

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA LOS HÉROES, S.A. DE C.V. LA LIBERTAD.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

SILVIA ELENA GARCÍA DE VÁSQUEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

FEBRERO DE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTORA ACADÉMICA : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALIO ESCOBAR CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIA : LIC. PEDRO JAVIER RIVAS MEJIA
DIRECTOR DE LA MAESTRIA : M.Sc. LUIS ALONSO RAMIREZ AGUILAR
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. LUIS ALONSO RAMIREZ AGUILAR
: M.Sc. MARTHA CAROLINA CASTRO DE AGUILAR
: M.Sc. CARLOS ARMANDO PINEDA LANDAVERDE

FEBRERO DE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	10
AGRADECIMIENTOS.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....	15
1.1 Breve Descripción del Sujeto de Estudio.....	15
1.1.1 Sobre la Empresa.....	15
1.1.2 Estructura Organizacional.....	15
1.1.3 Filosofía Empresarial.....	17
1.1.4 Misión de la Empresa.....	17
1.1.5 Visión de la Empresa.....	17
1.1.6 Valores Institucionales.....	17
1.1.7 Controles y Manuales Administrativos.....	17
1.2 Planteamiento del Problema.....	18
1.3 Definición del Problema.....	19
1.4 Justificación de la Investigación.....	20
1.5 Preguntas de Investigación.....	20
1.5.1 Administración.....	20
1.5.2 Mercadeo.....	21
1.5.3 Financiera.....	21
1.6 Objetivos.....	21
1.6.1 General.....	21
1.6.2 Específicos.....	22
1.7 Cobertura.....	22
1.7.1 Cobertura Teórica.....	22
1.7.2 Cobertura Temporal.....	23
1.7.3 Cobertura Espacial.....	23
1.7.4 Cobertura Económica.....	23
1.8 Metodología de la Investigación.....	25
1.8.1 Definición de Universo.....	26
1.8.2 Definición de Poblaciones Estadísticas.....	26

1.8.3	Magnitud de Poblaciones.....	27
1.8.4	Métodos de Recabar Información.....	27
1.8.5	VARIABLES A INVESTIGAR	27
1.8.6	Instrumentos de Investigación.....	27
1.9	Matriz metodológica de la investigación	29
1.9.1	Descripción de la Matriz Metodológica	30
1.10	Cronograma Actividades de la Investigación	31
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL		32
2.1.1	Reseña Histórica de los Productos Veterinarios en América Latina	32
2.1.2	Principios Más Importantes Del Sector Médico-Veterinario.....	33
2.1.3	Marcas Veterinarias Pioneras en El Salvador	35
2.1.4	Evolución de Distribuidora Los Héroes En El Salvador	36
2.2.1	Perfil del Cliente y Segmentación de Mercado	37
2.2.2	Principales Distribuidores de Productos Veterinarios en El Salvador	39
2.2.3	Análisis de la Competencia	39
2.3	Profundización de la Problemática.....	43
2.3.1	Matriz FODA	45
CAPITULO III: DIAGNÓSTICO		49
3.1	Metodología Aplicada.....	49
3.2	Descripción de las Poblaciones y Muestras	49
3.3	Análisis de las Poblaciones Estadísticas	49
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN		82
4.1	Estrategias Administrativas.....	82
4.2	Estrategias de Mercadeo.....	83
4.3	Estrategias Financieras	84
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		89
5.1	Conclusiones	89
5.2	Recomendaciones	91
Referencias Bibliográficas.....		92
Anexos.....		93

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Organigrama Institucional.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2: Ubicación física de Distribuidora Los Héroes.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 3: Resultados de respuesta 1 de herramienta de investigación aplicada a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 4: Resultados de respuesta 2 de herramienta de investigación aplicada a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 5: Resultados de respuesta 3 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 6: Resultados de respuesta 4 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 7: Resultados de respuesta 5 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 8: Resultados de respuesta 6 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 9: Resultados de respuesta 7 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 10: Resultados de respuesta 8 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 11: Resultados de respuesta 9 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 12: Resultados de respuesta 10 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 13: Resultados de respuesta 11 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 14: Resultados de respuesta 12 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 15: Resultados de respuesta 13 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 16: Resultados de respuesta 14 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 17: Resultados de respuesta 15 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 18: Resultados de respuesta 1 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores.....</i>	<i>65</i>

<i>Figura 19: Resultados de respuesta 2 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>66</i>
<i>Figura 20: Resultados de respuesta 3 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>67</i>
<i>Figura 21: Resultados de respuesta 4 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>68</i>
<i>Figura 22: Resultados de respuesta 5 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>69</i>
<i>Figura 23: Resultados de respuesta 6 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>70</i>
<i>Figura 24: Resultados de respuesta 7 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>71</i>
<i>Figura 25: Resultados de respuesta 8 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>72</i>
<i>Figura 26: Resultados de respuesta 9 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>73</i>
<i>Figura 27: Resultados de respuesta 10 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 28: Resultados de respuesta 11 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 29: Resultados de respuesta 12 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores</i>	<i>76</i>
<i>Figura 30: Resultados de respuesta 13 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 31: Resultados de respuesta 14 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 32: Resultados de respuesta 15 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores.....</i>	<i>79</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Generalidades y costos de Recurso Humano, Papelería y Útiles de Oficina...</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 2: Matriz metodológica de la investigación.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 3: Cronograma de actividades.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 4: Perfil del cliente de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 5: Segmentación o nicho de mercado.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 6: Principales distribuidores de productos veterinarios en El Salvador.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 7: Análisis de la competencia en base a las principales empresas.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 8: Matriz FODA de De Distribuidora Los Héroes.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 9: Descripción de poblaciones y muestras.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 10: Respuesta a pregunta 1 de encuesta: ¿Conoce la misión de la empresa?.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 11: Respuesta a pregunta 2 de encuesta: Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Considera que aplica la misma en el desarrollo de sus funciones?.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 12: Respuesta a pregunta 3 de encuesta: ¿Conoce la visión de la empresa?.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 13: Respuesta a pregunta 4 de encuesta: ¿Las actividades que desarrolla están encaminadas al cumplimiento de la visión?.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 14: Respuesta a pregunta 5 de encuesta: ¿Aplica los valores institucionales de manera personal en la empresa?</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 15: Respuesta a pregunta 6 de encuesta: ¿La empresa realiza constante consciencia sobre la práctica de valores institucionales al relacionarse con compañeros, clientes o visitas en general?.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 16: Respuesta a pregunta 7 de encuesta: ¿Conoce los objetivos y filosofía empresarial?.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 17: Respuesta a pregunta 8 de encuesta: ¿Considera que el proceso de inducción a nuevos colaboradores involucra los temas de ambiente laboral y estructura organizacional de manera clara y oportuna?.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 18: Respuesta a pregunta 9 de encuesta: ¿Ha visto alguna vez el organigrama institucional?.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 19: Respuesta a pregunta 10 de encuesta: ¿Identifica quién es su jefatura inmediata?.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 20: Respuesta a pregunta 11 de encuesta: ¿Sabe a quién acudir en caso de que su jefatura se encuentre ausente?.....</i>	<i>60</i>

