



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**OPTIMIZACIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN DE FUERZA DE VENTAS A NIVEL NACIONAL**

**PRESENTADO POR
JANET MARCELA TAPIA RABANAL**

**ASESORA
MARTHA MARLENE KEVANS ESPINOZA**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

LIMA – PERÚ

2020



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**OPTIMIZACIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA
DE CAPACITACIÓN DE FUERZA DE VENTAS A NIVEL NACIONAL**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:
JANET MARCELA TAPIA RABANAL**

**ASESORA:
DRA. MARTHA KEVANS ESPINOZA**

LIMA, PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mis padres Víctor y Meche, por su amor, sus consejos y sacrificios para hacer de mí una mejor persona y darme la oportunidad de estudiar para forjarme un futuro profesional.

A mis amados Guilles - mi esposo y mi hijo - por su amor y comprensión, por creer en mí brindándome todo su apoyo y entusiasmo para seguir adelante, por ser mi motivación para luchar y hacer realidad mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

A la USMP por abrirme sus puertas y junto a tantos maravillosos docentes, ampliar mis conocimientos y mostrarme el camino para lograr mi desarrollo profesional.

A mi asesora, la Doctora Martha Kevans Espinoza, por compartir sus conocimientos, acompañarme y guiarme en el desarrollo de este trabajo.

A la empresa que me acogió por 15 años y me enseñó que el trabajo hecho con amor y una visión, es una hermosa bendición de la vida.

ÍNDICE

	Página
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I – ASPECTOS GENERALES	13
1.1 Contexto laboral	13
1.1.1 Descripción de la empresa	13
1.1.2 Organización de la empresa	16
1.2 Descripción general de la experiencia	19
1.2.1 Puesto desempeñado	19
1.2.2 Propósito del puesto	19
1.2.3 Proceso objeto del informe	19
1.2.4 Resultados obtenidos	19
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes	21
2.2 Marco Teórico	26
2.2.1 Capacitación	26
2.2.2 Importancia de la capacitación	28
2.2.3 Optimización presupuestal	30
2.2.4 Cambio y éxito en condiciones adversas	31
2.3 Definición de conceptos básicos	33

	Página
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	36
3.1 Diagnóstico	36
3.2 Formulación del Problema	38
3.3 Objetivos	38
3.3.1 Objetivo General	38
3.3.2 Objetivos Específicos	39
3.4 Justificación	39
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	41
4.1 Metodología	41
4.2 Diseño muestral	41
4.3 Análisis de Causas e impactos	42
4.4 Propuesta de valor	44
4.5 Planeación de la propuesta	44
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN	47
5.1 Análisis y estrategias de los procesos	47
5.2 Acciones realizadas	47
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS	53
6.1 Impacto de las acciones	53
6.2 Barreras o dificultades	55
6.3 Resultados	56
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS	60

INDICE DE TABLAS

	Pagina
CAPÍTULO IV	
Tabla 1 - Programa Inicial de Capacitación Por Taller	43
Tabla 2 - Programa Inicial de Capacitación Integral	43
Tabla 3 - Costo Inicial de Alimentación por Taller	43
Tabla 4 - Costo Inicial de Alimentación por 3 Talleres	44
CAPITULO V	
Tabla 5 - Programa Descentralizado de Capacitación Por Taller	47
Tabla 6 - Programa Descentralizado de Capacitación Integral	48
Tabla 7 - Costos Optimizados de Alimentación por Taller	50
Tabla 4 - Costos Optimizados de Alimentación por 3 Talleres	50

INDICE DE FIGURAS

	Página
CAPÍTULO I	
Figura 1 - Organización País	16
Figura 2 - Fuerza de Ventas	17
Figura 3 - Dirección de Ventas	17
Figura 4 - Organización de la Gerencia de Capacitación País	18
CAPITULO V	
<i>Figura 5 - Causas del Problema</i>	42

RESUMEN

La capacitación es una de las inversiones más rentables en el mundo empresarial impactada por el cambio constante y la competitividad; sin embargo, cuando las empresas enfrentan un escenario difícil o recesión económica, es frecuente dejarla de lado, descartando su impacto en el logro de los objetivos.

El Plan de Mejora presentado se enfoca en la optimización presupuestal del programa de capacitación de la fuerza de ventas de una compañía líder del sector de cosméticos, perfumería e higiene. Este se origina a partir de una reducción del 30% del presupuesto asignado, poniendo en riesgo su implementación. Para demostrar la importancia del programa de capacitación y la viabilidad de alternativas de optimización presupuestal, su implementación se llevó a cabo en base a lo siguiente: descentralización, uso de los recursos disponibles y medidas innovadoras. Las técnicas de entrevista, observación y análisis documental de informes de asistencia, satisfacción, rotación y gastos de un período de dos años fueron utilizadas tanto para preparar la propuesta como para plantear conclusiones y recomendaciones.

Los resultados mostraron ahorros significativos en alquiler de locales, transporte, refrigerios, alojamiento y alimentos, lo que representó un gasto 8% menor que el asignado; la asistencia a nivel país alcanzó el 99% de las supervisoras de ventas y del 100% de las gerentes zonales. Además, subió el nivel de satisfacción de las supervisoras y la tasa de rotación disminuyó en 2 puntos; las ventas anuales aumentaron y se alcanzaron los objetivos e indicadores de productividad.

Transformamos el déficit en oportunidad y eficiencia.

ABSTRACT

Training is one of the most profitable investments in the business world impacted by constant change and competitiveness; however, when companies face a difficult scenario or economic downturn, it is often left aside, dismissing its impact on achieving objectives.

The Improvement Plan presented focuses on the budget optimization of the sales force training program of a leading company in the cosmetics, perfumery and hygiene sector. This Plan originates from a 30% reduction in the assigned budget, putting its implementation at risk. To demonstrate the importance of the training program and the feasibility of budget optimization alternatives, its implementation was carried-out based on the following: decentralization, the use of available resources, and innovative actions. The techniques of interview, observation, documentary analysis of reports of attendance, satisfaction, rotation, and expenses over a two-year period were used both to prepare the proposal and to draw conclusions and recommendations.

The results showed significant savings in rental of premises, transportation, refreshments, accommodation, and food, which represented an expense 8% lower than the assigned one; Attendance at the country-level reached 99% of sales supervisors and 100% of zonal managers. Additionally, the level of satisfaction of the supervisors went up and the rotation rate decreased by 2 points, annual sales increased and both productivity targets and indicators were achieved. We transform the deficit into opportunity and efficiency.

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy donde la constante es el cambio, las organizaciones requieren de un proceso de capacitación continua, que contribuya al desarrollo personal y profesional de los colaboradores, ofreciendo renovados y nuevos conocimientos, fortalezcan habilidades y actitudes e incrementen la motivación y el compromiso de sus colaboradores; lo que les permitirá enfrentar nuevos retos, alcanzar sus objetivos y mantener su competitividad en el mercado.

La reducción del 30% en el presupuesto solicitado para la realización del plan anual de capacitación en metodología y desarrollo personal para la fuerza de ventas a nivel nacional, puso a disposición de la jefatura de capacitación, un presupuesto insuficiente para implementar íntegramente el programa de tres (3) talleres a nivel nacional con los parámetros establecidos.

En ese contexto, nació el presente plan de mejora con el propósito de optimizar el presupuesto del programa de capacitación anual en Metodología y Desarrollo Personal de la fuerza de ventas, de una empresa líder del rubro cosméticos, perfumería e higiene. La formación en administración y coaching, la larga experiencia laboral guiando a valiosas mujeres y la pasión por desarrollar la misión empresarial de contribuir al desarrollo personal y hacer realidad los sueños, generaron compromisos personales. El primero fue demostrar la importancia de realizar íntegramente el programa de capacitación y la viabilidad de alternativas propuestas para la obtención de la autorización de su implementación. Logrando este primer compromiso, se dio paso al siguiente: demostrar que la optimización planteada permitía ejecutar el programa de capacitación anual descentralizado,

manteniendo la calidad y acorde a las expectativas de las participantes, con el presupuesto asignado.

Se aplicó la técnica de entrevista, observación y análisis documental de los reportes de asistencia, satisfacción y rotación, así como de liquidaciones de gastos de un periodo de dos años del área en cuestión para elaborar una propuesta.

Su implementación fue realizada a nivel nacional, en 20 departamentos y 35 provincias que correspondían a las 16 regiones de venta establecidas por la empresa, desarrollando un total de 243 talleres – 102 en Lima y 141 en provincias – a lo largo de 36 semanas, que llegaron a 1846 supervisoras de venta y 260 gerentes zonales que representaban una asistencia del 99% y 100% respectivamente a nivel nacional; ofreciendo a través de la capacitación en metodología y desarrollo personal, los conocimientos teóricos y prácticos, así como habilidades y actitudes necesarias para lograr su empoderamiento y desempeño exitoso, alcanzando superar ampliamente las expectativas y la satisfacción, que se hizo visible en encuestas y otros indicadores.

De ésta manera, este proyecto profesional es un aporte a la metodología de optimización presupuestal, que demuestra que es posible obtener una mejora en la ejecución de un programa de capacitación, rompiendo paradigmas y haciendo un mejor uso de los recursos económicos, a través de una mirada sistémica de los elementos que la conforman que permite articular eficientemente la gestión, involucrando a diferentes actores y optimizando recursos propios, como infraestructura y materiales, entre otros, logrando cumplir los objetivos con un mayor impacto positivo en la satisfacción y las ventas.

El Capítulo I, Aspectos Generales; presenta el contexto laboral, conteniendo la descripción de la empresa, la actividad que desarrolla y su organización. Así también, la descripción general de la experiencia, donde se expone la actividad profesional, el propósito del puesto, el proceso objeto del informe y los resultados concretos logrados en el cumplimiento de su labor.

El Capítulo II, Fundamentación del Tema; expone el papel de la teoría y la práctica en el desempeño profesional, conformado por los antecedentes y el marco teórico que se integran para la resolución del problema.

El capítulo III, Planteamiento del problema presenta la determinación y análisis del problema a resolver, a través de la formulación del problema, objetivos y justificación.

