

UNIVERSIDAD SAN MARCOS
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
MEJORAR EL RENDIMIENTO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA KSD UBICADA
EN SAN RAFAEL DE HEREDIA, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2020”**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO PARA OPTAR POR EL GRADO
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SUSTENTANTES:

CARMEN MARÍA CONTRERAS ARAYA

MAIRENE PARRA ALEMÁN

MARÍA FERNANDA ROJAS BERMÚDEZ

SAN JOSÉ, COSTA RICA

ENERO, 2021



UNIVERSIDAD SAN MARCOS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

MBA María Andrade González

Director de la Carrera de Administración de Empresas

MBA. Roger Mora Arias

Tutor, Asesor Técnico

DECLARACIÓN JURADA

Yo Carmen María Contreras Araya, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en Paraíso, Cartago portadora de la cédula de identidad número 304650133, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juramos solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Propuesta de la estructura y gestión administrativa para la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia, durante el primer semestre de 2020, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 12 del mes de octubre del año dos mil veinte.

Carmen María Contreras Araya

304650133

DECLARACIÓN JURADA

Yo Mairene Parra Alemán, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en San Francisco Calle Blancos, Guadalupe portadora de la cédula de identidad número 701660093, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juramos solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Propuesta de la estructura y gestión administrativa para la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia, durante el primer semestre de 2020, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 12 del mes de octubre del año dos mil veinte.

Mairene Parra Alemán

701660093

DECLARACIÓN JURADA

Yo María Fernanda Rojas Bermúdez, mayor, casada, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad San Marcos, domiciliada en Heredia, San Rafael portadora de la cédula de identidad número 304070197, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas, juramos solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Propuesta de la estructura y gestión administrativa para la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia, durante el primer semestre de 2020, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una reproducción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 12 del mes de octubre del año dos mil veinte.

María Fernanda Rojas Bermúdez

304070197

DEDICATORIA

DEDICATORIA

A mis padres Elizabeth Araya y Marvin Contreras, a mis hermanos Marvin y Gian Carlos por apoyarme todos los días en este proceso de la Licenciatura y en mi vida en general, me siento muy feliz de ser parte de esta maravillosa familia.

También quiero dedicársela a mi novio Steven porque desde el inicio ha estado conmigo en este proceso.

Y sobre todo a Dios que no me abandona a pesar de las adversidades que se presenten.

Carmen María Contreras Araya

DEDICATORIA

Primero que todo quiero dar gracias infinitas a Dios todo poderoso, por estar siempre en los momentos más difíciles de mi vida, es quien me ha guiado y llevado de la mano sin soltarme ni dejarme caer.

A mis dos hijos Kendall Arroyo Parra y Kael Arroyo Parra, quienes fueron el motor más importante de mi vida para salir adelante con mis triunfos y sueños, ellos han sido la luz en mi camino.

A mi esposo Wilber Arroyo Vargas quien ha sido mi compañero y amigo incondicional, quien me ha tenido paciencia, dedicación y apoyarme en todo momento, en mis noches de desvelo nunca me abandonó.

Y por último a mis padres María Alemán Aguirre y Franklin Parra Mesén, quienes me dieron la vida y la educación para ser la persona que al día hoy soy.

Mairene Parra Alemán

DEDICATORIA

A mí mamá Rafaela Bermúdez Cantillo, una mujer fuerte, emprendedora y perseverante de quien he aprendido muchísimo en estos 8 años que hemos trabajado juntas.

María Fernanda Rojas Bermúdez

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer infinitamente a mi mejor amiga Gabriela Mora Rivas, ella fue la persona que me impulsó y guio para iniciar mi carrera en Administración de empresas, gracias amiga por el apoyo y ayuda incondicional para lograr este éxito.

A Kristel Vargas Gómez, quien siempre estuvo dándome sus palabras de aliento y ayudándome a cuidar mis hijos en los momentos de estudios, ella fue un pilar muy importante en mi carrera.

A mi tío Dennis Parra Mesén, él fue la persona que siempre confió en mis capacidades y ha sido un ejemplo importante en mi vida para lograr las metas y triunfos en mi carrera profesional y quien nunca me ha abandonado.

A todas las personas que durante el proceso de estudio tanto de Bachillerato como en la Licenciatura me apoyaron para que este proyecto terminara de manera exitosa.

Agradezco al Lic. Roger Mora Arias, por toda su colaboración, apoyo y dedicación para lograr este proyecto; a todos los profesores y personal Administrativo de la Universidad San Marcos.

Mairene Parra Alemán

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación es realizado en la empresa familiar KSD, dedicada a la confección de ropa a la medida para caballeros, damas y niños. Se encuentra ubicado en la provincia de Heredia, en San Rafael frente al Polideportivo de la Suiza.

La investigación es uno de los requisitos a cumplir ante la Universidad San Marcos, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

El tema por desarrollar en este proyecto es una Propuesta de estructura y gestión administrativa para mejorar el rendimiento en el personal de la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia, durante el primer semestre de 2020, con el fin de poder brindar una guía práctica que se utilice como herramienta de soporte para cumplir los objetivos de la empresa.

Contenido

DECLARACIÓN JURADA	3
DECLARACIÓN JURADA	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	9
PRESENTACIÓN.....	10
Índice de Figuras.....	16
Índice de Anexos.....	17
Resumen Ejecutivo	18
Capítulo 1 Introdutorio.....	20
Introducción	20
Tema	21
Antecedentes	21
Justificación	22
Planteamiento del Problema	23
Delimitación temática	24
Objetivo de la investigación.....	25
Objetivo general.....	25
Objetivos específicos	25
Alcances y limitaciones	25
Alcances	25
Limitaciones.....	26
Capitulo II Marco Teórico	28
Marco teórico	28
Marco contextual	31
Antecedentes históricos	31
Definiciones conceptuales	33
Definición de Procedimientos.....	34
Definición de Gestión Administrativa	35
Definición de Gerencia	37
Tipos de Gerencia	39
Definición de Actividades.....	40

Procesos	45
Perfiles	47
Capitulo III Marco Metodológico	49
Tipo de Investigación.....	49
Investigación cualitativa:	52
Investigación mixta.....	56
Alcances de la investigación.....	57
Investigación exploratoria.....	57
Sujetos y fuentes de información.....	58
Sujetos de información	58
Fuentes de la información.....	59
Instrumentos y técnicas de recolección de datos	60
Cuestionario	60
Entrevista	61
Validación de datos.....	62
Procedimientos metodológicos de la investigación	62
Población.....	62
Muestra	62
Tabla Variables	63
Capitulo IV.....	64
Análisis de los Resultados y Aportes.....	64
Aplicación de los instrumentos.....	64
Entrevista y encuesta.....	65
Entrevista N°1:.....	65
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones	84
Conclusiones y recomendaciones	84
Conclusiones	84
Recomendaciones	86
Capítulo VI.....	88
Propuesta de mejora.....	88
Propuesta #1	88
Propuesta #2.....	89
Propuesta #3.....	90
Propuesta #4.....	91

Propuesta #5.....	92
Propuesta #6.....	93
Propuesta #7.....	94
Referencias Bibliográficas	99
ANEXOS	102

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1 Rango de edades de los colaboradores de la empresa KSD	68
Gráfico N° 2 Años laborados en la empresa KSD	69
Gráfico N° 3 Manual de procedimientos de la empresa KSD	70
Gráfico N° 4 Procedimiento rendición de cuentas.....	71
Gráfico N° 5 Existe un Gerente para la empresa KSD	72
Gráfico N° 6 Definición de funciones	73
Gráfico N° 7 Percepción de los colaboradores	74
Gráfico N° 8 Procedimiento que demanda más tiempo.....	75
Gráfico N° 9 Políticas internas KSD	76
Gráfico N° 10 Existencia de orden para la realización de las funciones	77
Gráfico N° 11 Herramientas para la elaboración de las labores	78
Gráfico N° 12 Información requerida para realizar el trabajo	79
Gráfico N° 13 Genera la jefatura sentido de identidad entre colaboradores.....	80
Gráfico N° 14 Capacidad para realizar labor	81

Índice de Tablas

Tabla 1 Rango de edades	68
Tabla 2 Años laborados en la empresa	69
Tabla 3 Existencia de manual de procedimientos.....	70
Tabla 4 Procedimiento de rendición de cuentas	71
Tabla 5 Existencia de un Gerente para la empresa KSD	72
Tabla 6 Definición de funciones	73
Tabla 7 Percepción de los colaboradores.....	74
Tabla 8 Procesos que demandan más tiempo	75
Tabla 9 Tiene políticas interna KSD.....	76
Tabla 10 Considera que existe un orden para la realización de las funciones	77
Tabla 11 Accesos de herramientas para la elaboración de sus funciones.....	78
Tabla 12 Recibe en forma oportuna la información para realizar sus labores.....	79
Tabla 13 Genera la jefatura sentido de identidad entre colaboradores	80
Tabla 14 Capacidad para realizar otras labores	81
Tabla 15 Formulación de Cronograma del Proyecto en Investigación.....	95
Tabla 16 Formulación de Presupuesto del Proyecto en Investigación	96

Índice de Figuras

Figura 1. Desarrollo de la perspectiva teórica	30
Figura 2. Proceso Administrativo	42
Figura 3. Elementos generales de un proceso.....	46
Figura 4. Características de la investigación cualitativa.....	55
Figura 5. Características de la investigación mixta	56
Figura 6. Características de la investigación exploratoria	58

Índice de Anexos

Anexo 1 Estructura organizacional.....	102
Anexo 2. Ficha de presentación caballero	103
Anexo 3. Ficha de presentación prendas de vestir.....	104
Anexo 4. Ficha de presentación ropa deportiva y casual.....	105
Anexo 5. Ficha de presentación prendas de baño Caballero-Dama.....	106
Anexo 6. Ficha de presentación descuentos	107
Anexo 7. Ficha de presentación ropa de niño y niña	107

Resumen Ejecutivo

Las compañías en general necesitan distribuir las funciones en sus empleados, de tal manera que cada uno pueda identificar sus tareas para que las lleve a cabo según corresponda. La importancia de tener el control de las actividades permite que los procesos se realicen adecuadamente y que se pueda obtener el producto final en el tiempo establecido.

La eficiencia y eficacia de los recursos permiten que todos los procesos se realicen en menor tiempo y utilizando únicamente lo necesario, lo que beneficia en el costo de producción.

Debido a la falta de estructura que presenta la empresa costarricense KSD, en el presente trabajo se propondrá recomendaciones que le permita mejorar su desempeño administrativo para que pueda tener control a nivel interno en los diferentes procesos.

KSD es una empresa dedicada a la confección y comercialización de prendas de vestir para niños, jóvenes y adultos. Es una empresa familiar que está conformada por 14 colaboradores, de los cuales 5 son costureras, 1 mercadeo, 2 diseñadores, 1 mensajero, 1 de compras menores, 1 en diseño y 3 en ventas. Vende sus productos por medio de su página web y se envían de manera presencial en los alrededores del GAM y al resto del país por correos de Costa Rica, actualmente la empresa brinda sus servicios únicamente a nivel nacional.

La empresa tiene siete años de estar en el mercado costarricense y se mantiene como una pyme en crecimiento, aunque a nivel interno presente debilidades a nivel externo sabe cómo posicionarse en el mercado.

Para obtener la información de la empresa se realizó un cuestionario a todos los colaboradores en el primer semestre del 2020.

Entre los principales datos que se obtienen se puede determinar que la falta de estructura ha causado la rotación de personal, ya que la mayoría de sus colaboradores tienen menos de tres años de trabajar en la compañía, además que la mayoría indica que no existe manual de procedimientos, políticas o algún documento en donde se establezcan las funciones que le corresponden a cada colaborador y que no tienen especificado a quién deben brindarle cuentas, ya que se trata de una empresa familiar los niveles de jerarquía no están especificados y tienden a dejar a la libre la toma de decisiones, lo que ocasiona faltantes de materia prima o excedente de la misma, y todo como consecuencia de la falta de especificación de funciones hacia los colaboradores.

De esta manera se analizó la situación de la compañía con el fin de brindarle propuestas que puedan servir como mecanismo de mejora para que puedan utilizar todos los recursos de manera óptima con el fin de continuar con el servicio que ofrecen, pero de una manera más adecuada internamente.

Dentro de las propuestas están las siguientes: el crear un manual corporativo, en donde se especifique el orden de las funciones de cada colaborador, realizar capacitaciones y asesorías con el fin de tener empleados que cumplan con las características específicas del puesto en donde se mantengan actualizado en el área que les corresponda; y establecer un plan para posibles imprevistos como es una empresa que se dedica a la confección de prendas exclusivas y trabajan con diseñadores venezolanos tienden a tener atrasos para la entrega de diseños.

La empresa KSD tiene una base sólida para mantenerse en el mercado, tiene la ventaja de ofrecer a sus clientes un diseño único y echo a la medida, por esta razón se ha mantenido durante varios años y con las propuestas antes sugeridas pueden optimizar recursos que les permitirá ahorrar dinero y tener un ambiente interno estructurado en donde cada colaborador conozca las funciones que le corresponden.

Capítulo 1 Introdutorio

Introducción

La adecuada organización en una empresa requiere de la estructuración e integración de todas las partes que la conforman para lograr un enlace que permita una buena comunicación entre todos los componentes, alcanzando una eficiente realización de los objetivos para incrementar su productividad.

De esta manera se obtendrán resultados que favorecen el correcto desempeño y reducirán la duplicidad de los esfuerzos, haciendo que se utilicen mejor los recursos, evitando equivocaciones que producen como consecuencia el desperdicio de recurso tanto humano como económico.

Esto permite plantear la siguiente pregunta ¿Tiene KSD una estructura y gestión administrativa adecuada para realizar una labor eficaz y eficiente? Desde este contexto se fundan nuevos planteamientos que requieren ser resueltos.

Es de vital importancia que la empresa KSD defina con claridad la cadena de mandos, logrando así controles en cada labor, desde la más pequeña hasta la más estructurada, esto le permitirá cumplir con los objetivos de la empresa con una visión progresista.

Es por ello que la presente investigación pretende analizar a la empresa KSD y proponer una estructura que le permita organizar las funciones que le corresponde a cada colaborador para generar mayor rentabilidad en los pedidos.

Tema

Propuesta de estructura y gestión administrativa para mejorar el rendimiento del personal de la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia, durante el primer semestre del 2020.

Antecedentes

Para la elaboración de este proyecto de graduación se consultaron otros estudios en relación a propuestas de estructuras en otras empresas, a pesar de existir poca información en este campo, se logra encontrar una propuesta similar, pero en Lima, Perú.