<i>Tabla 21: Respuesta a pregunta 12 de encuesta: ¿Se le ha explicado el orden jerárquico que corresponde a su cargo?</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 22: Respuesta a pregunta 13 de encuesta: ¿Conoce las diferencias entre los cargos o áreas de trabajo?.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 23: Respuesta a pregunta 14 de encuesta: ¿Sabe a quién dirigirse en caso de requerir información específica de otros departamentos o áreas de trabajo?.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 24: Respuesta a pregunta 15 de encuesta: ¿Identifica la línea de mando superior de la empresa?.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 25: Respuesta a pregunta 1 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce la marca y año del vehículo que le fue asignado?.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 26: Respuesta a pregunta 2 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿El vehículo que maneja cuenta con los documentos en regla, al igual que su licencia de conducir?.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 27: Respuesta a pregunta 3 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿El vehículo cuenta con permiso de circulación por los rótulos que tiene?</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 28: Respuesta a pregunta 4 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce la capacidad máxima para cargar el vehículo?...</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 29: Respuesta a pregunta 5 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: Cuando el vehículo se carga, ¿Se asegura de que se respete el peso máximo de carga en base a su capacidad?.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 30: Respuesta a pregunta 6 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce si el vehículo se encuentra asegurado?.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 31: Respuesta a pregunta 7 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Sabe con quién comunicarse en caso de sufrir algún percance con el vehículo en el desarrollo de sus obligaciones?.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 32: Respuesta a pregunta 8 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: Cuando le fue asignado el vehículo, ¿Le explicaron el plan de mantenimiento del mismo?.....</i>	<i>72</i>
<i>Tabla 33: Respuesta a pregunta 9 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce la diferencia entre mantenimiento preventivo y correctivo?.....</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 34: Respuesta a pregunta 10 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿El mantenimiento del vehículo se realiza únicamente cuando se ha cumplido el plazo o kilometraje correspondiente?</i>	<i>74</i>

<i>Tabla 35: Respuesta a pregunta 11 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce la fecha del último mantenimiento que se realizó al vehículo?.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 36: Respuesta a pregunta 12 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Se guarda información de todos los mantenimientos que se realizan al vehículo?.....</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 37: Respuesta a pregunta 13 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Los mantenimientos del vehículo se realizan en un solo taller?.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 38: Respuesta a pregunta 14 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Usted reporta cualquier inconveniente o ruido que detecte en el vehículo?.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 39: Respuesta a pregunta 15 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: Después de los mantenimientos, ¿Usted informa funcionamiento del vehículo a su jefatura inmediata?.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 40. : Inventario y estado de computadoras y laptops institucionales.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 41: Guía de preguntas sobre respaldo de información.....</i>	<i>81</i>

RESUMEN EJECUTIVO

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. fue constituida legalmente por el Dr. Rodolfo Rosales Rivas en conjunto con el Dr. Rodolfo Rosales Nolasco el 12 de diciembre de 2001 con el propósito de satisfacer las necesidades del sector médico veterinario distribuyendo alimentos y productos cosméticos principalmente para perros y gatos.

Objetivos de la investigación:

Objetivo General:

Elaborar y presentar a la Dirección superior de la empresa Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V., los resultados de Consultoría Empresarial.

Objetivos Específicos:

- ✓ Elaborar los manuales administrativos de la empresa.
- ✓ Proponer soluciones organizacionales para una mejor administración.
- ✓ Identificar el nicho de mercado con el que cuenta Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.
- ✓ Enlistar los medios de comunicación que utiliza la entidad para dar a conocer sus productos.
- ✓ Determinar si la liquidez financiera es suficiente para cubrir las necesidades que la empresa tenga.
- ✓ Presentar indicadores financieros que permitan determinar si las obligaciones a corto y largo plazo son absorbidas por la empresa oportunamente.

Misión de la Empresa

“Garantizar el progreso empresarial a través de un clima organizacional óptimo basado en Dios, la familia y la ética, brindando una experiencia positiva de satisfacción a nuestros clientes internos y externos aplicando principios de responsabilidad”.

Visión de la Empresa

“Ser una empresa rentable que contribuya al crecimiento del sector veterinario del país, a través de procesos altamente efectivos, con una estructura profesional basada en el manejo de la información e indicadores de gestión; sana competencia, comercializando productos y servicios especializados, participando activamente en el desarrollo y formación del talento humano como fuente de éxito”.

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. cuenta con un Departamento de Recursos Humanos responsable del reclutamiento, selección, y contratación de personal con la disponibilidad de espacio físico y recursos para capacitar al talento humano en temas de concientización, conocimiento del entorno de la empresa y de darle seguimiento a los requerimientos y necesidades humanas como intermediarios entre las jefaturas inmediatas y los colaboradores.

El problema central que afecta a la organización es que el 100% de los colaboradores no conoce más que la operación y el rubro en el que la empresa se desempeña, es decir, desconocen las líneas de mando, organigrama, misión, visión, valores, filosofía y código de ética institucionales dado que su proceso de inducción no es efectivo desde la primera etapa o entrevista con el Departamento de Recursos Humanos.

Por otro lado, desde el punto de vista mercadológico se detectó que los recursos no son aprovechados por la empresa para obtener ventaja por lo que se proponen las siguientes estrategias: Aprovechamiento de las redes sociales principales, campos pagados, vallas publicitarias, kits de productos y apoyo a clientes publicitando la marca.

Conociendo las razones financieras de la empresa se notó que es sostenible, sin embargo, se podrían aprovechar mejor los activos por medio de la revisión de indicadores que encaminan al riesgo en la empresa como por ejemplo: el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas de gastos.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme permitido culminar la carrera con éxito en el plazo que corresponde a pesar de las situaciones y circunstancias que se me presentaron y que fácilmente pudieron interferir en el proceso. Debo aclarar que no fue fácil pero la perseverancia y esfuerzo lograron que alcanzara mis objetivos personales propuestos al momento de decidir la maestría que quería estudiar.

Agradezco también a mi esposo por motivarme, apoyarme y estar conmigo en todo este proceso. A mi familia que ha sido un pilar fundamental y fuerte para culminar la carrera.

Pudiera dar una lista interminable de nombres de personas cercanas que me acompañaron y que de alguna manera contribuyeron a mi desarrollo personal y profesional durante este proceso pero lo resumo a agradecimientos a los que de corazón estuvieron conmigo.