El Capítulo IV, Metodología, analiza de las áreas que se mejoraron, asimismo, se definen los problemas a solucionar y en función de estos se presenta el plan de acción, los objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permitió evaluar el proceso.

El Capítulo V, Implementación, señala las acciones realizadas para implementar la mejora del proceso y cómo se hizo el seguimiento.

El Capítulo VI, Análisis y evaluación de los resultados, en este punto se presenta la verificación, el cumplimiento de la propuesta, planificación e implementación. Asimismo, se señalan los indicadores que se utilizó para evaluar el proceso, basándose en los objetivos e indicadores; indicando las ventajas y desventajas. Los alcances y limitaciones del mismo.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Contexto Laboral

El proyecto expuesto en el presente trabajo de Suficiencia Profesional, se llevó a cabo en una empresa privada líder del rubro cosmético a nivel nacional a la cual denominaremos LA EMPRESA, a fin de proteger la confidencialidad en virtud de no contar con la autorización que permita el uso y divulgación de información confidencial de la misma, debido a la coyuntura nacional actual.

En el año 2001, la investigadora ingresó a trabajar a LA EMPRESA, donde laboró por 15 años, de los cuales 5 años asumió la gerencia zonal de ventas, en los distritos de San Miguel y Pueblo Libre del departamento de Lima, con una gestión eficiente que le permitió superar los objetivos y distinguirse dentro de la región a la que pertenecía. Luego, gracias a su experiencia y resultados, fue promovida a la sede corporativa como jefe de educación corporativa, asumiendo posteriormente la jefatura de educación país, responsable de metodología y desarrollo personal para fuerza de ventas durante un periodo de 10 años, los cuales representaron satisfacción y orgullo en su vida.

Es importante resaltar aspectos generales que permitan conocer el contexto empresarial en que se desarrolló éste trabajo.

1.1.1 Descripción de la Empresa.

LA EMPRESA nació hace más de 50 años en nuestro país, dedicada a la producción y comercialización de productos cosméticos, perfumería e higiene

personal con un modelo de negocio que adoptó como canal estratégico la venta directa realizada exclusivamente por mujeres. Desde su nacimiento su visión fue empoderar a la mujer y darle la oportunidad de alcanzar su realización personal a través de la venta directa de sus marcas. Construyó una red de vendedoras a las que les dio la oportunidad de tener un negocio propio, capacitándolas para fortalecer sus habilidades sociales, emocionales y de gestión, que les permita mayores posibilidades de enfrentar con éxito los desafíos que se presentan en su vida y contribuyan a mejorar la vida de sus familias.

Desarrolló una cultura organizacional y propósito de trascendencia, alineando su misión, visión y valores a éste fin, siempre orientado al compromiso con la sociedad a través del desarrollo y empoderamiento de la mujer.

Poner a la vendedora como pilar fundamental, orientando acciones para ganar y mantener su fidelización a través de generosos incentivos, así como, el amplio conocimiento del mercado y la política de la reinversión de la utilidad para ganar mercado y destinar gran parte de los recursos a la innovación que le permitía lanzar al mercado cosmético 150 productos nuevos cada año, fueron puntos clave para alcanzar y mantener el éxito.

Con un crecimiento sostenido, luego de algunos años inició el gran sueño de salir a mercados internacionales, llegando a importantes países de América Latina y Estados Unidos, convirtiéndose en una empresa líder en el Perú y países de la región, logrando el posicionamiento de sus marcas en el mercado nacional y del extranjero. Por años consecutivos permaneció entre las 3 mayores compañías del sector de venta directa en América Latina, llegando el año 2013 a facturar más de US\$12.000 millones y ganar a los grandes del mercado como Avon, L'Oreal y Natura,

además de ubicarse entre las 10 empresas más grandes de venta directa del mundo y ser reconocida por Great Place To Work con el puesto nueve entre las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica.

La organización corporativa establecía las políticas y procedimientos a seguir, así como los objetivos estratégicos generales y de venta que debían cumplir las operaciones de cada país, a cargo de un vicepresidente comercial que reportaban directamente a la presidencia.

Respecto a las operaciones de la empresa en el Perú, podemos resaltar que:

Al 2012 contaba con más de 800 colaboradores, además de 150,000 vendedoras de productos sin vínculo laboral. Se hizo acreedora a importantes premios y reconocimientos por sus productos y aportaciones a la sociedad. Fue reconocida por el Great Place To Work Perú entre las 10 mejores empresas para trabajar en el Perú.

Entre el 2008 y el 2013 competía de cerca el liderazgo de participación del mercado cosmético con otras dos empresas líderes internacionales. Empresas del rubro en crecimiento, incluían además de venta directa, estrategias de venta retail, y atractivos incentivos, constituyendo una amenaza creciente en el mercado cosmético nacional.

Según el informe del Comité Peruano de Cosmética e Higiene (COPECOH), al cierre del año 2011 el sector cosmético logró un crecimiento de 16% con ventas que llegaron a 1,832 millones de dólares a nivel nacional. Por otro lado, la estimación de ventas de este sector crecería en 18% el 2012 llegando a los 2,200 millones de dólares. Ángel Acevedo, presidente de COPECOH señaló que éste

sector crecía a un ritmo importante durante los últimos años, estimando que el 2013 reportaría un incremento de 16% alcanzando los 2,414 millones de dólares.

1.1.2 Organización de la Empresa.

La organización a nivel del país permitía un trabajo integrado y cooperativo de las diversas áreas de la empresa, alineadas a las políticas y estrategias corporativas, que respondía básicamente a las necesidades comerciales y estrategias establecidas para el logro de objetivos a nivel país. Ver *Figura 01*.

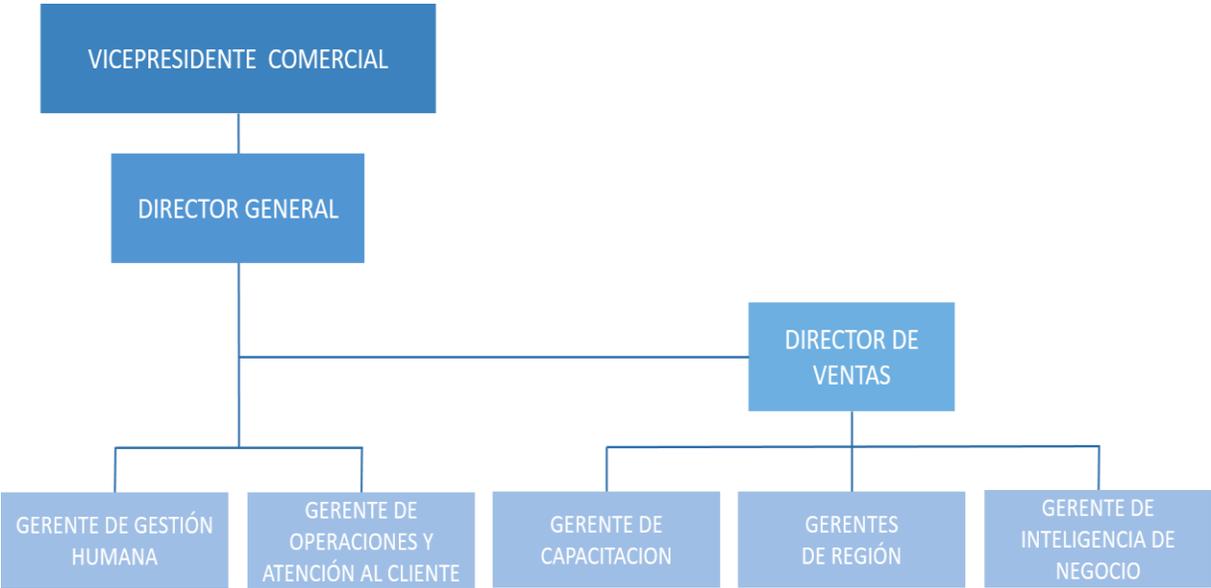


Figura 01. Organización País. El Vicepresidente Comercial representaba a la corporación. El Director General a cargo de la operación del país reportaba directamente al Vicepresidente Comercial Corporativo. El director de Ventas a cargo del área comercial. Todas las gerencias hacían un trabajo integrado y cooperativo para el logro de objetivos.

La estructura operativa de ventas estaba segmentada geográficamente con regiones y zonas bien delimitadas para facilitar la gestión de las unidades de venta, con responsabilidades, objetivos, indicadores e incentivos diferenciados acordes a su realidad. Ver *Figura 2* y *Figura 3*.

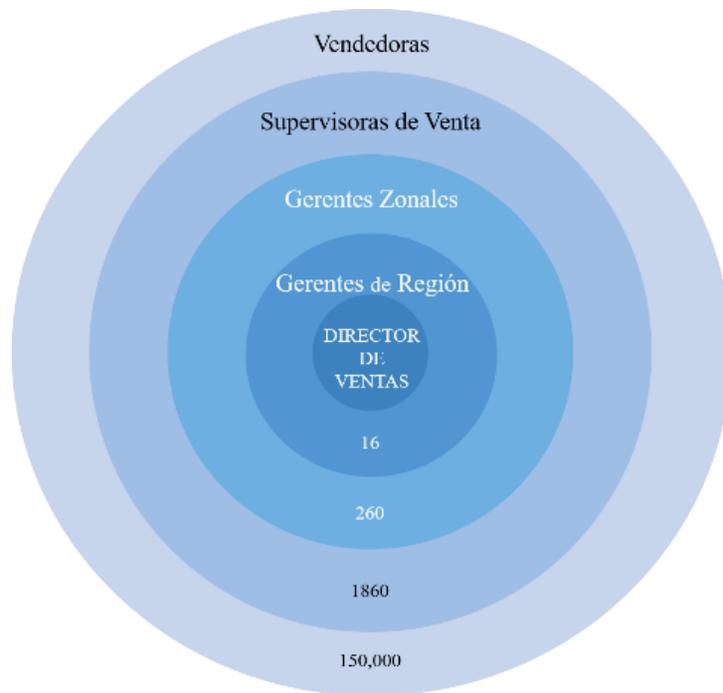


Figura 02. Fuerza de Ventas. Director de Ventas, 16 gerentes de región, 260 gerentes zonales, además, 1,860 supervisoras de venta y 150,000 vendedoras sin vínculo laboral.

