



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i2.2653>

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de Revisión

*Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos*

*Application of the kaizen philosophy to the administration of microenterprises*

*Aplicação da filosofia kaizen à administração de microempresas*

Nahin Edgar Chara-Pin <sup>I</sup>  
[chara-nahn2143@unesum.edu.ec](mailto:chara-nahn2143@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-7993-3716>

Guido Andrés Moncayo-Vives <sup>II</sup>  
[guido.moncayo@unesum.edu.ec](mailto:guido.moncayo@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8186-2427>

Yared Verónica Chara-Pin <sup>III</sup>  
[Chara-yared7855@unesum.edu.ec](mailto:Chara-yared7855@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-8118-6323>

**Correspondencia:** [chara-nahn2143@unesum.edu.ec](mailto:chara-nahn2143@unesum.edu.ec)

\***Recibido:** 25 de febrero del 2022 \***Aceptado:** 23 de marzo de 2022 \* **Publicado:** 01 de abril de 2022

- I. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- II. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- III. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

## Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

---

### Resumen

El objetivo de esta investigación se basa en analizar la aplicación de la filosofía kaizen a la administración de los microemprendimientos, La metodología se basó en un diseño bibliográfico de tipo documental. Los micro emprendimientos son organizaciones muy útiles en las economías de los países, más en la era post-pandemia, ellas son más versátiles y flexibles, que organizaciones de mayor tamaño, la supervivencia de las microempresas va a depender de que tanto se adapten a los cambios de los entornos, para ello deben presentar objetivos claros como organización, la filosofía Kaizen, creada en el Japón postguerra presenta una forma de que las organizaciones posean una cultura hacia el mejoramiento continuo. Para ello es necesario la estructura de la dirección estratégica de las organizaciones, lo cual permite un nivel estratégico capaz de planificar hacer verificar y actuar, conociendo esto como el ciclo Deming, pero a la vez es necesario contar con empleados de la organización comprometidos con el objetivo. Así de esta manera se tienen resultados de la mejoría de microemprendimientos y PYME, mostrando que es posible la aplicación de la filosofía en las organizaciones, pero deben llevar una parte de capacitación, compromiso, empatía y disciplina para lograrlo.

**Palabras Clave:** kaizen; ciclo Deming; mejoramiento continuo; micro emprendimiento

### Abstract

The objective of this research is based on analyzing the application of the kaizen philosophy to the administration of microenterprises. The methodology was based on a documentary-type bibliographic design. Micro-enterprises are very useful organizations in the economies of countries, more so in the post-pandemic era, they are more versatile and flexible than larger organizations, the survival of micro-enterprises will depend on how much they adapt to the changes in environments, for this they must present clear objectives as an organization, the Kaizen philosophy, created in postwar Japan, presents a way for organizations to have a culture towards continuous improvement. For this, the structure of the strategic direction of the organizations is necessary, which allows a strategic level capable of planning, verifying and acting, knowing this as the Deming cycle, but at the same time it is necessary to have employees of the organization committed to the target. Thus, in this way, there are results of the improvement of micro-enterprises and SMEs, showing that the application of the philosophy in organizations is possible, but they must take a part of training, commitment, empathy and discipline to achieve it.

**Keywords:** kaizen; Deming cycle; continuous improvement; micro entrepreneurship

## Resumo

O objetivo desta pesquisa baseia-se na análise da aplicação da filosofia kaizen à administração de microempresas, tendo como metodologia um desenho bibliográfico do tipo documental. As microempresas são organizações muito úteis nas economias dos países, mais ainda na era pós-pandemia, são mais versáteis e flexíveis que organizações maiores, a sobrevivência das microempresas dependerá do quanto elas se adaptarem às mudanças nos ambientes, para isso devem apresentar objetivos claros como organização, a filosofia Kaizen, criada no Japão do pós-guerra, apresenta um caminho para que as organizações tenham uma cultura voltada para a melhoria contínua. Para isso, é necessária a estrutura da gestão estratégica das organizações, que permita um nível estratégico capaz de planejar, verificar e atuar, conhecido como ciclo de Deming, mas ao mesmo tempo é necessário ter colaboradores da organização comprometidos com o alvo. Assim, desta forma, há resultados da melhoria das microempresas e PMEs, mostrando que a aplicação da filosofia nas organizações é possível, mas elas devem ter parte de treinamento, comprometimento, empatia e disciplina para alcançá-la.

