas permite reducir la

recurrencia de errores y fortalecer la estabilidad del proceso. A su vez, el indicador evidencia que el emprendimiento cuenta con un manejo adecuado de los errores, basado en la corrección inmediata y en la prevención futura, lo cual contribuye a la eficiencia y consistencia del resultado final.

INDICADOR 20: EXISTENCIA DE CONTROL FORMAL.

El tipo de control que se aplica dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas para asegurar el adecuado funcionamiento de los procesos productivo. Combina elementos técnicos rigurosos con una estructura aún no formalizada, lo cual responde a la etapa de desarrollo del emprendimiento.

El control aplicado no es completamente intuitivo, sino principalmente técnico-operativo como señalan los autores citados en el capítulo dos, Daft y Marcic (2022), el control puede manifestarse de forma formal o informal, dependiendo del nivel de madurez organizacional. En este caso, aunque no existe una estructura administrativa formalizada, sí se aplican controles estrictos en los procesos productivos, tales como el registro de fórmulas, cantidades exactas de insumos y condiciones específicas como temperaturas y tiempos.

El control técnico de los procesos es fundamental para garantizar la calidad del producto, incluso cuando la estructura organizacional aún no está plenamente definida. En este sentido, el indicador evidencia que el emprendimiento aplica un control funcional y efectivo, basado en la precisión técnica y la experiencia, lo cual asegura el correcto funcionamiento del negocio.

**SEGUNDO OBJETIVO: CATALOGAR HERRAMIENTAS Y
FILOSOFÍAS DE TRABAJO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL EMPRENDIMIENTO DE KO-KI
JABONES Y VELAS**

**INDICADOR 1: EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS APLICADAS
ACTUALMENTE.**

El análisis de este indicador permite identificar las herramientas, metodologías y enfoques que actualmente utiliza el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas para mejorar su eficiencia y gestión administrativa. A partir de los resultados obtenidos en el capítulo cuatro, se evidencia que el emprendimiento aplica una metodología de trabajo basada principalmente en el aprendizaje empírico, sustentada en la experimentación constante y el análisis de los resultados obtenidos en cada proceso productivo.

Este enfoque se manifiesta en la práctica de probar distintas formas de producción, registrar la información correspondiente a cada lote y analizar los resultados con el fin de realizar ajustes progresivos. Desde la perspectiva administrativa, este tipo de metodología permite generar conocimiento interno a partir de la experiencia directa, lo cual resulta especialmente pertinente en emprendimientos de carácter artesanal y en etapa inicial.

Con respecto con el marco teórico desarrollado en el capítulo dos, se observa coherencia con los principios de mejora continua y aprendizaje organizacional. Autores como Imai (2021), señalan que la mejora continua no depende necesariamente de herramientas sofisticadas, sino de la observación sistemática, el registro de información y la corrección constante de los procesos, no obstante, la utilización de registros manuales y el análisis empírico permiten al emprendimiento optimizar gradualmente su producción sin incurrir en altos costos.

La aplicación de una metodología empírica constituye una herramienta funcional y acorde a los recursos disponibles, ya que facilita la toma de decisiones basada en la experiencia real. Por lo tanto, el indicador evidencia que KO-KI Jabones y Velas cuenta con una filosofía de trabajo orientada a la mejora constante, alineada con su contexto productivo y con los planteamientos teóricos abordados en el capítulo dos.

INDICADOR 2: ACCESIBILIDAD O VIABILIDAD DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

Las herramientas y métodos de trabajo utilizados por el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas, particularmente en términos de inversión y costos, se constata que las herramientas empleadas son de bajo costo y se encuentran alineadas con los recursos disponibles del emprendimiento.

En este sentido, la utilización de métodos como el registro manual de información y la medición directa de los procesos productivos permite aprovechar recursos que ya forman parte del trabajo cotidiano, sin requerir inversiones adicionales significativas. Esta práctica contribuye a una gestión más eficiente de los costos, ya que se maximiza el uso de herramientas existentes y se evita la incorporación de tecnologías costosas.

Existe una coherencia con los principios de optimización de recursos y viabilidad económica en emprendimientos pequeños. Autores como Robbins y Coulter señalan que la selección de herramientas debe considerar la relación costo–beneficio y la capacidad real de la organización para sostenerlas. En este caso, la capacitación recibida y el uso de herramientas simples permiten mejorar la gestión sin comprometer la estabilidad financiera del emprendimiento.

Desde la administración, el indicador evidencia que las herramientas utilizadas son accesibles, funcionales y económicamente viables, lo cual favorece la continuidad del emprendimiento y sienta bases sólidas para una futura formalización de procesos conforme el negocio crezca.

INDICADOR 3: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA.

El nivel de conocimiento que posee el equipo del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas respecto a conceptos o herramientas de mejora continua, se constata que el equipo no maneja formalmente los conceptos teóricos asociados a la mejora continua, aunque sí demuestra una alta capacidad de adaptación y apertura al uso de nuevas herramientas y formas de trabajo.

Esta situación resulta común en emprendimientos pequeños o en etapas iniciales, donde la mejora continua se aplica de manera práctica más que teórica. Al relacionar este indicador con el marco conceptual desarrollado en el capítulo dos, se observa relación con el enfoque de aprendizaje práctico, en el cual la mejora se genera a partir de la experiencia, la observación y la corrección progresiva de los procesos.

De otro modo, la disposición del equipo para adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas refleja una actitud favorable hacia el cambio y la innovación. Los autores Robbins y Coulter señalan que la mejora continua no depende exclusivamente del conocimiento formal de metodologías específicas, sino de la capacidad de aprender, ajustarse y mejorar de manera constante. En este sentido, el indicador evidencia que, aunque el equipo no domina conceptualmente las herramientas de mejora continua, sí aplica sus principios de forma práctica, lo cual contribuye positivamente a la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento.

INDICADOR 4: FRECUENCIA DE USO O APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS O METODOLOGÍAS.

La frecuencia con la que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas aplica herramientas, métodos o enfoques de trabajo dentro de sus actividades cotidianas. La aplicación de herramientas y metodologías se da tanto de forma periódica como continua, dependiendo del tipo de actividad que se trate.

Por un lado, la capacitación formal y la adquisición de nuevos conocimientos se realizan de manera ocasional, mediante talleres o actividades formativas que se desarrollan en intervalos de tiempo determinados, por consiguiente, las herramientas de trabajo aplicadas en el proceso productivo, especialmente aquellas vinculadas a la medición, el registro y el análisis práctico, se utilizan de forma diaria dentro de las operaciones del emprendimiento.

A nivel administrativo, esta combinación resulta congruente con los enfoques de mejora continua, abordados en el capítulo dos. Autores como Imai (2021), señalan que la mejora no se limita a eventos puntuales de capacitación, sino que se consolida a través de la aplicación constante de pequeños ajustes en el trabajo diario. Por esta razón, el indicador se observa que, aunque la formación formal no sea permanente, la práctica cotidiana de métodos de análisis y ajuste permite mantener un proceso de mejora continua activo dentro del emprendimiento.

INDICADOR 5: RESULTADOS PERCIBIDOS TRAS APLICAR HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de herramientas y enfoques de trabajo en el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas han sido claramente positivos y visibles tanto en el ámbito operativo como en el estratégico del negocio.

La implementación de capacitaciones en inventarios y contenido digital ha generado mejoras importantes en la presentación de los productos. El aprendizaje sobre teoría del color, diseño visual, etiquetas, *stickers* y logotipo ha permitido fortalecer la imagen del emprendimiento, haciendo que los productos sean más atractivos para el cliente final y mejor posicionados en el mercado. Esto evidencia que las herramientas aplicadas no solo impactan la producción, sino también la percepción del valor del producto.

La incorporación de conocimientos provenientes de las ciencias económicas ha sido clave para evitar errores comunes en emprendimientos en etapas tempranas. La aplicación

de conceptos como precios de mercado, márgenes de ganancia y análisis previo de costos ha permitido tomar decisiones más seguras, evitando inversiones sin respaldo o sin rentabilidad clara, desde esta óptica ha contribuido a una gestión más consciente y estratégica, reduciendo riesgos financieros y fortaleciendo la sostenibilidad del negocio.

En resumen, los resultados muestran que, aunque muchas de las herramientas y enfoques aplicados no se utilicen de manera formal o teórica, su aplicación práctica ha generado aprendizajes significativos, mejoras en la toma de decisiones y un crecimiento más ordenado del emprendimiento. Esto confirma que la adopción de herramientas adecuadas, incluso de forma práctica, puede tener un impacto directo y positivo en la gestión administrativa del negocio.

INDICADOR 6: LIMITACIONES PARA APLICAR HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS.

Los obstáculos identificados al intentar aplicar nuevas herramientas o enfoques de trabajo en el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas han sido limitados, pero relevantes para comprender las condiciones reales en las que opera el negocio.

Las principales dificultades se presentan al inicio del proceso, especialmente en la etapa de búsqueda y acceso a herramientas de apoyo para emprendimientos, aunque el uso de tecnologías y redes sociales resulta accesible y relativamente sencillo, existe una carencia de información clara y visible sobre talleres, capacitaciones o espacios formativos orientados a pequeños emprendimientos. Esta falta de difusión genera que, en las etapas iniciales, el proceso de aprendizaje sea más lento y dependa en gran medida de la iniciativa personal y la exploración individual.

Por un lado, se identifica, obstáculos de tipo logístico, principalmente relacionados con la disponibilidad de insumos necesarios para la producción, la dificultad para conseguir ciertos materiales cuando no hay oferta inmediata o cuando los proveedores habituales no cuentan con existencias afecta la continuidad del proceso productivo. Este tipo de limitación

no responde a una falla en la filosofía de trabajo, sino a factores externos que generan incertidumbre y obligan al emprendimiento a adaptarse constantemente.

En general, los obstáculos enfrentados no han impedido la aplicación de herramientas o enfoques de trabajo, pero sí han condicionado su ritmo y continuidad, la falta de información accesible sobre capacitaciones y las limitaciones en la provisión de insumos evidencian la necesidad de una mayor planificación y diversificación de recursos, así como el fortalecimiento de redes de apoyo para reducir la vulnerabilidad del emprendimiento ante factores externos.

TERCER OBJETIVO: RELACIONAR LAS HERRAMIENTAS Y FILOSOFÍAS CON RECOMENDACIÓN DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE KO-KI JABONES Y VELAS.

INDICADOR 1: DESCONGELAMIENTO.

Se constata que KO-KI Jabones y Velas se encuentra en una etapa inicial y flexible, lo que facilita el proceso de cambio y adaptación. El equipo está de acuerdo en que la motivación principal para realizar cambios surge de la necesidad de diferenciarse dentro del mercado y ofrecer productos distintos a los tradicionales, lo cual responde a una reflexión estratégica sobre la competitividad del negocio.

También, al tratarse de un emprendimiento que aún no se encuentra completamente consolidado, existe una mayor apertura para cuestionar las prácticas actuales, replantear procesos, ajustar la oferta de productos y redefinir la imagen de marca. Esta condición permite que el equipo identifique oportunidades de mejora sin la resistencia que normalmente presentan los negocios más maduros o con estructuras rígidas.

Desde la perspectiva del proceso de descongelamiento, se observa que el equipo reconoce que el entorno, el mercado y las necesidades del emprendimiento están en

constante cambio, lo cual impulsa la disposición a modificar formas de trabajo, productos y enfoques administrativos, esto es clave, ya que genera el espacio necesario para aceptar que los cambios no solo son posibles, sino necesarios para el crecimiento y la sostenibilidad del emprendimiento.

De todos modos, KO-KI Jabones y Velas muestra una actitud favorable hacia el cambio, fundamentada en la reflexión interna, el análisis del contexto y la voluntad de evolucionar, lo cual constituye una base sólida para avanzar hacia las siguientes etapas del proceso de mejora y optimización de la gestión administrativa.

INDICADOR 2: CAMBIO.

Los resultados evidencian que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas ha experimentado transformaciones progresivas orientadas a mejorar su funcionamiento y competitividad. Inicialmente, la actividad del negocio se centraba exclusivamente en la elaboración de jabones; sin embargo, con el paso del tiempo, el equipo identificó oportunidades para diversificar su oferta y responder mejor a las demandas del mercado.