La empresa Moonline Corporación Textil se dedica a la confección de prendas de vestir, en la cual se ha detectado que durante el año 2013 ha tenido problemas de retraso en la entrega de sus pedidos, generando el pago de penalidades por la demora. Por ello, resulta conveniente analizar este problema para proponer soluciones que mitiguen este impacto económico y permitan mejorar el desempeño de la empresa en el mercado. (2015, p.2)

Además, de otros datos a nivel histórico, ya que en Costa Rica a finales de los años 70 se dieron las primeras confecciones de ropa, en las cuales se crearon maquilas que daban empleos a cientos de costarricenses; con el paso de los años la industria textil tomó fuerza y también las pequeñas empresas que se dedican a nivel nacional a la confección de más empresas.

En respuesta a ese crecimiento en la parte textil y como medio de superación para las personas emprendedoras se crean las Pymes, que en su mayoría son pequeños o medianos empresarios compuestos por familiares, las cuales carecen de una estructura o herramientas para

optimizar la producción en los procesos, situación que actualmente debemos controlar en el tema en cuestión y que podría llevar a una desventaja la productividad de KSD.

Justificación

En la actualidad los pequeños y medianos negocios son la base de la economía costarricense, quienes hasta abril del año 2017 aportaban más del 33% del empleo al país, así lo detalló un estudio compartido por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en abril del año anterior. Esto significa un 35.7% del Producto Ingreso Bruto (PIB)

No obstante, la pandemia producida por Covid-19 ha disminuido notablemente la cantidad de pequeñas y medianas empresas que actualmente siguen en funcionamiento así lo revela el Centro Latinoamericano de Innovación y Emprendimiento (Celiem).

Este estudio indica que el motivo principal del cierre se debe a la paralización de ventas que bajaron en un 61.5%, evitando esto la posibilidad de mantener la operación.

Lo anterior según una encuesta realizada entre el 31 de agosto y el 8 de septiembre del año en curso donde se consultó a 170 empresarios.

Sin embargo, se logra observar que un porcentaje importante de estas empresas, no tenían una estructura estable que les permitiera mantenerse vigente por más de dos meses, pues la mayor cantidad de cierres se dieron entre los meses de abril y mayo.

Lo anterior demuestra la falta de organización y eficiencia para buscar soluciones en la innovación, ordenamiento y estrategias para mantener el negocio en el mercado.

Evidentemente todo proceso conlleva un cambio y cada empresa debe estar preparada para enfrentarlo y no resistirse al mismo, siendo capaz de fortalecer el área administrativa y comercial,

pero con un personal adecuado para el proceso de crecimiento para obtener la mayor cantidad posible de ganancias.

Toda empresa está compuesta por una serie de factores y todos igual de importantes. Poco hace una empresa al tener excelentes estrategias comunicacionales cuando no tiene la capacidad de aprovecharlas desde lo interno, situación que ocurre con KSD.

KSD cuenta con clientes fieles que a lo largo de los años han adquirido sus prendas de forma constante debido a su calidad, sin embargo, se ha estancado por la falta de una estructura fuerte y estable en su organización interna lo que hace que no se desarrolle como podría hacerlo.

Esto se ve reflejado en momentos en los que se debe limitar la venta debido a la alta demanda y poca capacidad de producción y coordinación de los pedidos.

Planteamiento del Problema

La investigación tiene como fin determinar las actuales deficiencias que presente la empresa KSD en cuanto a estructura interna con el objetivo de mejorarlas y crear nuevas estrategias organizacionales que faciliten la labor de todos los que la componen.

La falta de nuevas tácticas de planificación hace que la interacción entre las partes sea deficiente originando la acumulación de tareas pendientes, errores en la ejecución de labores, incumplimiento en los tiempos de entrega, colaboradores saturados y estresados que terminan ocasionando conflictos dentro del lugar de trabajo.

De modo que esta investigación analizará y realizará una propuesta estructural que mejore las falencias existentes en la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia.

Delimitación temática

El tema a investigar se desarrollará en San Rafael de Heredia, durante el primer semestre del año 2020 y se enfocará en la estructura y gestión administrativa que realiza el personal de la pyme KSD.

Los sujetos que participarán en el estudio serán todos los colaboradores de la empresa KSD

Las variables que se considerarán en este estudio pretenden tener un conocimiento más amplio sobre el actual estado de los procedimientos en la gestión administrativa gerencial, así como el análisis de las actividades operativas realizadas en el proceso de producción y el estudio de los perfiles gerenciales.

Los beneficios de la pyme KSD al contar con una estructura organizacional adecuada se resumen en la eficiencia y productividad, así como el ajuste de necesidades de la empresa.

Objetivo de la investigación

Objetivo general

- Diseñar una propuesta para la estandarización de la gestión administrativa y proceso de producción en la empresa KSD optimizando la dirección gerencial de la empresa.

Objetivos específicos

- Conocer los procedimientos de gestión administrativa y gerencial.
- Analizar las actividades administrativas y operativas realizadas en el proceso de producción.
- Establecer los procesos que identifican los perfiles gerenciales y operativos
- Proponer el diseño de un manual de gestión administrativa para la empresa KSD.

Alcances y limitaciones

Para proyectar los alcances de este trabajo, según Barrantes, es necesario “explicar a quién le servirá la información; además, debe dejarse claro de qué manera pueden ser útiles las conclusiones y recomendaciones que se extraigan de ésta”. Por otro lado, dice que “pueden ubicarse aquellas metas que se logren con la investigación terminada” (Barrantes, 2010:96).

Alcances

Esta investigación aportará datos de carácter relevante para todas las personas colaboradoras de la empresa KSD, así como a las personas que deseen informarse sobre la estructura de la empresa como pyme.

Esta investigación analiza la estructura y gestión administrativa con la que cuenta el personal de la empresa KSD.

Limitaciones

La principal limitante de este proyecto es que los colaboradores de la empresa KSD no tienen claridad de las funciones que le corresponden a cada uno, lo que crea dependencia y desconocimiento al momento de realizar cualquier labor en la que tengan que tomar una decisión.

El presente trabajo tiene delimitantes de tipo espacial, temporal y teórica, las cuales se detallan a continuación:

Espaciales: La investigación se lleva a cabo en la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia.

Temporales: El tiempo en el que se desarrolla la investigación es durante el primer semestre de marzo a junio- diciembre del 2020.

Teóricas: La investigación se basa en el enfoque normativo, legal y ético, los mismos se detallan seguidamente.

Enfoque normativo

Actualmente no existe norma que rija el campo textil desde su producción sin embargo existen normas en etiquetado y exportación. Estos son la guía para etiquetado de productos textiles aprobado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y el Reglamento Exportación Productos Industria Textil y Confección Ropa, de 2 de febrero de 1990

Enfoque legal

La promulgación de la Asamblea Legislativa decreta la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos que protege los derechos e intereses de los dueños de toda marca inscrita bajo el Registro de la Propiedad.

Capítulo II Marco Teórico

Marco teórico

El marco teórico, es un apoyo fundamental para cualquier investigación debido a que la teoría constituye la base donde se sustenta el análisis que permitirá realizar una propuesta para el avance del trabajo.

Este desarrollo teórico permite tener un marco de referencia dentro de la investigación, así como ubicar el problema que se necesita investigar por medio de la definición de conceptos útiles para poder formular el cuerpo de la investigación para posteriormente interpretar los resultados y formular las conclusiones.

Hernández (2014, p. 64) dice: “Es un compendio escrito de libros, artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente.”

La perspectiva teórica está compuesta por dos etapas que son: la revisión analítica de la literatura y la construcción del marco teórico los cuales deben ser muy selectivos para dar confiabilidad al estudio.

La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación. (Sampiere, p. 61)

Se debe ser muy selectivo cuando se adopta una teoría pues de eso depende la veracidad de la información. Es vital que las referencias que se revisen estén estrechamente relacionadas con el tema que se intenta investigar de manera que los objetivos se ajusten a la investigación.

Después de identificar las fuentes primarias pertinentes, es necesario localizarlas en las bibliotecas físicas y electrónicas, filmotecas, hemerotecas, videotecas u otros lugares donde se encuentren. Si compramos artículos de revistas científicas, los descargamos y guardamos en nuestro equipo para su posterior consulta (y también suelen imprimirse). (Sampiere, p. 65)

Para Sampiere es importante que una vez que se localicen las referencias de interés se proceda a seleccionar las que serán de utilidad para nuestro marco teórico y se desechen las que no nos sirvan.

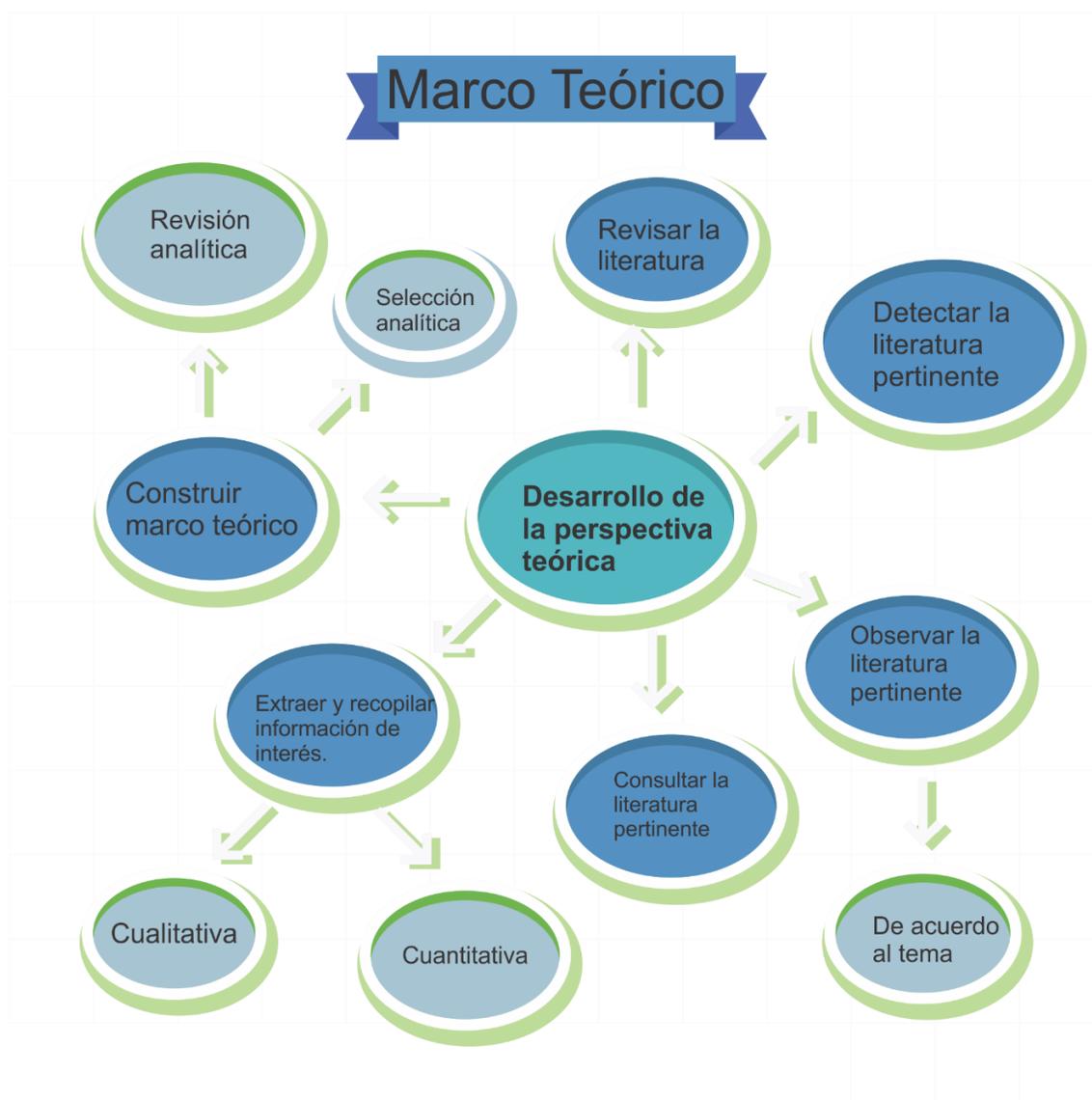


Figura 1. Desarrollo de la perspectiva teórica

Tomado de: Roberto Hernández-Sampieri

“La revisión de la literatura debe iniciarse desde el comienzo del estudio porque el conocimiento que nos brinda es útil para plantear el problema de investigación y posteriormente nos sirve para refinarlo y contextualizarlo”. Roberto Hernández-Sampieri
pág. 58

Marco contextual

El marco contextual nos permite entender la situación general que se describe en el trabajo de investigación desde un contexto más amplio.

Como parte de este capítulo, es preciso indicar que para efectos de esta tesis se desarrolla en la empresa textil denominada KSD.

Antecedentes históricos

Como parte de las referencias que tenemos de la empresa KSD, podemos mencionar que, es una pequeña Pyme familiar que nació en el año 2013 en Peralta de Turrialba, por la necesidad de aplicar los conocimientos de una mujer emprendedora que tenía 30 años de dedicarse a la costura sin opción de trascender.

Fue así como surgió la idea de crear prendas inspirándose primeramente en su nieto quien sería el encargado de mostrar esas prendas por medio de redes sociales. Fue tanta la aceptación que los pedidos comenzaron a llegar cada vez más y no era suficiente su trabajo, principalmente en épocas de alta demanda como es un Día del Niño o Navidad.

Por este motivo un año más tarde decidió arriesgarse y adquirir un equipo industrial, registrar su marca la cual llamaría Kosids y esto trajo consigo la contratación de otra costurera para que le ayudará a confeccionar prendas exclusivas que serían mostradas, esta vez no solo por su nieto sino por niños que serían escogidos por concursos en redes sociales que le darían la oportunidad de ampliar su alcance.

De este modo muchas personas empezaron a ver en los niños cercanos a su familia prendas casuales, pero a diferencia de las tiendas, estas se hacían a la medida de acuerdo a una tabla muy

sencilla para que el mismo cliente las tomara, esto por la lejanía. Poco a poco empezó a crecer el catálogo de prendas y eran los padres de esos niños los que empezaron a solicitar diseños exclusivos, lo que dio paso al cierre de Kosids y el nacimiento de KSD, dedicada a la confección de prendas para toda la familia.

Cuatro años más tarde KSD contaba con nueve costureras y la creación de una tienda virtual bajo la web www.ksdcr.com, con el objetivo de facilitar al cliente la posibilidad de realizar compras.

Además, con la necesidad de mejorar y evitar desperdicios surgió la idea de crear un sistema que permitiera mostrar a los clientes prendas diferentes y mantener activa la página sin necesidad de invertir por lo que se contrató a un diseñador que creará diseños a los que se les pudiera incluir la imagen de la tela y crear un render para ser mostrado, lo que gustó mucho a sus clientes porque empezaron a pedir que se les mostrara una prenda de diferentes formas para decidirse por una, esto implicó más trabajo pero es lo que hasta el momento ha hecho la diferencia. Es así como con el paso del tiempo se decidió importar la tela blanca y que sea el cliente junto con el diseñador quienes deciden lo que se hará, esto se sublima, pero una vez que el cliente se encuentre satisfecho con lo que vio en la imagen.