Agradezco grandemente al Maestro Dimas de Jesús Ramírez Alemán por orientarme en el desarrollo de la tesis ya que su paciencia, apoyo y corrección me ayudaron a fortalecer y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera.

Al cuerpo docente de la carrera le agradezco el haber compartido con los maestrantes sus conocimientos y por la paciencia que tuvieron en el desarrollo de cada asignatura.

A la licenciada Nydia Carolina Grande Vásquez por su acompañamiento y resolución de problemas desde el inicio de la carrera hasta la culminación. Su aporte y apoyo sin duda fue infalible y fundamental ya que nunca faltó su disposición para ayudarnos en lo que fuera necesario.

Infinitas gracias por llegar hasta el final conmigo.

Silvia Elena García de Vásquez.

INTRODUCCIÓN

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la comercialización de productos veterinarios entre los que destacan: Alimentos para dietas veterinarias recomendadas por tamaño y problemas de salud de las mascotas, alimentos de mantenimiento que son los de consumo diario por razas, productos cosméticos: shampoo, acondicionador y jabón para perros y gatos, productos medicados como: pipetas para las pulgas, vitaminas, calcio, huesos de carnaza, ectoparasiticidas, gotas óticas, productos varios como: platos de acero, herramientas para grooming como por ejemplo: peines, navajas, cortadoras de pelo, juguetes para cachorros, alimentos para tortugas y aves principalmente.

El mercado actual en el que está inmerso es fuerte y competitivo ya que existen marcas con diferenciación de precio y calidad, características que son de alta valoración por los consumidores. Los clientes que se atienden son: Cadenas de supermercados, clínicas, hospitales y veterinarias, tiendas de mascotas, agroservicios y algunas ferreterías.

Dentro de este documento se encuentra el estudio realizado a la empresa antes mencionada abarcando los siguientes temas:

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

Describe al sujeto de estudio, plantea y define el problema principal de la empresa buscando resolverlas mediante las preguntas de investigación que son cubiertas en el desarrollo y contenido del mismo en cumplimiento a los objetivos propuestos definiendo al universo y a las variables sujetas al estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Se refiere en forma de síntesis a la historia del sector veterinario, de la empresa y habla sobre la parte mercadológica en la que se encuentra ubicada definiendo su nicho, su cobertura, sus principales competidores y finaliza con la profundización de la problemática en la que se encuentra actualmente la empresa.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

Ejecuta las herramientas mencionadas en la matriz metodológica de la investigación aplicadas a las muestras ahí mencionadas con el objetivo de conocer las debilidades de la empresa para

proponer estrategias que fortalezcan o refuercen a las mismas minimizando o eliminando la falta de información organizacional con el que cuenta la empresa.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

A raíz de los resultados obtenidos en el capítulo III, se proponen Estrategias Administrativas, Estrategias de Mercado y Estrategias Financieras que contribuyan de manera eficaz al conocimiento de la empresa y al aprovechamiento de los recursos para lograr mejor rentabilidad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se resumen los resultados obtenidos en la Consultoría Empresarial realizada y se recomienda de manera directa a personal clave de la empresa para la revisión y posterior autorización de las propuestas presentadas en el capítulo anterior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Muestra los libros y textos consultados para el desarrollo de la consultoría.

ANEXOS

Incluye los Manuales propuestos en el capítulo IV.

CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

1.1 Breve Descripción del Sujeto de Estudio

1.1.1 Sobre la Empresa

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. fue constituida legalmente el 12 de diciembre de 2001 por el Médico Veterinario: Dr. Rodolfo Rosales Rivas y su hijo, el Dr. Rodolfo Rosales Nolasco y forma parte de las 6 empresas que integran Grupo Los Héroes, entre las que están: Grupo Los Héroes, S.A. de C.V., Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V., Pharmapec Internacional, S.A. de C.V., Eventos y Publicaciones, S.A. de C.V., Veterinaria Los Héroes, S.A. de C.V., Veterinaria Escalón, S.A. de C.V. e Innovaciones Veterinarias, S.A. de C.V., todas enfocadas en atención al sector médico- veterinario.

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. actualmente está ubicada junto con empresa hermana: Pharmapec Internacional, S.A. de C.V. en: Urbanización Zona Industrial, Ciudad Merliot #1 "A", Antiguo Cuscatlán, La Libertad y es clasificada como mediano contribuyente.

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. destaca en la comercialización y distribución de alimentos para perros y gatos tanto de dieta veterinaria (medicados) como de mantenimiento (de consumo según peso y edad de la mascota), además de la distribución de juguetes, shampoo, jabón, plaguicidas, insecticidas, vitaminas, suplementos y medicinas para perros y gatos. A su vez, cuenta con una línea de alimentos para aves y tortugas. Actualmente su portafolio de productos incluye 13 marcas a los que denomina como: "Social Partners".