Como parte de este proceso de cambio, se incorporó la producción de velas y, posteriormente, la integración de arreglos con elementos naturales, lo que amplió el portafolio de productos y permitió al emprendimiento diferenciarse frente a otros competidores. Estas decisiones reflejan una capacidad de adaptación constante y una actitud proactiva hacia la innovación, orientada a generar mayor valor para los clientes.

No obstante, el cambio no se ha concebido como una acción puntual, sino como un proceso continuo, en el cual el equipo busca mejorar gradualmente sus productos, presentaciones y propuestas creativas. Esta evolución permanente responde al objetivo de destacarse en el mercado y fortalecer la identidad del emprendimiento, ajustando sus prácticas conforme se adquiere mayor experiencia y conocimiento.

Por consiguiente, KO-KI Jabones y Velas demuestra que el cambio forma parte de su dinámica interna, permitiendo modificar y optimizar su funcionamiento conforme surgen

nuevas ideas, aprendizajes y oportunidades de crecimiento, lo cual es coherente en la mejora administrativa.

INDICADOR 3: RECONGELAMIENTO.

El equipo ha logrado consolidar los cambios implementados mediante prácticas constantes que buscan evitar el retorno a formas de trabajo anteriores. En el proceso productivo, especialmente en la elaboración de jabones y velas, se observa un énfasis claro en la estandarización de las fórmulas y en el registro sistemático de los errores detectados, los cuales se corrigen de manera inmediata. Esta dinámica permite que los aprendizajes derivados de fallos o ajustes queden incorporados en la práctica diaria, fortaleciendo la claridad de los cambios realizados.

El emprendimiento demuestra una actitud abierta frente a la mejora continua, particularmente en la innovación de productos, como la variación de aromas, combinaciones y presentaciones. Esta apertura no se traduce en cambios bruscos o desorganizados, sino en ajustes graduales que respetan los procesos ya consolidados, lo cual contribuye a mantener la coherencia productiva y la calidad del producto final. La flexibilidad y creatividad presentes en el emprendimiento permiten introducir innovaciones sin comprometer los estándares previamente establecidos.

De igual forma, el recongelamiento se manifiesta en la capacidad del emprendimiento para mantener prácticas mejoradas a lo largo del tiempo, apoyándose en la organización, la corrección sistemática de errores y una cultura interna receptiva a la innovación controlada y beneficiando la consolidación de los cambios y reduce el riesgo de retroceder a prácticas menos eficientes, alineándose con un proceso de mejora continua dentro de la gestión administrativa y productiva.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo sintetiza los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis de los objetivos e indicadores desarrollados a lo largo de la investigación, permitiendo responder a la pregunta de investigación planteada. Asimismo, se presentan conclusiones generales sobre la gestión administrativa del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas y se formulan recomendaciones orientadas a fortalecer sus procesos, considerando su contexto, etapa de desarrollo y la aplicación de los principios administrativos de Fayol.

PRIMER OBJETIVO: IDENTIFICAR EL ESTADO ACTUAL DEL USO DE PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE FAYOL PARA EL EMPREDIMIENTO

CONCLUSIONES

INDICADOR 1: EXISTENCIA DE METAS CLARAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.

En síntesis, del indicador uno del primer objetivo, el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas cuenta con metas definidas a corto, mediano y largo plazo, lo cual contribuye directamente a la optimización de la gestión administrativa. La existencia de estas metas orienta la

RECOMENDACIONES

Se recomienda formalizar y revisar periódicamente las metas establecidas, con el fin de fortalecer la planeación administrativa y asegurar que las decisiones se mantengan alineadas con los objetivos estratégicos del emprendimiento,

toma de decisiones, la planificación de favoreciendo así su crecimiento y actividades y el crecimiento progresivo del sostenibilidad en el tiempo. negocio, permitiendo una gestión más ordenada y enfocada en el desarrollo sostenible del emprendimiento.

INDICADOR 2: PLANIFICACIÓN ANTES DE ACTUAR O IMPROVISACIÓN.

Se concluye que la planificación antes de actuar constituye un factor clave para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas; sin embargo, su aplicación es parcial. Aunque existen objetivos y una orientación hacia resultados, la ausencia de herramientas básicas de planificación genera una alta dependencia de la improvisación y de la reacción inmediata ante los pedidos, lo cual limita la organización y la anticipación del trabajo diario.

Se recomienda incorporar herramientas simples de planificación, como cronogramas y listas de control, que permitan anticipar actividades, reducir la improvisación y fortalecer la función administrativa de la planeación, contribuyendo así a una gestión más ordenada y eficiente del emprendimiento.

INDICADOR 3: EXISTENCIA DE CRONOGRAMA, AGENDA O LISTA DE TAREAS.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas utiliza agendas físicas como herramienta básica de organización, lo cual evidencia una aplicación inicial de los principios de planeación y control administrativo. No obstante, la ausencia de cronogramas o listas de tareas sistematizadas limita la visualización del avance del trabajo y la coordinación interna, afectando la optimización de la gestión administrativa y la organización eficiente del tiempo y los recursos.

Se recomienda implementar herramientas simples de planificación, como listas de tareas o cronogramas semanales, adaptadas a la estructura y naturaleza del emprendimiento, con el fin de mejorar el control de actividades, reducir la improvisación y fortalecer la gestión administrativa, favoreciendo una mayor eficiencia operativa y el cumplimiento ordenado de los objetivos establecidos.

INDICADOR 4: TOMA DE DECISIONES EN LA PLANIFICACIÓN.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la toma de decisiones en la planificación del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas se caracteriza por una combinación entre participación colaborativa y centralización en la dueña del emprendimiento, lo cual resulta funcional para una estructura organizativa

Se recomienda mantener la participación del equipo en la formulación de propuestas, complementándola con una definición más clara de roles y criterios de decisión, de manera que se fortalezca el proceso de planificación y se garantice una toma de decisiones ordenada, eficiente y sostenible a corto, mediano y largo plazo.

pequeña. Este esquema permite decisiones ágiles y coherentes con los objetivos del negocio, contribuyendo a la optimización de la gestión administrativa; sin embargo, presenta oportunidades de fortalecimiento conforme el emprendimiento crezca y aumente su nivel de complejidad.

INDICADOR 5: DISTRIBUCIÓN DE LAS TAREAS O FUNCIONES ENTRE EL PERSONAL.

En síntesis, la distribución de tareas dentro del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas se desarrolla de manera funcional y coherente con su tamaño actual, permitiendo un aprovechamiento adecuado de las habilidades y conocimientos de cada integrante. Esta forma de organización contribuye a una gestión administrativa eficiente y facilita el cumplimiento de los objetivos operativos. Sin embargo, al mantenerse de manera implícita, podría generar dependencias excesivas y dificultades de coordinación ante un eventual crecimiento del emprendimiento.

Se recomienda formalizar la distribución de funciones mediante una definición básica de roles y responsabilidades, con el fin de fortalecer la organización interna, prevenir dependencias excesivas y facilitar una gestión administrativa más ordenada y sostenible en el tiempo.

Por ello, se considera necesario fortalecer este aspecto mediante una formalización básica de roles y responsabilidades, con el fin de garantizar una organización más ordenada, sostenible y adaptable en el tiempo.

INDICADOR 6: EXISTENCIA DE ORDEN EN PROCESOS, INVENTARIO, COMPRAS, ETC.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 6, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas presenta un nivel básico pero funcional de orden en sus procesos, especialmente en el control de la materia prima y las compras, lo cual contribuye a la continuidad operativa del negocio. No obstante, la ausencia de inventarios formales y de procesos estandarizados limita el control integral de la operación, evidenciando una oportunidad de mejora para optimizar la gestión administrativa y fortalecer la

Se recomienda avanzar hacia la formalización progresiva de los procesos mediante la implementación de inventarios básicos y lineamientos operativos simples, que permitan fortalecer el control administrativo, reducir riesgos operativos y apoyar un crecimiento más ordenado y sostenible del emprendimiento.

organización conforme el emprendimiento crezca.

INDICADOR 7: CONOCIMIENTO DEL EQUIPO SOBRE QUE TIENEN QUE HACER O EXISTENCIA DE CONFUSIÓN.

Se concluye que el equipo del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas presenta un alto nivel de claridad respecto a sus funciones y responsabilidades, lo cual reduce la confusión y facilita la ejecución eficiente de las tareas. La comunicación directa y constante entre los integrantes contribuye a un entorno de trabajo ordenado, fortaleciendo la gestión administrativa y el cumplimiento de los objetivos del emprendimiento.

Se recomienda mantener y fortalecer los mecanismos de comunicación interna, tratar que la claridad de funciones se conserve conforme el emprendimiento crezca, para que se eviten errores operativos y se continúe optimizando la gestión administrativa.

INDICADOR 8: USO DE HERRAMIENTA O MÉTODO PARA ORGANIZAR EL TRABAJO.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 8, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas utiliza métodos simples pero funcionales para organizar el trabajo, basados en el orden físico, el control manual de insumos

Se recomienda fortalecer estos métodos mediante una mayor sistematización de los registros y controles existentes, de modo que se consolide la organización del trabajo y se facilite la toma de decisiones orientadas a la mejora

y la observación directa de los procesos productivos. Estas prácticas contribuyen a la eficiencia operativa y a la optimización de los recursos disponibles, aun sin el uso de herramientas tecnológicas avanzadas; no obstante, presentan oportunidades de fortalecimiento mediante una mayor sistematización conforme el emprendimiento continúe creciendo.

continua y al crecimiento del emprendimiento. Estas prácticas contribuyen a la eficiencia operativa y a la optimización de los recursos disponibles, aun sin el uso de herramientas tecnológicas avanzadas; no obstante, presentan oportunidades de fortalecimiento mediante una mayor sistematización conforme el emprendimiento continúe creciendo.

INDICADOR 9: LIDERAZGO EN LAS DECISIONES O PROCESOS.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 9, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas cuenta con un liderazgo definido, el cual permite orientar al equipo, coordinar esfuerzos y agilizar la toma de decisiones en momentos clave. Este estilo de liderazgo contribuye a reducir la incertidumbre y a mantener un rumbo claro en la gestión administrativa, favoreciendo la coherencia y el cumplimiento de los objetivos del emprendimiento a lo largo del tiempo.

Se recomienda mantener este liderazgo definido, procurando que continúe alineado con los objetivos del negocio y fortaleciendo la comunicación con el equipo, de manera que se asegure una toma de decisiones eficiente y coherente acorde a los metas definidos por el emprendimiento.

S

INDICADOR 10: SITUACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DEL NEGOCIO.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 10, se concluye que la comunicación interna del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas es clara, directa y constante, lo cual facilita la coordinación del trabajo diario y reduce la aparición de conflictos u obstáculos operativos. Esta comunicación contribuye a una toma de decisiones más acertada y a la optimización de la gestión administrativa, al permitir la integración de ideas tanto en los procesos productivos como en la gestión del negocio.

Se recomienda mantener y fortalecer la comunicación interna como eje central de la gestión administrativa, procurando que continúe siendo clara y abierta, de modo que apoye la coordinación del equipo, el aprendizaje conjunto y la toma de decisiones eficientes conforme el emprendimiento se fortalezca.

INDICADOR 11: EXISTENCIA DE MOTIVACIÓN O IMPULSO HACIA METAS CLARAS.

Se concluye que el equipo del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas presenta un alto nivel de motivación orientado al cumplimiento de metas claras y definidas. Esta motivación se manifiesta en la iniciativa, la generación de ideas y el compromiso con el crecimiento del negocio, contribuyendo positivamente a la

Se recomienda mantener y reforzar este nivel de motivación, asegurando que las metas continúen siendo claras y compartidas por el equipo.

optimización de la gestión administrativa y a una toma de decisiones coherente con los objetivos organizacionales.

INDICADOR 12: EXISTENCIA DE GUÍA AL EQUIPO O CADA QUIEN VA POR SU CUENTA.