Seguidamente KSD tuvo que pasar del pequeño pueblo en Turrialba a Heredia pues el envío de telas y demás materiales para la confección conllevaba un gasto innecesario; es así como aquella mujer emprendedora decide trasladarse a Heredia, sin embargo, sin la posibilidad de tener sus costureras cerca, pues uno de los principios fundamentales de KSD es contratar mujeres emprendedoras que trabajen con amor para que esto dé como resultado una prenda de calidad, lo cual no es tan sencillo de encontrar.

Se intentó probar con maquilas que son una fuente importante en cuanto a velocidad y producción, pero dio frutos por la calidad de las mismas.

Hoy día después de la pandemia por Covid- 19, KSD se mantiene con cuatro costureras y un sastre que entregan productos de calidad, pero esto conlleva tiempo y dedicación por lo que la productividad no es precisamente lo que sobresale.

Hoy día KSD ofrece al consumidor la opción de diseñar su propia prenda de vestir mediante una descripción básica, para luego convertirla en un jpg, que se colocó en un render lo cual beneficia a ambas partes, ya que el cliente no tiene que incurrir en un gasto sin antes estar seguro de cómo se verá su prenda.

En relación con el tema de esta investigación, se puede indicar que la empresa no cuenta con estudios anteriores, además no tienen definida su visión, misión y valores; es por ello que hemos decidido darle una estructura firme, para mejorar la eficiencia de la empresa en cuanto a la administración y distribución de las funciones en el personal de KSD.

Definiciones conceptuales

Entre los conceptos que se tomarán en cuenta figuran los que de manera directa e indirecta se mencionan en el título del presente trabajo, a saber: “Propuesta de la estructura y gestión administrativa para mejorar el rendimiento del personal en la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia, durante el primer semestre de 2020”

Se desarrollará una serie de conceptos básicos que permitirán una mejor comprensión del análisis.

Definición de Procedimientos

Permitirá el adecuado orden para detallar las acciones en los colaboradores en la empresa, dentro de esos conceptos el autor Koontz detalla que:

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. (2012, p.114)

De igual forma existen otros autores que cuentan con una definición de procedimientos para mejorar las actividades futuras y que se deben cumplirse de manera exitosa; como es el caso de Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky (2006) afirmaron lo siguiente:

Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. (p.245).

De ahí la verdadera importancia en la implementación de procedimientos, es por ello que la empresa debe trabajar en el desarrollo de políticas la cual es una tarea importante para la estabilidad y productividad de la empresa, la omisión de estos procedimientos conlleva descontroles y pérdidas en la empresa.

Ventajas de los procedimientos

Desde una perspectiva más general, toda empresa debe contar con un manual de procedimientos, que al mismo tiempo proporcionan ventajas a la parte administrativa y en especial a los colaboradores, ya que permite mejorar los tiempos en las labores asignadas, para así contribuir a los objetivos de la empresa.

En relación con este tema se detallan las ventajas de los procedimientos:

- Permiten controlar y uniformar el verdadero cumplimiento de las instrucciones de trabajo.
- Facilita el desarrollo de las actividades de manera eficiente, la cual permite la estandarización en las labores.
- Evita confusiones, incertidumbre o hasta duplicidad de funciones.
- Aumenta la productividad de la empresa, ya que al existir controles en los procedimientos facilita la toma de decisiones.

Definición de Gestión Administrativa

Básicamente esta área es la responsable de regular los recursos administrativos de la empresa, es por esa razón que es importante organizar los procedimientos, lo cual permitirá

ejecutar los procesos de forma óptima y sencilla. Dentro de las definiciones que citan algunos autores están las siguientes:

Toda empresa necesita en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa.

La gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas:

- **El proceso ha de ser oportuno.** Es decir, no han de producirse demoras en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la empresa.
- **El proceso ha de minimizar los costes.** Para ello se buscará la simplificación y la utilidad de la información generada.
- **El proceso ha de ser riguroso y seguro,** tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos. (2014. p.242)

Por otra parte, en el blog de la Universidad Latina de Costa Rica lo definen como:

La gestión administrativa en una empresa es clave y sirve como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma. Esto se hace posible a través de la aplicación de varios procesos como:

- Planificación: el planteamiento de los objetivos de la organización y la sugerencia de los procedimientos para alcanzarlos.

- Organización: se refiere al proceso de ordenar y distribuir equitativamente las tareas y recursos entre los miembros de una empresa para que puedan darle el uso correcto y cumplan con las metas planteadas.
- Dirección: es el proceso de monitorear y motivar a los trabajadores para que puedan realizar las actividades planificadas.
- Control: en este proceso el encargado se asegurará que las actividades sean cumplidas de acuerdo a la planificación. (ULATINA, 2019).

Definición de Gerencia

Toda empresa necesita poseer un líder con características esenciales para que cumpla con las funciones que se le otorguen y cumpla con los objetivos establecidos, Brian Tracy indico lo siguiente

Se dice que la tecnología ha reducido la pobreza en la mayor parte del mundo occidental y ha creado más riqueza para más gente de lo que nunca se hubiera podido soñar en toda la historia humana, pero la verdad es que no es la revolución tecnológica sino la revolución gerencial” (2015, p.4)

De esta forma lo expresa Brian Tracy quien considera la gerencia como una ciencia inexacta, sin respuestas fijas pero capaz de lograr cualquier cosa que se considere medible.

Para este empresario la gerencia debe estar ocupada por una persona capaz de conseguir resultados trabajando con y por medio de otros. Así mismo indica que una Gerencia debe estar a cargo de alguien que hace bien lo adecuado, pero para eso debe cumplir con siete pilares esenciales que son:

- **Los clientes:** Desde su perspectiva existen 3 clientes que se destacan, entre ellos el jefe a quien los gerentes deben de darle lo que pide y en la forma en que lo demanda. Dice que mientras complazcas a tu jefe tu trabajo estará afirmado y tu futuro asegurado; el cliente externo que es el que usa lo que la empresa produce que también podría ser un cliente interno, este cliente debe estar satisfecho y por último, el equipo de trabajo que es esencial mantenerlos felices para que den su máximo en cada trabajo.
- **La economía:** todo éxito de la empresa está determinado por la economía. Es trabajo de los gerentes esforzarse por incrementar los ingresos y disminuir los costos.

La economía siempre trata de la maximización. Siempre se debe intentar conseguir el mayor retorno posible de la cantidad de dinero, tiempo, energía y emoción invertidas en un particular curso de esfuerzo.

- **Calidad:** en la actualidad es muy importante si se quiere competir en un mercado tan exigente por lo que se deben toma en cuenta aspectos como la mejora continua, la satisfacción de los clientes, la estandarización y el control del proceso con el fin de lograr entregar un producto o servicio de calidad.
- **Productividad;** es importante concentrarse en incrementar la productividad y esto requiere de objetivos claros, planes, listas de comprobación de actividades esenciales y un enfoque incesante en hacer cada vez más y más cosas en menos tiempo.
- **Innovación y creatividad:** Se requiere que crees una cultura donde animes a generar nuevas ideas, nuevos enfoques para el negocio, nuevos productos, servicios, y proceso para dirigir el negocio.
- **Crecimiento del recurso humano:** el talento humano es el valor más importante en cualquier empresa por lo que es de vital importancia que las empresas inviertan tiempo y

dinero en capacitar a su personal de manera que este se sienta motivado y satisfecho lo que ayudará a la empresa a crecer en el mercado.

- **Desarrollo de la organización:** hacer cosas que creen un ambiente positivo y armonioso.

Tipos de Gerencia

Con el paso del tiempo han ido surgiendo nuevos tipos gerenciales todos igual de importantes, debido a que cada vez es mayor la variedad de necesidades de las diferentes empresas y negocios. A continuación, se detallan algunas de ellas:

Gerencia de recursos humanos: esta trabaja en procedimientos que mejoren la estructura organizacional de la empresa para mejorar la efectividad, la proactividad y contar con trabajadores competentes y calificados, además de mantener el equilibrio salarial y garantizar la protección de los empleados.

Gerencia de operaciones: es la encargada de administrar de la mejor manera los recursos que se necesitan para producir los servicios de la empresa, esta garantiza una serie de capacidades que benefician las organizaciones desde la parte laboral con un correcto manejo y distribución del desempeño y trato del producto.

Gerencia estratégica: es la encargada de trazar los objetivos mediante la coordinación, evaluación y formulación de proyectos, así como de su cumplimiento con la menor cantidad de recursos.

Gerencia financiera: esta ópera directamente en el campo de la tesorería, la contabilidad y el financiamiento de la empresa. Toda operación que realice la empresa debe estar debidamente

planificada y registrada ya que la estabilidad y el equilibrio de la empresa dependen de su buen funcionamiento.

Gerencia de proyectos: se encarga de distribuir los recursos de los proyectos que fueron planificados con anterioridad, además de proyectar y materializar todos los planes que fueron trazados hasta llegar a su ejecución. Es necesario que esta gerencia cuente con la capacidad de administración, organización y liderazgo.

Definición de Actividades

Según la Real Academia Española Actividad se refiere “Al conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad” (2020).

Es necesario conocer las principales actividades que se realizan dentro de las empresas, especialmente cuando se plantea una estructura de procesos, es por ello que al conocer los términos se puede dar un mejor seguimiento del tema.

Las actividades están sujetas a las acciones propias que realiza el ser humano y forman parte de su vida diaria, bajo este concepto se definirán las actividades que aplican directamente en el área de la investigación

Actividades Administrativas

Administración: La palabra administración se origina del latín ad que significa dirección, para, y minis— ter que significa subordinación u obediencia, por tanto, se puede traducir como “aquel que realiza una función bajo el mando de otro” (González, 2015, p. 45).

Otros autores definen administración de la siguiente manera:

George R. Terry “La administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos”

Issac Guzmán Valdivia “Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados”

American Management Asociación” La administración es la actividad por la cual se obtiene determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”

Zacarías Torres Hernández “Administración es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos disponibles para alcanzar los objetivos trazados (González, 2015, p. 45).

Con la información anterior se definen las actividades administrativas como el conjunto de acciones que se realizan en un proceso en función de las características propias de la administración como lo son planear, organizar, dirigir y controlar, que sirven para cumplir los objetivos dentro de la organización.



Figura 2. Proceso Administrativo

Fuente: elaboración propia (2020)

Para comprender las actividades administrativas y sobre todo determinar las acciones que se cumplen propiamente desde esa perspectiva se definirán las funciones que el autor Henry Fayol utilizó para sistematizar las tareas de una empresa.

Planeación: consiste en determinar los objetivos y cursos de acción; en ella se determinan:

- Las metas de la organización.
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos.
- Las estrategias para llegar a las metas planteadas.

Organización: consiste en distribuir el trabajo entre el grupo, para establecer y reconocer las relaciones y la autoridad necesarias, implica:

- El diseño de tareas y puestos

- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización.
- Los métodos y procedimientos que se emplearán.

Dirección: consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
- Determinar el estilo de dirección adecuado.
- Orientar a las personas al cambio.
- Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

Control: consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica de- terminar:

- Las actividades que necesitan ser controladas.
- Los medios de control que se emplearán. (Blandez, 2014, p, 9)

Actividades operativas

Las actividades como ya se definió anteriormente se enfoca en las acciones que se realizan y cuando se le agrega la parte operativa se encuentra el término administración operativa que se define según varios autores citados en el libro de Gómez y Aguilar (2020, p 12) de la siguiente manera:

“La administración de operaciones y suministro (AOS) se entiende como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa” (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2009).

Collier & Evans la definen como “la ciencia y el arte de asegurar que los bienes y servicios se produzcan y entreguen con éxito a los clientes” (2009)

La parte operativa tiene dentro de sus funciones el proceso de la creación del producto, el cual puede dividirse en áreas específicas dependiendo de la clase de negocio que se tenga, esté es una de las áreas más importantes que tienen las empresas porque en ella se realiza todo el proceso para entregar los productos finales a los clientes.

Es por ello que se debe tener estructurada el área operativa y tener presente ciertos conceptos que influyen directamente en el proceso, estos pueden cambiar según la empresa y los objetivos que tenga, pero son una estandarización que sirven de seguimiento en la visión que tiene la empresa, por ejemplo:

Prioridades: Conocer y comprender que es lo que quiere el cliente para en función de eso establecer la estrategia.

Capacidades y Recursos: El conocer las habilidades que se tienen y los recursos con que cuenta la empresa, hace que se pueda enfocar en lo más relevante.

Calidad: Se puede definir como la satisfacción del cliente, que es al final quién utiliza el producto o servicio y sobre esa base se estandariza el nivel de calidad.

Costo: Este término puede connotar dos apreciaciones desde la perspectiva del consumidor en donde un precio muy barato pone en desconfianza la calidad, mientras que uno excesivamente costos, inclina la balanza hacia los competidores.

Tiempo: Se debe considerar este como parte indispensable del proceso, porque se enfoca en la rapidez para estar en el mercado y que a su vez le da ventaja ante sus competidores.

Innovación: Enfocado en la actualidad que se vive en donde los clientes cambian constantemente de necesidades o deseos.

Flexibilidad: Se dirige a la adaptabilidad de la empresa a los cambios que surgen a lo externo.

Procesos

Los procesos son parte del funcionamiento de las empresas es por ello que según el autor Ángel Maldonado se define como:

Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos. Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos. (2012, p. 3)

Según Gómez y Aguilar un proceso es:

Una sucesión de actividades interdependientes que buscan la consecución de un resultado orientado a un cliente interno o externo, en la que se agrega valor a un insumo y que contribuye a la satisfacción de una necesidad manifestada por los clientes. Un proceso es una secuencia de actividades que crean valor para el cliente. (2020, p. 21)



Figura 3. Elementos generales de un proceso

Fuente: Libro Administración de Operaciones, tomado de Gómez y Aguilar, 2020.

La figura anterior muestra los elementos generales de un proceso a continuación se define sus términos:

Entorno: Se define como “El lugar donde pasan las cosas” (Gómez y Aguilar, 2020, p. 13)

Proceso productivo: “Obtención de uno o más productos, de acuerdo con el procedimiento más adecuado” (Cuatrecasas, 2012, p. 4).

Producto: “Un conjunto de atributos físicos, de servicio y simbólicos que producen satisfacción o beneficio al usuario o comprador” (Belio y Sainz, 2007, p. 15).

Insumos: “Conjunto de elementos que toman parte en la producción de otros bienes” (Real Academia Española)

Retroalimentación: “Efecto retroactivo de un proceso sobre la fuente que lo origina” (real Academia Española)

Cada uno de los términos que conforman el proceso de producción están dirigidos por diferentes áreas que trabajan entre sí para obtener el producto final.