**Palavras-chave:** kaizen; Ciclo de Deming; aperfeiçoamento contínuo; micro empreendedorismo

## Introducción

Los micro-emprendimientos son organizaciones de pocas personas máximo 10 personas, donde el líder de las mismas son los fundadores, jefes y cumplen responsabilidades operativas, la filosofía kaizen fue creada para organizaciones grandes, luego de la 2da guerra mundial por Eduard Deming, Joseph Jurán y Kaoru Isikawa, el mismo consiste en el mejoramiento continuo de procesos.

El método Kaizen se originó en Japón, tras la II Guerra Mundial, como reacción a la fuerte crisis social y económica que azotaba por aquel entonces el país. Para competir con las empresas europeas y estadounidenses, el gobierno nipón promovió las metodologías de William Edwards Deming y Joseph Juran: usar la estadística para el control de calidad de los procesos. La aplicación de la filosofía Kaizen superó todas las expectativas y, en pocas décadas, las empresas japonesas se convirtieron en grandes líderes del mercado mundial. (Bizneo, 2021)

Así se puede recordar en la década de los 60 y 70, las industrias automotrices en Japón comenzaron a aplicar nuevas herramientas para planificar, controlar y optimizar sus procesos; y una de estas

## Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

---

herramientas utilizadas es el kaizen como termino de mejora continua la cual se convirtió en una filosofía y forma de vida que se viene implementando en las empresas japonesas debido a su perspectiva sobre la administración la cual tiene dos componentes el mantenimiento y la mejora citado por (Quiroga, 2021).

La aplicación de la filosofía Kaizen en micro-empredimiento pasa por que las organizaciones cumplan los elementos bases de esta filosofía, el mismo debe ser ejecutada en el nivel estratégico de la organización con una comunicación eficiente hasta los niveles más operativos de la organización, lo pequeño de las microempresas puede facilitar la comunicación pero de igual manera la cercanía de todo el personal puede en la pequeña organización hacer que las emociones sean una barrera significativa en el logro de los objetivos.

La filosofía Kaizen promueve la mejora continua en las organizaciones, esta consiste en desarrollar mecanismos sistémicos para mejorar la productividad de los procesos, enfocados hacia la satisfacción del cliente; la metodología del kaizen se basa fundamentalmente en la mejora de un diseño inicial, el cual involucra a todo el personal de la empresa, y no requiere de una alta inversión.

En este sentido, Quiroga (2021) menciona que:

El desarrollo de actividades tales como capacitación, documentación de procesos, identificación de oportunidades de mejora, implementación y evaluación de cambios, presentación de resultados a la administración y desarrollo de un plan de acción para mejoras futuras (Melnik et al., 1998). Son fundamentales para el éxito del plan de mejora para las empresas de manufactura o servicios, siendo una empresa de servicios el caso a investigar (p.15)

El ciclo Deming o ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), aunque esta metodología haya sido empleada por un 16,67% de las PyMEs. Esto es debido a que este ciclo PDCA es un ciclo de mejora continua proveniente de la filosofía Kaizen (método que se quiere integrar) de probada eficacia y rentabilidad, recomendable por muchos autores para llevar a cabo algún proyecto, sea cual sea este, ya que por medio de él se asegura que se cumplan los objetivos planteados y, en caso de que no sea así, se realicen las correcciones necesarias con la menor afectación. Además, permite tener un control de la utilización de los recursos y su efectividad (AENOR, 2005; Garza González, 2006; Peña-Escobio, Moreno-Pino, & Rigol-Cardona, 2011).citados por (Palacios, 2019)

Esta postura implica que el capital humano de una empresa deba no solo formarse en Kaizen para optimizar los recursos de la misma, sino, que debe interiorizarlo como un estilo de vida que conlleva

## Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

---

día a día a trabajar en ser mejor persona, mejor empleado, en la medida que procura cambios no solo para sí, sino, para su entorno social – laboral Isea-Argüelles y Aldana-Zavala (2017)

En las microempresas este cambio cultural debía ser más sencillos que organizaciones grandes, pero ocurre lo contrario y las grandes organizaciones se adaptan de manera más fácil a los cambios de hábitos hacia el trabajo y al cambio de hábitos en sus vidas y sus entornos. Las causas son que las organizaciones grandes tienen mayores beneficios y posibilidad de formar grupos y estilos más adaptados a la moda global, en las microempresas el trabajo es más cercano entre los dueños y los empleados presentando más rebeldía ante los estilos impuestos por los líderes del micro emprendimiento.