En base de los resultados obtenidos en el indicador 12, se concluye que en el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas existe un equilibrio adecuado entre la guía directiva y la autonomía del equipo. La dirección se concentra en los procesos críticos, mientras que las funciones especializadas se desarrollan con independencia, lo cual optimiza el uso del tiempo y los recursos, contribuyendo a una gestión administrativa eficiente y acorde con la estructura del emprendimiento.

Se recomienda mantener este equilibrio entre guía y autonomía, procurando que la supervisión se aplique principalmente en procesos estratégicos o críticos, de manera que se fortalezca la eficiencia operativa sin afectar la iniciativa y responsabilidad individual del equipo.

INDICADOR 13: PROCESO DE SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DE NUEVAS PERSONAS AL EQUIPO (FAMILIA, SOCIOS, TRABAJADORES).

Basado en los resultados obtenidos en el indicador 13, se concluye que el proceso de selección e integración de nuevas personas en el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas se ajusta a la etapa actual del negocio, ya que el equipo existente cubre adecuadamente las actividades operativas. Esta decisión refleja una gestión prudente de los recursos humanos, alineada con los principios administrativos y orientada a la optimización de la gestión administrativa, al evitar costos e ineficiencias innecesarias.

Se recomienda definir de manera básica criterios y lineamientos para la futura incorporación de personal, de forma que, ante un aumento en la demanda, el emprendimiento pueda integrar nuevos colaboradores de manera ordenada y estratégica, fortaleciendo la continuidad y eficiencia de la gestión administrativa.

INDICADOR 14: EXISTENCIA DE CAPACITACIÓN O APRENDIZAJE ENTRE ELLOS.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 14, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas presenta un proceso de capacitación funcional y acorde a su etapa de desarrollo, basado en el aprendizaje práctico y el uso

Se recomienda formalizar de manera básica los conocimientos adquiridos, especialmente en los procesos productivos y de gestión, mediante registros simples o guías internas. Esto permitiría fortalecer la estandarización de

de recursos digitales según las funciones prácticas, reducir errores operativos y de cada integrante. Esta dinámica favorece facilitar la continuidad del aprendizaje ante la mejora progresiva de las competencias un eventual crecimiento del del equipo y contribuye positivamente a la emprendimiento, sin afectar su flexibilidad optimización de la gestión administrativa, operativa.

en coherencia con los principios de dirección y desarrollo del talento humano.

INDICADOR 15: REPARTICIÓN SOBRE LOS TRABAJOS ACORDE HABILIDADES O ROLES.

Basado en los resultados obtenidos Se recomienda formalizar en el indicador 15, se concluye que el gradualmente esta distribución de emprendimiento KO-KI Jabones y Velas funciones mediante una descripción básica presenta una adecuada distribución de de roles, que permita mantener la claridad tareas acorde a las habilidades y operativa conforme el emprendimiento conocimientos de cada integrante. Esta crezca, sin perder la flexibilidad que asignación funcional favorece una caracteriza su etapa actual de desarrollo.

ejecución más eficiente de los procesos, reduce errores operativos y fortalece la coordinación interna, impactando positivamente en la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento.

INDICADOR 16: SITUACIÓN DENTRO DEL EMPRENDIMIENTO EN RESPETO, BUENA RELACIÓN Y TRABAJO.

Basado en los resultados obtenidos en el indicador 16, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas presenta un clima laboral basado en el respeto, la buena relación y el trabajo en equipo, lo cual constituye un factor clave para la optimización de la gestión administrativa. Este entorno favorece la coordinación de tareas, reduce conflictos internos y fortalece la eficiencia operativa, contribuyendo directamente al cumplimiento de los objetivos del emprendimiento.

Se recomienda mantener y reforzar las prácticas de comunicación respetuosa y colaboración interna, promoviendo espacios de diálogo que permitan anticipar y resolver posibles desacuerdos. Asimismo, conforme el emprendimiento crezca, se sugiere establecer lineamientos básicos de convivencia laboral que permitan conservar este clima positivo y asegurar la continuidad de una gestión administrativa eficiente y alineada con las metas.

**INDICADOR 17: PROCESO DE VERIFICACIÓN PARA EL BUEN RESULTADO
(CALIDAD, TIEMPOS, CUMPLIMIENTO).**

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 17, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas cuenta con mecanismos básicos pero efectivos de verificación del proceso productivo, orientados a asegurar la calidad del producto, el cumplimiento de los tiempos y el control de etapas críticas. Estos mecanismos se alinean con la función administrativa de control y contribuyen a la optimización de la gestión administrativa, al permitir la detección de errores, el mantenimiento de estándares y la obtención de resultados consistentes en una estructura de pequeña escala.

Se recomienda formalizar de manera sencilla los procesos de verificación existentes mediante listas de control básicas por etapa del proceso productivo, con el fin de fortalecer el control administrativo sin perder la flexibilidad operativa que caracteriza al emprendimiento, consolidando la calidad, mejorando la eficiencia y apoyando el crecimiento del negocio.

INDICADOR 18: PROTOCOLO O SEGUIMIENTO SOBRE REVISIÓN DE RESULTADOS.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 18, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas cuenta con prácticas funcionales de revisión de resultados, basadas en la autoevaluación del producto y la retroalimentación del mercado. Este seguimiento permite identificar errores, ajustar formulaciones y mejorar la calidad final, contribuyendo a la optimización de la gestión administrativa y fortaleciendo la toma de decisiones, en coherencia con el principio de control propuesto por Fayol.

Se recomienda formalizar de manera básica un protocolo de revisión de resultados mediante registros sencillos de observaciones, mejoras aplicadas y retroalimentación de clientes, con el fin de sistematizar el control, facilitar el aprendizaje continuo y fortalecer la gestión administrativa conforme el emprendimiento crezca.

INDICADOR 19: PROCESO O PROTOCOLOS ANTE ERRORES O PROBLEMAS.

En síntesis, el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas presenta un manejo adecuado de los errores dentro del proceso productivo, caracterizado por la detección y corrección oportuna de fallas. Esta práctica evidencia la aplicación efectiva de la función administrativa de control, contribuyendo a la

Se recomienda formalizar de manera básica el proceso de registro y análisis de errores, mediante anotaciones simples o listas de verificación, con el fin de sistematizar el aprendizaje obtenido y fortalecer el control administrativo, sin

optimización de la gestión administrativa, al perder la flexibilidad propia de la etapa asegurar la calidad del producto, reducir la repetición de errores y fortalecer la mejora continua, en coherencia con los principios administrativos de Fayol.

INDICADOR 20: EXISTENCIA DE CONTROL FORMAL.

En conclusión, el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas presenta un control administrativo funcional y efectivo, basado principalmente en controles técnico-operativos aplicados durante el proceso productivo. Si bien no existe una estructura de control formalizada, la aplicación rigurosa de registros, mediciones y condiciones específicas evidencia la función administrativa de control y contribuye a la optimización de la gestión administrativa, en coherencia con los principios de Fayol.

Se recomienda avanzar gradualmente hacia la formalización básica del control administrativo mediante la estandarización simple de registros y procedimientos clave, con el fin de fortalecer la gestión sin afectar la flexibilidad operativa propia de la etapa actual del emprendimiento.

**SEGUNDO OBJETIVO: CATALOGAR HERRAMIENTAS Y
FILOSOFÍAS DE TRABAJO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL EMPRENDIMIENTO DE KO-KI
JABONES Y VELAS.**

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

**INDICADOR 1: EXISTENCIA DE HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS
APLICADAS ACTUALMENTE.**

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 1 del segundo objetivo, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas aplica una filosofía de trabajo basada en el aprendizaje empírico y la mejora continua, sustentada en la experimentación, el registro manual y el análisis de resultados. Esta forma de trabajo contribuye a la optimización de la gestión administrativa, al permitir la adaptación constante de los procesos según la experiencia adquirida y los recursos disponibles, acorde con la etapa de desarrollo del emprendimiento.

Se recomienda mantener esta filosofía de mejora continua, incorporando progresivamente registros más sistematizados que permitan fortalecer la toma de decisiones administrativas, sin perder la flexibilidad que caracteriza al emprendimiento en su fase actual.

INDICADOR 2: ACCESIBILIDAD O VIABILIDAD DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO.

En síntesis, del indicador 2 del segundo objetivo, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas utiliza herramientas de trabajo accesibles y económicamente viables, coherentes con su tamaño, recursos disponibles y etapa de desarrollo. Esta condición favorece una gestión administrativa eficiente, al permitir el control de costos, la continuidad operativa y la optimización de los procesos sin comprometer la estabilidad financiera, en coherencia con los principios administrativos de Fayol.

Se recomienda mantener el uso de herramientas accesibles y de bajo costo, complementándolas progresivamente con registros simples y estandarizados que fortalezcan el control administrativo, de manera que el emprendimiento pueda escalar sus procesos de forma ordenada y sostenible conforme crezca su operación.

INDICADOR 3: NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL PERSONAL SOBRE HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA.

En conclusión, del indicador 3 del segundo objetivo, se concluye que, aunque el equipo del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas no posee un dominio formal de conceptos teóricos sobre herramientas de mejora continua, sí aplica sus principios de manera práctica mediante la experiencia, la observación y la corrección progresiva de los procesos. Esta capacidad de adaptación y aprendizaje empírico constituye un factor relevante para la optimización de la gestión administrativa, al permitir la mejora continua de los procesos en coherencia con la etapa de desarrollo del emprendimiento.

Se recomienda fortalecer gradualmente el conocimiento del equipo en herramientas básicas de mejora continua mediante capacitaciones sencillas y accesibles que complementen la experiencia práctica existente, con el fin de estructurar mejor los procesos de mejora, facilitar la toma de decisiones administrativas y potenciar la eficiencia operativa del emprendimiento.

INDICADOR 4: FRECUENCIA DE USO O APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS O METODOLOGÍAS.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 4 del segundo objetivo, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas aplica de manera constante herramientas y metodologías de trabajo en la práctica diaria, especialmente en actividades relacionadas con el registro, medición y ajuste del proceso productivo. Aunque la capacitación formal se realiza de forma ocasional, la frecuencia de aplicación práctica de estas herramientas constituye un factor clave para la optimización de la gestión administrativa, al mantener un proceso activo de mejora continua, en coherencia con los principios administrativos de Fayol.

Se recomienda sistematizar la frecuencia de uso de las herramientas aplicadas mediante el establecimiento de rutinas mínimas de revisión y análisis, ya sean semanales o mensuales, con el fin de complementar la práctica constante con espacios formales de evaluación, fortalecer la gestión administrativa y facilitar una futura formalización de los procesos.

INDICADOR 5: RESULTADOS PERCIBIDOS TRAS APLICAR HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS.

En síntesis, del indicador 5 del segundo objetivo, se concluye que la aplicación de herramientas y filosofías de trabajo en el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas ha generado mejoras concretas en la gestión administrativa, tanto a nivel operativo como estratégico. Aunque dichas herramientas no siempre se utilicen de manera formal o teórica, su impacto positivo en la toma de decisiones, la presentación del producto y la sostenibilidad del negocio evidencia que la adopción de prácticas adecuadas constituye un factor clave para la optimización de la gestión administrativa, en coherencia con los principios administrativos de Fayol.

Se recomienda fortalecer y sistematizar las herramientas que han demostrado resultados positivos, incorporando gradualmente registros más estructurados y criterios administrativos básicos, con el fin de consolidar la toma de decisiones y potenciar el crecimiento ordenado del emprendimiento sin perder su flexibilidad operativa.

INDICADOR 6: LIMITACIONES PARA APLICAR HERRAMIENTAS O FILOSOFÍAS.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 6 del segundo objetivo, se concluye que las limitaciones identificadas para aplicar herramientas o filosofías de trabajo en el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas no impiden la optimización de la gestión administrativa, aunque sí condicionan el ritmo de su implementación. Factores como la falta de información accesible sobre capacitaciones y las dificultades logísticas en el abastecimiento de insumos influyen en la continuidad y velocidad de los procesos; no obstante, la capacidad de adaptación del emprendimiento permite mantener la aplicación práctica de herramientas administrativas, logrando una gestión funcional acorde a su contexto.