Perfiles

Los perfiles profesionales hacen la diferencia para aprovechar los recursos con que cuenta la empresa, por ejemplo, Blandez identificó cuatro distintas capacidades de los administradores:

1. Capacidad técnica, es decir, el conocimiento y la habilidad necesaria para realizar las actividades.
2. Capacidad humana o habilidad para trabajar con otras personas.
3. Capacidad conceptual, se refiere a la visión de los negocios.
4. Capacidad de idear, que es la aptitud necesaria para resolver problemas. (2014, p. 8)

Estas capacidades individuales que posee cada persona son necesarias dentro de cualquier empresa, por otro lado, Lazzati y Tailhade utilizaron en su libro la Matriz de Kelley que da lugar a un modelo matricial que comprende cuatro prototipos de estilos del colaborador que son los siguientes:

- Ejemplar – Independiente y crítico y activo.
- Conformista – Activo pero dependiente y no crítico.
- Alienado – Independiente y crítico pero pasivo.
- Inoperante – Dependiente y no crítico, y encima pasivo. (2019, p. 48)

Según se describió anteriormente se puede tener diferentes colaboradores con perfiles de diferente índole, pero siempre será necesario contar un líder que dirija y ejecute las funciones con todas las capacidades mencionadas por Blandez, con el fin de incentivar al resto de los trabajadores.

Capítulo III Marco Metodológico

Marco metodológico

El presente capítulo se centra en la descripción del procedimiento metodológico a utilizar para el desarrollo de este proyecto de investigación, en el cual se propone estudiar la estructura y la gestión administrativa de la pyme KSD con el fin de mejorar su rendimiento. Para introducirlo se van a estudiar el concepto de metodología el cual es importante porque ayudará a obtener una visión más amplia para la realización del proyecto.

Rodrigo Barrantes Echavarría, enmarca al concepto de metodología dentro del siguiente término: [...] es la parte de la investigación que debe describirse detalladamente, pues la que le da validez al estudio, la que demuestra la profundidad con que se realizó la investigación, la que nos dice el tipo de enfoque, el tipo de estudio y las técnicas utilizadas (Barrantes, 2014: p, 130).

Tipo de Investigación

Según Guillermina Baena la investigación se realiza de la siguiente manera:

Toda investigación parte de un conjunto de ideas y proposiciones que versan sobre hechos o fenómenos y sus descripciones y explicaciones; el científico, por más que este persuadido de la verdad de estas proposiciones, no las podrá sostener hasta que, de algún modo, hayan podido ser verificadas en la práctica. (2014, p. 64)

Tomando en consideración lo escrito por Guillermina se debe realizar una investigación en donde se permita demostrar la situación actual de la empresa para así sustentar la propuesta

Por otro lado, Sampiere define investigación como “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”

A continuación, se describirá los enfoques cualitativos y cuantitativos según Hernández, Fernández y Baptista tomado de su libro la Metodología de la investigación, además se define la investigación mixta con el fin de elegir el instrumento correcto de utilización.

El enfoque cuantitativo tiene las siguientes características:

1. Refleja la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación: ¿cada cuánto ocurren y con qué magnitud?

2. El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto sobre el fenómeno, aunque en evolución. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.

3. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente (la revisión de la literatura) y construye un marco teórico (la teoría que habrá de guiar su estudio), del cual deriva una o varias hipótesis (cuestiones que va a examinar si son ciertas o no) y las somete a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación apropiados. Si los resultados corroboran las hipótesis o son congruentes con éstas, se aporta evidencia a su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones y nuevas hipótesis. Al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se rechazan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.

4. Así, las hipótesis (por ahora denominémoslas “creencias”) se generan antes de recolectar y analizar los datos.

5. La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al “mundo real”.

6. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar con métodos estadísticos.

7. En el proceso se trata de tener el mayor control para lograr que otras posibles explicaciones, distintas o “rivales” a la propuesta del estudio (hipótesis), se desechen y se excluya la incertidumbre y minimice el error. Es por esto que se confía en la experimentación o en las pruebas de causalidad.

8. Los análisis cuantitativos se interpretan a la luz de las predicciones iniciales (hipótesis) y de estudios previos (teoría). La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente (Creswell, 2013a).

9. La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible.

10. Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos.

11. En una investigación cuantitativa se intenta generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse.

12. Al final, con los estudios cuantitativos se pretende confirmar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos. Esto significa que la meta principal es la formulación y demostración de teorías.

13. Para este enfoque, si se sigue rigurosamente el proceso y, de acuerdo con ciertas reglas lógicas, los datos generados poseen los estándares de validez y confiabilidad, las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento.

14. Esta aproximación se vale de la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba.

15. La investigación cuantitativa pretende identificar leyes “universales” y causales (Bergman, 2008).

16. La búsqueda cuantitativa ocurre en la “realidad externa” al individuo.

Investigación cualitativa:

El enfoque cualitativo tiene las siguientes características:

1. El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.

2. En la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza examinando los hechos en sí y en el proceso desarrolla una teoría coherente para representar lo que observa (Esterberg, 2002). Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más

en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectúa y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que estudia. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

3. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.

4. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales. Debido a ello, la preocupación directa del investigador se concentra en las vivencias de los participantes tal como fueron (o son) sentidas y experimentadas (Sherman y Webb, 1988). Patton (2011) define los datos cualitativos como descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

5. Así, el investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades.

6. El proceso de indagación es más flexible y se mueve entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. Es holístico, porque se precia de considerar el “todo”⁶ sin reducirlo al estudio de sus partes.

7. La aproximación cualitativa evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Corbetta, 2003).

8. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente).

9. Postula que la “realidad” se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias “realidades”, por lo menos la de los participantes, la del investigador y la que se produce en la interacción de todos los actores. Además, son realidades que van modificándose conforme transcurre el estudio y son las fuentes de datos.

10. Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.

11. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse.

12. El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen). (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 5,6, 8,9).



Figura 4. Características de la investigación cualitativa

Fuente: elaboración propia (2020)

Investigación mixta

La clasificación mixta se refiere a un punto de vista híbrido entre una perspectiva cualitativa y una cuantitativa.

Este proyecto de estudio se considera cualitativo porque se nutre cualitativa a través de instrumentos como la entrevista de profundidad para cumplir con la totalidad de los objetivos específicos, aunque se amparará en una encuesta para sustentar los datos.

Tomando en cuenta las características antes descritas, es importante mencionar que la presente investigación se realiza por el método cualitativo en el cual se utilizará cuestionarios y entrevistas a los empleados.

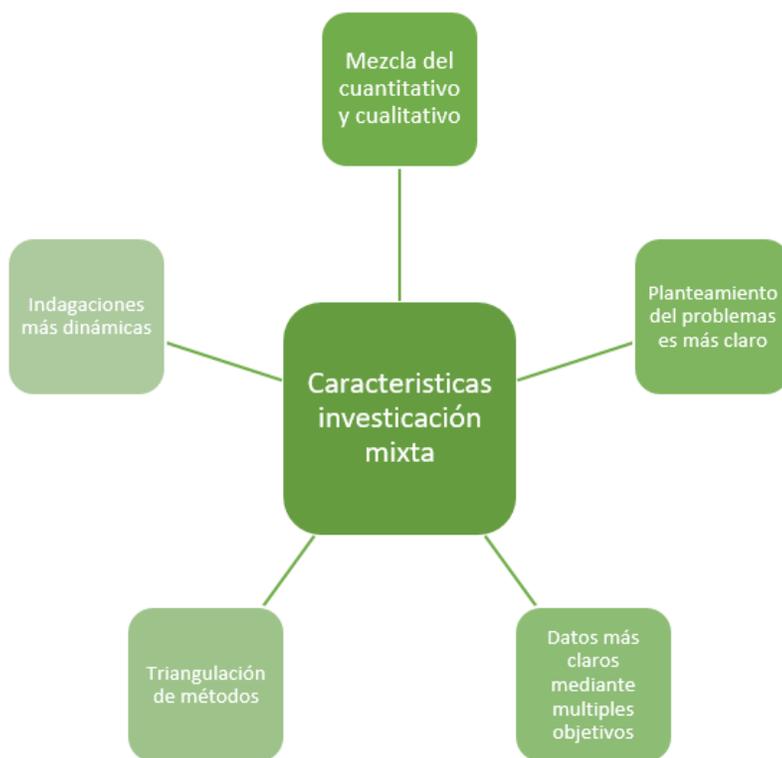


Figura 5. Características de la investigación mixta

Fuente: elaboración propia (2020)

Alcances de la investigación

Es posible clasificar la investigación de acuerdo a su alcance, profundidad u objetivo. Entre los más comunes se puede mencionar los exploratorios, descriptivos, explicativos y correlacionales.

Investigación exploratoria

Barrantes explica que un estudio exploratorio se caracteriza por un vacío de información que existe en cuanto al problema de estudio y que no había sido abordado antes.

[...] Es una investigación que se realiza para obtener un primer conocimiento de una situación para luego realizar una posterior más profunda [...] por lo general, es descriptiva pero también puede llegar a ser explicativa (Barrantes, 2009:64).

El análisis de la estructura y gestión administrativa para mejorar el rendimiento del personal de la empresa KSD no ha sido realizado con anterioridad desde ningún enfoque, por lo que este proyecto se puede calificar bajo la investigación exploratoria.

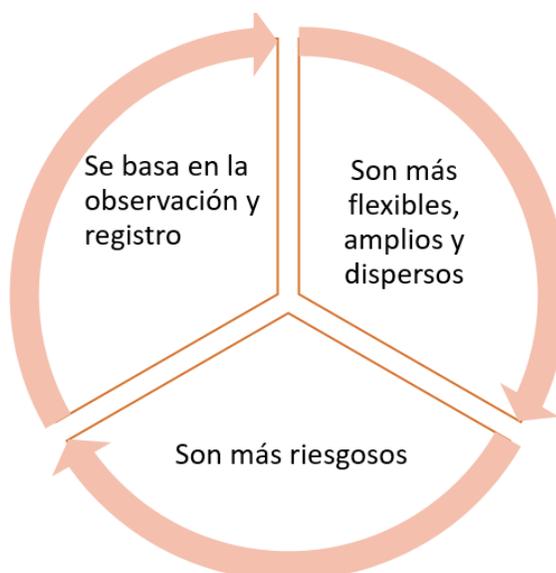


Figura 6. Características de la investigación exploratoria

Fuente: elaboración propia (2020)

Sujetos y fuentes de información

La obtención de la información necesaria para el cumplimiento de esta investigación, requirió tanto de fuentes como de sujetos de investigación. Esto por cuanto las fuentes suministraron la información básica para lograr el análisis requerido y los sujetos de investigación fueron validadores del material consultado, personas que con fundamento y propiedad legitimaron los datos encontrados en las fuentes consultadas.

Sujetos de información

Barrantes expone enfáticamente la importancia de especificar claramente estos sujetos de la investigación:

[...] Los sujetos son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindan información [...] debe quedar claramente establecido cuáles y cuántos son esos informantes, de qué tamaño y las características que tiene el universo del que provienen (Barrantes, 2003:92).

Los sujetos de información de la presente investigación corresponden al personal de la KSD y a la señora Rafaela Bermúdez Cantillo, propietaria de la pyme KSD

Fuentes de la información

Se denomina a la variedad de documentos o datos útiles para respaldar la información; además Carmen Pérez, define fuentes de información:

“Se conocen todos aquellos instrumentos y recursos que sirven para satisfacer las necesidades informativas de cualquier persona, se hayan creado o no con ese fin y sean utilizados directamente o por un profesional de la información como intermediario” (2009, p 125).

No obstante, para este proyecto se tomarán en cuenta las fuentes primarias, secundarias y terciarias, obteniendo un amplio concepto que hicieron posible este estudio:

Es pertinente clarificar que existe una diferencia entre los conceptos de sujetos y fuentes de información (Barrantes 2002): “Si las fuentes de información no son humanas, sino materiales, se estaría hablando de “fuentes de información”. En este caso nos referimos a anuarios, expedientes, archivos, publicaciones periódicas, etc.” (p. 92).

Fuentes primarias: básicamente son las que brindan información nueva y directa; no abreviada, las que no se apegan a un esquema establecido. Es posible encontrar las fuentes primarias en base a los datos aportados por las fuentes de información secundaria. Como por

ejemplo las monografías, artículos de revista, libros, documentos oficiales, tesis de grado y antologías.

Fuentes secundarias: estos son textos basados en fuentes primarias, las cuales implican generalización, análisis, síntesis, interpretación y evaluación. Se puede decir que son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados.

Fuentes terciarias: y por último las terciarias es una selección y compilación de fuentes primarias (material de primera mano) y secundarias (comentarios y análisis basadas en fuentes primarias). Entre las fuentes terciarias están las bibliografías, catálogos de biblioteca, directorios, listas de lecturas y artículos sobre encuestas.

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos de la presente investigación se utiliza el cuestionario y la entrevista, a continuación, se define cada uno:

Cuestionario

El cuestionario consiste en un formulario que contiene preguntas abiertas, cerradas o mixtas, con el fin de recopilar información para la realización de un estudio.

Según Hernández, Fernández y Baptista se definen como

Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009).

Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y

evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos (2014, p.217).

Los cuestionarios son muy utilizados por la facilidad que hay para tabular la información, además actualmente se cuentan con instrumentos tecnológicos que permiten realizarlos desde cualquier parte del mundo con solo un clic.

Lo importante de los cuestionarios es estructurar las preguntas adecuadamente para obtener los resultados deseados y con ellos tomar mejores decisiones.

Entrevista

La entrevista al igual que el cuestionario es otro instrumento muy utilizado para la recopilación de información, este permite un acercamiento directo con la población de estudio.

Según Steinar Kvale define como:

La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito determinados, por una parte: el entrevistador. Es una interacción profesional que va más allá del intercambio espontáneo de ideas como en la conversación cotidiana y se convierte en un acercamiento basado en el interrogatorio cuidadoso y la escucha con el propósito de obtener conocimiento meticulosamente comprobado (2014, p.31).

En la entrevista se busca la manera de conocer más de cerca la opinión del entrevistador, utilizando las preguntas precisas se tiene un control real de la información que se está adquiriendo.

En el presente trabajo se realiza el cuestionario a todos los colaboradores de la empresa KSD y la entrevista se hace a la propietaria de la empresa.

Validación de datos

Se realiza un cuestionario conformado por 15 preguntas, las cuales fueron revisadas y aceptadas por el tutor, además se realiza la entrevista con 5 preguntas semiestructuradas que también fueron aceptadas por el tutor.

Los instrumentos escogidos son considerados confiables y actos para la recopilación de la información.

Procedimientos metodológicos de la investigación

Población

Se define según Hernández, Fernández y Baptista como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (2014, p.174)

Muestra

En la presente investigación se trabajó con el siguiente concepto de muestra: “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006, p.236).

La población del estudio la conforman los 13 colaboradores de la empresa KSD, la muestra corresponde al conjunto de colaboradores que trabajan en la empresa.