1.1.2 Estructura Organizacional

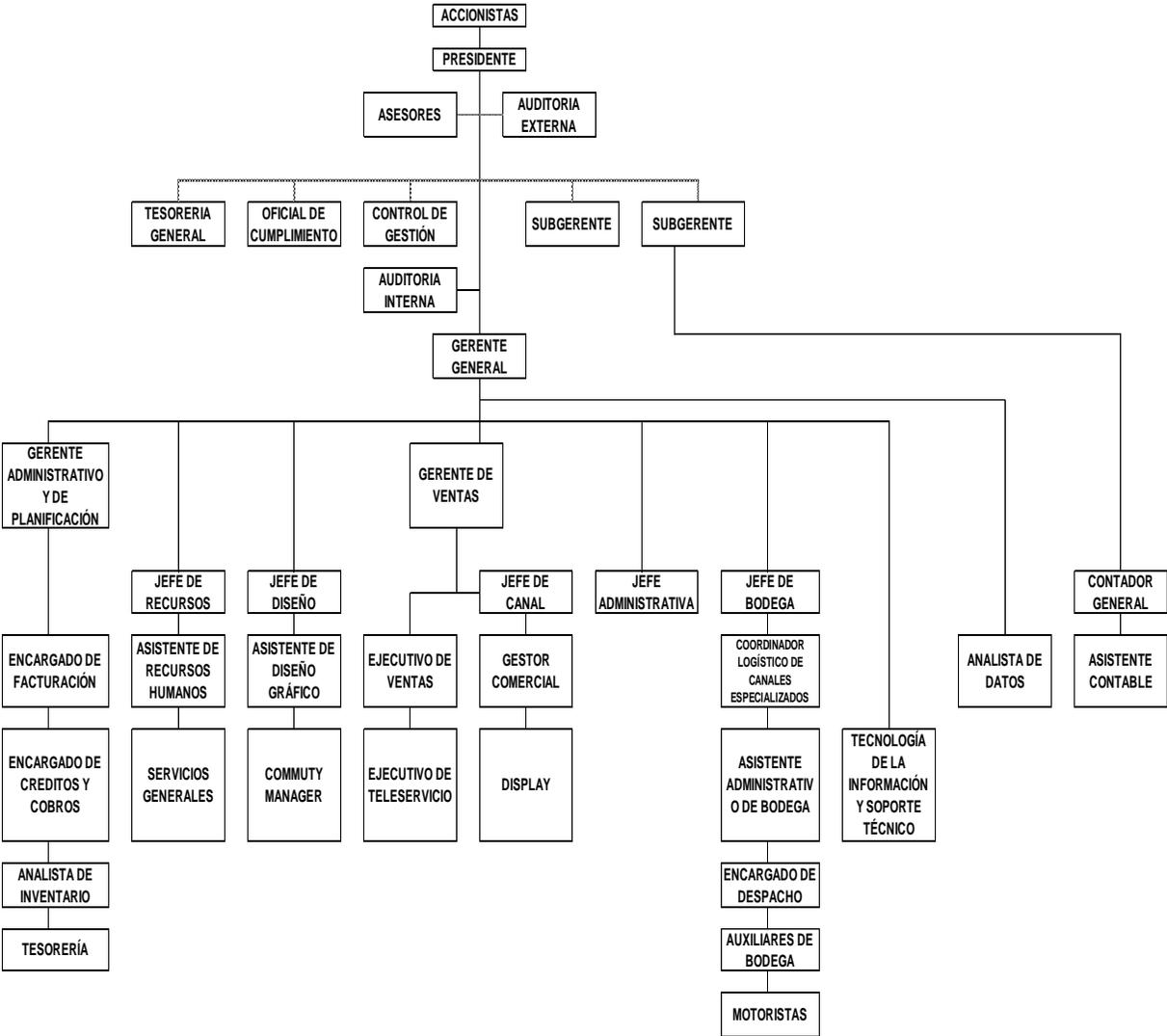
Actualmente cuenta con un total de 58 empleados, todos bajo contratación permanente sin fecha de finalización de contrato y se distribuyen de la siguiente manera: 1 Director General, 1 Sub Gerente General, 1 Delegado de Cumplimiento, 1 Control de Gestión, 3 Gerencias, 8 jefaturas, 29 colaboradores operativos de las diferentes áreas y 14 colaboradores del área de almacén y logística.

Su organigrama institucional es general con características de estructura descentralizada ya que permite a las jefaturas inmediatas la resolución de conflictos mediante la toma de decisiones que involucran a todas las partes del proceso.

Un aspecto que debe considerarse es que debido a que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. (DLH) se encuentra físicamente ubicada con la empresa hermana: Pharmapec Internacional, S.A. de C.V. (LPI), el área administrativa ha realizado el organigrama institucional de ambas empresas bajo una misma estructura.

Figura 1.

Organigrama Institucional de Distribuidora Los Héroes, S.A. De C.V.



Nota. El organigrama fue tomado y adecuado de la información proporcionada directamente de la empresa, febrero 2023.

1.1.3 Filosofía Empresarial

“Somos una empresa líder en la comercialización y distribución de productos y alimentos veterinarios, brindando un servicio de excelencia a todos nuestros clientes y proveedores.

Es un centro profesional de desarrollo de productos veterinarios. Fundado y dirigido por Médicos Veterinarios conscientes que la salud animal es conductor directo de la salud de la familia, apasionados por la innovación y la calidad. Nuestros productos han estado presentes en el mercado centroamericano desde 1990”.

1.1.4 Misión de la Empresa

“Garantizar el progreso empresarial a través de un clima organizacional óptimo basado en Dios, la familia y la ética, brindando una experiencia positiva de satisfacción a nuestros clientes internos y externos aplicando principios de responsabilidad”.

1.1.5 Visión de la Empresa

“Ser una empresa rentable que contribuya al crecimiento del sector veterinario del país, a través de procesos altamente efectivos, con una estructura profesional basada en el manejo de la información e indicadores de gestión; sana competencia, comercializando productos y servicios especializados, participando activamente en el desarrollo y formación del talento humano como fuente de éxito”.

1.1.6 Valores Institucionales

Profesionalismo, responsabilidad, innovación, honestidad, compromiso, trabajo en equipo, esfuerzo.

1.1.7 Controles y Manuales Administrativos

Actualmente la empresa cuenta con: Reglamento Interno de Trabajo, y 4 documentos denominados: Manual de Políticas y Procedimientos para la Emisión de Cheques, Manual de Políticas y Procedimientos para Liquidación de Caja Chica, Manual de Políticas y Procedimientos para Transferencias Bancarias y Manual de Políticas y Procedimientos de Planillas. No cuenta con ningún otro tipo de manual administrativo.

1.2 Planteamiento del Problema

La forma de dirección de la empresa ha tomado bastantes rumbos ya que la estructura administrativa ha sufrido diferentes modificaciones a lo largo del funcionamiento de la misma, un ejemplo de ello es que figuras como: Gerencia General, Control de Gestión y Analista de Inventarios no contaron con una forma o estructura sino hasta 2022 cuando las plazas fueron creadas y también para 2023 se ha tenido la incursión de nuevas plazas como: Subgerencia General, Designado de Cumplimiento, Jefe Administrativo de Ventas, Jefe de Canal Moderno y Community Manager lo que ha conllevado a que las plazas se desempeñen en base a criterios de dirección o experiencias de las unidades con rango jerárquico superior.

Un aspecto que podría generar confusión entre los colaboradores es la separación de las empresas hermanas ubicadas en la misma zona geográfica: Pharmapec Internacional, S.A. de C.V. y Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. ya que aunque cada empresa cuenta con su propia Gerencia General muchas de las solicitudes, requerimientos, indicaciones u órdenes directas son brindadas por la Gerencia de la empresa hermana y adicional a eso, se requiere bastante apoyo entre colaboradores de ambas empresas para la resolución de algunos conflictos.

Es muy importante la separación de la dirección y los diferentes cargos de las empresas para que los colaboradores no confundan la dirección, enfoque, misión, visión y valores institucionales que les representa.

Actualmente, se busca desarrollar el Manual de Procedimientos y el Manual de Políticas con la creación de una nueva plaza a la que se le denominará: Organización y Métodos que será la encargada de brindar los lineamientos autorizados por la Dirección para que puedan cumplirse y tener un mejor control interno que permita detectar las fallas en los procesos y en la atención al cliente.

Es importante mencionar que si bien es cierto, la empresa se rige bajo los lineamientos legales aplicables existen manuales que deben ser revisados y actualizados como por ejemplo el sistema contable ya que su última edición fue en el año 2016 y existen reformas contables que deben ser incluidas y consideradas.