Se recomienda fortalecer la búsqueda y sistematización de fuentes de información sobre capacitaciones y apoyos para emprendimientos, así como diversificar proveedores de insumos con el fin de reducir la dependencia logística, disminuir las limitaciones externas identificadas y favorecer una aplicación más constante de herramientas administrativas, en coherencia con los principios administrativos de Fayol.

TERCER OBJETIVO: RELACIONAR LAS HERRAMIENTAS Y FILOSOFÍAS CON RECOMENDACIÓN DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE KO-KI JABONES Y VELAS.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR 1: DESCONGELAMIENTO.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 1 del tercer objetivo, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas se encuentra en una etapa de descongelamiento, caracterizada por una alta apertura al cambio, reflexión interna y disposición a cuestionar prácticas existentes. Esta condición favorece la identificación de oportunidades de mejora y constituye un factor clave para la optimización de la gestión administrativa, al permitir la adaptación del emprendimiento a un entorno competitivo y en constante cambio.

Se recomienda aprovechar esta etapa de apertura al cambio para iniciar procesos graduales de mejora administrativa, priorizando ajustes en la organización del trabajo, la definición de procesos y el fortalecimiento de la identidad del emprendimiento, de manera que los cambios implementados contribuyan a consolidar una gestión más estructurada sin perder la flexibilidad propia de su etapa de desarrollo.S

INDICADOR 2: CAMBIO.

Se concluye de los resultados obtenidos en el indicador 2 del tercer objetivo, se concluye que el cambio progresivo constituye un factor clave para la optimización de la gestión administrativa del emprendimiento KO-KI Jabones y Velas. La capacidad del emprendimiento para adaptarse, diversificar su oferta y ajustar sus procesos de manera continua ha permitido mejorar su competitividad y responder de forma más efectiva a las demandas del mercado, contribuyendo a una gestión administrativa más eficiente y alineada con los principios administrativos analizados.

Se recomienda formalizar gradualmente el proceso de cambio mediante la incorporación de espacios periódicos de revisión y planificación que permitan evaluar los ajustes realizados y proyectar mejoras futuras, así como documentar las transformaciones implementadas, con el fin de consolidar el cambio como una práctica administrativa sistemática que fortalezca la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento.

INDICADOR 3: RECONGELAMIENTO.

A partir de los resultados obtenidos en el indicador 3 del tercer objetivo, se concluye que el emprendimiento KO-KI Jabones y Velas ha logrado consolidar los cambios implementados mediante prácticas estandarizadas y la corrección sistemática de errores, evitando el retorno a métodos anteriores. Este proceso de recongelamiento fortalece la estabilidad operativa y garantiza la permanencia de las mejoras alcanzadas, contribuyendo a la optimización de la gestión administrativa mediante la coherencia, continuidad y control de los procesos productivos.

Se recomienda documentar de manera más formal los procesos estandarizados, incluyendo registros de errores corregidos y ajustes aplicados, con el fin de reforzar el recongelamiento organizacional, sostener las mejoras en el tiempo, facilitar la capacitación futura y apoyar una gestión administrativa más ordenada y consistente conforme el emprendimiento continúe su crecimiento.

6.2 LIMITACIONES

Una de las limitaciones del estudio fue que no fue posible contar con la participación de uno de los integrantes del emprendimiento en el proceso de entrevista. Inicialmente, se tenía previsto entrevistar a tres personas; sin embargo, únicamente participaron dos, debido a que el tercer integrante es una persona adulta mayor con condiciones de salud que dificultaron su participación.

Esta situación redujo la posibilidad de obtener la perspectiva completa de todos los miembros del emprendimiento. No obstante, la información brindada por los participantes permitió recopilar datos suficientes y pertinentes para el análisis de los objetivos planteados, sin afectar de manera significativa los resultados ni las conclusiones del estudio.

REFERENCIAS

- Biadacz, R. (2024). *Application of kaizen and kaizen costing in SMEs*. **Production Engineering Archives**, 30(1), 17–35. <https://doi.org/10.30657/pea.2024.30.2>
- Borja Salinas, E. I., Álvarez Baque, W., Giraldo Ceballos, L., & Borja Salinas, M. (2025). *Efecto del aprendizaje organizacional en la innovación de procesos en PYMES: Contexto Ecuador*. **Sinergia Académica**, 8(Especial 1). <https://doi.org/10.51736/sa515>
- Byfield Bryan, F. (2018). *Modelo de sucursal y su impacto en el crecimiento de la empresa “Huevos La Distribuidora”, San Vicente de Moravia, entre enero y junio del 2018* [Tesina de bachillerato, Universidad Hispanoamericana]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/cenit/3070>
- Cadena-Silva, J. P., Solorzano Aveiga, K. L., Lima Sánchez, R. L., & Molina Santana, R. J. (2025). *Sistematización contable en microempresas informales: Validación de un modelo por secciones*. **Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIA**, 17(2), 129–146. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v17i2.1417>
- Carballo Rodríguez, A. Y. (2017). *Estudio de factibilidad técnico y financiero para la creación de una microempresa dedicada a la fabricación y comercialización de galletas de la suerte personalizadas, en el distrito central de la provincia de Heredia, entre septiembre 2016 y abril del 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Hispanoamericana]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/cenit/2993>

Chara-Pin, N., Mendoza-Vives, G., & Verónica Chara-Pin, Y. (2022). *Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos*. **Dominio de las Ciencias**, 8(2), 420–434. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i2.2653>

Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.^a ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2022). *Administración: Teoría, proceso y práctica*. McGraw-Hill Education.

Citación:

García Rivas, R. E. (2020). *Mejorando áreas financieras, tecnológicas, operativas y de mercadeo mediante la implementación de un sistema ERP ODOO en una pequeña empresa*. **Investigaciones UCA**, 1(1). <https://doi.org/10.51378/iuca.v1i1.6813>

Guisado Gómez, S., Bermeo-Giraldo, M. C., & Valencia-Arias, A. (2022). *Factores determinantes para la adopción del marketing digital en pymes: Un estudio exploratorio*. **Semestre Económico**, 25(57), 217–237. <https://doi.org/10.22395/seec.v24n57a11>

Hair, J. F. (2021). *Principios de investigación de mercados*. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R. (2023). *Metodología de la Investigación Plus*. McGrawHill - Plus.

Hernández Sampieri, R. (2023). *Metodología de la Investigación Plus*. McGrawHill - Plus. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/?il=34866>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2023: Resultados generales. INEC. https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-01/reenameh2023_2_0..pdf

Jiménez Valverde, J. P. (2017). *Proyecto de prefactibilidad para la creación de una pyme organizadora de eventos en el cantón de Moravia* [Tesis de licenciatura, Universidad Hispanoamericana]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/cenit/3005>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2019). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.

Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2021). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, and Skill Development* (9th ed.). SAGE Publications.

Navarro Centeno, B. (2015). *Propuesta de gestión estratégica empresarial para las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica* [Proyecto de graduación de licenciatura, Instituto Tecnológico de Costa Rica]. <https://hdl.handle.net/2238/11062>

Picado Juárez, A. M., & Golovina, N. S. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 10(edición especial). <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>

Princz, G., Reischera, F., & Erol, S. (2025). AI-based procurement system: Optimization of material ordering and inventory management in volatile markets. *Procedia CIRP*, 143, 873–878. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2025.02.214>

- Riascos-Erazo, S. C., & Aguilera-Castro, A. (2024). *Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en las pymes de Colombia*. **Revista Venezolana de Gerencia**, **29**(Especial 12), 1379–1394. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.30>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Ruiz, F., Pérez, J. A., & Castellano, G. A. (2019). *models in SMEs, strategic tool in business* [Modelos gerenciales en las PYMES, herramienta estratégica en la gestión empresarial]. En **Proceedings of the ESPRIT Conference: The Education Journal of STEM & M** (pp. xx–xx). KnowledgeE Publishing. <https://doi.org/10.18502/epoch.v1i1.9607>
- Slack, N., Brandon-Jones, A. & Burgess, N. (2020). *Operations Management*. Pearson.
- Tinga, N. D., Alejo Machado, O. J., & López Gutiérrez, J. C. (2025). *Las herramientas de inteligencia de negocios potencian la capacidad de toma de decisiones en las PYMES*. **Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores**, **12**(24). <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Umaña Centeno, G. (2017). *Propuesta de diseño de software para la facturación electrónica con el ERP ODOO* (Trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Tecnología de Información). Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/2238/11031>
- Utami, R. S. D. (2024). *Implementation of ODOO based on enterprise resource planning system with sales and purchasing module using rapid application development* [Undergraduate thesis, Universitas Islam Indonesia]. Universitas Islam Indonesia

Repository.

<https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/51795/20522051.pdf>

Valle Fallos, B. G., Fajardo, J. C., Montes de Oca Sánchez, J. E., & Yanca Villacís, M. M. (2025). *Enfoques estratégicos para la implementación de inteligencia artificial en PYMES de la ciudad de Coca, provincia de Orellana*. **Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores**, 12(2), Artículo 29. <https://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Vásquez Vargas, K. (2017). *Plan de negocios para la empresa de comercialización de productos naturales, enfocado en un estilo saludable, en la región metropolitana norte: Caso de la empresa Bio Mercado, segundo semestre 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Hispanoamericana]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/cenit/3035>

Wu, J. Y., & Chen, L. T. (2020). *ODOO ERP with business intelligence tool for a small-medium enterprise: A scenario case study*. In Proceedings of the 11th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning (IC4E 2020) (pp. 323–327). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3377571.3377607>

ANEXOS

ANEXO 1. TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA CON LA DUEÑA Y

COLABORADOR DEL EMPRENDIMIENTO KO-KI JABONES &

VELAS.

ENTREVISTA CON MARTA ROJAS.

Marta Rojas. 0:04

Buenas noches, Osmar Escoto.

Osmar Escoto T. 0:05

Para empezar con esta entrevista para la tesina, la primera pregunta es el negocio Koki jabones y velas ¿Tiene metas claras a corto, mediano y largo plazo? ¿Podría escribirlo? ¿Crees que eso ha mejorado mucho el crecimiento y mejora del emprendimiento antes de su implementación de estos objetivos?

Marta Rojas. 0:27

Sí hemos crecido.

Marta Rojas. 0:32

La idea de seguir creciendo. Tenemos el proyecto de incluir.

Marta Rojas. 0:39

Los jabones y las velas en... en arreglos y agregarle arreglos florales. O sea, hacer unas composiciones con jabones, velas y flores naturales. Entonces ese es el siguiente paso.

Osmar Escoto T. 0:59

La segunda pregunta es ¿cómo organizan su trabajo a diario? ¿utilizan algún cronograma? ¿Lista de tareas?. ¿O solo actúan según el presente el día?.

Marta Rojas.. 1:10

Bueno, es que no tenemos un cronograma. Tenemos los pedidos y de acuerdo a los pedidos. Así vamos trabajando.

Osmar Escoto T. 1:19

La tercera pregunta es qué herramientas o métodos utilizan para dar seguimiento a las tareas pendientes o en proceso eh...

Marta Rojas.. 1:29

Digamos eh... por agenda por escrito o sea en físico no en no tecnológico sino en físico en una agenda.

Osmar Escoto T. 1:42

Ok, la cuarta pregunta es ¿quiénes participan y cómo se forman las decisiones relacionadas con la planificación del negocio?.

Marta Rojas.. 1:53

Participamos tres.

Marta Rojas.. 1:56

Y... yo soy la que organizo y la que... y la que realiza los jabones, las velas y los arreglos. En el caso de Jorge me ayuda a elaborar los jabones. O sea, yo pongo las fórmulas y las mezclas y Jorge lo que hace es prepararlas y agregarles a los moldes y empacar.

Osmar Escoto T. 2:29

La quinta pregunta es ¿cómo se repartan las tareas entre las personas que forman parte del emprendimiento?.

Marta Rojas. 2:35

Bueno, en el caso, como te decía anteriormente, en el caso de nosotros que somos tres yo soy la que dirijo y la que bueno elaboro los... los o sea preparo los ingredientes Jorge es la que el que los lleva a cabo o sea que los pone los elabora más yo preparo Los ingredientes que lleva cada cosa y Jorge los elabora y los empaca en el caso de Leonardo lo que hace es asesorarnos con la publicidad y las redes sociales o llevar la lista de los pedidos.