Para la presente investigación se utiliza los siguientes indicadores que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla Variables

Título	Propuesta de estructura y gestión administrativa para mejorar el rendimiento del personal de la empresa KSD ubicada en San Rafael de Heredia, durante el II semestre del 2020.				
Planteamiento del problema	¿Cómo afecta la falta de estructura y organización de procesos a la administración de la empresa KSD a partir del segundo semestre de 2020?				
Objetivo general	Diseñar una propuesta para la estandarización de la gestión administrativa y proceso de producción en la empresa KSD optimizando la dirección gerencial de la empresa.				
Objetivos	Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Definición Instrumental	Definición Operacional
Conocer los procedimientos de gestión administrativa y gerencial.	Procedimientos	Seguir lineamientos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.	Personal Recursos	Cuestionario, entrevista.	P.1
	Gestión administrativa	Capacidad de controlar y coordinar acciones en distintos roles que se desempeñen en la empresa.			
	Gerencia	Persona o conjunto de personas que se encargan de dirigir, administrar o gestionar una empresa.			
Analizar las actividades administrativas y operativas realizadas en el proceso de producción.	Actividades	Son todas aquellas tareas que cada persona ejerce diariamente.	Normativas	Cuestionario, entrevista	P.4-5-6-10
	Proceso	Conjunto de actividades planificadas que permite la participación de varias personas, recursos y materiales para conseguir un objetivo.			
Establecer los procesos que identifican los perfiles gerenciales y operativos.	Perfiles	Son rasgos particulares que caracterizan a una persona para determinar algún puesto de trabajo.	Nivel de jerarquía	Cuestionario, entrevista	P.12
Proponer el diseño de un manual de gestión administrativa para la empresa KSD.	Propuesta	Propuesta	Propuesta	Propuesta	Propuesta

Fuente/nota: elaboración propia (2020)

Capítulo IV

Análisis de los Resultados y Aportes

Para este capítulo se analizarán los resultados obtenidos de las herramientas utilizadas para este trabajo. Además, se realiza una pequeña interpretación de las mismas, lo cual permitirá analizar una propuesta de comunicación interna para la empresa KSD.

Aplicación de los instrumentos

El primer instrumento utilizado fue el cuestionario, aplicado a la totalidad de los colaboradores; entre ellos a la dueña de la empresa; tratándose de una Pymes el porcentaje entrevistado es bajo.

El análisis de los datos estudiados en el desarrollo de este capítulo, consistió en conocer la opinión de todos los colaboradores de la empresa KSD, con el fin de obtener más información sobre la comunicación interna existente en su campo de trabajo y así conocer y mejorar tanto las herramientas, como la administración que actualmente se lleva.

El cuestionario responde a todos los objetivos de trabajo de la investigación, desde el punto de vista de los colaboradores de la empresa KSD y refleja falta de una estructura y procesos para una buena administración.

Las técnicas utilizadas en este proyecto favorecieron la obtención de datos necesarios para lograr los objetivos planteados al inicio de este estudio, de igual forma los instrumentos seleccionados se utilizaron con la finalidad de aportar información relevante que facilitara un diagnóstico lo más apegado a la realidad.

El segundo y último instrumento fue la entrevista en profundidad que permitió responder al primer objetivo mediante cuatro preguntas realizadas a la dueña de la empresa KSD; lo cual nos permitió un mejor panorama de los puntos a mejorar análisis de las actividades administrativas y operativas realizadas en el proceso de producción.

Entrevista y encuesta

En cuanto a la entrevista efectuadas tanto a los colaboradores como a la dueña de la empresa KSD; la señora Rafaela Bermúdez Cantillo, la cual tiene 8 años de ser una mujer emprendedora y de velar por el buen funcionamiento de la empresa. Ella converso de diversos aspectos que considera deberían de mejorarse en la empresa.

Entrevista N°1:

1. ¿Cómo considera usted que se encuentra la estructura y la gestión administrativa en la empresa KSD?

Personalmente, considero que se puede mejorar, ya que los procesos actuales no tienen un orden lógico que permita realizar las labores de forma eficiente, sacando el máximo provecho a cada uno; esto hace que se pierda tiempo y dinero en procesos repetidos, además se dejan de realizar otras actividades porque no tienen la claridad sobre a quién le responde hacer determinada labor.

Por otra parte, no están bien definidas las actividades por lo que esto evita que se alcancen nuevos objetivos de manera ágil.

Hemos tratado de ir adaptándonos a los cambios que exige el mundo actual con el objetivo de seguir en crecimiento, sin embargo, hace falta mejorar la forma en que se realiza cada una de las labores diarias.

Lo anterior con el fin de definir los roles dentro de la empresa que permitan prevenir posibles problemas dentro de la empresa.

2. ¿Afecta la concentración de funciones la organización de la empresa KSD?

Posiblemente. Al ser KSD una empresa pequeña, cada uno de los colaboradores debe realizar la labor que le sea asignada por la necesidad inmediata de cumplir con las obligaciones.

Hay labores específicas en las que no todas las personas que trabajan para KSD están capacitadas para hacer, como, por ejemplo, realizar un patrón, hacer un diseño digital o confeccionar una prenda; estas no podrían ser efectuadas por otras personas, sin embargo, hay labores que no requieren especialización como alistar una prenda, llevar una encomienda o hasta cortar un patrón y debe ser realizada por la persona que se encuentre disponible en ese momento.

También se hace de esta manera porque la empresa no cuenta con los recursos para contratar a más personas para realizar labores tan específicas, ya que no existe la demanda que justifique realizar esta contratación.

3. ¿Cuenta KSD con asesoría externa que le permita organizar sus labores de una forma más crítica?

No, nunca se ha invertido en la parte de asesoría porque uno siempre piensa en invertir el dinero en otros aspectos visibles para el cliente. La forma en que trabajamos es la que a lo largo de los años nos ha permitido cumplir con las entregas y salir del día a día, aunque somos

conscientes de la importancia que este aspecto tiene para las empresas más cuando uno de los objetivos de la empresa es seguir creciendo.

4. ¿Según su percepción cuáles son los problemas más importantes que enfrenta KSD en la labor que realiza?

Son muchos los problemas que se enfrentan día a día, pero deben ser resueltos en el momento porque este trabajo no permite hacer esperar al cliente por mucho tiempo, sin embargo, entre los que podría destacar está los inconvenientes que ocurren con la sublimación lo cual es subcontratado.

Al ser una empresa externa no se tiene el control de la labor y esto hace que el tiempo de recibido de las telas no siempre sea oportuna haciendo esto que el tiempo de la entrega finalizada sea mayor.

Por otra parte, la falta de personal capacitado ha sido una situación complicada, especialmente con las costureras. KSD se caracteriza por entregar prendas de calidad, detalladas y exclusivas por lo que encontrar personas que sigan la misma línea no es una labor sencilla y es algo con lo que se debe lidiar siempre.

Tabla 1
Rango de edades
 Empresa KSD
 Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
20-29 años	2	13,3%
30-39 años	8	60,1%
40-49 años	2	13,3%
Más de 50 años	2	13,3%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 1.
Rango de edades de los colaboradores de la empresa KSD
 2020

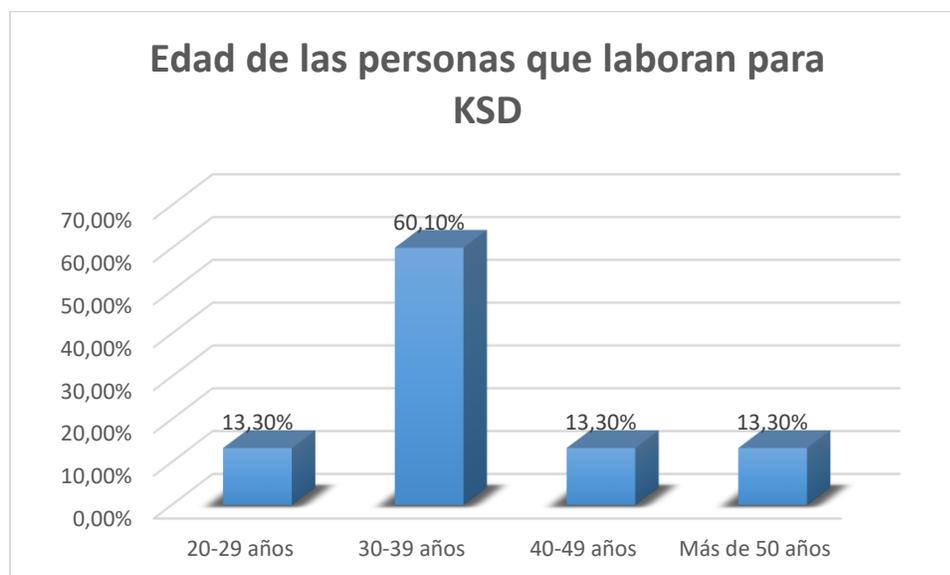


Gráfico N° 1 Rango de edades de los colaboradores de la empresa KSD

Fuente: elaboración propia (2020)

En este primer cuadro se puede observar que la mayoría de las personas que laboran para la empresa KSD son personas con edades entre los 30 y 39 años, laboran solamente dos personas menores de 29 años, dos personas con una edad que va de los 40 a los 49 años y dos personas mayores a los 50 años.

Tabla 2
Años laborados en la empresa

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>De 1 a 3 años</i>	8	61,5%
<i>De 4 a 7 años</i>	4	30,8%
<i>Más de 8 años</i>	1	7,7%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 2.

Años laborados en la empresa KSD

2020

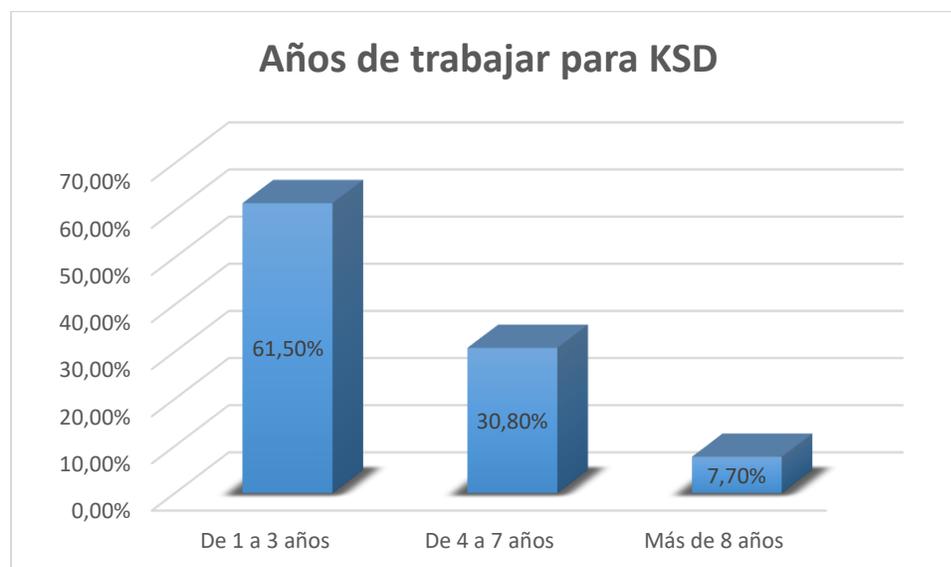


Gráfico N° 2 Años laborados en la empresa KSD

Fuente: elaboración propia (2020)

La mayor parte de las personas que laboran para KSD son nuevas según lo revela el gráfico anterior, siendo que, del total de 14 personas, 8 tienen un tiempo menor a los 3 años, seguidamente están quienes tienen entre 4 y 7 años que actualmente son 4 personas y solamente hay una persona que tiene más de 8 años laborando para la empresa.

Tabla 3
Existencia de manual de procedimientos

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	5	35,7%
<i>No</i>	9	64,3%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 3.

Existencia de manual de procedimientos

2020

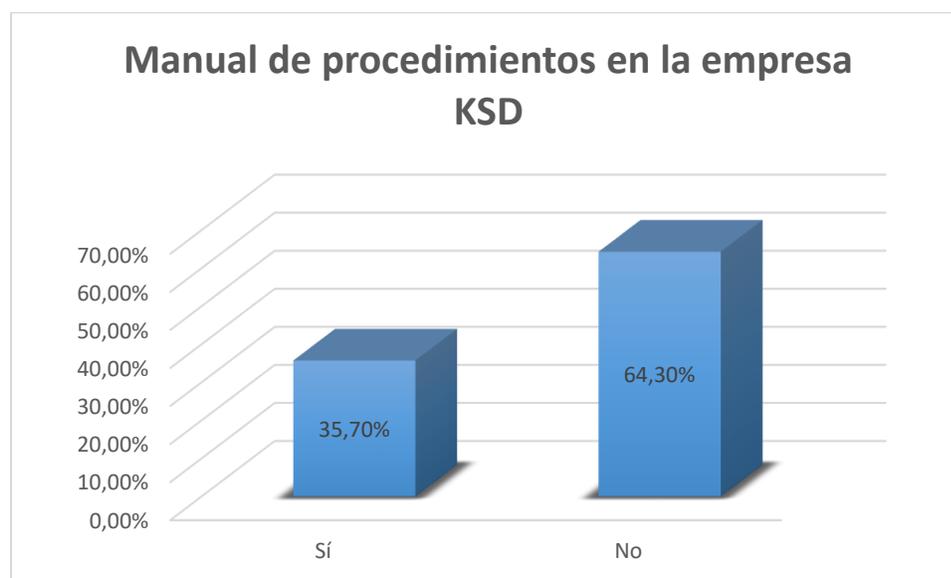


Gráfico N° 3 Manual de procedimientos de la empresa KSD

Fuente: elaboración propia (2020)

Según los datos revelados en el gráfico 3, la mayoría de los colaboradores de la empresa indican que no existe un manual de procedimientos en la empresa KSD y solamente 5 personas que equivalen al 35,7% indica que si cuentan o tienen conocimiento de la existencia de un manual dentro de la empresa.

Tabla 4
Procedimiento de rendición de cuentas

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	4	28,6%
<i>No</i>	10	71,4%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 3.