Aunque la empresa cuenta con apoyo de: firma de Auditoría Externa, despacho jurídico y consultores especializados, existen preguntas que con base a entrevistas con algunos colaboradores administrativos no han sido abordadas:

1. ¿Por qué la empresa no cuenta con un descriptor de puestos y funciones?
2. ¿Por qué la empresa no desarrolla el perfil de cada puesto antes de nuevas contrataciones en desarrollo?
3. ¿Por qué la empresa no cuenta con un manual de procedimientos ante despidos o renuncias de colaboradores con cargos especializados?
4. ¿Por qué el área de Recursos Humanos no capacita constantemente al personal sobre el reglamento, faltas y medidas disciplinarias?
5. ¿Por qué no existe un mecanismo de comunicación directo entre las jefaturas para que se puedan dar a conocer todas las decisiones tomadas por la alta gerencia de forma inmediata?

Este tipo de situaciones resumen que la comunicación, dirección y los procedimientos administrativos requieren de una intervención directa para fortalecer los mecanismos de orden y control que son necesarios para mantener un clima laboral estable y saludable.

Desde el punto de vista mercadológico, una de las principales problemáticas es dar a conocer la imagen de la empresa a nivel Nacional ya que no se aprovechan los recursos informáticos y tecnológicos existentes para promocionar la marca, difundir la información de la empresa y comercializar todos los productos que distribuye.

A nivel financiero, la Distribuidora no realiza un análisis puntual y significativo sobre los indicadores financieros lo cual dificulta la toma de decisiones y ejecutar planes de acción para cuidar los activos de la empresa.

1.3 Definición del Problema

¿Es posible que la presente consultoría a Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. Logre detectar y proponer oportunidades de mejora sobre las áreas de gestión empresarial que requieren ser fortalecidas a efectos de mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado?

1.4 Justificación de la Investigación

Resulta de alta relevancia realizar una Consultoría Empresarial para la Empresa Distribuidora Los Héroes, S.A. DE C.V., con el propósito de realizar una evaluación de la gestión empresarial que dicha empresa lleva a cabo, identificar oportunidades de mejora en las áreas de gestión administrativa, mercadológica y financiera, con el objetivo de generar propuestas de acciones que coadyuven a fortalecer su nivel de productividad a nivel organizacional, su competitividad en el mercado y su rentabilidad.

Es importante que la Consultoría Empresarial logre:

1. Proporcionar a la Dirección los recursos necesarios y oportunos para agilizar procesos y procedimientos mediante la comunicación efectiva a las partes involucradas en base a la consultoría presentada por la MAECE de la UES.
2. Establecer el punto de partida para la empresa pueda desarrollar por escrito todos los manuales operativos tomando como base de referencia los manuales administrativos.
3. Concientizar a los empleados sobre el conocimiento de la entidad, sus principios, su funcionamiento, propósitos y organización en general.
4. Recomendar Estrategias Administrativas, Mercadológicas y Financieras necesarias para fortalecer la imagen y los recursos de la empresa.

La investigación no se basa únicamente en aspectos administrativos ya que se busca abarcar otros temas como: estrategias mercadológicas dentro de la era del marketing digital y el neuromarketing, las finanzas empresariales que involucran la solvencia, liquidez y rentabilidad financiera con la finalidad de presentar a la Dirección la situación actual de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. y a su vez proponer herramientas o mejoras que minimicen cualquier impacto negativo o que requiere refuerzo.

1.5 Preguntas de Investigación

Las preguntas sujetas al estudio son las siguientes:

1.5.1 Administración

1. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. posee en su gestión administrativa?

2. ¿Cuáles son las acciones o iniciativas que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. debe implementar de manera prioritaria para fortalecer los resultados obtenidos en su gestión administrativa?
3. ¿Existe por parte de los colaboradores de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. conocimiento y comprensión del marco filosófico organizacional, estructura organizativa y objetivos estratégicos o empresariales de la empresa?

1.5.2 Mercadeo

1. ¿Cuáles son las acciones que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. puede implementar para dar a conocer su marca?
2. ¿Los recursos tecnológicos con los que la empresa cuenta son suficientes y necesarios para desarrollar actividades de marketing?
3. ¿Es posible detectar el nicho de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.?

1.5.3 Financiera

1. ¿Se está gestionando de forma oportuna y adecuada la liquidez de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.?
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que Distribuidora Los Héroes posee en su gestión financiera?
3. ¿Será necesario un apalancamiento financiero para mejorar los resultados anuales de la empresa?

1.6 Objetivos

1.6.1 General

1. Elaborar y presentar a la Dirección Superior de la empresa Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. los resultados obtenidos en la Consultoría Empresarial realizada y proponer iniciativas que posibiliten fortalecer los resultados obtenidos en su gestión empresarial, con énfasis en la gestión administrativa, mercadológica y financiera.

1.6.2 Específicos

- 1.6.2.1 Identificar las principales oportunidades de mejora que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. posee en su gestión empresarial, con enfoque principal en Administración, Mercadeo y Finanzas.
- 1.6.2.2 Proponer a la Dirección Superior de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. la hoja de ruta a seguir para la adecuada y efectiva implementación de las acciones que se determinen como propuesta, resultado de la Consultoría Empresarial que se llevará a cabo.
- 1.6.2.3 Plantear iniciativas que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. podría implementar a efectos de fortalecer los resultados de su gestión empresarial y su competitividad en el mercado nacional.
- 1.6.2.4 Detectar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. con el propósito de aprovechar las opciones y recursos con los que se cuenta para la corrección de fallas o errores que pueden mitigarse.

1.7 Cobertura

1.7.1 Cobertura Teórica

Está conformada por la siguiente literatura:

- ✓ Metodología de la investigación
- ✓ Guía para realizar investigaciones sociales
- ✓ Metodología y técnicas de investigación
- ✓ Código de Comercio
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Código Tributario
- ✓ Como elaborar y usar los manuales administrativos
- ✓ Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos
- ✓ Internet.

1.7.2 Cobertura Temporal

La consultoría se efectuará mediante estudio transversal sujeta a estudio los años comprendidos de 2015 a 2020 según la información proporcionada por la empresa.

1.7.3 Cobertura Espacial

La consultoría a Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. se realizará de manera virtual y presencial en las instalaciones de la empresa ubicada en: Urbanización Zona Industrial, Ciudad Merliot #1 "A", Antigua Cuscatlán, La Libertad.

Figura 2.

Ubicación Física de Distribuidora Los Héroes, S.A. De C.V.



Nota. La imagen fue tomada de la aplicación: Waze la cual presenta la ubicación real de la empresa.

1.7.4 Cobertura Económica

Los costos de la presente investigación ascienden a \$15,000.00 desglosados de la siguiente manera:

Tabla 1

Generalidades y Costos De Recurso Humano, Papelería y Útiles De Oficina.