La filosofía Kaizen permite no solo a las empresas dedicadas a la parte de transformación de materiales sino a su vez aquellas que dedican sus actividades al servicio, buscando siempre una mejora continua que les permita destacarse y generar una ventaja competitiva en su círculo económico, identificando aquellos desperdicios que generalmente son los que ocasionan esos baches que no permiten que las empresas surjan en un mundo global tan competitivo como el que se vive en la actualidad, brindando para ello unas herramientas que permitan la resolución aquellos desperdicios que se puedan llegar presentar y así generar una cultura dentro de la empresa la cual permite a la organización el desarrollo tanto eficiente como eficaz de las actividades que desempeña la empresa Mateus y Barrera (2021)

El mejoramiento continuo muestra aspectos importantes cuando su aplicación es enfocada en el proceso, hace referencia a que la mejora continua del mismo se lleva a cabo mediante la aplicación del proceso del ciclo de Deming, basado en: PHRA (PDCA) (Planificar– Hacer – Revisar –Actuar).

La etapa de planear: consiste en estudiar la situación actual y describir el proceso, sus insumos, resultados, clientes, y proveedores, entender las expectativas del cliente, recabar los datos, identificar los problemas, probar la teoría de las causas y desarrollar soluciones y planes de acción.

En la etapa de hacer: el plan se implementa como prueba, por ejemplo, en un laboratorio como un proceso de producción piloto o con un grupo pequeño de clientes, con el fin de evaluar una solución propuesta y proporcionar datos objetivos, los datos del experimento se recolectan y documentan.

En la última de etapa, actuar, las mejoras se estandarizan y el plan final se implementa como una mejor “práctica actual” y se comunica a toda la organización, este proceso regresa entonces a la etapa de planear para identificar otras oportunidades de mejora (Evans, 2009) citado por (Ticona, 2017)

Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

**Tabla 1** Ciclo PHVA (PDCA) Ciclo Deming Kaisen y 8 pasos en la solución de problemas

Etapa del Ciclo	Paso Numero	Nombre del Paso	Posibles técnicas a usar
Planear	1	Definir y analizar la magnitud del problema	Pareto, h. de verificación, histograma, c. de control
	2	Buscar todas las posibles causas	Observar el problema, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa
	3	Investigar cuál es la causa más importante	Pareto, estratificación, d. de dispersión, d. de Ishikawa
	4	Considerar las medidas remedio	Por qué.... necesidad Qué.... objetivo Donde.... Lugar Cuánto... tiempo y costo Cómo.... plan
Hacer	5	Poner en práctica las medidas remedio	Seguir el plan elaborado en el paso anterior e involucrar a los afectados
Verificar	6	Revisar los resultados obtenidos	Histograma, Pareto, c. de control, h. de verificación
	7	Prevenir la recurrencia del problema	Estandarización, inspección, supervisión, h. de verificación, cartas de control
Actuar	8	Conclusión	Revisar y documentar el procedimiento seguido y planear el trabajo futuro.

Fuente: (Ticona, 2017)