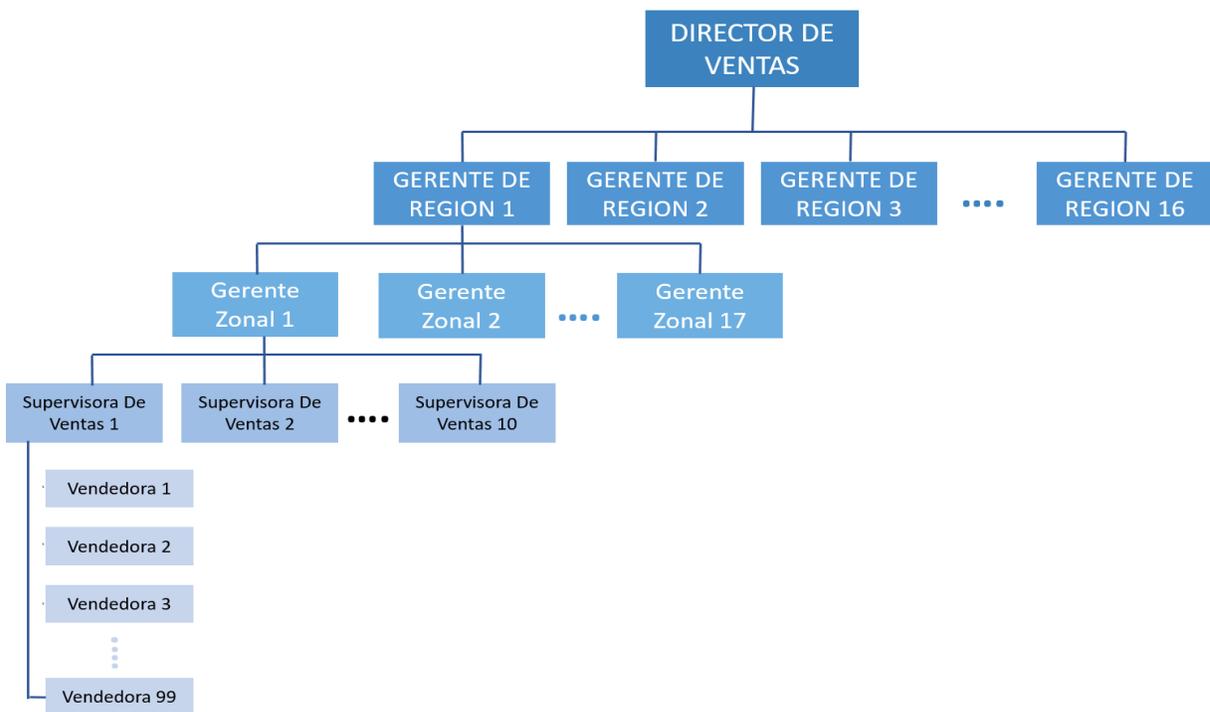
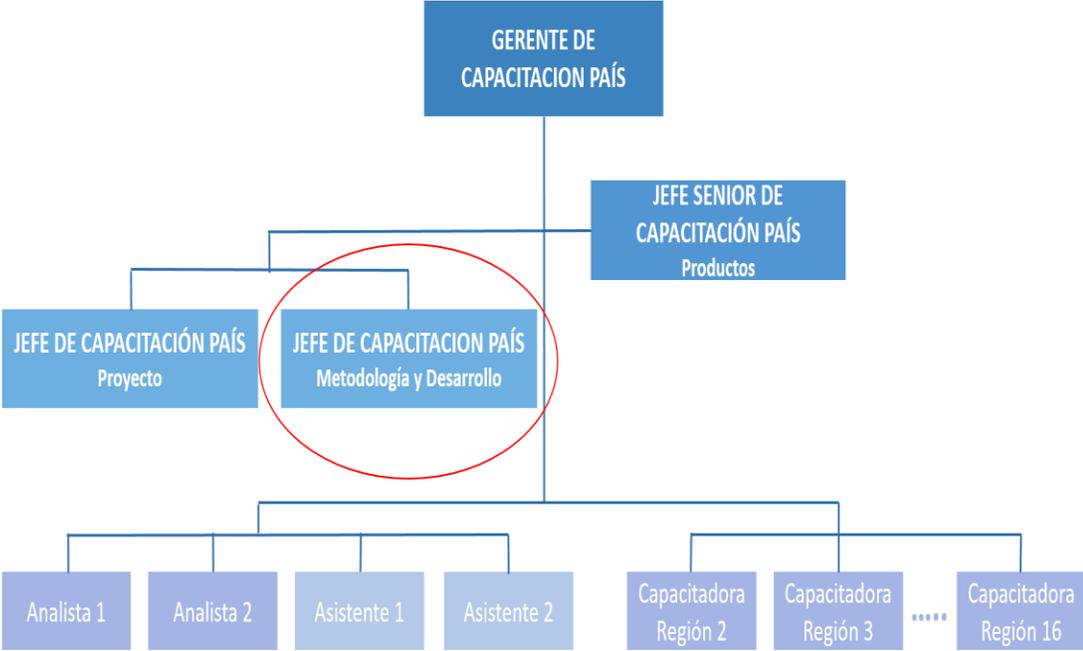


Figura 03. Dirección de Ventas País. A cargo de la organización de la fuerza de ventas del país.

A inicios del 2012 la dirección de ventas estaba conformada por un director de ventas, 16 gerentes de región, 260 gerentes zonales y 1860 supervisoras de venta, además de áreas de apoyo para articular sus estrategias. Ver *Figura 02*.

La gerencia de capacitación, realizaba un trabajo articulado entre todos los miembros que la conformaban, la dirección de ventas, inteligencia de negocios y recursos humanos, con acciones que lograban una sinergia que permitían lograr objetivos e indicadores para responder a los desafíos propuestos y guiar a la fuerza de ventas a sacar lo mejor de sí mismas, con actitud, pasión, curiosidad, creatividad, capacidad de colaboración y energía que hacían la diferencia. Ver *Figura 04*.

Figura 4. Organización de la Gerencia de Capacitación País.



Con 6 años a cargo de la jefatura de educación, el último trimestre del 2012 diseñamos el programa de capacitación para el año 2013, alineado a las nuevas estrategias metodológicas, nuevos materiales y objetivos, programando 3 talleres

articulados con todas las áreas de la gerencia de capacitación. Los esfuerzos realizados para su implementación constituyen el objetivo de éste trabajo.

1.2 Descripción general de la experiencia

1.2.1. Puesto desempeñado.

Jefe de Capacitación País.

1.2.2. Propósito del puesto.

Gestión de la capacitación en Metodología de Ventas y Desarrollo Personal para fuerza de ventas conformada por 1,860 Supervisoras y 260 Gerentes de Zona y 16 Gerentes Regionales a nivel país. Elaboración, implementación y ejecución de cursos, talleres y pilotos corporativos, además, de certificaciones de Gerentes zonales de venta. Coordinación de estrategias y acciones, con 16 personas a cargo, reportando directamente a la gerencia de capacitación.

1.2.3. Proceso que es objeto del informe.

Optimizar el presupuesto del programa de capacitación anual en Metodología y Desarrollo Personal de la fuerza de ventas.

1.2.4. Resultados Obtenidos.

Diseño y desarrollo de cursos y talleres de alto impacto orientados al empoderamiento de la mujer y fortalecer competencias: Habilidades emocionales, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, cultura empresarial y otros, alcanzando 97% de satisfacción del cliente interno, impactando el logro de objetivos empresariales.

Participación en la elaboración, capacitación y ejecución de nuevos programas para FF.VV. presentando un nuevo rol basado en competencias de liderazgo, resultados y metas personales y de venta, captación y desarrollo de nuevas consultoras, impactando en el incremento del 9% de las ventas.

Liderazgo en la ejecución de Piloto Corporativo que representó una nueva metodología de ventas multinivel y superó hasta en 10% el objetivo de crecimiento de vendedoras; fue implementado en México y adecuado para los diferentes países de la organización.

Implementación de nuevo programa para FF.VV., que incrementó hasta en 18% el ingreso de nuevas vendedoras y 10% en ventas y ganancias de las Supervisoras de Venta.

Elaboración de estrategias y ejecución de piloto “Propuesta de Valor”, a través de la medición de impactos y reformulación que permitieron formular una metodología, materiales y sistema de pago acordes a los valores empresariales y a las estrategias comerciales. Logró mayor involucramiento de la FFVV. e incrementar en 50% el compromiso de las vendedoras con su desarrollo.

Desarrollo del Plan de Capacitación anual del país. Desarrollo de estrategias logísticas para la optimización de los recursos de la empresa en la realización de capacitaciones y talleres generando un ahorro de 8% del presupuesto anual.

Certificación del 100% de las Gerentes de Zona, Gerentes Regionales y Supervisoras del país garantizando la correcta aplicación de la metodología y modelo de negocio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta un análisis de los diferentes estudios relacionados con la investigación y el tratamiento conceptual de los temas que permiten establecer el marco teórico.

2.1 Antecedentes

Rojas (2018) “Capacitación y Desempeño Laboral”- Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de la Empresa Tenería San Miguel de Quetzaltenango - para optar el grado académico de Licenciado en Psicología Industrial Organizacional en la Universidad Rafael Landívar – Guatemala; con el objetivo de determinar la relación de la capacitación con el desempeño laboral.

Realizó la investigación de tipo cuantitativo con diseño descriptivo, utilizó como instrumento de recolección de datos, una encuesta sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas en una escala de Likert y una boleta de sí, no y porque, para garantizar el análisis de la información obtenida mediante métodos cuantitativos y resultados aplicables en la metodología estadística de significación y fiabilidad. La población muestral estuvo conformada por 36 colaboradores del personal operativo de la empresa Tenería San Miguel de Quetzaltenango, en su mayoría hombres comprendidos entre las edades de 30 a 50 años de diferentes estratos sociales y múltiples grados académicos. De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que existe relación entre la capacitación y el desempeño laboral de los empleados de la empresa tenería, por lo que es absolutamente necesario para el éxito de la organización y la realización de sus

colaboradores, además que la capacitación contribuye al desempeño laboral al obtenerse mejores resultados, nuevos conocimientos para entregar nuevos y mejores productos, para lograr los objetivos de la organización.