Osmar Escoto T. 3:16

¿Si, como es alguien más joven verdad?.

Marta Rojas. 3:21

Sí, sí, sí. Más tecnológico.

Osmar Escoto T. 3:25

Sí. La sexta pregunta es ¿cómo describiría el nivel de organización en aspectos como inventarios, compra o ejecución de procesos?.

Marta Rojas. 3:33

La verdad que eso es lo que yo lo llevo y es en el caso de este emprendimiento depende cómo... cómo... cómo uno se organice o sea en el caso de las... las velas y los jabones eh yo llevo una lista de todos los... los la materia prima entonces compro la materia prima para futuros pedidos y voy a medida que voy gastando, voy reponiendo y entonces no tenemos ningún problema con eso del de la materia prima, la organización de la materia prima.

Osmar Escoto T. 4:18

Ah, OK, en la séptima pregunta es ¿qué pasa si alguien no sabe qué hacer?. ¿O se confunde con sus tareas dentro del proceso de producción de emprendimiento?.

Marta Rojas. 4:29

Me repetís esa pregunta.

Osmar Escoto T. 4:30

Ah ok, ¿Qué pasa si alguien no sabe qué hacer? ¿O se confunde con sus tareas dentro del proceso de producción del dentro del emprendimiento?.

Marta Rojas. 4:38

Ah siempre tenemos buena comunicación.

Marta Rojas. 4:43

Entonces inmediatamente lo corregimos. Cualquier duda que tengamos o que no hayamos entendido, entonces me preguntan.

Osmar Escoto T. 4:51

Ok, la octava pregunta ¿qué herramienta o metodología utilizan para mejorar la eficiencia del trabajo? Dentro del emprendimiento KO-KI y jabones y velas.

Marta Rojas. 5:03

¿Qué herramientas utilizamos?.

Osmar Escoto T. 5:07

Sí, o alguna metodología.

Marta Rojas. 5:09

Digamos, es que con ese emprendimiento es muy práctico y son unas herramientas básicas, digamos, el mobiliario, los la materia prima el almacenamiento de la materia prima los moldes todas esas cosas es como más como más sencillo.

Osmar Escoto T. 5:31

Todo es más simple entonces sí

Marta Rojas. 5:33

Es como más simple como es más rustico digamos no... no dependemos de maquinaria o de herramientas sofisticadas.

Osmar Escoto T. 5:44

La novena pregunta es ¿quién asume el liderazgo cuando se deben tomar decisiones claves o enfrentar retos?

Marta Rojas. 5:53

En ese caso soy yo.

Osmar Escoto T. 5:54

La décima pregunta ¿cómo es la comunicación ante los integrantes de quienes forman parte del emprendimiento día a día.

Marta Rojas. 6:03

Es muy buena, es que es fundamental para que el emprendimiento fluya.

Osmar Escoto T. 6:10

La pregunta número 11 es ¿qué tan presente está la motivación del equipo para alcanzar metas claras y... y definidas?.

Marta Rojas. 6:22

Perdón, es que no porque, repetirme porque se me fue.

Osmar Escoto T. 6:26

Ah ok ¿qué tan presente está la motivación del equipo para alcanzar metas claras o definidas?.

Marta Rojas. 6:33

Ah estamos muy motivados y cada vez que vemos o se nos ocurre una idea la compartimos y la valoramos y si estimamos que tiene que ver con el emprendimiento, la llevamos a cabo.

Osmar Escoto T. 6:47

La pregunta número 12 ¿cómo se brinda la dirección del equipo? ¿O cada persona gestiona sus funciones de forma independiente?.

Marta Rojas. 6:57

Bueno, no porque como es digamos bueno independiente sí por ejemplo Leonardo tiene independencia a la hora de hacer las la campaña de de los jabones o de las velas o de los arreglos florales entonces si es en el caso de Jorge pues es un poco más digamos depende más de.... de la orientación que yo le doy porque es más más como te dijera, más de la elaboración y yo soy la que tengo que hacer los cálculos de cada de cada proceso.

Osmar Escoto 7:38

La pregunta número 13, ¿qué criterios de dinámica se siguen para integrar a nuevas personas del equipo de trabajo?.

Marta Rojas. 7:48

Bueno, en este caso como estamos empezando, todavía no necesitamos otra persona, otras personas que nos ayuden. Probablemente un futuro sí y va a ser con lo de empaques con la elaboración con las entregas que posiblemente necesitemos alguien que ya fijo que haga entregas.

Osmar Escoto T. 8:13

¿Cómo se da el aprendizaje o la capacitación dentro del emprendimiento?.

Marta Rojas. 8:19

bueno en el caso mío.

Marta Rojas. 8:22

ha sido por... por cursos que he llevado en... en las asociaciones de... de Moravia y de Heredia eh.

Osmar Escoto T. 8:32

La pregunta número 15 es ¿cómo se toman eh en cuenta las habilidades individuales al momento de asignar responsabilidades.

Marta Rojas. 8:43

Bueno, es importante tomar en cuenta las habilidades de todos porque en el caso de Leonardo tiene las habilidades con la tecnología en el caso de Jorge tiene la habilidad para para la elaboración de los jabones y las velas y tiene la paciencia para para elaborarlos y en mi caso soy la que tiene las... las recetas y las y la organización de... de cada ingrediente verdad de los ingredientes verdad.

Osmar Escoto T. 9:16

Ok la pregunta número 16, ¿Cómo describiría El ambiente laboral en términos de respeto, colaboración y trabajo?.

Marta Rojas. 9:22

En conjuntos. Ah, muy buena.

Marta Rojas. 9:27

Siempre hace en armonía.

Osmar Escoto T. 9:31

La pregunta número 17 es ¿qué acciones se toman para mejorar que el trabajo se realiza con calidad y con los en los tiempos establecidos?.

Marta Rojas. 9:41

Ah, eso es importantísimo porque...

Marta Rojas. 9:45

una de las acciones que fundamentales para el emprendimiento de nosotros es la higiene y la esterilización de todos los objetos que vamos a realizar que vamos a utilizar en el momento. Y es estricto por qué. Es muy delicado ese ese proceso.

Osmar Escoto T. 10:03

¿Y no tienen una forma como para establecer tiempos o para llegar tener tiempos para realizar ciertos productos?.

Marta Rojas. 10:10

De hecho, sí tiene que ser en eso por eso te digo es muy organizado porque esos productos tienen un proceso de una vez he agregado todos los ingredientes, tenemos 3 min para

colocarlos en los moldes, acomodarlos y cumplir con todo el proceso en 3 min. Entonces tiene que haber mucho, mucho, mucho, mucha organización.

Osmar Escoto T. 10:42

la pregunta número 18, ¿de qué manera se revisa más se evalúan los resultados del trabajo... trabajo realizado?.

Marta Rojas. 10:48

Con la sana crítica, siempre probamos los productos y tratamos de que sea seamos los más objetivos y muchas veces hemos dado muestras para que la gente nos comente qué les pareció qué... qué fallamos o qué... qué le podríamos agregar o quitar. Entonces en eso somos muy, muy críticos.

Osmar Escoto T. 11:15

La pregunta número 19 ¿qué procesos o medidas realizan eh oh... perdón, que procesos o medidas se toman cuando ocurre un error o identifican un problema?.

Marta Rojas. 11:29

Ah... eh... lo comentamos, si sale un jabón malo ósea o molde se movió y queda chueco o sea queda mal lo volvemos a hacer y tratamos de corregir eso para para que no vuelva a suceder porque eso lleva un proceso y es muy delicado a la hora de colocar los moldes, pero a veces uno falla o mueve algún objeto y choca con el molde y entonces quiere el jabón o la vela mal... mal formado por decirlo de alguna manera. Entonces eso sí... sí lo revisamos Muy bien.

Osmar Escoto 12:18

Ok, la pregunta número 20 ¿qué tipo de control se aplica para verificar que todo funcione adecuadamente formal, estructurado? ¿o es más bien intuitivo?.

Marta Rojas. 12:29

Ah, no, con respecto a los jabones y las velas. Son muchas personas creen que es fácil, pero no es fácil. Lleva un proceso certero. O sea, tiene que ser la las fórmulas tienen que ser exactas y para eso se lleva un cuaderno de notas con las fórmulas tanto de jabones como de las velas porque se necesita ese proceso exacto por el las temperaturas, por la por los ingredientes, por las cantidades de los ingredientes que no pueden ser más ni menos porque entonces sale mal el producto.

Osmar Escoto T. 13:09

Pregunta número 21 ¿qué herramientas meteorologías oeste enfoque utilizan actualmente para mejorar la eficiencia oeste gestión del emprendimiento de KO-KI jabones y velas?.

Marta Rojas. 13:21

En estos momentos no estamos utilizando ninguna herramienta ni tecnológica ni física para el mejoramiento y la eficiencia de del emprendimiento de koqui y jabones porque está incipiente. O sea, tenemos...

Marta Rojas. 13:38

no mucho tiempo y...

Marta Rojas. 13:42

tenemos pensado proyectado en un futuro contar los servicios contables.

Osmar Escoto T. 13:49

La pregunta número 22 ¿qué tan accesibles o viables han resultado las herramientas o métodos de trabajo o en términos de inversión o costos?.

Marta Rojas. 14:01

Bueno casi todos han sido accesibles, pero sí se hemos bueno, en mi caso sí he encontrado dificultades a la hora de encontrar moldes que yo quiero. Entonces si en esa parte sí a veces es medio complicado porque cuesta encontrar moldes bonitos por decirle algo.

Osmar Escoto T. 14:25

ah ok digamos.

Osmar Escoto T. 14:27

Y... pero me referiría más como en el término de... de trabajo como manejo del emprendimiento si ya hay herramientas accesibles como algún programa o alguna tecnología que le facilite mucho la gestión de los inventarios y contabilidad y todo ese tipo de cosas.

Marta Rojas. 14:45

Ah, ya a eso en ese aspecto, pues sí, digamos, en el caso mío he llevado varias capacitaciones de inventarios de redes sociales.

Marta Rojas. 15:01

De contenido digital.

Marta Rojas. 15:05

Sí, sí, he tenido varios, varios talleres de eso.

Osmar Escoto T. 15:10

¿Y se han accesible verdad?.

Marta Rojas. 15:12

Sí, muy accesibles.

Osmar Escoto T. 15:16

La pregunta número 23 es ¿qué tan familiarizado está el equipo con concepto de herramientas de mejora continua.

Marta Rojas. 15:28

¿En qué sentido? No entendí esa pregunta.

Osmar Escoto T. 15:31

Digamos las herramientas que cada herramienta que vayan obteniendo para el emprendimiento si están familiarizadas con esas herramientas, si hay una nueva tecnología que le mejora mucho la gestión de inventario, ejemplo, que todo el equipo está se está adaptado a eso.

Marta Rojas. 15:52

Ah, sí, nosotros nos adaptamos muy fácil.

Marta Rojas. 15:57

A los a las nuevas herramientas o la tecnología en la.

Osmar Escoto T. 16:02

pregunta número 24, ¿con qué frecuencia se aplican herramientas o métodos filosofías dentro del de las actividades del negocio?

Marta Rojas. 16:12

¿Con qué frecuencia?

Marta Rojas. 16:15

Bueno, a veces como tenemos poco, digamos, como cada seis meses hay talleres y entonces vamos a esos talleres a veces ha decidido cada tres meses. Eso depende del y...

Osmar Escoto T. 16:31

De esos conocimientos ahí se lo aplican verdad sí...

Marta Rojas. 16:34

Sí, muy bueno...

Osmar Escoto T. 16:35

Ah perfecto. Sí... sí.

Osmar Escoto T. 16:38

Y digamos y con la pregunta número 25 que tiene mucho que ver con el anterior la anterior, ¿qué resultados o cambios han observado después de implementar alguna herramienta, metodología o filosofía de trabajo?.

Marta Rojas. 16:50

Ah, buenísimos, buenísimos. Por ejemplo, con lo de los inventarios y contenido digital, uno aprende muchísimo la teoría de los colores, de cómo se puede hacer la presentación de los productos, de las etiquetas, de la elaboración de las de los stickers, de los digamos, del logo, todas esas cosas muy importantes.