Generalidades	
Plazo estimado	8 meses
Total de capítulos	5 capítulos
Costo por hora mujer	\$50.00
Total de horas por capítulo	36 aprox., 288 en total.
Viáticos/ combustible	\$280.00 (\$35 por 8 visitas)
Papelería y útiles de oficina	
Papel bond	\$20.00 (4 resmas de papel bond)
Tinta para impresora Epson	\$52.50 (\$17.50 por 3 cartuchos)
Cartapacio, folder, otros	\$50.50
Sub- total	\$14,803.00

Depreciación por equipo informático a utilizar:

Laptop HP icore 5:

$$\text{Depreciación} = \frac{\$ 529.00 - \$ 264.50}{2 \text{ años}} = \$ 132.25$$

Impresora Epson multifuncional L3250

$$\text{Depreciación} = \frac{\$ 259.00 - \$ 129.50}{2 \text{ años}} = \$ 64.75$$

Total de Consultoría: \$15,000.00

El costo total asciende a \$15,000.00 los cuales serán financiados al 100% por la MAECE de la Universidad de El Salvador.

1.8 Metodología de la Investigación

La metodología de la investigación detalla una serie de procedimientos, métodos, análisis y procesos mediante los cuales se construyen análisis crítico- constructivo, empíricos o la unión de todos los anteriores hacia un determinado fenómeno en una población que se está investigando.

La metodología de la investigación puede incluir el cálculo de probabilidades dependiendo si el método es cuantitativo, lo cual enriquece el conocimiento del profesional para aportar valor al sujeto de estudio de forma sistemática y ordenada.

Existen diferentes métodos para obtener información, algunos métodos de investigación son: método deductivo, método inductivo, método deductivo-inductivo, método hipotético-deductivo, método analítico, método sintético, método analítico-sintético, método histórico-comparativo y método cuantitativo-cualitativo.

Para la presente investigación se utilizará el método mixto.

Método o Enfoque Cuantitativo:

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (2004) *Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana*).

Método o Enfoque Cualitativo:

Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos, su medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. (Hernández Sampieri, R, Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (2004) *Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana*).

Tipos de investigación

- **Investigación descriptiva:**
Se caracteriza porque describe las particularidades del fenómeno en estudio de una población estadística.
- **Investigación explicativa:**
Se caracteriza porque da una explicación del porqué se dan estas características particulares en una investigación de población estadística.
- **Investigación correlacional:**
Se emplea cuando el investigador estudia dos o más variables.
- **Investigación exploratoria:**
Determina las condiciones de un determinado fenómeno que por primera vez se va a investigar. (No aplicará en la presente investigación).

1.8.1 Definición de Universo

Es el conjunto de poblaciones estadísticas cuya característica principal es la medición.

El universo se define como el todo de una investigación, es decir, el elemento que cumple con las características y especificaciones para recabar información y obtener resultados. En el caso de Distribuidora Los Héroes, se refiere a 58 colaboradores.

1.8.2 Definición de Poblaciones Estadísticas

Conjunto de personas, maquinaria, equipo, procesos con características medibles.

1.8.2.1 Procesos: Conjunto de actividades diseñadas, organizadas y planificadas en las que se requiere participación de talento humano para lograr la satisfacción principal de los clientes, alta gerencia y demás interesados para que de esta manera se alcance el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Lo ideal de los procesos es que estén documentados y que se describan las actividades que se ejecutan y no que se realicen por mecanización o costumbre humana.

1.8.2.2 Personas: Son el recurso humano que forma parte integral de la población ya que interactúan directamente en todos los procesos que están sujetos al estudio.

1.8.2.3. Equipo informático: Herramienta de trabajo que utiliza la población para el desarrollo de sus actividades laborales. Esto incluye: Computadoras de escritorio, laptops, fotocopidora y escáner.

1.8.3 Magnitud de Poblaciones

La magnitud de poblaciones está determinada por el número de unidades que forman parte de la población antes descrita.

1.8.4 Métodos de Recabar Información

Se utilizará censo y muestreo.

En censo se define como un listado oficial de sujetos a la investigación y el muestreo como la selección de un conjunto de personas que forman parte de la población.

1.8.5 Variables a Investigar

Se refiere a la información que puede ser analizada y cuantificada con la finalidad de responder a las preguntas de investigación.

1.8.6 Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación son utilizados para la recolección de datos, los que pueden ser cualitativos o cuantitativos y serán utilizados dependiendo de la necesidad que desea cubrirse, es decir, las respuestas de la investigación que son necesarias para el estudio.

Existen varios instrumentos para recopilar información siendo los más utilizados:

✓ **Observación:**

Es el arte de prestar atención a los detalles para deducir, analizar o describir alguna situación.

✓ **Guía:**

Es el conjunto de preguntas directas, abiertas, cerradas o mixtas que se realizan a la población o a una muestra para obtener respuestas de las preguntas de investigación en la cual hay interacción directa entre el entrevistado y el entrevistador.

Al planificar y considerar este instrumento, se deben tener en cuenta los siguientes factores: exhaustividad, tacto, precisión, exactitud, confianza y confidencialidad.

✓ **Documentación escrita:**

Son las fuentes internas de la organización de la cual se puede obtener cualquier tipo de información. Ejemplo: Estados Financieros, Libros Contables, Manuales de Políticas y Procedimientos, entre otros.

✓ **Cuestionario:**

Son preguntas cerradas, abiertas o mixtas mediante las cuales de manera directa se desea conocer información bien específica.

✓ **Focus group:**

Es el conjunto de individuos que comparten un tema en común y que aporta a la investigación.

Este instrumento se trata de una técnica de entrevista en grupo y tiene un moderador neutral responsable de dominar la temática principal y mantener el objetivo de la reunión recolectando la información suficiente, necesaria y útil para la investigación tomando como base un número limitado de preguntas predefinidas.

Por este medio es posible explorar y estimular diferentes puntos de vista que llevan al intercambio de opiniones y al debate.

✓ **Muestreo no probabilístico:**

Técnica de muestreo en el cual el investigador selecciona muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

✓ **Muestra:**

Extracto, parte o cantidad reducida que representa a una población para ser sometida a estudio o análisis. En el caso de la investigación a Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. equivale al 30% de la población.

✓ **Condición:**

Requisito, criterio específico o características propias que debe cumplir la muestra o la población. Como se menciona antes, para ser creíble debe tener una magnitud del 30%, al menos, de una población.