Coque (2016), en su tesis “Influencia de la capacitación institucional en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de la Universidad Nacional Del Altiplano 2011”, para optar el grado de Magister en Contabilidad y Administración con mención en Gestión Gubernamental y Desarrollo Empresarial en la Universidad Nacional del Altiplano, con el objetivo de evaluar el impacto de la capacitación institucional en el desempeño laboral de los trabajadores de los Centros de Investigación y Producción de las Universidades Nacional del Altiplano, Periodo 2011.

Realizó la investigación de tipo descriptivo no experimental con un diseño transversal explicativo causal. Utilizó la técnica de muestreo no probabilística con una población y muestra conformada por 75 trabajadores. La aplicación del cuestionario y la entrevista permitieron la recolección de información con cinco alternativas de respuesta de escala tipo Likert. Los resultados obtenidos, mostraron una insuficiente e inadecuada capacitación empresarial; La evaluación de variables de desarrollo personal y profesional, permitieron comprobar la presencia de una insuficiente e inadecuada capacitación institucional con 56%, alcanzando una sub-escala favorable de 6%. Los resultados obtenidos al evaluar el desempeño laboral mostraron resultados desfavorables con 46%. Concluyó en que una inadecuada capacitación influye de manera directa en un deficiente desempeño laboral. La prueba de hipótesis pudo afirmar con un 95% de confiabilidad que la capacitación influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en los centros

de producción e investigación de la UNA Puno durante el 2010-2011. Concluyendo en que la Capacitación influye de manera directa en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de las universidades nacionales de la región Puno.

De la Rosa, S. y Arregoces, A. (2015) en su “Diseño de un Plan de Mejoramiento Administrativo para los Departamentos de Compras, Logística y Recursos Humanos de la Empresa Buzca S.A.” para optar el grado académico de Licenciado en Administración en la Universidad de Cartagena - Cartagena; con el objetivo de diseñar un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compras, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A., así como diseñar un plan de acción o mecanismos orientados al mejoramiento de los procesos administrativos de los citados departamentos.

La metodología utilizada para la investigación fue de tipo no experimental, descriptivo, con variables de carácter cualitativo y dependientes referidas a las características, estado actual, fortalezas y debilidades de la empresa, en una población que, al igual que la muestra estuvo conformada por 15 personas, que corresponden al 100% de empleados del área de compras, logística y recursos humanos, entre ellos 7 empleados de logística, 3 de compras y 5 de recursos humanos. A partir de la observación de cuestionarios y fichas de observación se elaboró el diagnóstico de los departamentos antes mencionados para proponer alternativas de mejora que permitan una mejor gestión administrativa. El análisis de variables permitió concluir en recomendaciones, entre ellas: estudiar la posibilidad de administrar bajo estrategias donde la toma de decisiones sea descentralizada e integral, con el apoyo de todo el personal; la apertura de un departamento de

planificación para el diseño de planes más efectivos; crear un comité encargado de las actividades y tareas referentes asociadas a la organización, salud y seguridad, donde se estudie constantemente recurso e insumos a nivel departamental, se organice el espacio físico y se logre trabajar bajo menores costos.

Fuentes, (2014), en su tesis “Plan de capacitación y el desempeño laboral de personal del Proyecto Especial Chavimochic en el año 2012”, para optar el título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional de Trujillo, con el objetivo de analizar y evaluar el plan de capacitación del año 2012 y su influencia del en el Desempeño Laboral del Personal del Proyecto Especial Chavimochic.

Se empleó el diseño transaccional correlacional causal; analítico-sintético, y el método inductivo-deductivo. La población objeto de estudio conformada por 385 trabajadores; se utilizó la fórmula de poblaciones finitas para determinar la población muestral, siendo está de 129 trabajadores, a quienes se les aplicó una encuesta para recopilar información. Como resultados obtenidos se presenta, el número de capacitados en el periodo de estudio fue un 34 por ciento del personal del Proyecto Especial CHAVIMOCHIC, siendo el plan de capacitación un factor principal para el desempeño laboral eficiente dentro del proyecto. A partir de los resultados de la investigación el autor comprobó la Hipótesis, sobre la influencia positiva del Plan de Capacitación en el desempeño laboral del personal. Además, llegó a la conclusión de que la mayoría de los evaluados sin importar el grupo ocupacional al que pertenecen o al nivel dentro de la jerarquía organizacional mostraron un alto dominio en las habilidades técnicas u operativas diarias; pero un nivel bajo en actividades de planificación y dirección de personas. Por otra parte, varios de los programas educativos brindados por el proyecto a su personal estuvieron dentro del plan de

capacitaciones que se desarrolló a mediano y corto plazo; sin embargo, no fueron considerados dentro de un plan de evaluación constante de actividades.

Segura (2014) en su tesis “Decisiones financieras para la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana” para optar el grado académico de Maestro en Contabilidad y Finanzas con Mención en Finanzas e Inversiones Internacionales de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Con el objetivo de determinar la manera como las decisiones financieras podrán facilitar la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana.

De acuerdo con las características de la investigación y los objetivos propuestos, la investigación fue enmarcada dentro del tipo básica. El diseño aplicado fue no experimental, descriptivo y explicativo. La población estuvo compuesta por 10,000 personas y la muestra por 370 personas. Se aplicó el cuestionario de encuesta en forma directa en algunos casos, en otros vía correo electrónico y otros vía Skype. Dicho documento contuvo las preguntas sobre las variables y dimensiones consideradas como base del trabajo de investigación. Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo, por cuanto especifica todos los aspectos relacionados con las decisiones financieras y la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana. Los resultados permitieron concluir en que las decisiones financieras facilitan la optimización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana; mediante las decisiones de financiamiento, decisiones de inversión, decisiones de rentabilidad y decisiones sobre riesgos tomadas con la mayor información posible y en forma oportuna; las decisiones de inversión facilitan

la efectividad de las pequeñas y medianas empresas industriales de Lima Metropolitana.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Capacitación

Chiavenato (2009) sostiene. “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.386).

La capacitación es esencial para transmitir conocimientos, desarrollar habilidades, competencias y actitudes necesarias en una organización. Permite adquirir o aumentar el conocimiento y habilidad para desempeñar una actividad, desarrollar habilidades administrativas y actitudes frente a problemas sociales. Su finalidad es ayudar a los trabajadores de todos los niveles a alcanzar sus objetivos y los de la organización.

La capacitación es una inversión que hace la empresa al capacitar a sus colaboradores para facilitar su desempeño, optimizar su rendimiento presente y garantizar los objetivos y logros propuestos.

Contenido de la capacitación.

1. Transmisión de información: proporciona información a los participantes respecto a la empresa, sus productos y servicios, clientes, organización, políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede proporcionar nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: en especial habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o posibles funciones futuras. Se enfoca en las tareas y las operaciones a realizar.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: orientadas generalmente a transformar actitudes negativas de los trabajadores en otras más favorables, como aumentar la motivación, desarrollar la sensibilidad respecto a los sentimientos y las reacciones de otras personas. Adquisición de nuevos hábitos y actitudes relacionados a los clientes, usuarios o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: orientado en elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, que faciliten la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o eleven el nivel de generalización para pensar en términos globales y amplios en el desarrollo gerencial.

Estos tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse de manera independiente o conjunta.

Objetivos de la capacitación.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realizar las actividades requeridas del cargo.
2. Ofrecer oportunidades para el desarrollo personal continuo en sus puestos actuales, y para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Modificar actitudes de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre ellas, aumentar la motivación o facilitar mejor recepción a los cambios. (Chiavenato, 2009)

Aspectos relevantes de la capacitación.

La participación total; identificando las necesidades de capacitación específicas determinadas para cada trabajador y las alternativas para satisfacerlas.

La rentabilidad; considerando que el entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más de lo gastado.

La instrumentación; con programas de capacitación que impartan cursos efectivos de entrenamiento validados por su utilidad y dirigidos por instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación.

Chiavenato (2009)

2.2.2 Importancia de la capacitación en la empresa.

La capacitación es una de las inversiones más rentables en una empresa, que beneficia tanto a la empresa como a sus colaboradores, por lo que no debe considerarse un gasto innecesario.

Frente a la cambiante realidad, el desarrollo de la tecnología y los conocimientos, toda empresa necesita una política de capacitación permanente para el desarrollo del recurso humano, aunque cuente con los mejores profesionales. La capacitación debe ser un proceso continuo que desarrolle actualizaciones periódicas, que aportan a la competitividad y productividad de la organización, evitando quedar desfasadas. Los jefes deben ser los más interesados en su propia formación y los primeros en asumir la responsabilidad de capacitar al personal a su cargo, logrando que los equipos de trabajo mejoren su desempeño.

Beneficios de la capacitación.

Para la organización:

- Aumento de la productividad y la calidad de trabajo.
- Incrementa la rentabilidad de la organización.
- Aumenta la motivación de los trabajadores.
- Ayuda a resolver problemas concretos en el día a día.
- Disminuye la necesidad de supervisión.
- Mejora la relación jefes - subordinados.
- Contribuye a prevenir accidentes laborales.
- Mejora la estabilidad de la organización.
- Genera mayor identificación con la organización.
- Mejora la imagen de la organización.
- Ayuda a reducir costos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Contribuye a la comprensión y adopción de políticas.
- Alienta la cohesión de equipos.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

En el campo individual:

- Ayuda a las personas a resolver problemas y a tomar decisiones.
- Desarrolla líderes y mejora aptitudes comunicativas.
- Permite el logro de metas individuales.
- Aumenta la confianza en sí mismo, eliminando temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

2.2.3 Optimización presupuestal.

La optimización presupuestal comprende 2 aspectos fundamentales, el plan de mejora y la gestión de compra.