Osmar Escoto T. 17:15

Sí, digamos que enriquecen más el... el negocio.

Marta Rojas. 17:20

Sí, claro, le ayuda a uno muchísimo.

Osmar Escoto T. 17:24

La pregunta número 26 ¿qué obstáculos? ¿Limitación o dificultad se ha enfrentado al intentar aplicar nuevas herramientas o enfoques de trabajo?

Marta Rojas. 17:36

¿Obstáculos?

Marta Rojas. 17:38

Yo diría que muy pocos, porque con la tecnología, digamos, con las redes sociales, es súper fácil. Tal vez al principio cuando uno empieza no tiene ni idea de... de dónde buscar esas herramientas, porque eso sí no hay como mucha publicidad para los emprendimientos de esos talleres que... que le mencionaba de... de contenido digital de... de planificación eh de organización de esas cosas cuesta encontrarlos en el al menos uno digamos sí.

Marta Rojas. 18:22

No es muy popular.

Osmar Escoto T. 18:24

Sí digamos que no...

Osmar Escoto T. 18:28

¿No han tenido muchas eso es lo bueno no tener limitaciones como que hay más herramientas accesibles en internet verdad?.

Marta Rojas. 18:34

Sí... sí hay más herramientas claro a veces uno Lo que pasa es que digamos uno puede informarse en Internet, es una ayuda, pero...

Osmar Escoto T. 18:48

La práctica es diferente.

Marta Rojas. 18:49

Sí, la práctica es diferente y a veces hay tecnicismos que uno no entiende, que entiende cuando ya lleva los talleres.

Osmar Escoto T. 18:57

Sí, la pregunta número 27 ¿qué situación nos reflexionemos reflexiones motivaron la necesidad de hacer cambios dentro del emprendimiento de KO-KI Jabones y Velas?

Marta Rojas. 19:07

Ah, es que llegamos, lo comentamos entre los tres y queríamos y hemos querido hacer productos diferentes a los que hace todo mundo ser diferentes, un poco diferentes para poder competir.

Osmar Escoto T. 19:25

Sí destacarse de lo de lo que ya está como.

Marta Rojas. 19:29

De lo que ya hay.

Osmar Escoto T. 19:30

Ajá. Sí. La pregunta número 28, ¿qué transformación abajo están realizadas para mejorar el funcionamiento del negocio?.

Marta Rojas. 19:41

Ah, sí, hemos hecho, hemos evolucionado y esperemos seguir evolucionando porque al principio era solo jabones, después le agregamos lo de las velas y después vimos que podríamos que podríamos también hacer. Mezclas con... con arreglos naturales y entonces queremos ir avanzando en ese aspecto ir cada día modificando más para destacarnos.

Osmar Escoto T. 20:13

Ok, la pregunta número 29 ¿qué medidas han tomado para consolidar los cambios y evitar volver a las prácticas anteriores como los errores que han tenido todos los problemas?.

Marta Rojas. 20:24

Ah sí, como te decía la en una de las preguntas, eso tiene que ser, eso es eso es como te dijera esa elaboración de esos productos tienen que ser exactos y bien... bien... bien organizados. Entonces, cuando ha habido esos errores, inmediatamente tomamos nota y lo corregimos, porque son fórmulas que no se no admiten errores, porque si hay un error no funciona todo.

Osmar Escoto T. 21:01

Es como a puro apunto.

Marta Rojas. 21:03

Sí.

Osmar Escoto T. 21:04

Ah ok. Perfecto. La pregunta número 30, ¿qué tan abiertos son los miembros del equipo en cambiar sus hábitos de trabajo?.

Marta Rojas. 21:14

Ah, siempre estamos abiertos, siempre escuchamos las observaciones y por eso hemos ido mejorando un poco porque estamos abiertos a los cambios. ah, perfecto.

Osmar Escoto T. 21:29

La pregunta número 31, ¿cómo reaccionan ustedes cuando algo no funciona bien y hay que cambiarlo?.

Marta Rojas. 21:37

Bueno, es frustrante. Es frustrante, pero de ahí lo tomamos como un aprendizaje y para evolucionar.

Osmar Escoto T. 21:49

A punta de prueba y error verdad.

Marta Rojas. 21:52

a prueba de error sí, pero en este caso no se admiten mucho los errores.

Osmar Escoto T. 21:58

Si porque es un tema de salud sí y tiene que ser exacto. Ah sí entiendo y y eso sería todo por... por... por esta entrevista Ah.

Marta Rojas. 22:08

Ah ok. Ok está bien listo.

ENTREVISTA CON LEONARDO MURILLO COLABORADOR DEL EMPRENDIMIENTO DE KO-KI JABONES & VELAS.

Osmar Escoto T. 0:01

Listo esto es una entrevista para eh para la tesina pero wow que ni siquiera solo saqué las preguntas pero no saqué buenas noches Esta es una entrevista para la Universidad Hispanoamericana de facultad de ciencias económicas carrera económicas carrera y énfasis de administración de empresas este tema va de optimización de gestión administrativa de KO-KI jabones & vela según principios de Fayol en San Isidro Heredia segundo cuatrimestre 2025 para el bachillerato de administración de negocios no sé si está bien.

Osmar Escoto T. 0:43

¿Así está bien verdad?.

Leonardo Murillo. 0:47

Si.

Osmar Escoto T. 0:46

Las preguntas que voy a realizar es para para esta tesina este serán contestadas por uno de los colaboradores del emprendimiento que es Leonardo Murillo. y también Marta... Marta Rojas., eh... preguntas para la entrevista son ¿el negocio de KO-KI jabones y velas tiene metas claras a corto y mediano y largo plazo? ¿podría describirlas? ¿Crees que eso ha mejorado mucho el crecimiento y mejora el emprendimiento antes de su implementación de estos objetivos?.

Leonardo Murillo. 1:32

Sí, tiene metas a corto, mediano y largo plazo. La principal meta a corto plazo es formalizar el negocio, no en el sentido legal, sino en sentido de tener una página, tener ya una estructura de ventas consolidada y ese tipo de cosas para ya operar de una mejor manera el mercado a mediano plazo es expandir, las ventas y a largo plazo es consolidar una marca.

Osmar Escoto T. 2:03

Y digamos, ¿ha mejorado mucho eso... digamos con haber respetado esos objetivos estipulados al principio?.

Leonardo Murillo. 2:11

Estamos en... en proceso de ejecución del de los primeros de los primeros objetivos que serían los de los que ya comenté verdad de hacer el negocio, darle una imagen más formada al negocio y hemos visto que sí ha mejorado la percepción.

Osmar Escoto T. 2:27

Ah, ok, la segunda pregunta es ¿cómo organizan su trabajo diario? ¿utilizan algún cronograma, lista de tareas? ¿o solo actúan según el presente el día?.

Leonardo Murillo. 2:37

Actuamos por objetivos y los objetivos, si bien a menudo los determinamos previamente, muchas veces son sobrevinientes, entonces simplemente con cumplir los objetivos diarios pero semanales.

Osmar Escoto T. 2:53

Ah ok, perfecto.

Osmar Escoto T. 2:39

La tercera pregunta es ¿qué herramientas utilizan para dar seguimiento a las tareas pendientes en el proceso?.

Leonardo Murillo. 2:54

Eso depende de la por ejemplo de la función que uno tenga de la tarea que uno tenga en el caso de los jabones bueno eso es algo que le corresponde más a Marta en mi caso como mi como mi mi tipo de tareas está más enfocado hacia lo que ya había mencionado de creaciones de páginas y más relación con el *marketing* que la forma de seguir los resultados en este caso en esta etapa del proyecto es ir elaborando diseños y ver qué tanto se ha avanzado para ir construyendo una imagen con la que después vamos a ir formalizando ese negocio.

Osmar Escoto T. 3:37

Ah, ok, Y la cuarta pregunta es ¿quiénes participan? ¿cómo toman las decisiones relacionadas con la planificación del negocio?.

Leonardo Murillo. 3:45

Ok, participamos principalmente Marta, un tercer colaborador, que es Jorge y yo las decisiones principales del negocio, por así decirlo, el voto final lo tiene Marta. ¿Y cuál es el resto de la pregunta?.

Osmar Escoto T. 4:09

Eh... digamos ¿cómo se toman las decisiones relacionadas con la planificación del negocio?.

Leonardo Murillo. 4:14

Ok, la se toma con base en propuestas y este son propuestas que Marta puede aceptar o rechazar eh, pero así es como se trabaja.

Osmar Escoto T. 4:27

Ah ok, ehh... ¿Cómo se reparten las tareas entre las personas ehh... los colaboradores que forman parte del emprendimiento?.

Leonardo Murillo. 4:35

Nosotros utilizamos de forma implícita, por así decirlo, no es algo que hemos formalizado directamente ni que lo estamos explicando conscientemente, pero utilizamos la ley de asociación o las ventajas comparativas por eso mismo ya que Marta es la que tiene el saber hacer de las velas y los jabones pues ella la tarea de ella es específicamente eso en... el. Asumió como Marta no digamos tiene nociones, pero no domina estos temas de los canales de *marketing*, canales digitales, cómo hacer páginas web y en mi caso sí es un tema que yo domino y no por otra parte yo no sé nada de cómo hacer jabones. Nos repartimos las tareas así por especialización y Jorge asiste con la creación de los jabones con la producción.

Osmar Escoto T. 5:17

mjm... La sexta pregunta es cómo describiría el nivel de organización en aspectos como inventario compras ejercicios de ejecución de procesos eso.

Leonardo Murillo. 5:35

está en proceso de... de formación la estamos en este momento digamos no es que tenemos un inventario directamente, sino más bien un catálogo. Estamos en... en proceso de formar un catálogo analizando la respuesta del mercado a determinados productos que vamos haciendo ver cuáles son los que generan más valor y ir dando prioridad a la oferta a esos productos, pero no tenemos un inventario o digamos procesos formados por eso es que los objetivos a corto plazo era precisamente conseguir eso.

Osmar Escoto T. 6:11

ah ok La séptima pregunta es ¿qué pasa si alguien no sabe qué hacer o se confundan en sus tareas dentro del proceso de ejecución del emprendimiento?.

Leonardo Murillo. 6:22

En este caso como las tareas son tan distintas para cada colaborador, nunca nos ha pasado que nos confundamos con tareas.

Osmar Escoto T. 6:31

Sea como que es como más de roles aquí sí.

Leonardo Murillo. 6:35

Mjm.

Osmar Escoto T. 6:35

La octava pregunta es ¿qué herramientas o metodología utilizan para mejorar la eficiencia del trabajo dentro del emprendimiento de KO-KI jabones y velas?.

Leonardo Murillo. 6:49

Ok bueno en el caso de Marta que es lo que en lo que la eficiencia es lo más importante porque la producción de los jabones ella lo que hace es hacer un seguimiento de cantidades de insumos por así decirlo, gramos de... de tanto, digamos mililitros de un de algún material como glicerina, etcétera que va midiendo qué tanto qué tanta cantidad le produce tanta cantidad de jabones y siempre está buscando una forma como de optimizar los recursos por así decirlo, producir buenos jabones en mayor cantidad con menos cantidad de... de recursos y en menos tiempo, pero es una tarea que ella realiza activamente lo va midiendo, lo apunta en un cuaderno, por ejemplo en esta tanda utilice tanto... tanto... tanto de glicerina etcétera, etcétera y luego prueba con otra tanda analiza los resultados, etcétera y con base en eso va encontrando una manera de... de hacerlos mejor.

Osmar Escoto T. 7:47

Ah ok la novena pregunta es eh ¿quién asume el liderazgo cuando se deben tomar decisiones claves o enfrentar retos?.

Leonardo Murillo. 8:00

Eh como había dicho antes eh Marta.

Osmar Escoto T. 8:02

Ah ok, la 10.^a pregunta ¿cómo es la comunicación entre los integrantes de quienes forman parte del emprendimiento de día a día?