1.9 Matriz metodológica de la investigación

Tabla 2

Matriz metodológica de la investigación

No.	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Muestra	Método de recabar información	Variables a investigar	Instrumentos	Tipo de investigación
1	Empleados de DLH	58	18	Muestreo no probabilístico	Misión Visión Valores Objetivos Filosofía Estructura organizacional	Cuestionario	Descriptiva Explicativa Correlacional
2	Vehículos	6	6	Censo	Año Marca Mantenimientos	Cuestionario	Descriptiva Explicativa Correlacional
3	Computadoras / Laptop's	20	20	Censo	Año Marca Capacidad Estado	Observación	Descriptiva Explicativa Correlacional
4	Respaldo de información	20	20	Censo	Fecha de último Back Up Frecuencia de Back Up	Guía	Descriptiva Explicativa Correlacional

1.9.1 Descripción de la Matriz Metodológica

1.9.1 Poblaciones estadísticas:

Están determinadas por los 58 empleados de la empresa bajo contratación permanente, los vehículos institucionales destinados a la atención al cliente, las computadoras de escritorio y laptops propias de la entidad, el respaldo de información electrónica que debe estar almacenada en cada computadora o laptop para evitar pérdidas de información importante que se contenga en las mismas y los clientes de la empresa.

1.9.2 Magnitud:

Define el total de la población la cual estará distribuida según las poblaciones estadísticas que serán sujetas a los instrumentos de investigación.

1.9.3 Muestra:

Define el 30% de la magnitud a excepción de aquellas que carecen de altos volúmenes de magnitud.

1.9.4 Método de recabar información:

Se refiere al método que será implementado en cada ítem.

1.9.5 Variables a investigar:

Son las características propias del estudio a investigar, haciendo uso de un instrumento.

1.9.6 Instrumento:

Herramienta a utilizar para analizar u obtener información específica.

1.9.7 Tipo de investigación:

Hace referencia a los tipos de investigación que serán utilizados para este proyecto

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Reseña Histórica de los Productos Veterinarios en América Latina

Los productos veterinarios sin duda han tenido un avance significativo a lo largo de los años, ya que América Latina no ha sido el pionero en implementar un sistema veterinario que se dedique al cuidado de las mascotas.

Cabe destacar que los productos veterinarios no solamente incluye a los gatos y perros como normalmente se cree por los clientes actuales en las veterinarias, ya que también son incluidos en el sector veterinario: los peces, aves, roedores, caballos y tortugas.

La palabra “veterinario” se deriva del latín *Veheri* que significa “tirar”. En la Antigua Roma, se le conocía como los veterinarios a los que se dedicaban al cuidado de la salud de los caballos y el ganado y se cree que la práctica de la profesión dio inicio entre los años 129 – 216 D.C., con el llamado padre de la medicina “Hipócrates” o con Vegecio, aunque el cuidado a los animales ya estaba siendo aplicado tiempo atrás.

Existe diversidad de países con civilizaciones muy antiguas como la Antigua China, Mesopotamia, Antiguo Egipto e India que contaban con práctica veterinaria dedicada al cuidado, salud y bienestar de los animales aunque no tuvieran un nombre específico para llamar a la profesión sino hasta la Antigua Roma o Grecia Clásica quienes extendería la práctica por toda Europa. Investigaciones científicas atribuyen que específicamente China fue el pionero en desarrollar la medicina veterinaria, ya que una de sus leyendas populares destaca al dios “Fuxi” (Creador de la humanidad y la civilización) como el “domador de bueyes”, ya que éste poseía el don de domesticar a los animales y este hecho se remonta a un aproximado de 6500 años de antigüedad.¹

La formación y desarrollo de los médicos veterinarios alrededor del mundo viene acompañado e impulsado con los avances tecnológicos y científicos y decenas de prácticas en los animales desde la fundación de los estudios en educación veterinaria en Francia en

¹ Sadenir, S.A., 2010, Breve historia de la medicina veterinaria, recuperado el: 25 de abril de 2023 de: <https://www.sadenir.com.uy/blog/2020/11/23/breve-historia-medicina-veterinaria/>.

el año de 1,761 extendiéndose hasta Venezuela en el año de 1,940 y actualmente dentro de las principales ramas de la veterinaria se encuentra: Anestesiología veterinaria, veterinaria analgésica, bienestar animal, veterinaria conductual, farmacología veterinaria, odontología veterinaria, dermatología veterinaria, veterinaria de emergencia y cuidados críticos, medicina interna, veterinaria de laboratorio, microbiología veterinaria, nutrición veterinaria, patología veterinaria, medicina veterinaria preventiva, radiología veterinaria, cirugía veterinaria, toxicología veterinaria, teriogenología veterinaria, veterinaria especializada en especies, veterinaria zoológica, veterinaria acuática y profesiones como: Médico Veterinario y Zootecnista, Doctor Veterinario y Técnico en Medicina Veterinaria.

En América Latina los productos veterinarios tuvieron su auge en el momento justo cuando se extendió la profesión en agosto de 1,853 cuando México inició la primera escuela de medicina veterinaria en el Colegio Nacional de San Gregorio, ya que inició el aprendizaje y la indagación por parte de los estudiantes. Años más tarde, países como: Canadá, Colombia y Francia adoptaron de los países pioneros la educación enfocada al sector veterinario que vendría a evolucionar junto con los expertos en química relacionado a la creación de productos para la defensa y cuidado de los animales pertenecientes al área².

Poco se conoce de los antecedentes en El Salvador sobre la llegada de la medicina veterinaria o la profesión como tal, pero se le atribuye a la Universidad de El Salvador el 26 de noviembre de 1998 la fundación de la carrera Veterinaria y Zootecnista, según acuerdo del Consejo Superior Universitario No. 126-95-99; siendo inaugurada el 16 de febrero de 1,999.

2.1.2 Principios Más Importantes Del Sector Médico-Veterinario

Actualmente la medicina y los productos veterinarios deben responder a los siguientes principios para brindar un buen servicio y calidad de productos a los clientes:

- ✓ La medicina veterinaria debe permanecer relevante al cambio de necesidades de la sociedad.

² Villamil, L.C., 2011, 250 años de educación veterinaria en el mundo, recuperado el: 18 de abril de 2023 de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-93542011000100001#:~:text=La%20profesi%C3%B3n%20se%20extendi%C3%B3%20por,de%20Colegio%20Nacional%20de%20Agricultura