### Método

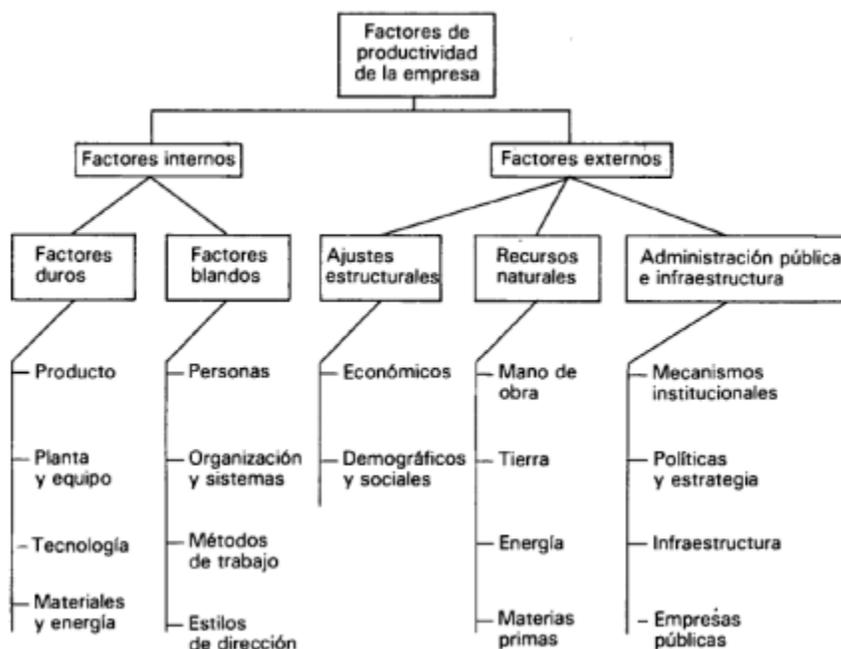
La investigación se basó en un diseño bibliográfico de tipo documental. La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de Información de diversas fuentes, con el objeto de organizarla describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados Palella y Martins (2010). Para lograr este propósito se utilizó herramientas como textos, documentos y artículos científicos publicados disponibles en la web Palella y Martins (2010)

### Resultados

En la investigación realizada por Lazo (2017) titulada *Aplicación de la filosofía kaizen para mejorar la productividad en la empresa V&M publicidad, La Victoria- 2017*. Los resultados obtenidos en la investigación de este autor guardan relación con algunas investigaciones de autores ya mencionados, llegando así a lo siguiente: los valores de la significancia de la productividad antes y después reafirman que la aplicación de la filosofía Kaizen mejora la productividad de la empresa en un incremento del 26%.

## Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

“Los factores externos son los que quedan fuera del control de una empresa determinada, y los factores internos son los que están sujetos a su control” (ver figura 1), (Prokopenko, 1989, p.9) citados por (Lazo, 2017)



**Figura 1.** Factores interno y externo de la productividad Fuente: (Lazo, 2017)

Los pasos a seguir para aplicar el método Kaizen son los presentados en las siguientes tablas, en los micro-empresarios es el líder fundador o fundadores, debe ser capaz de aplicar a sus empleados, estos pasos y de igual manera ser capaz de motivar a todo el empleado máximo un grupo de máximo de 10 personas concientizando estos pasos de manera que se apliquen de forma continua y sea eficiente el método kaizen. El líder y promotor del método Kaizen debe ser empático en su manera de transmitir estos pasos, ya que la forma de llegar a ser eficiente en tener una visión completa de todo el proceso que en una pequeña organización el encargado de un oficio, de una labor, por lo general es una personal la cual debe contribuir con el objetivo colectivo A diferencia de las grandes organizaciones donde son departamentos y similares oficios realizados por varias personas que consiguen menos resistencias al cambio al ser más impersonal las relaciones interpersonales. En los micro emprendimientos las tareas rutinarias del día pueden ocupar a los líderes del emprendimiento

## Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

que impiden a estos ver el nivel estratégico y solo mantenerse en el nivel operativo de los procesos. Puede ayudar el nombrar un líder deferente al fundador y jefe que apoye en esta tarea para que pueda ser factible su aplicación.

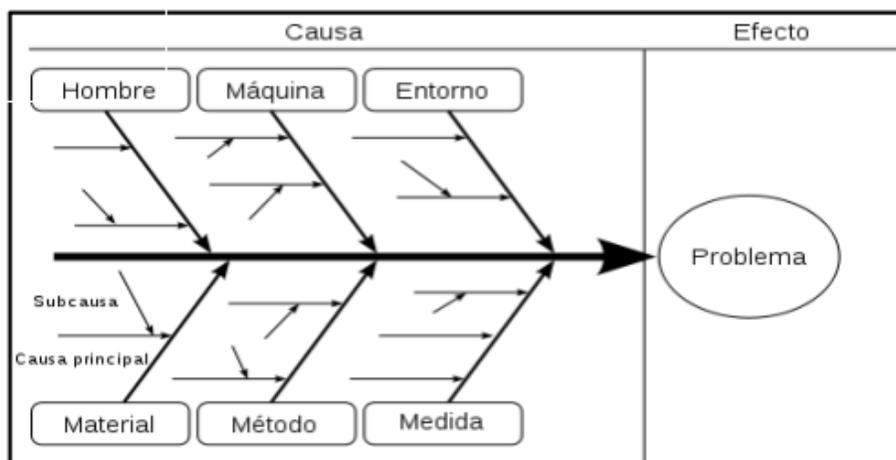
**Tabla 2** Pasos a seguir en el método Kaizen