Procedimientos para la rendición de cuentas

2020

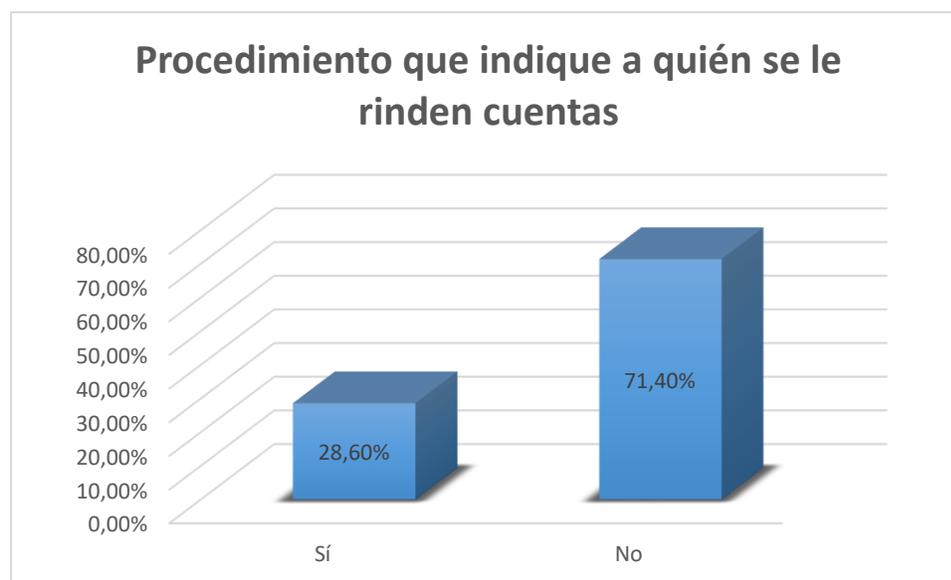


Gráfico N° 4 Procedimiento rendición de cuentas

Fuente: elaboración propia (2020)

En el cuadro anterior, 4 de las personas que equivale a un 28,6% considera que sí existe un procedimiento que especifica a quién se le rinden cuentas y 10 personas, lo que es igual al 71,4% dicen que no cuentan con dicho procedimiento.

Tabla 5
Existe un Gerente para la empresa KSD

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	3	21,42%
<i>No</i>	11	78,57%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 4.

Existencia de un Gerente a cargo de empresa KSD

2020



Gráfico N° 5 Existe un Gerente para la empresa KSD

Fuente: elaboración propia (2020)

En la pregunta 5 de la encuesta donde consulta si la empresa cuenta con un gerente que se encarga de planear, dirigir, controlar y organizar las funciones de la empresa siendo que un 21,42% de las personas entrevistadas respondieron que sí opuesto a un 78,57% que opina que la empresa no cuenta con una persona que dirija la empresa, esto se puede deber a que no tienen claras las labores a realizar mientras realizan su labor.

Tabla 6
Definición de funciones

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	8	57,15%
<i>No</i>	6	42,85%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 5.

Funciones que corresponde a cada colaborador

2020

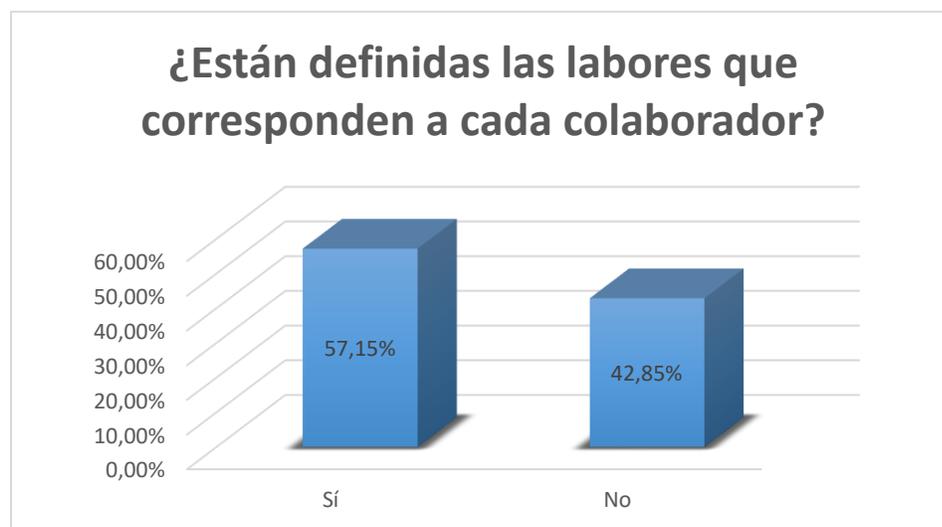


Gráfico N° 6 Definición de funciones

Fuente: elaboración propia (2020)

Se destaca del gráfico anterior que 57,15% de ellas 8 personas indican si están definidas las labores que le corresponden a cada colaborar y 6 persona reflejado en el 42,85% considerar no considerar que las labores se encuentran definidas.

Tabla 7
Percepción de los colaboradores

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Excelente</i>	3	21,42%
<i>Bueno</i>	3	21,42%
<i>Regular</i>	8	57,14%
<i>Malo</i>	0	0%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 6.

Percepción de los colaboradores sobre la estructura organizacional

2020



Gráfico N° 7 Percepción de los colaboradores

Fuente: elaboración propia (2020)

Con respecto a la percepción que tienen las personas colaboradoras de la empresa KSD se logra observar que un 21,42% de las personas encuestadas consideran excelente y buena la estructura organizacional de la empresa, y la gran mayoría de ese del 57,14% indicó que la estructura es regular y el 0% indicó que es mala.

Tabla 8
Procesos que demanda más tiempo

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Diseño</i>	3	21,4%
<i>Sublimación</i>	7	50%
<i>Corte</i>	1	7,2%
<i>Fabricación</i>	3	21,4%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 7.

Proceso dentro de la empresa que demanda más tiempo

2020

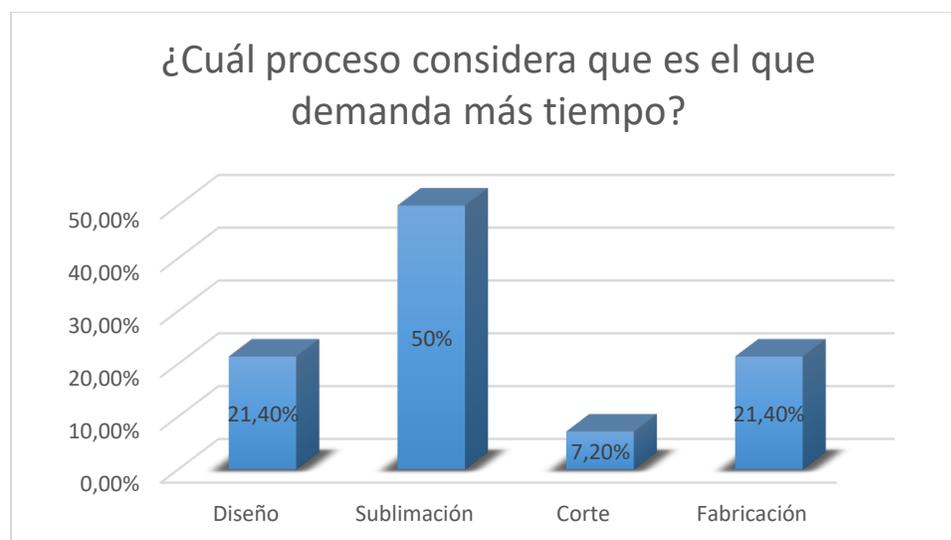


Gráfico N° 8 Procedimiento que demanda más tiempo

Fuente: elaboración propia (2020).

Con respecto a la labor que más tiempo conlleva para la fabricación de una prenda de vestir, el 50% de las personas entrevistadas expresó que es la parte de sublimación. Seguidamente con un porcentaje de 21,4% cada uno consideraron que el proceso de diseño y de fabricación de la tela y solamente un 7,2% indicó que la labor que más tiempo lleva es el corte de la tela para iniciar con la fabricación.

Tabla 9
Tiene políticas internas de KSD

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	4	28,57%
<i>No</i>	10	71,42%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 8.

Políticas internas en KSD

2020

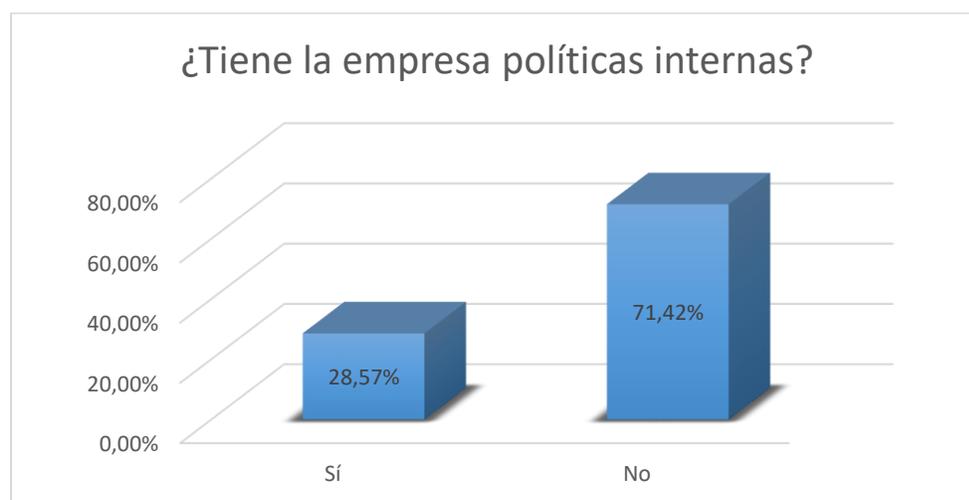


Gráfico N° 9 Políticas internas KSD

Fuente: elaboración propia (2020)

Según datos arrojados por la encuesta solamente el 28,57% indica que la empresa tiene políticas internas y el 71,42% indica que no los tiene o por lo menos no conoce de su existencia.

Tabla 10
Considera que existe un orden para la realización de las funciones

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	5	35,71%
<i>No</i>	9	64,28%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 9.

Existencia de orden para la realización de las funciones

2020

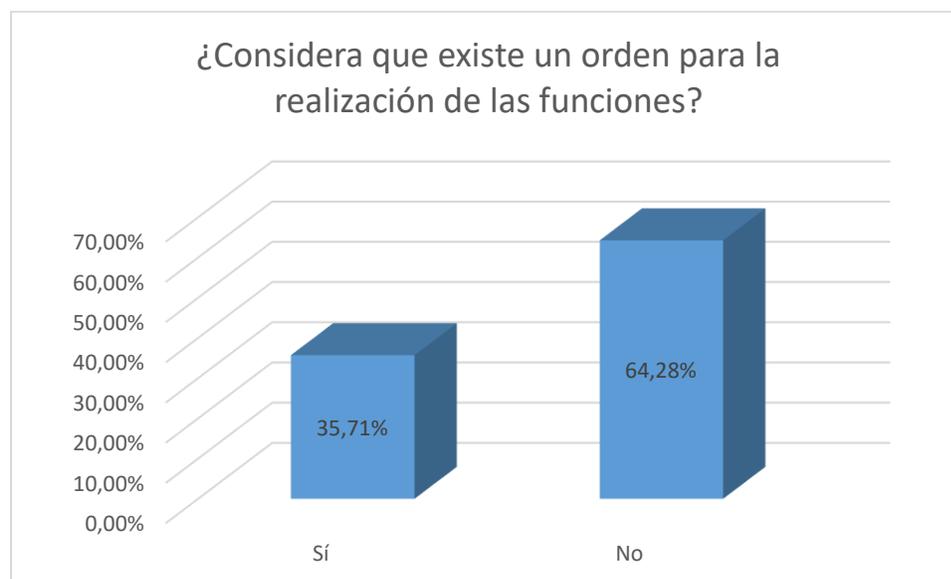


Gráfico N° 10 Existencia de orden para la realización de las funciones

Fuente: elaboración propia (2020)

Con respecto al orden de las funciones en la empresa KSD el 35,71% expresó que existe un orden para la realización de las diferentes labores que tiene a su cargo, por su parte, el 64,28% dice que no hay un orden en la realización de las labores diarias de la empresa KSD.

Tabla 11
Acceso a herramientas para la elaboración de sus funciones

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	11	78,57%
<i>No</i>	3	21,42%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 10.

Herramientas para la elaboración de las funciones

2020

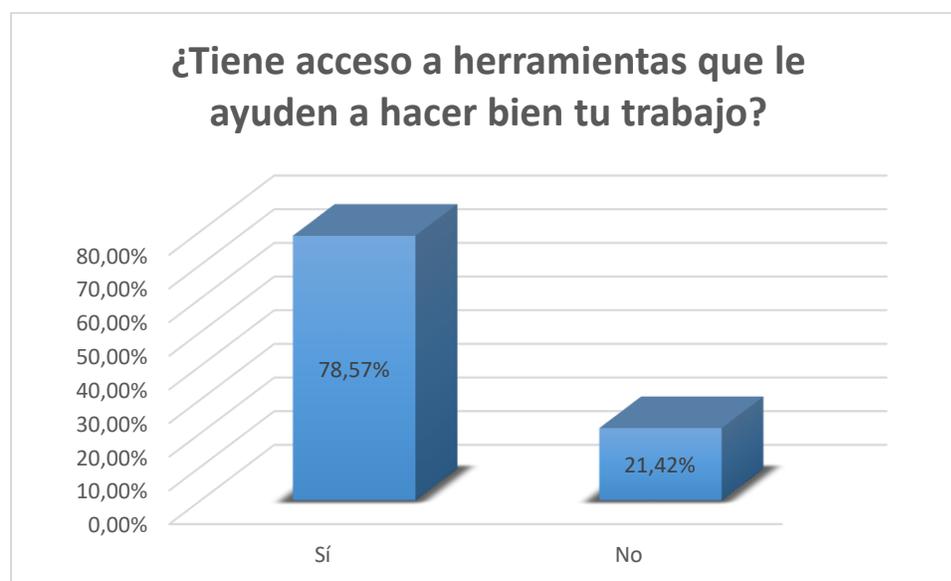


Gráfico N° 11 Herramientas para la elaboración de las labores

Fuente: elaboración propia (2020)

En el gráfico anterior se muestra como el 78,57% de la población entrevistada indicó tener acceso a herramientas que le ayudan a realizar bien su trabajo, mientras que el 21,42% indica no contar con las herramientas necesarias.

Tabla 12
Recibe en forma oportuna la información para realizar sus labores

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	12	85,7%
<i>No</i>	2	14,3%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 11.

Información requerida para realizar el trabajo

2020

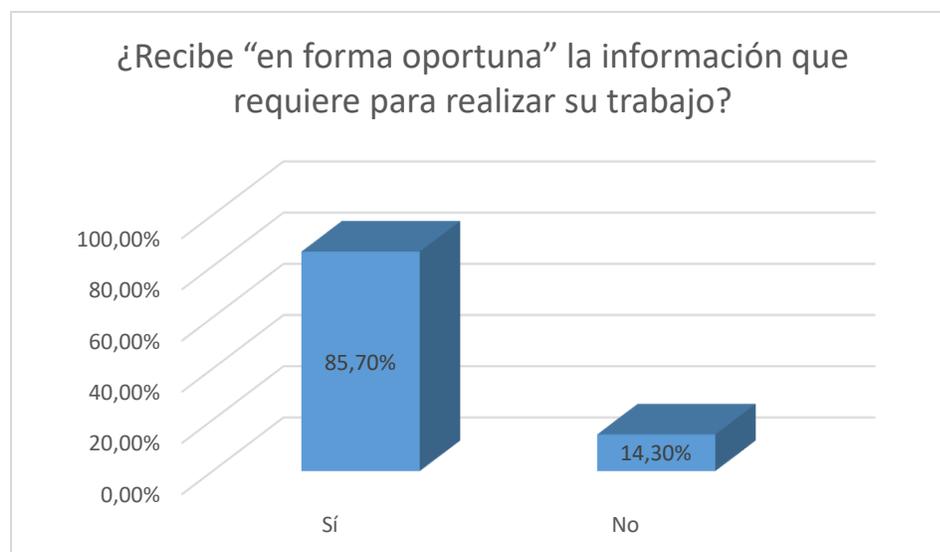


Gráfico N° 12 Información requerida para realizar el trabajo

Fuente: elaboración propia (2020).