El plan de mejora.

Es una herramienta utilizada para consolidar acciones de mejoramiento producto de una autoevaluación y de las recomendaciones generadas por una evaluación. Un programa de mejoramiento incluye la definición de objetivos, aprobación de la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes, la definición del nivel de responsabilidad, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad. (Patiño, 2019).

La gestión de compra.

Comprende el conjunto de actividades realizadas en la empresa para satisfacer necesidades al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. Es sumamente importante para la rentabilidad y beneficios de la organización, obtenidos a partir de la negociación con los distintos proveedores logrando mayor eficiencia en los procesos y maximizando los recursos con que esta cuenta, lo que le permite cumplir con los planes, productos o servicios en las condiciones de tiempo, costo y calidad establecida. Para que exista una eficiente gestión de compra son necesarias la capacidad para negociar, capacidad de liderar, mantenerse actualizado sobre el mercado, seleccionar adecuadamente a los proveedores y además de contar con conocimientos técnicos. (Paez, J. 2013).

2.2.4 Cambio y éxito en condiciones adversas.

John Kotter (2007) a través de sus investigaciones sobre cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas, propone acciones para el cambio exitoso, que fueron una guía en este proceso; estos son:

- Entender la necesidad de cambiar y la importancia de actuar inmediatamente.
- Organizar un equipo que guíe del cambio que cuente liderazgo, credibilidad, autoridad, capacidad de comunicación, análisis y sentido de urgencia.
- Desarrollar el cambio de visión y estrategia.
- Aclarar los cambios deseados y cómo realizarlos.
- Comunicarse adecuadamente para que la mayoría de personas entiendan y acepten la visión y estrategia.
- Permitir la participación de aquellos que pueden contribuir a eliminar obstáculos y lograr objetivos.
- Hacer visible los logros que se van dando. Perseverar con empeño hasta hacer realidad la visión.
- Mantener las nuevas formas de comportamiento, asegurando su éxito, hasta que adquieran fortaleza suficiente para reemplazar las viejas tradiciones.

La Confianza.

Un plan de mejora basado en la optimización presupuestal que implicaba un cambio de paradigma en torno a la capacitación, convirtió a la confianza en uno de los aspectos más importantes para su implementación.

Stephen Covey (2011) refiere que la confianza es un factor indispensable que determina los resultados de rapidez y costo. Un elevado nivel de confianza, es un multiplicador de rendimiento, que potencia y mejora las dimensiones de la organización y de la vida. En una empresa mejora la comunicación, la colaboración, la ejecución, la innovación, la estrategia, el compromiso, la asociación y las relaciones. A nivel personal, mejora notablemente la emoción, la pasión, la creatividad y la alegría en las relaciones con familiares, amigos y la comunidad.

Siendo los resultados la resultante de la estrategia y la ejecución, la confianza en un alto nivel se convierte en un multiplicador del rendimiento, que genera sinergia. (Covey, 2011).

Robert Shaw (como se citó en Covey, 2011) afirma. “por encima de todo, el éxito empresarial exige dos cosas: una estrategia competitiva ganadora y una excelente ejecución organizativa. La desconfianza es enemiga de ambas”. (p.27)

La confianza está supeditada por la credibilidad, que unida al criterio e influencia generan competencia. Para incrementar credibilidad y generar confianza en una organización, son importantes la motivación, prioridades y una conducta coherente.

La Motivación es el “porqué”, la razón que impulsa un “qué”. La motivación que inspira más confianza es la preocupación sincera, es decir, preocuparse por las personas, los propósitos, la calidad de lo que uno hace y la sociedad en su conjunto. En las organizaciones existe una conexión entre motivación y rendimiento para generar creatividad y confianza; de aquí la importancia de la preocupación.

La Prioridad es lo que uno pretende hacer o promueve, que surgen a raíz de las motivaciones. La prioridad que suele inspirar mayor confianza es buscar el mutuo

beneficio, buscar ganar por uno mismo y pretender que los demás implicados también ganen; de aquí la importancia de buscar soluciones que beneficien a todos.

La Conducta normalmente es la manifestación de motivaciones y prioridades. La conducta que genera mayor credibilidad e inspira más confianza es actuar por el bien de los demás; por eso es importante para la organización demostrar interesarse en los colaboradores y la prioridad de buscar el beneficio mutuo. (Covey, 2011).

2.3 Definición de términos básicos

Asignación: Decisión por la cual se determina que una cosa le corresponde a una persona o área.

Calidad: Capacidad para satisfacer necesidades implícitas y explícitas, que se ajuste a las exigencias de la empresa y los participantes, ofreciendo valor añadido y positiva relación costo / beneficio.

Capacitación Descentralizada: Dispersión física de los servicios de capacitación, que permite su realización en áreas correspondientes a su división dentro de su región.

Dispersión de la autoridad y el poder en la toma de decisiones entre las diferentes partes de la organización.

Coordinación: Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

Compras: Acción de adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento y el precio adecuado y del proveedor más apropiado.

Eficacia: Logro de los objetivos en el tiempo establecido. (Hurtado, D. 2008, P.42).

Eficiencia: Nivel óptimo de aprovechamiento en el uso de los recursos disponibles de una organización, en el proceso de alcanzar un objetivo. (Hurtado, 2008).

Encuesta de satisfacción: Instrumento técnico que permite evaluar la satisfacción de los participantes y la eficacia del servicio capacitación en la ejecución del taller.

Estrategia: Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción por seguir. Es el plan para la distribución práctica, adaptación y aplicación de los medios disponibles coordinando las acciones para alcanzar los objetivos deseados. (Hurtado, D. 2008, p.44).

FF. VV.: Abreviatura doble de Fuerza de ventas.

Fuerza De Ventas: Equipo responsable de las ventas empresariales distribuido por niveles. En este caso particular, constituyen en el público objetivo de la capacitación.

Gestión: Acciones que llevan al cumplimiento y desarrollo de una actividad, es decir, coordinando las etapas en cada proceso (Planeación, organización, dirección y control).

Indicadores de gestión: Medidas cuantificables utilizadas para determinar el éxito de un proyecto, evaluar el desempeño y los resultados.

Metodología: Camino a seguir para lograr determinados objetivos mediante el uso de métodos y técnicas tomando en cuenta los aspectos políticos, estratégicos y éticos.

Organiza lógicamente un proceso a través de pasos secuenciales. (Grundman y Sthal, 2003).

Plan de capacitación: Establece el curso de acciones y estrategias, en base a las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de la empresa. Busca el logro de objetivos empresariales con eficacia y eficiencia.

Presupuesto: Documento de carácter contable que recoge una previsión de ingresos y gastos que se van a producir en el desarrollo de una actividad o el funcionamiento de un área, empresa en un determinado periodo de tiempo.

Programa: Formulación de las acciones necesarias para realizar un plan, mediante un proceso sistemático y definición del contenido de actividades futuras, inversiones y gastos mediante provisiones.

Propuesta: Proposición o consulta de un proyecto presentado a una persona que toma la decisión.

Proyecto: Fuentes y actividades empleadas en el logro de un objetivo específico dentro de un plazo determinado.

Sinergia: Acción conjunta de elementos o personas, cuyo rendimiento es mayor que la suma de los rendimientos de cada una de ellas actuando por separado.

Trabajo articulado: Confluencia de actores que configuran una dinámica particular, en conjunto y coherente que produce una sinergia.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Diagnóstico

En el tercer trimestre del año 2012, la empresa que por muchos años ocupaba el primer lugar en ventas de productos cosméticos y perfumería a nivel nacional, alcanzando un crecimiento sostenible e importantes utilidades iba atravesado un año con resultados adversos, ocasionando que, al cierre presupuestal del 2013 se efectuara una reducción importante en el presupuesto solicitado para el programa de capacitación en metodología y desarrollo personal para fuerza de ventas – constituido por supervisoras de venta y gerentes zonales - del año 2013.

Llegado el 2013, luego del cierre de operaciones del año 2012, los resultados oficiales evidenciaban que no se alcanzaron los estimados de venta esperados, que las utilidades obtenidas quedaron muy por debajo de las proyectadas y que se había perdido participación del mercado nacional; además crecía la presencia de importantes marcas de la competencia. Frente a estos resultados la dirección de ventas se vio en la necesidad de replantear estrategias y reorganizar la distribución presupuestal, dando prioridad a las áreas de estrategia de negocio, marketing e incentivos, afectando nuevamente al área de capacitación a la cual se le asignó un presupuesto del 30% por debajo del presupuesto inicialmente solicitado.

El nuevo presupuesto ponía en inminente riesgo el cumplimiento del programa de capacitación anual en metodología de ventas y desarrollo personal para fuerza de ventas que establecía el dictado de tres talleres de 4 horas cada uno, los mismos

que estaban alineados a, los cambios metodológicos y nuevos materiales, por lo que eran indispensables para el cumplimiento de los objetivos planteados para la jefatura a cargo, para el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la gerencia de capacitación, así como para los objetivos organizacionales. Además, éstos talleres no sólo representaban un espacio de capacitación, sino que eran fuente de motivación al ser esperados por las supervisoras de venta y gerentes zonales participantes, como un espacio especial de contacto más cercano con la empresa donde eran escuchadas, atendidas y reconocidas.

Era necesario mirar de manera sistémica la situación enfrentada: reducción del 30% aproximado del presupuesto original necesario para la capacitación del año 2013 debido a decisiones estratégicas de la empresa; el objetivo de capacitación de la FF.VV. del 99% a nivel nacional; el costo elevado de traslados a ciudades principales y alojamiento de la FF.VV.; las expectativas de la FF.VV de participar y capacitarse en un ambiente especial; el costo elevado de alquiler de salones de capacitación en hoteles de alta categoría u otros; los costos elevados de refrigerios y almuerzos de los hoteles o catering contratados.