<b>Proceso de Aplicación</b>	
1. Selección de un tema:	En base a los problemas que presenta el proceso se busca el origen de los mismos para lograr combatir el problema
2. Análisis de la situación:	Por medio del diagrama causa-efecto donde se dan a conocer los factores que ocasionan los problemas y se analizan para entender más a fondo la situación
3. Resultados del análisis de la situación y lista de comprobación:	Por medio de las listas de comprobación y el diagrama Pareto se analiza el estado de la situación actual y las causas que están influyendo con más significancia al problema detectado
Establecimiento de la meta:	Se fija una meta para la cual se trabajará por medio de cambios pequeños y continuos por medio del programa del control de la calidad
4. Medidas y ejecución:	En este paso se establecen las medidas que están destinadas a erradicar las causas del problema y ponerlas en acción
5. Confirmar los resultados:	Se vuelve a medir la magnitud de los problemas y el grado de ocurrencia para confirmar las mejoras obtenidas.

**Fuente:** tomado de Imai (2015) citado por (Bejar, 2017)

La manera de listar las causas efecto es una de las tareas para ir detectando las causas de los problemas y la herramienta más acostumbrada de hacer es el diagrama Ishikawa. Esta herramienta posee su nombre por su creador, Karou Ishikawa, y permite reflejar los problemas o enfocarse en el tema central y sus causas, considerando que el problema está representado por la “cabeza de pescado” y de esta surge una espina central donde se van reflejando las causas mayores y estas a su vez, pueden estar subdivididas por “espinas pequeñas” donde se pueden expresar las causas menores (Ver Figura 2) (Betancourt, 2016)

## Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos



*Figura 2.* Diagrama Causa-efecto. Fuente: (Bejar, 2017)

A continuación, se muestra un ejemplo de un caso de una empresa en su departamento de compras bajo el diagrama causa-efecto:

Los problemas mencionados, se originan en la inadecuada gestión del área de compras, es por ello que se ve en la necesidad de proponer una mejora en este proceso puesto que cada vez va ganando más clientes de todo tipo de sector económico. Con respecto a los puntos mencionados sobre la demora en la atención del requerimiento, se hará un análisis basado en la cantidad de requerimientos pendientes colocados en el sistema pero son aprobados mucho tiempo después; órdenes de compra con fecha de entrega vencida; ahorros del área por las negociaciones realizadas, para ello se dispone de un sistema integrador de recursos con el que cuenta la empresa, el 24 cual permitirá recolectar información a la que se tiene acceso; el sistema integrador de recursos registra de manera histórica desde que se genera el requerimiento por el área solicitante, hasta la nota de recepción la cual es generada por el área solicitante cuando recibe la mercadería, además de la base de datos de órdenes de compra generadas a proveedores. La demora existente en el proceso de compras, perjudica al total de áreas de la empresa (Bejar, 2017)

En este diagrama causa efecto se puede observar todos los elementos que forma parte de un departamento, por lo general los micros-empresarios tienen problemas más generales ya que estas microempresas de menor tamaño en comparación a las grandes empresas.

Visualizar de manera gráfica las causas con sus subdivisiones permite fraccionar, dándole más facilidad a la aplicación de los correctivos para ser más directo en la solución de los problemas

En la figura 3, se muestra el problema del departamento de compra de una empresa metalmeccánica.

### Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

- **Problema:** Baja productividad en el área de compra
- **Categorías:** Materiales- Maquinaria-Mano de obra-Medición- Método Medio Ambiente
- **Causas:** Falta de actualización de material de apoyo, base de datos de maestros proveedores desactualizada, inadecuado uso de material de apoyo, constante fallos del sistema, falta de actualizaciones del sistema, capacidad reducida, constantes permisos personal poco comprometido, falta de habilidades de negociación, inexistencia de indicadores de desempeño, inadecuado control de las fechas de entrega de mercadería o equipos alquilados, demora en aprobación de órdenes, falta de información para iniciar el proceso, demora en aprobación de órdenes, responsabilidad, requerimientos repetidos por diferentes áreas , falta de orden y ruidos producidos por planta.