En el grafico anterior se observa que un 85,7% que corresponde a 12 colaboradores considera que recibe información para realizar su trabajo de forma oportuna, por el contrario, el 14,3 % manifiesta que no es así.

Tabla 13

La jefatura plantea los objetivos creando sentido común de identidad entre los colaboradores

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	9	64,28%
<i>No</i>	5	35,71%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 12.

Genera la jefatura sentido de identidad entre colaboradores

2020

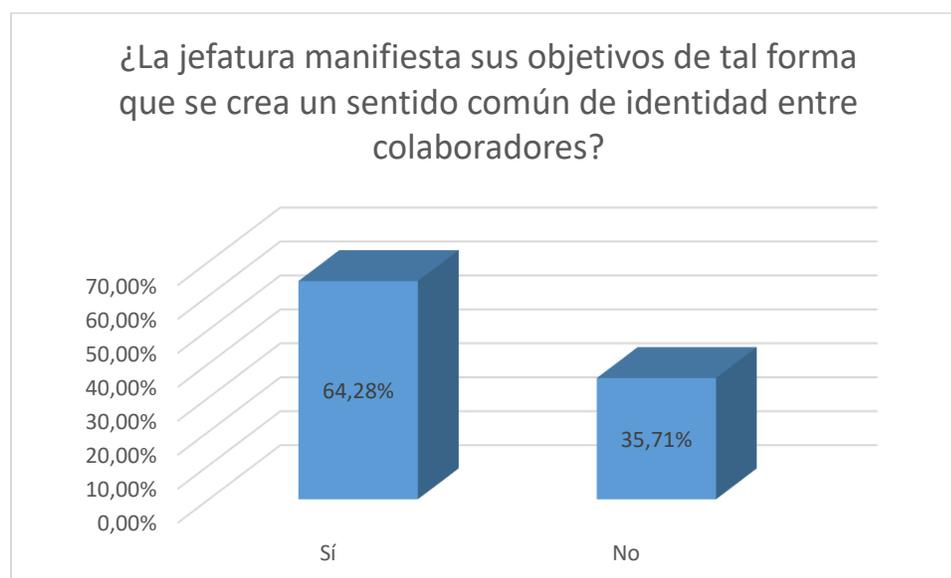


Gráfico N° 13 Genera la jefatura sentido de identidad entre colaboradores

Fuente: elaboración propia (2020).

La mayoría de las personas encuestadas, con un porcentaje del 64,28% revelan que actualmente la empresa KSD cuenta con una jefatura que manifiesta los objetivos de tal forma que crea un sentido común de identidad entre los colaboradores, esto se ve demostrado en las labores diarias donde cada uno, se siente parte esencial de la empresa y se dedican a realizar labores, aunque no les correspondan por deseo propio y solamente un 35,71% considera que no se ve influenciado por la jefatura para sentirse parte de la empresa..

Tabla 14

Se considera en capacidad de realizar otras labores que se le asignen

Empresa KSD

Año 2020

<i>Variable</i>	<i>A</i>	<i>R</i>
<i>Sí</i>	7	50,00%
<i>No</i>	7	50,00%

Fuente: Elaboración propia (2020).

Gráfico 13.

Capacidad para realizar otras labores.

2020

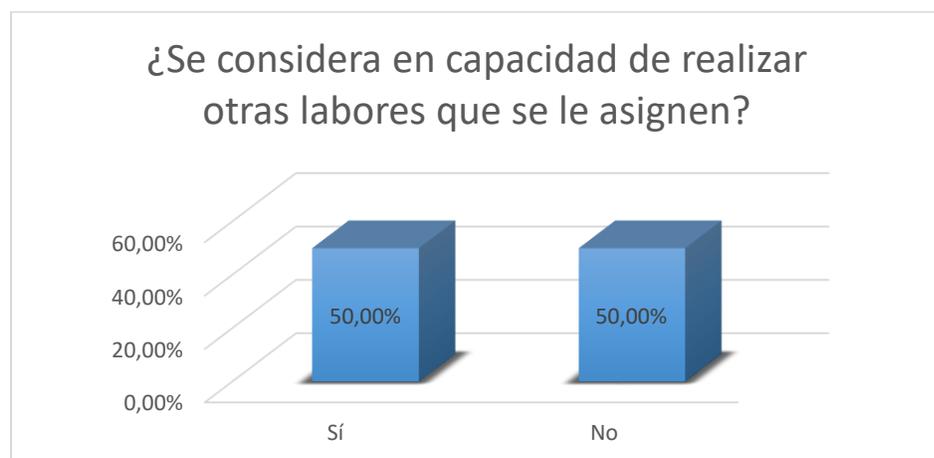


Gráfico N° 14 Capacidad para realizar labor

Fuente: elaboración propia (2020).

En la pregunta ¿Se considera en capacidad de realizar otras labores que se le asignen? un 50% afirma que lo podría hacer sin ningún problema y el otro 50% indica no poder realizarlo; se logra visualizar que estos últimos no se imaginan realizando esta labor porque actualmente hacen labores muy específicas de diseño para el cual se encuentran preparados y no se ven realizando una labor distinta.

¿Qué aspectos cambiaría usted para mejorar la estructura organizacional de la empresa KSD?

Finalmente se realizó a las personas encuestadas una pregunta abierta para conocer sobre los posibles cambios en beneficio de la empresa KSD a lo que varias respuestas coincidieron en la necesidad de establecer controles con el tiempo de cada uno de los procesos, incluyendo esto, por ejemplo, la duración de confeccionar un jersey para hombre, sublimar 1.5 metros de tela, tiempo de diseño de un nuevo estilo, entre otros. Lo anterior para dar un tiempo de entrega más real al cliente.

De esta manera también se podría definir el tiempo en que cada uno de los colaboradores realiza sus funciones diarias aportando esto a mejorar la eficacia en la labor.

Por otra parte, se recomendó tener un lineamiento de capacitación para nuevas costureras y costureros que permita mejorar la productividad sin dejar atrás la calidad que caracteriza a KSD.

Así mismo se aconsejó tener un trato más cercano con el cliente en la preproducción, ya que el servicio que se brinda en la empresa KSD es personalizado y cada cliente proporciona información de sus medidas y hace cambios de los diferentes diseños, información que en ocasiones se desconoce por parte de cada taller o persona asignada para la realización de la misma.

También se logró visualizar comentarios de clientes que coinciden en que no cambiarían nada y que el trabajo es excelente.

En otros aspectos se solicitó realizar un mejor plan de ventas y estrategias de funcionamiento de marketing y gestión de clientes adaptados a las TIC.

Además de tener un equipo de sublimación que mejore el orden de los procedimientos, ya que esto ayudaría en la forma de realizar los procesos actuales y buscaría mejorar la efectividad en la labor de cada empleado y el tiempo de entrega al cliente

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Después de realizar un análisis que nos permita generar una propuesta para conocer el rendimiento del personal en la empresa KSD en base a la estructura y gestión administrativa, lo cual se puede concluir:

Con respecto al análisis realizado se deduce que la empresa KSD, debe priorizar una estructura organizacional debido a que la comunicación y la distribución de funciones; así como las directrices no están muy para los colaboradores, lo cual se sienten confundidos a la hora de la toma de decisiones.

Así mismo, se concluye que las herramientas utilizadas como parte de los métodos para lograr una distribución de sus funciones no son las más idóneas, pues no gozan de suficiente tecnología y personal para la agilizar sus funciones.

Es importante mencionar que, en su mayoría, del equipo de trabajo de KSD, llámese costureras, diseñadores, personal de mercadeo, compras menores, mensajería, diseños y ventas, así como la dueña de la empresa, no están en desacuerdo que existen deficiencia en la organización, del mismo modo tampoco consideran que se esté realizando mal el trabajo en las diferentes áreas de la empresa, pero si consideran que deberían tener una estructura desarrollada y una gerencia más determinada a esa función.

Por lo anterior se concluye que existen aspectos más relevantes por modificar, como es el caso de la capacitación para la formación en diferentes áreas, de manera que los colaboradores

comprendan la importancia de realizar cada prenda con dedicación y eficiencia, lo cual permitirá una mejor apertura de mercados, de acuerdo a la calidad que se ofrece.

Con respecto a las políticas internas de la empresa, la mayoría de los colaboradores no tienen conocimiento y se sienten desorbitados con sus funciones, ya que no existe una persona supervisando constantemente sus labores, eso acarrea en ocasiones errores en los pedidos o diseños para los clientes.

Finalmente, la empresa KSD, es una Pyme que a pesar de las adversidades a sobre llevado su labor con profesionalismos, dedicación y carisma; tomando en cuenta que existe de mayores empresas como parte de la competencia, es por esa razón que la existencia de una estructura es de suma urgencia para esta empresa.

Recomendaciones

Se recomienda establecer estrategias en donde el colaborador sienta a la empresa interesada no sólo en la producción y ventas, sino en el colaborador como un todo, por lo que se recomienda establecer técnicas adecuadas para cada miembro en cuanto a las funciones, además de incentivar al personal con capacitaciones o reconocimientos que permita estimular la labor diaria del colaborador y colaboradora en la empresa.

No obstante, se recomienda darle prioridad a la contratación de personal capacitado, especialmente con las costureras, ya que dicha empresa se caracteriza por la calidad en las prendas de vestir y el tener el personal adecuado para solventar las diferentes necesidades de los clientes ayudaría mucho a la empresa.

Por otra parte, se sugiere crear procedimientos que indiquen a quien se le debe rendir cuentas, es notable que los colaboradores se encuentran confundidos con la actividad jerárquica, esto por la falta de un coordinador o gerente especializado en esta materia para la distribución adecuada de sus funciones.

Además, se sugiere la creación de una estructura organizacional en la empresa, que permita una mejor planificación del trabajo y la distribución formal de las funciones, de las cuales los colaboradores se sientan comprometidos en la producción de sus productos.

Es recomendable la formulación de una misión y la visión para la empresa, por lo que se propone la creación o el uso de estos, establecido en el Manual Corporativo que se realizó en el presente proyecto de graduación con el objetivo de entregarlo a la empresa KSD para su utilización.

No obstante, se recomienda la reorganización de las funciones, así como los puestos en beneficio de la empresa, por lo que se ha creado una distribución correcta donde se especifica la labor de cada uno de sus puestos y se recomienda la aplicación de los mismos tal y como se indica en el nuevo organigrama propuesto.

La redefinición de la gerencia es otra de las recomendaciones, de manera que los colaboradores tengan claridad sobre la existencia de un mando dentro de la empresa.

Además, se hace necesaria la creación de reportes y controles para dar en seguimiento adecuado en el cumplimiento de cada una de las metas y los proyectos establecidos.

Finalmente se recomienda el desarrollo de políticas internas que establezcan normas y procedimientos que deben tener los colaboradores las cuales dan lugar a una mejor guía y canalización en cuanto a la toma de nuevas decisiones, de los todos los miembros de la empresa KSD.

Capítulo VI

Propuesta de mejora

Dentro de las mejoras propuestas a la empresa KSD tenemos las siguientes:

Propuesta #1

Creación de un manual corporativo: en este documento quedarán definidos los lineamientos a seguir para lograr un orden lógico de la empresa que permita la efectividad en las funciones, de esta manera se garantizará la correcta distribución de las funciones de cada uno de los colaboradores.

Propósito: Definir las labores de cada una de las personas que labora para KSD para evitar el desperdicio de recursos, tanto humano como material, logrando así ofrecer a los clientes un tiempo menor en la entrega de las prendas.

Especificaciones: Se realizará mediante un documento del cual se brindará una copia a cada una de las personas que laboren en la empresa KSD.

Responsables:

Rafaela Bermúdez Cantillo, propietaria de la empresa KSD.

Jonathan Aguilar Navarro, encargado de la empresa KSD

Fecha de ejecución: Del 4 de enero al 31 de diciembre del 2021.

Propuesta #2

Contratación empresa de sublimado o compra de maquinaria para evitar la subcontratación: Contratar otra empresa que brinde los servicios de KSD como segunda opción para realizar la división de las labores o bien analizar la posibilidad de realizar la compra de la maquinaria para realizar la compra, sin embargo, hay que estudiarlo debido a que esto conlleva otro tipo de gastos como alquiler de local más amplio y contratación de personal capacitado para operarlo.

Propósito: Mejorar los tiempos de entrega. Al tener dos empresas que presten los servicios se logrará realizar una labor más expedita y de mayor calidad.

Especificaciones: Se realizará por subcontratación y se firmará un contrato que asegure la entrega final con la máxima calidad.

Responsables:

Rafaela Bermúdez Cantillo, propietaria de la empresa KSD.

Fabián Rojas Bermúdez, encargado de diseño.

Fecha de ejecución: Del 4 de enero al 31 de diciembre del 2021.

Propuesta #3

Asesoría y capacitaciones: Es necesario que el personal de KSD reciba asesoría en temas como gestión empresarial, además de capacitaciones para la creación de prendas de vestir con la calidad requerida por la empresa.

Propósito: Continuar manteniendo la calidad que se le ha ofrecido a los clientes por años.

Especificaciones: Las asesorías se realizarán en el Instituto Mixto de Ayuda Social (INA) y otros institutos de acuerdo a las necesidades actuales. Con respecto a las capacitaciones en costura serán impartidas por la propietaria de KSD que es diseñadora de modas y especialista en patronaje.

Responsables:

Rafaela Bermúdez Cantillo, propietaria de la empresa KSD.

Nuevas contrataciones.

Fecha de ejecución: Del 4 de enero al 31 de diciembre del 2021.

Propuesta #4

Establecer funciones: Es esencial que se establezcan las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa con el fin de cumplir con los objetivos propuestos y lograr un crecimiento real de la misma.

Propósito: Reorganizar las labores de cada uno de las personas que trabajan en la empresa KSD.

Especificaciones: Se realizará mediante el análisis específico de cada uno de los puestos, las necesidades y las competencias de cada una de las personas.

Responsables:

Rafaela Bermúdez Cantillo, propietaria de la empresa KSD.

Jonathan Aguilar Navarro, encargado de la empresa KSD

Fecha de ejecución: Del 4 de enero al 31 de diciembre del 2021.

Propuesta #5

Contar con las herramientas necesarias para la labor diaria: Actualmente existe una necesidad de organización importante relacionada con la necesidad de contar con los materiales necesarios para realizar las diferentes funciones de la empresa.