A primera vista, las obvias consecuencias serían: el presupuesto no alcanzaría para cubrir el 100% de talleres de capacitación de la FF.VV.; no alcanzar al Objetivo de 99% de la FF.VV. capacitada; no poder trasladar a la FF.VV. de zonas alejadas; no satisfacer las expectativas de capacitación de la FF.VV.; contratar salones que podrían no reunir las condiciones establecidas; reducir la calidad de los refrigerios y almuerzos, no alcanzar los índices de productividad asignados a la jefatura a cargo y gerencia de capacitación.

La observación y análisis documental de los reportes de asistencia, satisfacción y rotación, así como de liquidaciones de gastos de un periodo de dos años del área en cuestión, así como cotizaciones referenciales de costos de refrigerios, almuerzos y salones, permitieron identificar importantes oportunidades de mejora en el proceso que podrían impactar positivamente en el presupuesto y los resultados. Era evidente que, de mantener el mismo nivel de gastos en la contratación de hoteles, refrigerios, alimentación, traslados y alojamientos de las supervisoras de ventas y gerentes zonales, el presupuesto sería insuficiente, y sólo se podrían efectuar dos talleres de manera centralizada en las ciudades principales como se venían haciendo hasta ese momento. Sin embargo, hacer cambios justamente en estos aspectos podría favorecer los resultados de asistencia, satisfacción y rotación que eran los indicadores de producción.

Así una situación aparentemente adversa se convertía en una gran oportunidad.

3.2 Formulación del problema

¿Cómo lograr la optimización presupuestal del programa anual de capacitación en Metodología y Desarrollo Personal de Fuerza de Ventas a nivel nacional con una reducción del 30%?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general.

Lograr la optimización presupuestal del programa anual de capacitación en Metodología y Desarrollo Personal de fuerza de ventas a nivel nacional para implementarlo íntegramente con una reducción del 30%.

3.3.2 Objetivos específicos.

- Demostrar la importancia de realizar íntegramente el programa de capacitación anual y la viabilidad de la propuesta general de optimización para obtener la autorización de su implementación.

- Demostrar que el plan de optimización presupuestal permitiría implementarlo íntegramente a nivel nacional con una reducción del 30% asignado respondiendo a las necesidades y expectativas de la fuerza de ventas.

- Aportar un nuevo enfoque en el tema presupuestal de capacitación, con estrategias y cambios estructurales basados en la descentralización.

3.4 Justificación

La motivación principal detrás de este proyecto fue brindar a la FF.VV. (fuerza de ventas integrada por las gerentes zonales y supervisoras de venta) de la empresa la capacitación programada, alineada a los cambios metodológicos y nuevos materiales, con calidad y acorde a sus expectativas, a fin de motivarlas, empoderarlas y garantizar el desarrollo de los conocimientos y prácticas necesarias para desempeñarse con éxito en un contexto de reducción de ventas y gran competencia en el mercado nacional.

Este proyecto que se enfocó principalmente en la optimización presupuestal para el cumplimiento integral del programa de capacitación de la fuerza de ventas y la implementación de éste programa, es importante porque demostró que a través de una mirada sistémica con atención a los indicadores del programa de capacitación y diversos detalles que lo conforman, es posible identificar oportunidades de ahorro que fortalezcan las ventas directas y se conviertan en propulsores de motivación y

éxito que impacten positivamente en los objetivos empresariales. Con ello se incrementaron tanto las ventas como los ingresos económicos, lo que benefició a la empresa y a la fuerza de ventas constituida por las supervisoras de ventas y gerentes zonales.

Aportar un nuevo enfoque o perspectiva en el tema presupuestal de capacitación, con las estrategias y los cambios estructurales que el área desarrolló para adaptarse a las nuevas circunstancias, contribuye con las empresas que atraviesan por la necesidad de afrontar recortes presupuestales a encontrar posibles soluciones a los problemas que estos generan y los motivará a hacer innovaciones.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Metodología

La elaboración de la propuesta de optimización presupuestal del programa de capacitación anual en metodología y desarrollo personal para fuerza de ventas a nivel nacional, se realizó aplicando la técnica de entrevista, observación y análisis documental de los reportes de asistencia, satisfacción y rotación, así como de liquidaciones de gastos de un periodo de dos años del área en cuestión.

Se convocó y realizó una reunión con la Gerencia de Capacitación, donde se presentó la problemática y revisó de manera conjunta el posible impacto del recorte presupuestal al que el área se vería afectada, representado principalmente por el recorte del programa; así también, se presentó la propuesta con las estrategias para afrontar el recorte presupuestal con cambios estructurales y manteniendo íntegramente los tres (3) talleres del programa de capacitación anual en Metodología y Desarrollo Personal.

4.2 Diseño Muestral

El trabajo se llevó a cabo en una empresa líder a nivel nacional del rubro cosméticos, perfumería e higiene, fue realizado a nivel nacional en 20 departamentos y 35 provincias que correspondían a las 16 regiones de venta establecidas por la empresa, desarrollando un total de 243 talleres – 102 en Lima y 141 en provincias – a lo largo de 36 semanas, que llegaron a 1846 supervisoras de venta y 260 gerentes zonales que representaban una asistencia del 99% y 100% respectivamente a nivel

nacional; ofreciendo a través de la capacitación en metodología y desarrollo personal, los conocimientos teóricos y prácticos, así como habilidades y actitudes necesarias para lograr su empoderamiento y un desempeño exitoso.

4.3 Análisis de las posibles causas del problema

Las principales causas del problema eran: la reducción del 30% aproximado del presupuesto necesario para la capacitación del año 2013 debido a decisiones estratégicas de la empresa; el objetivo de capacitación de la FF.VV. del 99% a nivel nacional; el costo elevado de traslados a ciudades principales y alojamiento; las expectativas de la FF.VV de capacitarse en un ambiente especial; el costo elevado de alquiler de Salones de capacitación en hoteles de alta categoría u otros; los costos elevados de refrigerios y almuerzos de hoteles o catering contratados. Ver

Figura 5.

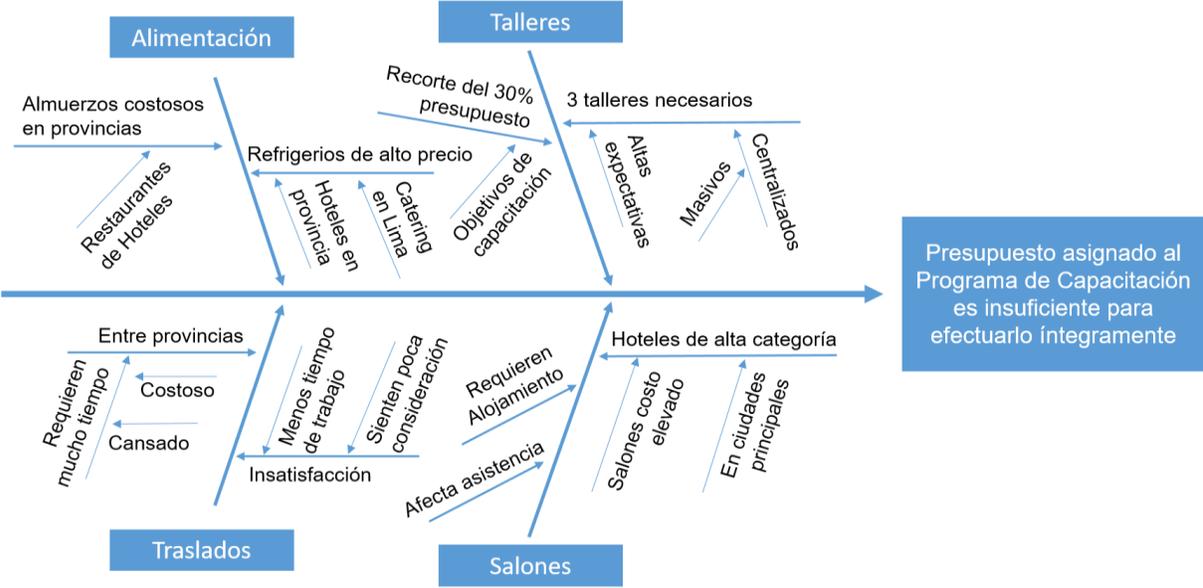


Figura 5. Causas del Problema. Diagrama de Ishikawa.

Tabla 1

Programa Inicial de Capacitación por Taller

<u>Regiones</u>	<u>Ciudades</u>	<u># capacitaciones</u>	<u>Salón empresa</u>	<u>Hotel</u>	<u>Salón externo</u>
Lima	1	29	12	0	17
Provincia	16	29	6	18	5
Total	17	58	16	18	24

Nota. Considera el número de capacitaciones programadas para cada uno de los talleres.

Tabla 2

Programa Inicial de Capacitación Integral

<u>Regiones</u>	<u>Ciudades</u>	<u># capacitaciones</u>	<u>Salón empresa</u>	<u>Hotel</u>	<u>Salón externo</u>
Lima	1	87	36	0	51
Provincia	16	87	18	54	15
Total	17	174	54	54	66

Nota. Considera el número total de capacitaciones programadas para los 3 talleres del año 2012.

Tabla 3

Costos de Alimentación Inicial Por Taller

<u>Regiones</u>	<u>Supervisoras</u>	<u>Almuerzo</u>		<u>Refrigerio</u>		<u>Total Alimentación</u>
		<u>unitario</u>	<u>total</u>	<u>unitario</u>	<u>total</u>	
Lima	740	0	0	12	8520	8520
Provincias	1120	20	22400	15	17250	40250
Total	1860		22400		25770	48770

Nota. Considera los costos proyectados promedio de almuerzo y refrigerio por cada taller a nivel nacional.

Tabla 4

Costos de Alimentación Inicial por 3 Talleres

Regiones	Taller 1	Taller 2	Taller 3	Total
Lima	8520	8520	8520	25560
Provincias	40250	40250	40250	120750
Total	48770	48770	48770	146310

Nota. Considera la suma de los costos proyectados de alimentación entre los tres talleres a nivel nacional.