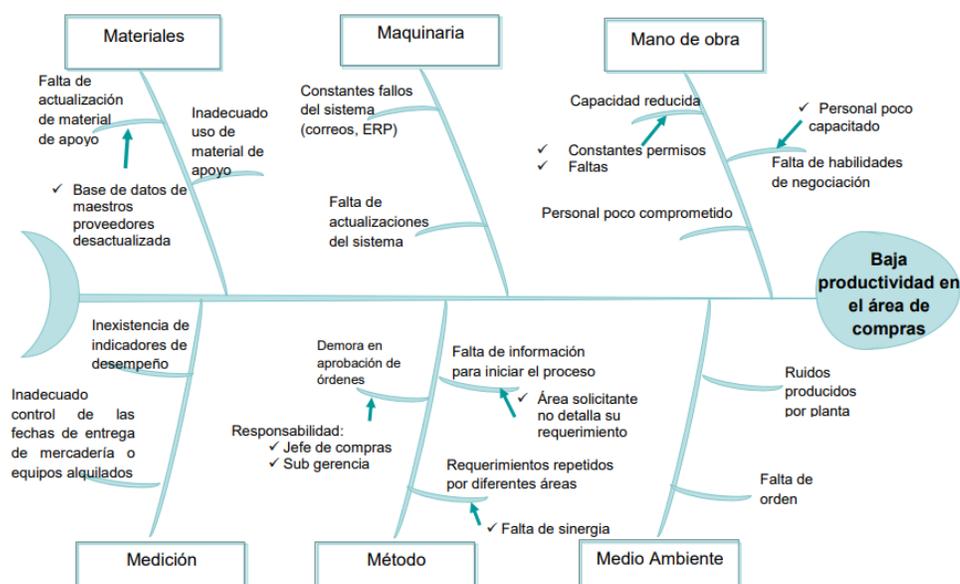


Figura 3. Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto). Fuente (Bejar, 2017)

La 5 S Para que una empresa continúe siendo rentable en el tiempo es necesario, puesto que el mercado es dinámico, que la empresa trate continuamente de mejorar e innovar. Uno de los métodos que las empresas pueden utilizar para la mejora continua **las 5 s de Kaizen**. La organización de la empresa debe tener en cuenta algunos ejemplos y técnicas utilizadas en esta metodología para aumentar beneficios, mejorar el ambiente de trabajo, reducir costes y, en general, potenciar un correcto funcionamiento de la empresa.

## Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

En la Tabla 3 se observan la 5 S que son herramientas para llevar la filosofía Kaizen a concretar en las organizaciones.

**Tabla 3** Las 5S del método kaizen.

<b>Componentes</b>	<b>Concepto</b>
Seiri (clasificar)	Diferenciar entre elementos necesarios e innecesarios, en el ambiente de trabajo
Seiton (organizar)	Disponer en forma ordenada los elementos clasificados como necesarios
Seiso (limpiar)	Desarrollar un sentido de limpieza permanente en el lugar de trabajo
Seiketsu (normalizar)	Estandarizar las prácticas para mantener el orden y limpieza, y practicar continuamente los principios anteriores
Shitsuke (perseverar)	Vencer la resistencia al cambio y hacer un hábito con las buenas prácticas

**Fuente:** Guerra y Rios (2021)

A continuación, se muestran los resultados de la aplicación de las 5S a una microempresa artesanal donde se obtienen mejoras debido al uso de esta herramienta; este estudio fue realizado por Zubia, Brito y Ferreiro (2018) titulado *Mejora continua: implementación de las 5S en una microempresa*. En esta investigación se cumplió el objetivo principal de la investigación en el sentido de lograr implementar la metodología de las 5S y contribuir a la mejora continua en el área de producción de la micro empresa artesanal. La microempresa resultó grandemente beneficiada después de la implementación de metodología de las 5S, 1) organización, 2) orden 3) limpieza, 4) estandarización y 5) disciplina. Se realizó un análisis empírico mediante la observación y se detectaron los siguientes beneficios: el ahorro de costos de operación, una eficaz gestión de los recursos, reducción de accidentes, mejora en el clima laboral debido al aumento de motivación del personal al encontrarse más a gusto en su lugar de trabajo.