Leonardo Murillo. 8:09

Es muy directa, es muy directa. Y también tendemos a decir las cosas pues como son por ejemplo, a veces, por ejemplo, yo le hago una propuesta a Marta y Marta dice que no, por ejemplo, que no se podría hacer por determinados temas de los jabones, etcétera de producción, que es que requiere determinado tiempo para tal cosa y por eso no se puede hacer lo que yo estoy proponiendo, etcétera. Por otra parte, yo intento también aprovechar algunos conocimientos que yo tengo de economía para explicárselos a... a Marta y que los aplique al momento de... de no solo de hacer los jabones, sino también ya de enfocar el negocio y las ventas, establecer precios, todo ese tipo de cosas.

Osmar Escoto T. 8:55

Ah, ok, la siguiente pregunta es ¿Qué tan presente está la motivación del equipo para alcanzar las metas claras y definidas?.

Leonardo Murillo. 9:06

Está muy presente.

Osmar Escoto T. 9:08

Ok. ¿Cómo se brinda la dirección del equipo? ¿o cada persona gestiona o cada persona gestiona sus funciones de forma independiente.

Leonardo Murillo. 9:16

Somos más bien independientes. Solamente nos comunicamos cuando es totalmente necesario. La idea es que como son tareas tan especializadas, no es lo ideal que haya una constante intervención entre... entre los colaboradores, por ejemplo, en mi caso sería un

entorpecimiento de la producción de jabones que yo me meta a... a digamos, intervenir en ese proceso productivo que yo no conozco, que de quién sabe es Marta.

Osmar Escoto T. 9:47

Ah, ok. La pregunta número 13 es ¿Qué criterio o dinámica se siguen al integrar nuevas personas al equipo de trabajo?.

Leonardo Murillo. 9:57

No hemos integrado nuevas personas al equipo de trabajo.

Osmar Escoto T. 10:00

Que la pregunta número 14, ¿cómo se da el aprendizaje la capacitación dentro del emprendimiento?.

Leonardo Murillo. 10:08

Bueno, quien realiza más capacitaciones es Marta que asiste a cursos impartidos sobre el sobre la producción de jabones. Ahorita también estamos explorando la oferta de flores, bueno, de arreglos florales, a los cuales Marta se está capacitando para producir. En el caso mío, las capacitaciones mías son cursos, pero no son cursos presenciales ni prácticos como los que hace Marta, sino que son cursos virtuales por ejemplo crucera los que se encuentra uno en EDX etcétera o incluso en YouTube como es un tema los temas de *marketing* son tan digitalizados es muy probable es muy posible aprender de esas formas muy factible cosa que no es lo mismo con las con las velas verdad o las los arreglos.

Osmar Escoto T. 11:02

Ok, la pregunta número 15 es ¿cómo se toman en cuenta las habilidades individuales al momento de asignar responsabilidades?.

Leonardo Murillo. 11:08

Como la ya había explicado antes en la entrevista con la ley de asociación.

Osmar Escoto T. 11:12

Ok, ¿Cómo describiría el ambiente laboral en términos de respeto con colaboración y en temas en términos de negocio eh respeto colaboración y trabajo en conjunto?.

Leonardo Murillo. 11:26

Eh... es muy muy bueno el ambiente bueno es que como es un negocio familiar entonces pues hay bastante respeto y y colaboración.

Osmar Escoto T. 11:27

La pregunta número 17 ¿Qué acciones toman para asegurar que el trabajo se realice con calidad y con tiempos establecidos?.

Leonardo Murillo. 11:42

Ok, en el caso de... de Marta y Jorge que bueno, ellos son quienes hacen los jabones, las medidas que toma son los estándares. Por ejemplo, que Marta ha logrado recoger dos cursos a los que ha ido. Es decir, en esos cursos tengo entendido que a ellos les enseñan estándares de calidad también para hacer los jabones. O para hacer las velas por... por ejemplo, Marta, yo recuerdo que hace un tiempo tenía un problema con las velas, que es que le aparecía un fenómeno que se llama *FROSTING*, que lo que produce es que las velas

salen con una capa como una membrana de color blanco, que es muy poco estética. Por ese motivo, Marta lo que ha hecho es intentar producir velas hasta que deje de aparecer el *FROSTING* y va analizando qué es lo que lo causa para dejar de tenerlo, por así decirlo, en donde se detecta algún error, ella intenta constantemente corregirlo, es muy perfeccionista.

Osmar Escoto T. 12:44

Ok, la pregunta número 18 ¿y de qué forma usted revisa evaluar los resultados del trabajo realizado?.

Leonardo Murillo. 12:58

Bueno, una de las principales formas que utilizamos para valorar el trabajo realizado es precisamente con el mercado, es decir, si al introducir una variante en algún producto o pasa algún alguna cuestión, por ejemplo con los jabones por decir una sobrevivencias que no había suficiente glicerina y los jabones salieron tal y el mercado dejó de demandar esos jabones ya tenemos digamos De esa forma evaluamos la respuesta para mejorar el producto y que no vuelva a ocurrir, por ejemplo, que tengan menos glicerina de la que deberían tener. Entonces, sí, principalmente usamos el las respuestas del mercado para esos efectos.

Osmar Escoto T. 13:34

La pregunta número 19 ¿qué proceso o medida se toman cuando ocurre un error se identifica un problema?.

Leonardo Murillo. 13:43

Bueno es... es curioso esa esa pregunta la contesté en la anterior. Entonces la daría por contestada.

Osmar Escoto T. 13:53

Ok, la pregunta número 20 ¿qué tipo de control se aplica para eficaz que todo funciona adecuadamente formal estructurado, más bien intuido, intuitivo.

Leonardo Murillo. 14:04

Diría que es más intuitivo por precisamente lo que había comentado en la primera pregunta, de que todavía no tenemos esa estructura formalizada que tiene negocios ya más avanzados, por lo que diría que Es más intuitivo.

Leonardo Murillo. 14:33

Ok, la pregunta número 21 ¿qué herramientas o metodología o enfoque utilizan actualmente para mejorar la eficiencia o gestión del emprendimiento de KO-KI jabones y velas?.

Leonardo Murillo. 14:30

Ok, la metodología para efectos de la producción de los jabones y las velas y bueno y los héroes florales es puramente empírica, es decir, mi Marta va probando formas de hacer los jabones y va recogiendo información de cada de cada bache, por así decirlo, con base en esa información, lo apunta en un cuaderno y lo va analizando, lo va estudiando. Entonces, esa es la metodología para producir, es decir, es empírica.

Osmar Escoto T. 14:59

La pregunta número 21, eh, si , 22 perdón ¿qué tan accesibles o viables han resultado las herramientas o métodos de trabajo en términos de inversión o costos?.

Leonardo Murillo. 15:16

Accesibles, porque la... la medición la medición la hace directamente Marta con un cuaderno en digamos, va estudiando lo que de todos modos debía producir. Entonces es como aprovechar la inversión que ya de todos modos se tiene que hacer.

Osmar Escoto T. 15:17

Perfecto. La pregunta número 23, ¿qué tan familiarizado están el equipo con concepto de herramientas de mejora continua?.

Leonardo Murillo. 15:48

El concepto de herramientas de mejora continua no lo conocemos directamente o sea de forma teórica.

Leonardo Murillo. 15:42

La pregunta número 24 ¿con qué frecuencia aplican la herramienta o método filosofía dentro de las actividades del negocio?.

Osmar Escoto T. 15:53

Prácticamente todos los días.

Osmar Escoto T. 15:55

Ok la pregunta número 25, ¿qué resultado o cambian a observar después de implementar alguna herramienta o metodología o filosofía de trabajo.

Leonardo Murillo. 16:07

Bueno algo que por dar un ejemplo algo que ha sido muy útil es implementar como había dicho antes conocimientos de las ciencias económicas por ejemplo conceptos de que vienen del marginalismo como la utilidad marginal el coste marginal ese tipo de cosas que principalmente es algo más digamos que el que se el que se carga más de eso soy yo pero sí ha sido muy útil o bueno por ejemplo también tomar en cuenta primero los precios antes que los costes es decir no invertir sin... sin ponerle precio primero al producto cosa que y después tratar como de ponerle un margen de ganancia pero sin estar muy seguros de cuáles son los precios del mercado evitar esas cosas nos a través de estudiar esos temas económicos nos ha permitido precisamente evitar esos errores comunes que existen muchas veces en los emprendimientos, evitar hacer inversiones sin... sin tener buenos márgenes, digamos, de... de seguridad.

Osmar Escoto T. 17:14

La pregunta número 26 ¿qué obstáculos, limitaciones, dificultades se han enfrentado al intentar aplicar nuevas herramientas o enfoques de trabajo?.

Leonardo Murillo. 17:25

Yo diría que los principales obstáculos son logísticos, por ejemplo, en caso de que no haya oferta o provisión, por ejemplo, de algún insumo que, por ejemplo Marta necesita para producir los jabones nos ha sido complicado por ejemplo conseguirlo en si no está en el lugar donde siempre lo donde siempre lo hacemos por así decirlo no es tanto una filosofía

pero sí es como una práctica por así decirlo que ya tenemos implementada y que se ha visto obstaculizada cuando... cuando hay una incertidumbre sobre sobre si se puede seguir haciendo como se viene haciendo.

Osmar Escoto T. 18:08

La pregunta número 27 ¿qué situación reflexiones motivan la necesidad de hacer cambios dentro del emprendimiento de KO-KI y jabones y velas?.

Leonardo Murillo. 18:14

Yo diría que la situación principal es el hecho de que estamos de que es un negocio que está empezando por así decirlo entonces, por ejemplo, está en un momento perfecto para hacer cambios ya que no por así decirlo no es todavía un bien de capital ya maduro por al no estar maduro totalmente es más maleable. No es lo mismo que ya un negocio que se ha establecido en el mercado con una... una visión, una oferta que la gente ya conoce, etcétera. Entonces ahorita mismo es una etapa donde se puede hacer un montón de cambios con respecto a la oferta, incluso de los productos, la imagen de la marca que se pretende dar los valores, entre otras cosas.

Osmar Escoto T. 19:08

La pregunta número 28 de ¿qué transformación nos ajuste han realizado para mejorar el funcionamiento del negocio?.

Leonardo Murillo. 19:16

De momento hemos estado con la misma metodología.

Osmar Escoto T. 19:17

Ok. La pregunta número 29 ¿qué medida han tomado para consolidar los para consolidar los cambios y evitar volver a las prácticas anteriores?.

Leonardo Murillo. 19:26

Bueno, eso es eso. Como como no hemos hecho cambios directos, entonces la no podría contestar la pregunta.

Osmar Escoto T. 19:35

Ah, ok, la pregunta número 30, ¿qué tan abiertos son los miembros del equipo a cambiar sus hábitos de trabajo?.

Leonardo Murillo. 19:37

Ehh... vamos a ver no se da una situación en la que los cambiemos. O sea, o haya que cambiarlos, por así decirlo. Entonces no sabría qué tan abiertos son. Diría más bien que Marta lo que es abierta es a. Hacer cambios en la forma en la que produce los... los jabones o la forma en la que los en la que produce las velas pero cambios ya de fondo por así decir cantidades de... de insumos... insumos utilizados algo que hace Marta también mucho es que siempre buscas hacer una innovación con cada bache de... de producto incluir un jabón de de otro de otro sabor, fusionar sabor, perdón, olor, fusionar olores, hacer velas con... con otra por así decirlo como parte de otro de un combo. O sea, jabones más velas, ese tipo de cosas. marta es muy flexible y muy creativa, diría más bien, pero no se ha visto una situación donde hay que hacer un cambio brusco en donde habría que tener apertura para ese cambio.

Osmar Escoto T. 20:55

ok, la pregunta número 31, ¿cómo reaccionan ustedes cuando algo no funciona bien y hay que cambiarlo?.

Leonardo Murillo. 21:02

bueno, en el caso de voy a poner otra vez el ejemplo del *FROSTING*, marta lo que hizo directamente fue intentar intentar... intentar hasta cambiarlo. De momento no hemos logrado superar ese obstáculo del *FROSTING* y hemos intentado varias cosas. Entonces, lo que reaccionamos es conexión inmediata para corregir lo antes posible.