Las consecuencias derivadas de esta situación podrían ser: el presupuesto no alcanzaría para cubrir el 100% de talleres de capacitación de la FF.VV.; no alcanzar al Objetivo de 99% de la FF. VV. capacitada; no poder trasladar a la FF.VV. de zonas alejadas; no satisfacer las expectativas de capacitación de la FF.VV.; contratar salones que podrían no reunir las condiciones establecidas; reducir la calidad de los refrigerios y almuerzos; y con todo esto, no cumplir las estrategias planteadas ni lograr los objetivos e indicadores de producción anual del área.

4.4 Propuesta de Valor

Optimizar el presupuesto del programa anual de capacitación en Metodología y Desarrollo Personal de la fuerza de ventas para implementarlo íntegramente a nivel nacional.

4.5 Planeación de la propuesta

A través de la observación y análisis documental de los reportes de asistencia, satisfacción y rotación, así como de liquidaciones de gastos de un periodo de dos años atrás del área en cuestión, seguida de algunas entrevistas a personas

implicadas en el proceso como las gerentes de región, gerentes zonales y supervisoras de venta tanto de Lima como de provincias permitieron que se prepare una propuesta general de Optimización Presupuestal. La cual fue presentada y sustentada a la gerente de capacitación de la empresa, la misma que aceptó la propuesta y brindó todo el apoyo para presentarla a la dirección de ventas en busca de su autorización para la implementación de la misma.

La propuesta general comprendía: reducir los costos para cubrir el 100% de talleres de capacitación de FF.VV.; llegar al 99% de FF.VV.; descentralizar la capacitación, realizándola en ciudades principales y provincias alejadas en cada región; realizar talleres más personalizados que faciliten la participación y superen las expectativas; priorizar la realización de capacitaciones en instalaciones de la empresa como salones de centros de venta, oficinas regionales y zonales; contratar proveedores de refrigerios y almuerzos a menor costo. Se sustentó en el informe de entrevistas a personas implicadas al proceso con comentarios y apreciación positiva, además del informe del impacto de la capacitación en los indicadores de rotación y venta de supervisoras en los dos últimos años, que mostraba un paralelo entre las capacitadas versus las no capacitadas.

La gerente de educación responsable de metodología y desarrollo personal junto a la gerente de capacitación, solicitaron una reunión al director de ventas y presentaron la propuesta a la dirección de ventas y ésta fue aprobada. Así se logró el primer objetivo planteado al inicio de este proyecto, que era demostrar la importancia de la ejecución integral del programa de capacitación para la obtención de la autorización de ejecución de alternativas propuestas.

En base a la propuesta general de optimización presupuestal aceptada, que definía y priorizaba los problemas a resolver, así como las soluciones generales, se procedió a establecer las acciones complementarias necesarias para su implementación.

CAPÍTULO V

IMPLEMENTACIÓN

5.1 Análisis y estrategias de procesos

Se desarrollaron estrategias basadas en los principios de priorización de objetivos, eficiencia y economía, que orientaron la búsqueda de los recursos y maximizaron los beneficios, a través de la descentralización, personalización y priorización de uso de recursos propios. A fin de conducir, estimular y coordinar las decisiones del proyecto propuesto, se implementaron las siguientes acciones en atención a los recursos humanos, materiales y financieros:

5.2 Acciones realizadas

Se levantó información, a través de entrevistas a las Gerentes de región respecto a la factibilidad de descentralizar los talleres, considerando ciudades con mayor concentración de supervisoras, oficinas y salones más adecuados.

Se estableció descentralizar la capacitación en regiones de Lima, realizando más talleres haciendo uso de salones de la empresa y oficinas zonales, seleccionando los distritos más adecuados en base a concentración de supervisoras, para estar más cerca de ellas, reduciendo distancia y tiempo de desplazamientos. Ver *tabla 5* y *Tabla 6*.

Se estableció descentralizar la capacitación en regiones de provincia, y definieron las provincias idóneas para realizarlos de acuerdo al número de supervisoras y disponibilidad de salones u oficinas adecuadas. Ver *tabla 5* y *Tabla 6*.

Se determinó realizar los talleres de las regiones de provincia en salones de la empresa en ciudades que contaban con ellos, en oficinas zonales y como último recurso alquilar salones adecuados de menor costo.

Tabla 5

Programa Descentralizado de Capacitación por taller

<u>Regiones</u>	<u>Ciudades</u>	<u># Capacitaciones</u>	<u>Salón empresa</u>	<u>Oficina</u>	<u>Salón externo</u>	<u>Hotel</u>	<u># Eventos</u>
Lima	1	34	27	7	0	0	34
Provincia	34	47	8	19	4	16	47
Total	35	81	35	26	4	16	81

Nota. Número de capacitaciones realizadas de cada uno de los talleres descentralizados.

Tabla 6

Programa Descentralizado de Capacitación Integral

<u>Regiones</u>	<u>Ciudades</u>	<u># Capacitaciones</u>	<u>Salón empresa</u>	<u>Oficina</u>	<u>Salón externo</u>	<u>Hotel</u>	<u># Eventos</u>
Lima	1	102	81	21	0	0	102
Provincia	34	141	24	57	12	48	94
Total	35	243	105	78	12	48	196

Nota. Número total de capacitaciones realizadas entre los 3 talleres descentralizados.

Se analizó toda la información documental compuesta por: cotizaciones referenciales de costos de refrigerios, almuerzos y salones; informes de descentralización obtenidos de las entrevistas a gerentes de región, zonales y supervisoras; reportes de asistencia, satisfacción y rotación, así como de liquidaciones de gastos de un periodo de dos años atrás del área en cuestión;

Se determinó que las oficinas zonales donde se realizaría el dictado de talleres debían cumplir con las siguientes condiciones: estar estratégicamente ubicadas en áreas geográficas de la región con mayor número de supervisoras de venta, de fácil acceso (cerca de avenidas principales con transporte fluido) y que cuenten con el mobiliario necesario (mesas y sillas que podían complementarse de otras oficinas), ser amplias y con buena presentación.

Se estableció realizar los talleres 2 y 3 para provincias en un mismo día, am y pm respectivamente, debido a que los talleres incluían los costos de traslados y almuerzo para las participantes. Con el ahorro del costo por concepto de almuerzos de un taller y de traslado.

Se seleccionaron productos de incentivo por participación en capacitación con productos de un mayor valor percibido de acuerdo al costo asignado y mejoró su presentación colocándolos en una bolsa de regalo de la marca (donación del área de incentivos), acompañados de una tarjeta con un mensaje motivador acorde al tema de cada taller.

Se redujo el presupuesto destinado a refrigerios para las capacitaciones en Lima y designaron costos máximos para regiones de provincia en 3 escalas.

Se seleccionó y contrató un único proveedor para atender los refrigerios en packs personales para talleres de las regiones de Lima. La contratación y coordinación estuvo a cargo de la oficina central.

Por otro lado, se establecieron parámetros y criterios para la búsqueda de cotizaciones, evaluación y contratación de proveedores de refrigerios y almuerzos de acuerdo a las regiones. Ver *Tabla 7* y *Tabla 8*.

Tabla 7

Costos Optimizados de Alimentación Por Taller

Regiones	Supervisoras	Almuerzo		Refrigerio		Alimentación
		unitario	Total S/.	unitario	Total S/.	Total S/.
Lima	740	0	0	5	3700	3700
Provincias	1120	15	16800	11	12320	29120
Total	1860		16800		16020	32820

Nota. Considera los precios optimizados unitarios promedio de almuerzo y refrigerio de cada taller.

Tabla 8

Costos Optimizados de Alimentación Por 3 Talleres

Regiones	Taller 1	Taller 2	Taller 3	Total S/.
Lima	3700	3700	3700	11100
Provincias	29120	29120	16800	75040
Total	32820	32820	20500	86140

Nota. Considera la suma de los costos de alimentación entre los tres talleres a nivel nacional con el ahorro por concepto de almuerzos del taller 3 dictado a continuación del taller 2 el mismo día.

Se establecieron opciones de refrigerios de acuerdo a su contenido: Opción 1 constaba de 2 mini sándwich, una empanada y un bocadito dulce más café y/o bebida; Opción 2 constaba de 1 sándwich tamaño normal con un dulce más café y/o bebida.

Después de la gira nacional de la capacitación del taller 1, se estableció realizar talleres de recuperación para las supervisoras que no asistieron en las regiones de

Lima y en 5 provincias, donde se programaron micro talleres de 2 horas coordinadas de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de la responsable principal de capacitación, sólo en zonas de provincias con mayor número de inasistencia. Se realizaron un total de 15 mini talleres en Lima y 10 mini talleres en provincias.

Se realizó el cronograma de capacitación ordenados secuencialmente por talleres y por regiones, dando inicio cada taller por provincias y finalizando en las regiones de Lima con una duración de 30 semanas. Se estableció en base a una ruta que facilitaba el desplazamiento terrestre del capacitador en las provincias.

Se efectuaron las compras de pasajes aéreos y terrestres, así como las reservas de alojamiento para la capacitadora responsable de facilitar cada taller.

Se diseñó una invitación haciendo énfasis en las siguientes ideas principales: “Porque pensamos en ti; porque para nosotros tu eres lo más importante, te ofrecemos talleres más personalizados, talleres más cerca de ti”.

Siendo una estrategia del área de capacitación, el equipo responsable estaba constituido por la gerente de capacitación, la jefatura de educación responsable de metodología y desarrollo personal, la analista de educación y el equipo de 16 capacitadoras de región, sin embargo, para llevar a cabo esta implementación de manera exitosa se involucró a otros miembros de la empresa en Lima y provincias, para ello se delegó:

A gerentes de las regiones de Lima la elección de las oficinas zonales de los distritos seleccionados para la realización de talleres.

Además, se delegó a las gerentes de región de las provincias la elección de las oficinas zonales para los talleres de acuerdo a las condiciones establecidas; la búsqueda de cotizaciones de refrigerios, almuerzos y salones en las zonas que no

contaban con salón de la empresa u oficinas zonales, todos en base a las condiciones requeridas; la elección y contratación del refrigerios, salones y almuerzos, previo envío de 3 cotizaciones de cada uno a la oficina central.