En el mismo orden de ideas los autores mencionan que, en cuanto a la reducción de costos los dueños de la microempresa realizaron un comparativo de los costos antes y después de la implementación de las 5S, el cual arrojó una notable disminución de los costos de operación, algunos factores que contribuyen a este resultado son los siguientes: 1) Disminución de “tiempo muerto” en la búsqueda de artículos, materias primas, herramientas, entre otros, ya que ahora se encuentran ordenados los colaboradores tienen las herramientas adecuadas para que desarrollen mejor sus actividades y 2) disminución de las reparaciones de mercancías, ya que al estar ordenados no se generan accidentes,

## Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

---

(tropiezos, quebraduras, manchas) y se evita re-trabajo. Por ende, el costo de la mano de obra se redujo al tener menos horas extras trabajadas. Además, repercutió positivamente en el resultado final del producto al aumentar su calidad y mejorar el tiempo necesario para la elaboración de este. Zubia, Brito y Ferreiro (2018)

De igual manera, a continuación, se muestran los resultados de diferentes empresas donde se aplicó la filosofía Kaizen para luego con los resultados evaluados estadísticamente se evidencien las mejoras ocurridas.

En la investigación realizada por Salazar (2019) titulada: *Gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo Deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017*. En este caso se determinó que, el 70% del total de encuestados afirman que casi siempre planifican las actividades de las micro y pequeñas empresas, el 36,7% del total de encuestados afirman que casi siempre se proyectan soluciones a las eventualidades que puedan surgir en las actividades de la empresa. Los gerentes encuestados perciben que es necesario ponerle más énfasis a la planificación de las actividades para tener bien claro de lo que se quiere lograr y están dispuesto en plantearse nuevas formas de cómo lograr calidad en sus procesos internos. Finalmente, como conclusión: podemos evidenciar que los representantes afirman que desconocen a cerca del ciclo de Deming para poder programar eficientemente sus actividades, pero que estos están dispuestos a plantearse nuevas estrategias para lograr mejora continua.

Asimismo Montoya (2021) en la investigación denominada *Aplicación del Kaizen para incrementar la productividad en área de almacén de una microempresa del sector consumo masivo, Lima 2021*, mostró que la aplicación del Kaizen incrementó la productividad en el área de almacén de una microempresa del sector consumo masivo, por lo que, con las mejoras alcanzadas en los indicadores de la variable, la productividad incrementará en un 25% de la situación actual al segundo ciclo.

De igual manera, Achulli y Jaramillo (2021), en su trabajo de grado denominado: *Aplicación del método Kaizen para mejorar la productividad de una empresa de rectificación de motores, Villa El Salvador, 2021*, en esta investigación se tiene el detalle de los logros alcanzados con el método Kaizen., al que se logró mejorar la productividad en la labor de rectificado, alcanzado una mejora de tener un 57.58 % hasta lograr el 89.10%, comprobando que la mejora efectiva de la productividad fue de 31.54%, logrando al mismo tiempo dar cumplimiento del objetivo general, con un nivel de confianza del 95%.

## Discusión y conclusiones

La filosofía Kaizen fue un método adoptado por Japón luego de la 2da guerra mundial, y está enfocado en el mejoramiento continuo de los procesos, un caso de su eficiencia se muestra en la empresa automotriz Toyota, su aplicación en micro emprendimientos es posible pero debe el del dueño, fundador y líder de la micro-organización de asumir un nivel estratégico capaz de visualizar los objetivos de la organización y poder comunicarlos a todos empleados de la organización de manera que fuera de la rutina operativa de la fabricación sean capaces de asumir el método del ciclo PDCA o ciclo Deming, planear, hacer verificar actuar.

Existen Herramientas para llevar a cabo filosofía Kaizen que ayudan a determinar los aspectos a mejorar dentro de las organizaciones como lo son los métodos 5S y diagramas Causa efectos, a partir de esto se pueden evaluar todos los aspectos en función de objetivo a mejorar, existen muchos métodos que son integrados para apoyar el mejoramiento continuo de las organizaciones, en el caso de los micro emprendimiento es común la planificación por parte del líder pero no de una forma tan sistémica como la de aplicar sistema de calidad basados en la estadística.