Propósito: Las telas son importadas de Colombia, lo que hace que en ocasiones los materiales se agoten y se deba esperar por casi 45 días para volver a recibirlos por lo que se debe recurrir a otros materiales que hacen que varíe la calidad de lo que se ofrece por lo que deben existir una mejor organización para medir los tiempos y establecer fechas de compra de materiales.

Especificaciones: Se realizará mediante un control estricto de gasto y se realizará pedido de materiales con mayor anterioridad.

Responsables:

Rafaela Bermúdez Cantillo, propietaria de la empresa KSD.

Alexis Rojas Solano, encargado de compras.

Propuesta #6

Establecer estrategias por posibles imprevistos: Existe gran variedad de imprevistos, pero el que más afecta se da por la entrega de diseños en tiempos fuera de lo establecido, esto debido a que las 3 personas que se encargan de esta labor se encuentran en Venezuela y en este país se dan muchos problemas de faltante electricidad.

Propósito: Contratar una persona que se encargue del diseño en Costa Rica para que realice trabajos temporales en momentos en que se tengan inconvenientes de este tipo.

Especificaciones: Mejorar o buscar diseñadores en otras localidades por problemas en la luz.

Responsables:

Rafaela Bermúdez Cantillo, propietaria de la empresa KSD.

Jonathan Aguilar Navarro, encargado de la empresa KSD

Propuesta #7

Contratar personal adecuado: Realizar las contrataciones pensando en que será a largo plazo por lo que se deberá realizar un proceso para la contratación invirtiendo el tiempo necesario para encontrar excelentes empleados, aunque esto conlleve más tiempo.

Propósito: Encontrar perfiles de acuerdo a las necesidades de KSD y tratar de mantenerlos por un tiempo prolongado dentro de la empresa.

Especificaciones: Se realizará mediante un plan de entrevistas y pruebas, una vez que aprueben las diferentes pruebas se procederá con capacitaciones donde se les explicará los detalles que deben cumplir en cada una de las prendas.

Responsables:

Rafaela Bermúdez Cantillo, propietaria de la empresa KSD.

Jonathan Aguilar Navarro, encargado de la empresa KSD

Tabla 16 Formulación de Presupuesto del Proyecto en Investigación

Actividades	Costo Unitario	Subtotal	Total
Creación de un manual corporativo.	\$75	\$75	\$75
Contratación empresa de sublimado o compra de maquinaria para evitar la subcontratación.	\$52.000	\$52.000	\$52.000
Asesoría y capacitaciones.	\$54,33	\$54,33	\$163
Establecer funciones.	\$0	\$0	\$0
Contar con las herramientas necesarias para la labor diaria.	\$4.356	\$4.356	\$13.070
Establecer estrategias por posibles imprevistos.	\$0	\$0	\$0
Contratar personal adecuado.	\$5.456	\$5.456	\$10.912
Total, general presupuestado			\$76.220

Referencias Bibliográficas

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.3 en línea].

Recuperado el 31 de octubre de 2020 de <https://dle.rae.es>

Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. México D.F, México: Grupo Editorial

Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/39415?page=45>

Blandez Ricalde, M. D. G. y María de Guadalupe Blandez Ricalde (2014). *Proceso administrativo*.

México, D.F, México: Editorial Digital UNID. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/41174?page=8>.

Ángel Maldonado, J. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. Málaga, Argentina: B

- EUMED. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/51718?page=3>.

Gómez Gómez, I. (Ed.) y Brito Aguilar, J. G. (Ed.) (2020). *Administración de Operaciones*.

Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/131260?page=12>.

Cuatrecasas Arbós, L. (2012). *La producción: procesos: relación entre productos y procesos*.

Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/62611?page=4>.

Lazzati, S. C. y Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial*. Ediciones Granica. Recuperado de

<https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/151212?page=48>.

Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial, Decimocuarta Edición*. México D.F.

Enrique Benjamín y Franklin Fincowsky. (2009). *Organización de Empresas Tercera Edición*. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México.

Martín G. Álvarez Torres (2006). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México, D.F.

M^a Eugenia Caldas, Reyes Carrión y Antonio José Heras (2014). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid.

Universidad Latina de Costa Rica. (31 de octubre 2020). *Importancia De La Gestión Administrativa En Una Empresa*. <https://i.ulatina.ac.cr/blog/importancia-de-la-gesti%C3%B3n-administrativa-en-una-empresaa>.

Guillermina María Eugenia Baena Paz (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/40362?page=64>.

Jiménez, J., Piedra, H. y Zamora D. (2017) *Gobierno Corporativo, Profesionalización y Plan de Sucesión para la Empresa ATAI de Tibás Ltda.* (Tesis de maestría, Tecnológico de Costa Rica). Repositorio TEC <http://hdl.handle.net/2238/7198>

Hernández, Fernández y Baptista. (2014) *Metodología de la Investigación*, sexta edición. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Carmen Pérez Pais. (2009). 7. *Fuentes de información: claves para una primera aproximación*. Universidad da Coruña. <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/12946>

Rodrigo Barrantes Echeverría. (2002). *INVESTIGACIÓN: Un camino al Conocimiento. Un Enfoque Cuantitativo y Cualitativo*. Universidad Estatal a Distancia. EUNED

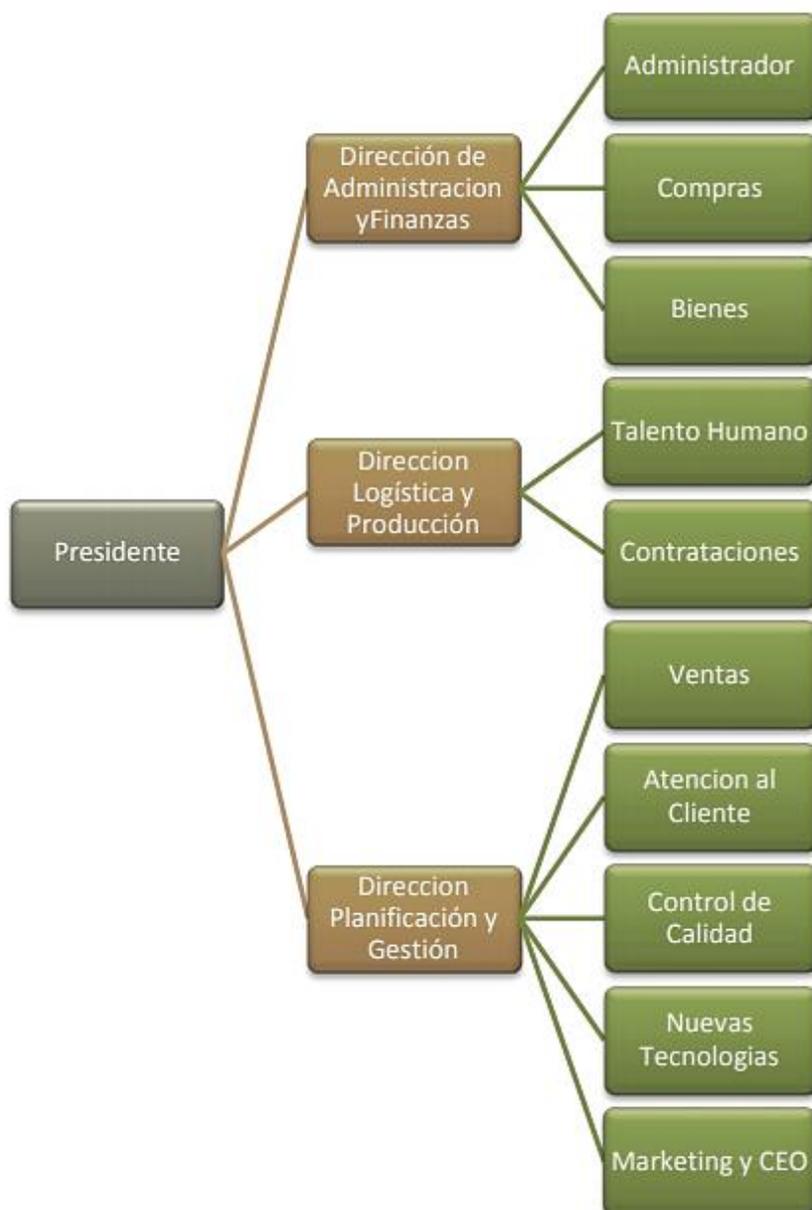
Kvale, S. (2014). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid, Spain: Ediciones Morata, S. L. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usanmarcos/51837?page=31>.

ANEXOS

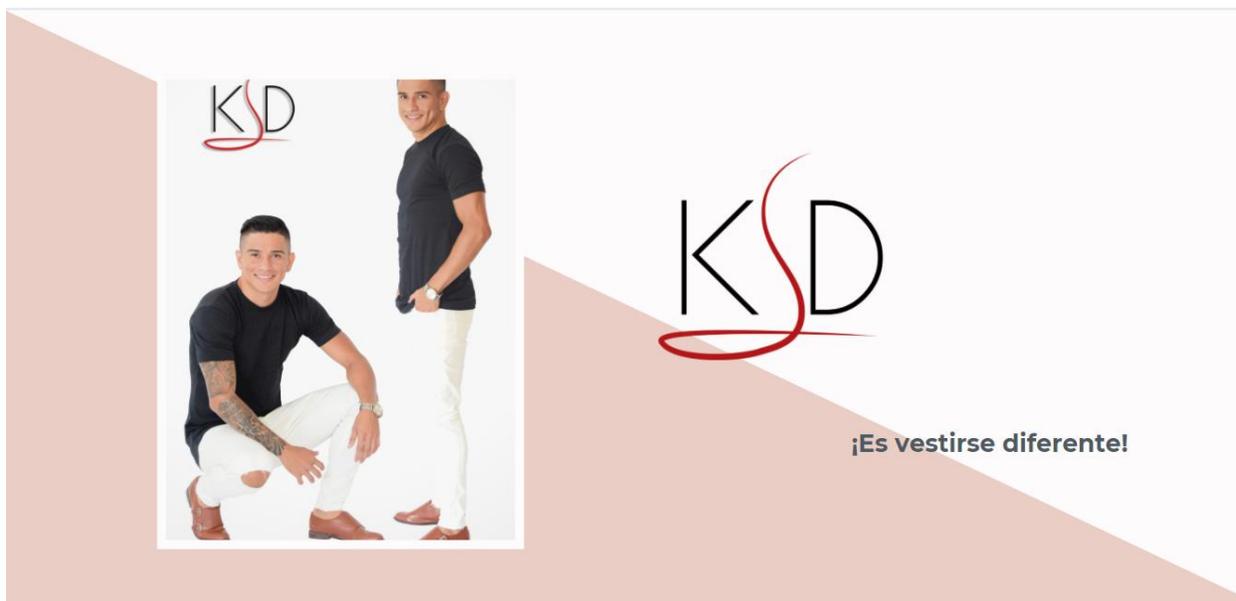
Como parte de la propuesta N° 4 reflejada en este proyecto, tenemos el siguiente anexo:

Anexo 1 Estructura organizacional

Organigrama Integral de contenido.



Anexo 2. Ficha de presentación caballero



Anexo 3. Ficha de presentación prendas de vestir

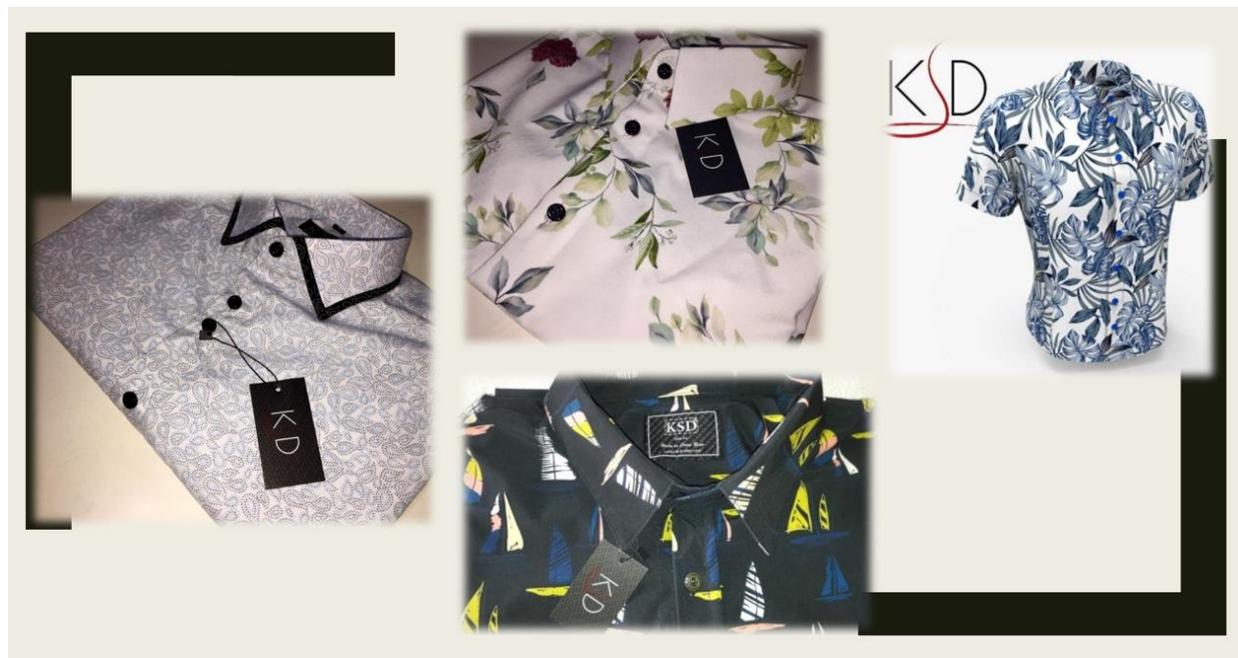


KSD

Es una empresa dedicada a la confección de prendas de vestir exclusivas para toda la familia.

kSD le ofrece todo en prendas deportivas, casuales y formales con finos acabados al por mayor y al detalle.

WWW.KSDCR.COM



Anexo 4. Ficha de presentación ropa deportiva y casual

DE LO DEPORTIVO A LO CASUAL



Anexo 5. Ficha de presentación prendas de baño Caballero-Dama

PRENDAS DE BAÑO



Telas

Trabajamos telas colombianas de la mejor calidad.



Diseño

KSD hace realidad ese diseño que tenés en mente.



Tendencia

Trabajamos tendencias actuales a gusto del cliente.



KSD



KSD



KSD



KSD

Anexo 6. Ficha de presentación descuentos

KSD

PARA CABALLEROS
BLAZER
CASUAL

Desde **\$35.000**
Envío a todo el país

ADQUIRILAS
EN 3 PAGOS DE
\$8.000 c/u

TASA 0 A 3 MESES EN LINEA CON COMPRA CLICK **TASA** 1

KSD

@tiendaksd @ksd_c.r www.ksdcr.com

Anexo 7. Ficha de presentación ropa de niño y niña