Osmar Escoto T. 21:27

Ya eso sería todas las preguntas. OK,

Leonardo Murillo. 22:17

Muchísimas gracias por la entrevista Osmar.

ANEXO 2. DECLARACIÓN JURADA

Yo, Osmar Dario Escoto Tercero, mayor de edad, cédula de identidad número 402420978, en condición de egresado de la carrera de Administración de negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato de Tesina mi trabajo de graduación titulado “Optimización de la gestión administrativa en KO-KI Jabones y Velas según principios de Fayol, en San Isidro de Heredia, segundo cuatrimestre 2025.” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de LLorente, el 06 de enero del año dos mil ventaseis.



Osmar Dario Escoto Tercero

Cédula de identidad: 402420978

ANEXO 3. CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EM ÉNFASIS GENERAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Optimización de la gestión administrativa en Ko-Ki Jabones y Velas según principios de Fayol, en San Isidro de Heredia, segundo cuatrimestre 2025.

Nombre de la persona participante: Martha Cecilia Rojas

Nombre de la persona investigadora: Osmar Darío Escoto Tercero

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar estudio de optimización de la gestión administrativa en Ko-Ki Jabones y Velas según principios de Fayol, en San Isidro de Heredia, segundo cuatrimestre 2025, con el fin de identificar áreas de mejora en los procesos actuales y proponer recomendaciones que permitan optimizar su funcionamiento interno.

Esta investigación es pertinente porque puede aportar soluciones prácticas para emprendimientos similares que enfrentan desafíos administrativos, especialmente en zonas rurales o en crecimiento. Se espera que participen aproximadamente 3 personas, preferiblemente trabajadores, dueños o colaboradores de la empresa seleccionada. Todas las personas participantes serán mayores de edad y estarán vinculadas directamente con el objeto de estudio.

Firma de la persona participante: Martha Cecilia Rojas

La participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada que se realizará una sola vez, con una duración aproximada de 1 a 2 horas, en las instalaciones del emprendimiento o por videollamada si la persona así lo prefiere. Durante la entrevista, se hará uso de una grabadora de audio (con previo consentimiento) para facilitar el análisis posterior de las respuestas. La información recolectada será utilizada exclusivamente para fines académicos y será tratada con total confidencialidad.

Los procedimientos se realizarán en el siguiente orden:


- **Presentación del proyecto y solicitud del consentimiento informado.**
- **Aplicación de entrevistas.**
- **Transcripción de las respuestas.**
- **Análisis de la información obtenida.**

Los instrumentos que se utilizarán serán una guía de entrevista, una grabadora de audio (en caso de que la persona lo autorice) y un formulario de consentimiento. Las grabaciones serán almacenadas en un espacio seguro y eliminadas una vez finalizado el análisis de la investigación.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en esta investigación no representa riesgos graves para la salud física ni emocional de las personas participantes. Sin embargo, podrían presentarse molestias leves, como cansancio durante la entrevista, incomodidad al responder ciertas preguntas o preocupación relacionada con la privacidad de sus respuestas. También existe un riesgo potencial en la pérdida parcial de confidencialidad, aunque se tomarán todas las medidas necesarias para proteger los datos personales mediante el uso de seudónimos y almacenamiento seguro de la información. No se ofrecerá compensación económica por alimentación ni transporte, ya que la participación será breve y se llevará a cabo en un entorno accesible para las personas involucradas.

Firma de la persona participante: _____



Aunque no se obtendrá un beneficio económico directo, participar en este estudio puede aportar indirectamente al fortalecimiento de procesos administrativos en el emprendimiento analizado, generando posibles mejoras laborales y organizativas para quienes lo integran. Además, los resultados del estudio podrían beneficiar a otras personas emprendedoras o estudiantes interesados en el área de administración de empresas.

Las personas participantes podrán conocer los resultados del estudio si así lo desean. Para ello, se les ofrecerá un resumen general al finalizar la investigación, el cual será enviado por correo electrónico o entregado en formato físico.

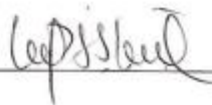
CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria. La persona tiene el derecho de negarse a participar o retirarse en cualquier momento del proceso, sin que esto implique ningún tipo de sanción, penalización o pérdida de beneficios a los que tenga derecho. No se le exigirá justificación alguna para su decisión, y no será juzgada ni castigada de ninguna forma por decidir no participar o por abandonar el estudio en cualquier etapa.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador se compromete a garantizar el manejo confidencial y seguro de toda la información proporcionada por las personas participantes. Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y, en caso de ser requeridos para futuras publicaciones, congresos o exposiciones, se presentarán de manera anonimizada, sin revelar nombres ni información que permita identificar a las personas participantes.


Firma de la persona participante: _____



Solo el equipo investigador tendrá acceso a los registros, y estos se almacenarán en dispositivos protegidos mediante contraseñas y en espacios digitales seguros. La participación se identificará con códigos o seudónimos para proteger la identidad de cada persona.

Cada participante tendrá derecho a solicitar acceso a la información generada a partir de su colaboración, si así lo desea. Para ello, podrá contactar al investigador principal, quien facilitará un resumen o informe del estudio.

Cabe destacar que la confidencialidad está sujeta a los límites establecidos por la legislación costarricense, especialmente en lo referente a la protección de datos personales y el uso responsable de la información recolectada.

Firma de la persona participante:  _____

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Martha García Rojas. [Firma] 355816144434
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la

huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá

una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: _____

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS EM ÉNFASIS GENERAL

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Optimización de la gestión administrativa en Ko-Ki Jabones y Velas según principios de Fayol, en San Isidro de Heredia, segundo cuatrimestre 2025.

Nombre de la persona participante: Leonardo Murillo García

Nombre de la persona investigadora: Osmar Darío Escoto Tercero

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación es analizar estudio de optimización de la gestión administrativa en Ko-Ki Jabones y Velas según principios de Fayol, en San Isidro de Heredia, segundo cuatrimestre 2025, con el fin de identificar áreas de mejora en los procesos actuales y proponer recomendaciones que permitan optimizar su funcionamiento interno.

Esta investigación es pertinente porque puede aportar soluciones prácticas para emprendimientos similares que enfrentan desafíos administrativos, especialmente en zonas rurales o en crecimiento. Se espera que participen aproximadamente 3 personas, preferiblemente trabajadores, dueños o colaboradores de la empresa seleccionada. Todas las personas participantes serán mayores de edad y estarán vinculadas directamente con el objeto de estudio.

Firma de la persona participante: _____



La participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada que se realizará una sola vez, con una duración aproximada de 1 a 2 horas, en las instalaciones del emprendimiento o por videollamada si la persona así lo prefiere. Durante la entrevista, se hará uso de una grabadora de audio (con previo consentimiento) para facilitar el análisis posterior de las respuestas. La información recolectada será utilizada exclusivamente para fines académicos y será tratada con total confidencialidad.

Los procedimientos se realizarán en el siguiente orden:

- **Presentación del proyecto y solicitud del consentimiento informado.**
- **Aplicación de entrevistas.**
- **Transcripción de las respuestas.**
- **Análisis de la información obtenida.**

Los instrumentos que se utilizarán serán una guía de entrevista, una grabadora de audio (en caso de que la persona lo autorice) y un formulario de consentimiento. Las grabaciones serán almacenadas en un espacio seguro y eliminadas una vez finalizado el análisis de la investigación.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en esta investigación no representa riesgos graves para la salud física ni emocional de las personas participantes. Sin embargo, podrían presentarse molestias leves, como cansancio durante la entrevista, incomodidad al responder ciertas preguntas o preocupación relacionada con la privacidad de sus respuestas. También existe un riesgo potencial en la pérdida parcial de confidencialidad, aunque se tomarán todas las medidas necesarias para proteger los datos personales mediante el uso de seudónimos y almacenamiento seguro de la información. No se ofrecerá compensación económica por alimentación ni transporte, ya que la participación será breve y se llevará a cabo en un entorno accesible para las personas involucradas.

Firma de la persona participante: _____



Aunque no se obtendrá un beneficio económico directo, participar en este estudio puede aportar indirectamente al fortalecimiento de procesos administrativos en el emprendimiento analizado, generando posibles mejoras laborales y organizativas para quienes lo integran. Además, los resultados del estudio podrían beneficiar a otras personas emprendedoras o estudiantes interesados en el área de administración de empresas.

Las personas participantes podrán conocer los resultados del estudio si así lo desean. Para ello, se les ofrecerá un resumen general al finalizar la investigación, el cual será enviado por correo electrónico o entregado en formato físico.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es completamente voluntaria. La persona tiene el derecho de negarse a participar o retirarse en cualquier momento del proceso, sin que esto implique ningún tipo de sanción, penalización o pérdida de beneficios a los que tenga derecho. No se le exigirá justificación alguna para su decisión, y no será juzgada ni castigada de ninguna forma por decidir no participar o por abandonar el estudio en cualquier etapa.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador se compromete a garantizar el manejo confidencial y seguro de toda la información proporcionada por las personas participantes. Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y, en caso de ser requeridos para futuras publicaciones, congresos o exposiciones, se presentarán de manera anonimizada, sin revelar nombres ni información que permita identificar a las personas participantes.

Firma de la persona participante: _____



Solo el equipo investigador tendrá acceso a los registros, y estos se almacenarán en dispositivos protegidos mediante contraseñas y en espacios digitales seguros. La participación se identificará con códigos o seudónimos para proteger la identidad de cada persona.

Cada participante tendrá derecho a solicitar acceso a la información generada a partir de su colaboración, si así lo desea. Para ello, podrá contactar al investigador principal, quien facilitará un resumen o informe del estudio.


Cabe destacar que la confidencialidad está sujeta a los límites establecidos por la legislación costarricense, especialmente en lo referente a la protección de datos personales y el uso responsable de la información recolectada.

Firma de la persona participante: _____



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Leonardo Murillo Garcia, 4-0260-0091, 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

X
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo


Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la

huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá

una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

ANEXO 4. CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR/DE LA TUTORA

CARTA DEL TUTOR

San José, 5 de enero de 2026

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante **Osmar Dario Escoto Tercero**, cédula de identidad número 4-0242-0978, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Optimización de la gestión administrativa en Ko-Ki Jabones y Velas según principios de Fayol, en San Isidro de Heredia, segundo cuatrimestre 2025**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Nombre Seir Chacón Achí
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

SEIR FRANCISCO CHACÓN ACHÍ (FIRMA)
PERSONA FÍSICA, CPF-01-0848-0930.
Fecha declarada: 05/01/2026 05:55:00 p.m.
Esta es una representación gráfica únicamente,
verifique la validez de la firma.

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora



CARTA DE LECTOR

18 de marzo de 2026

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Osmar Dario Escoto Tercero**, cédula de identidad **0402420978** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Optimización de la gestión administrativa en KO-KI Jabones y Velas según principios de Fayol, en San Isidro de Heredia, segundo cuatrimestre 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis Administración de Empresas**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2026.03.18 16:55:52 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 6. Carta de aprobación **del/la** profesional en Filología

[Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado.]

Ciudad, xx de Mes de 202x.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Servicios Estudiantiles

Universidad Hispanoamericana

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito/La suscrita, en mi condición de profesional en Filología, hago constar que he revisado la tesis/tesina titulada “**Nombre del trabajo**”, la cual fue elaborada por el/la estudiante **Nombre Apellido Apellido**, cédula de identidad 0-0000-0000.

El documento responde a los requisitos exigidos para estos casos. Por tanto, apruebo que el/la sustentante presente su trabajo final de graduación ante el Tribunal Calificador nombrado para tales efectos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico correo@correo.com, o al teléfono xxxx-xxxx.

Atentamente,

Firma

Nombre Apellido Apellido

Filólogo/Filóloga

Cédula 0-0000-0000

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 22 de mes marzo de 2026

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Osmar Dario Escoto Tercero con número de identificación con) 402420978 autor (a) del trabajo de graduación titulado “Optimización de la gestión administrativa en KO-KI Jabones y Velas según principios de Fayol, en San Isidro de Heredia, segundo cuatrimestre 2025” presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar al título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis Administración de Empresas. ; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,




Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que es él quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante

terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.