Los casos de micro-emprendimientos y pyme que logran aplicar el ciclo Kaizen muestran que es posible la aplicación para ello debe establecerse una dirección estratégica donde puedan manejarse los niveles estratégicos, tácticos y operacionales, lo cual hace un poco más complicado a las pequeñas organizaciones la aplicación de la filosofía a diferencia de organizaciones más grandes. No necesariamente el jefe y dueño del micro emprendimiento puede ejecutar la filosofía, lo que sí es obligatorio es que sea alguien comprometido con el objetivo de supervivencia de la organización.

## Referencias

1. Achulli, C., & Jaramillo, M. (2021). *Aplicación del método Kaizen para mejorar la productividad de una empresa de rectificación de motores*. Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad César Vallejo. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80801/Achulli\\_CRE\\_Jaramillo\\_DMR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80801/Achulli_CRE_Jaramillo_DMR-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
2. Bejar, C. (2017). *Aplicación de la filosofía kaizen para mejorar la productividad en el área de compras de una empresa metal-mecánica San Juan de Lurigancho*. Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de

Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

---

- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12283/Bejar\\_QCV.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12283/Bejar_QCV.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
3. Betancourt, D. (16 de Agosto de 2016). *Diagrama de causa y efecto como herramienta de calidad*. Recuperado el 15 de Marzo de 2022, de <https://www.ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto/>
  4. Bizneo. (2021). *El método Kaizen: mejora continuamente tu empresa*. Recuperado el 15 de Marzo de 2022, de <https://www.bizneo.com/blog/metodo-kaizen/>
  5. Guerra, N., & Rios, E. (2021). *Gestión bajo uso de las 5s de kaizen en las mypes servicio de procesamiento de alimentos en la ciudad de Iquito*. Tesis, Universidad Científica del Perú, Iquitos. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/bitstream/handle/UCP/1607/NAIR%20GUERRA%20CORAL%20Y%20ERICK%20DIEGO%20RIOS%20AGUILAR%20-%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  6. [https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa). (s.f.).
  7. Isea-Argüelles, J., & Aldana-Zavala, J. (2017). Filosofía gerencial Kaizen dirigido al talento humano con responsabilidades gerenciales administrativas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 2(2), 17-31.
  8. Lazo, S. (2017). *Aplicación de la filosofía kaizen para mejorar la productividad en la empresa V&M publicidad*. Tesis para obtener el título profesional de Ingeniera Industrial, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/12066>
  9. Mateus, H., & Barrera, H. (2021). *Propuesta de mejora continua a partir de la filosofía Kaizen en la empresa Consoltecc SAS De La Ciudad De Duitama*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial, Universidad Antonio Nariño, Duitama. Obtenido de <http://186.28.225.13/bitstream/123456789/2632/1/2020Harol%20Giovanny%20Mateus%20-%20c3%91era.pdf>
  10. Montoya, C. (2021). *Aplicación del Kaizen para incrementar la productividad en área de almacén de una microempresa del sector consumo masivo*. Tesis para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de

Aplicación de la filosofía kaizen a la administración de microemprendimientos

---

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68367/Montoya\\_RCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/68367/Montoya_RCA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

11. Palacios, M. (2019). Nueva metodología desarrollada para la integración de Lean Manufacturing, Kaizen e ISO 31000: 2009 basados en la ISO 9001: 2015. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 8(2), 12-43. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2019.080238.12-43>
12. Palella, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
13. Quiroga, M. (2021). *Caracterización de Procesos y Propuesta de bajo la Filosofía kaizen para Segmac Servicios Integrales*. Universidad Antonio Nariño, Facultad de Ingeniería Industrial, Duitama, Colombia. Obtenido de <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6061>
14. Salazar, G. (2019). *Gestión de calidad bajo el enfoque del ciclo de deming en las micro y pequeñas empresas del rubro venta al por menor de productos de calzados de la ciudad de Huaraz, 2017*. Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/10384/ESTRATEGIAS\\_MEJORA\\_CONTINUA\\_SALAZAR\\_COLLAZOS\\_GIANMARCO\\_JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/10384/ESTRATEGIAS_MEJORA_CONTINUA_SALAZAR_COLLAZOS_GIANMARCO_JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
15. Ticona, V. (2017). *Análisis del sistema Kaizen como herramienta para el mejoramiento continuo en la empresa distribuciones Bookshop 2017*. Tesis, Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
16. Zubia, S., Brito, J., & Ferreiro, V. (2018). Mejora Continua: Implementación De Las 5S En Una Microempresa. *Revista Global de Negocios*, 6(5), 97-110. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3242326](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3242326)