Se delegó a las gerentes zonales cuyas oficinas serían utilizadas para capacitar, la ambientación de sus oficinas, adecuación del mobiliario y colocación de afiches correspondientes a cada taller, además de la recepción previa y acomodo del material a utilizar. Así también, la coordinación con los proveedores de los refrigerios y almuerzos para ser entregados y/o servidos en los horarios programados.

Se delegó y compartió el compromiso a todas las gerentes zonales (260), de la comunicación y motivación para la participación de todas las supervisoras de venta invitadas de sus respectivas zonas.

Las capacitadoras regionales asumieron el soporte en cada taller de su región, apoyando a la capacitadora principal responsable de facilitar los talleres.

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

6.1 Impacto de las acciones

Ahorro económico importante por el uso de salas y oficinas de la empresa en reemplazo de alquileres de salas, y por contratar salas de menor costo en hoteles de algunas provincias.

Talleres más personalizados, con menos participantes debido al incremento del número de talleres por región gracias a la descentralización.

Incremento del porcentaje de asistencia que superó el 99% debido a la descentralización e incremento del número de talleres.

Más mujeres capacitadas, mejor preparadas a nivel metodológico, más motivadas, comprometidas y empoderadas para trabajar por el logro de sus metas.

Mayor satisfacción de las supervisoras de venta, por participar en talleres más cerca de ellas, con menos gasto de tiempo y dinero en largos desplazamientos, más tiempo para trabajar y menos dificultades familiares.

Ahorro importante en los costos por desplazamiento, alojamiento y alimentación de supervisoras de venta provenientes de zonas alejadas debido a la reducción de desplazamientos entre provincias.

Incremento de días de capacitación por taller, así como en el incremento en los costos de traslados, alojamiento y alimentación de la capacitadora principal (una persona) responsable de dictar los talleres descentralizados.

Incremento de la confianza y compromiso de las supervisoras de venta, al sentirse valoradas y agradecidas frente a los mensajes que respaldaron los cambios.

Desempeño eficiente alineados a la renovada metodología y nuevos materiales gracias a los conocimientos teóricos y prácticos, y el desarrollo de habilidades necesarias contenidas en los talleres.

Empoderamiento para trabajar por el logro de sus metas con confianza personal y motivación que generaron una participación activa y entusiasta.

Gran satisfacción por los productos del incentivo de participación en la capacitación.

Gerentes de región y gerentes zonales involucradas en el programa proactivas, realizando coordinaciones impecables que manifestaron sentirse más comprometidas y reconocidas por las acciones y responsabilidades delegadas en ellas.

Las estrategias en conjunto impactaron en las gerentes regionales y zonales, que manifestaron sentirse felices, comprometidas y motivadas con los objetivos de venta.

Valoración a la capacitación y a las estrategias en conjunto, por parte de la gerencia de capacitación y de la Dirección de Ventas.

Logro de objetivos empresariales, en los indicadores de rotación y venta anual.

Logro de los indicadores de productividad del área en los indicadores de % de asistencia, satisfacción, rotación y venta anual.

Este modelo fue replicado por otras jefaturas de la gerencia de capacitación.

6.2 Barreras o Dificultades

Durante el levantamiento de información y el periodo de elaboración de las estrategias de optimización presupuestal planteada, se presentaron algunas barreras o dificultades, las mismas que se exponen a continuación:

Desarrollar un programa descentralizado que pase de 17 ciudades principales a 34 provincias en el mismo tiempo necesitaba de una gestión del tiempo eficiente y la formulación de un cronograma de capacitación eficaz que prevea eventos fortuitos.

El valor percibido por talleres realizados en hoteles frente a los realizados en oficinas pequeñas u hoteles de menor categoría, generó dudas y temor en algunas gerentes regionales y gerentes zonales entrevistadas antes de la elaboración del proyecto.

El valor percibido por la presentación de un refrigerio servido por un catering frente a un refrigerio servido en pack personal generó dudas y temor por asumir nuevos estilos de atención en algunas gerentes regionales y gerentes zonales entrevistadas antes de la elaboración del proyecto.

Algunas gerentes de región y zonales pensaban que sería difícil conseguir mejores precios.

Descentralizar los talleres implicaba mayores gastos de traslados, alojamiento y alimentación de la capacitadora principal, así como ajustados tiempos para su desplazamiento.

La participación de supervisoras de zonas muy apartadas de las ciudades principalmente en Iquitos, Pucallpa, Tingo María, Oxapampa.

Las nuevas responsabilidades asignadas podrían causar disconformidad no explícita por parte de algunas gerentes.

Las dificultades propias del negocio y las metas en algunos casos poco realistas.

Factores externos, como el clima o aspectos relacionados a terceros.

6.3. Resultados

A continuación, se enumeran los resultados en función de logros obtenidos:

- Se demostró la importancia de la capacitación anual integral;
- Se demostró la viabilidad de la propuesta general de optimización;
- Se logró autorización de la dirección de ventas para implementar el programa integral de capacitación descentralizado a nivel nacional;
- Se logró un ahorro significativo en los conceptos de alquiler de salones, traslados y alojamiento de FF.VV.;
- Se logró un ahorro de S/. 60,170 por concepto de alimentación.
- Se implementó el programa descentralizado integral a nivel nacional con un presupuesto real inferior en 8% al asignado después del recorte;
- Se ejecutaron los 3 talleres programados a nivel nacional, con 243 capacitaciones - 102 en Lima y 141 en provincias – a lo largo de 36 semanas en 20 departamentos y 35 ciudades del Perú,
- Se realizaron 25 mini talleres de recuperación personalizados;
- Se capacitó a 1846 supervisoras de venta a nivel país en los 3 talleres, que superó el 99% de asistencia y se logró el indicador de productividad del área;

- Se capacitó a 260 gerentes zonales, alcanzando el 100% de asistencia de a nivel país en los 3 talleres, lográndose éste indicador de productividad del área;
- El nivel de satisfacción de las supervisoras pasó de 4.5 de 5 del año anterior a 5 de 5, según resultados de las encuestas de satisfacción, lográndose éste indicador de productividad del área (4.5 de 5);
- El nivel de satisfacción de las gerentes zonales pasó de 4.5 de 5 del año anterior a 4.8 de 5, según resultados en las encuestas de satisfacción, lográndose éste indicador de productividad del área (4.5 de 5);
- El % de rotación de supervisoras de venta se redujo en 2 puntos porcentuales, lográndose éste indicador de productividad del área;
- Se incrementaron las ventas anuales.
- El modelo fue reconocido por la gerencia de capacitación y dirección de ventas. Fue replicado por diferentes unidades del área.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la importancia de ejecutar íntegramente un programa de capacitación anual en metodología y desarrollo personal radica en que:
 - a) Empodera a las participantes.
 - b) Genera confianza y mayor compromiso.
 - c) Contribuye al logro de metas de venta y objetivos empresariales.

2. Se demostró que la optimización planteada permite:
 - a) Mantener la calidad del programa de capacitación, al maximizar los beneficios socioeconómicos y aportar a los objetivos empresariales en los indicadores de rotación y venta anual.
 - b) Ejecutar un programa descentralizado y más personalizado, que responde a las necesidades y las expectativas de capacitación, generando gran satisfacción reflejada en las encuestas con la máxima calificación.

3. Se aportó un nuevo enfoque en el tema presupuestal de capacitación a partir de una mirada sistémica que rompió paradigmas con cambios estructurales basados en la descentralización, uso de recursos disponibles y estrategias innovadoras.

RECOMENDACIONES

Al término del informe de este plan de mejora se recomienda que:

- a) Frente a la escasez de recursos financieros, las estrategias deben orientarse al cumplimiento de metas trazadas, a partir de una mirada sistémica que permita identificar todos los recursos disponibles, e involucrar a personas clave en el planteamiento de acciones innovadoras en el uso de los recursos que garanticen calidad y eficiencia en su ejecución.

- b) Las empresas que se encuentran frente a un escenario difícil o de contracción económica, y necesitan tomar decisiones y acciones destinadas a revertirlas, deben considerar como estrategia la capacitación de sus colaboradores, ya que, como se ha demostrado, es una de las inversiones más rentables que contribuye a la rentabilidad y logro de objetivos empresariales, a través del incremento de la confianza, el compromiso, la productividad y calidad del trabajo

REFERENCIAS

- Chiavetano, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*. Recuperado de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Colque, C. (2016). *Influencia de la capacitación institucional en el desempeño laboral de los trabajadores de los centros de investigación y producción de la Universidad Nacional del Altiplano - 2011. Puno-Perú*. (tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú.
- Covey, S. (2011). *La velocidad de la confianza*. Barcelona, España: Editorial Paidós.
- Fayol, H. (1972). *Teoría Clásica de Administración*. Francia.
- Fuentes, I. (2014). *Plan de capacitación y el desempeño laboral de personal del Proyecto Especial Chavimochic en el año 2012*. (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad, Perú.
- Grundman y Sthal (2003). *Como la sal en la sopa*. Quito, Ecuador: Editorial ABYA-YALA.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de administración*. Medellín, Colombia: Editorial ITM Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Kotter, J. (2007). *Nuestro témpano se derrite*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

- Paez, J. (2013). *Estrategias que permiten optimizar la ejecución del presupuesto asignado al ministerio de Defensa*. (Trabajo de grado de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Peirane, R. (2014, 17 de marzo). La importancia de la capacitación y motivación dentro de la empresa. Gestiópolis. <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-capacitacion-y-motivacion-dentro-de-la-empresa/>
- Portal Conexión Esan. (2016,5 de agosto). La importancia de la capacitación en la empresa. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>
- Rojas, F. (2018). *Capacitación y Desempeño Laboral- Estudio realizado con los colaboradores del área operativa de la Empresa Tenería San Miguel de Quetzaltenango*. (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Segura, G. (2014). *Decisiones Financieras Para La Optimización De La Gestión De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Industriales De Lima Metropolitana*. (tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- USMP. (2018). Introducción a la administración. Recuperado de <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2018-II/MANUALES/INTRODUCCION%20A%20LA%20ADMINISTRACION.pdf>
- Valda, J. (2013). Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control. Recuperado de: (<https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-ycontrol/>)