- ✓ La educación médica veterinaria sólo puede responder a estas necesidades con la ampliación de áreas de educación requerida en la preparación de los veterinarios del futuro.
- ✓ Los colegios médicos veterinarios pueden realizar esta ampliación con la identificación de áreas de foco profesional, cada una conduciendo a un grado superior, y cada una quizás identificada dentro de instituciones como centros de destaque, de acuerdo a un plan nacional.
- ✓ Además de enfrentar la demanda creada por el crecimiento de la popularización, y las crecientes expectativas para los servicios tradicionales, debe incrementarse el número de graduandos veterinarios para que la profesión pueda responder a las nuevas demandas y actuaciones. Esto podría ser facilitado por: Una campaña de publicidad para ampliar la imagen de la profesión, una resolución de la deuda percibida del estudiante contra el desequilibrio de la remuneración del veterinario graduado, criterios de admisión modificados que combinen con las necesidades de la expansión de la profesión, un programa más flexible y adaptable
- ✓ La medicina veterinaria académica debe reflejar la diversidad actual y anticipada en la sociedad.
- ✓ Es necesario que los legisladores y creadores de políticas comprendan la extensión del valor que la medicina veterinaria trae para la salud y bienestar de la sociedad y que apoyen la profesión de forma activa con legislación apropiada y mayores recursos.
- ✓ Existe la oportunidad de que la medicina veterinaria capitalice en nueva tecnología para la entrega de educación y servicios veterinarios (ej. trabajo analítico, investigación, diagnóstico, ciencias, y terapia).
- ✓ La medicina veterinaria debe tratar de conseguir mayor colaboración y cooperación con la salud humana en el área de salud pública, con veterinarios que desempeñen un papel más dominante en la administración de enfermedad zoonótica, salud pública, y el impacto en la salud del eco-sistema.
- ✓ El concepto "Una Medicina" es una futura meta estimulante y lógica. Se concluye que debe alcanzarse primero la convergencia de la salud veterinaria y humana antes de seguir ese concepto de forma realista.
- ✓ Las sociedades y alianzas estratégicas son fundamentales al éxito de la medicina veterinaria académica en la entrega cooperativa de un proceso educacional ampliado y nuevas áreas de foco profesional.

- ✓ La modificación del sistema nacional de licenciamiento para veterinarios graduados, y de los estándares de acreditación para colegios de medicina veterinaria, son fundamentales para la aceptación e implementación de los cambios académicos que se requieren.
- ✓ La imagen pública del veterinario como el "Gentil Doctor" debe ser retenida, promovida y ampliada en los papeles actuales y nuevos en la sociedad, que los veterinarios pueden desempeñar.
- ✓ La posición de los veterinarios puede ser destacada como se detalla a continuación: abogando por el bienestar de los animales alcanzando y demostrando mayor competencia tornándose más visible al público definiendo con claridad los valores fundamentales y estándares éticos de la profesión articulando la posición de la profesión en asuntos significantes y controvertidos en la sociedad que involucran animales
- ✓ El poder y la influencia de la profesión veterinaria será fortalecida con el logro de la unidad y manifestándose con una voz en asuntos de principios fundamentales.
- ✓ La imagen pública y la posición de los veterinarios sólo se modificarán por medio de un mercadeo poderoso y profesional y campaña de relaciones públicas³.

2.1.3 Marcas Veterinarias Pioneras en El Salvador

Poco se conoce de la historia de productos veterinarios en El Salvador y de las marcas principales que fueron presentadas al público para su consumo, sin embargo, se conoce que las veterinarias fueron establecidas por primera vez en El Salvador en la década de los 70.

La Veterinaria pionera en El Salvador fue fundada el 23 de agosto de 1,974 siendo atendida por su fundador, el Dr. Rodolfo Rosales Rivas, Médico Veterinario Zootecnista, graduado de la profesión veterinaria en la Universidad San Carlos ubicado en Guatemala en el año 1,971 denominando a la clínica: Veterinaria Los Héroes (Actualmente esta empresa es parte de las veterinarias de Grupo los Héroes).

³ Organización Panamericana de la salud., 2007, Visión del Futuro de la Educación Médica Veterinaria, recuperado el: 18 de abril de 2023 de: https://fmvz.unam.mx/fmvz/principal/archivos/Vision_Futuro_%20Educacion_Veterinaria.pdf

Veterinaria Los Héroes a su vez, fue la primera en inaugurar dentro de la clínica el área de farmacia que comercializaba alimentos, cosméticos y medicamentos para mascotas.

2.1.4 Evolución de Distribuidora Los Héroes En El Salvador

Distribuidora Los Héroes forma parte de Grupo Los Héroes, como se ha mencionado anteriormente, responde a la necesidad de abastecer el mercado salvadoreños con la comercialización de productos propios pertenecientes al grupo de empresas y productos de importación.

Fue constituida legalmente el 12 de diciembre de 2001 por el Médico Veterinario: Dr. Rodolfo Rosales Rivas y su hijo, el Dr. Rodolfo Rosales Nolasco aunque algunos de los productos que actualmente comercializa están dentro del mercado desde el año de 1,990 bajo la distribución de Veterinaria Los Héroes y Pharmapec Internacional.

Distribuidora Los Héroes inició con la comercialización de productos alimenticios y cosméticos, principalmente, respondiendo a las necesidades inmediatas y básicas de perros, gatos y en su momento alimentos para caballos. Actualmente ha expandido su gama de productos incluyendo dentro del portafolio: alimentos balanceados para perros y gatos, alimentos para razas pequeñas, productos de salud medicamento comprobados y autorizados por la Dirección Nacional de Medicamentos, productos de higiene para perros y gatos, snacks, productos para servicios de grooming, juguetes y accesorios para perros y otros productos como alimentos para aves y tortugas.

Es importante mencionar que a esta fecha, Distribuidora Los Héroes cuenta con exclusividad para distribución de productos como Ultimates (anteriormente conocida como ProPac) y Advance, que son las principales dentro del mercado salvadoreño.

Dentro de los socios comerciales y exclusivos de Distribuidora Los Héroes se encuentran: Pharmapec Internacional, Midwestern Pet Foods, Affinity Petcare, Evanger's dog food, Interfarma corp, Himalaya, Zeigler Bros Inc, Central Garden & Pet, Andis Company, Spectrum Brands, Shernbao, Representaciones EGM y Pet&Ag, todos a excepción de Pharmapec Internacional son productos de importación.

2.2 Marco Mercadológico

Mercadológicamente hablando, Distribuidora Los Héroes ha utilizado como principal medio de publicidad la colocación de rótulos en los espacios o negocios de los clientes, siempre y cuando éstos lo permitan ya que la venta se realiza únicamente a los clientes directos a los que se les conoce como: Canal Especializado (Clínicas, farmacias, hospitales veterinarios, tiendas de mascotas y agro-servicios) y Canal Moderno (Supermercados, ferreterías y tiendas reconocidas dedicadas a la comercialización de artículos para el hogar, oficina, accesorios y mascotas: Dollarcity, Gran dólar, Dólar store).

2.2.1 Perfil del Cliente y Segmentación de Mercado

El perfil del cliente de Distribuidora Los Héroes está definido de la siguiente manera:

Tabla 4

Perfil del cliente de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.

Rubro	Sector veterinario
Profesión del cliente	Médico veterinario, técnico en veterinaria, estudiante veterinario, (puede incluir propietarios sin estudios previos con autorización legal para la comercialización de productos farmacéuticos, cosméticos o alimentos para mascotas)
Edad	Mayor de 18 años
Requisitos para afiliación	<ul style="list-style-type: none">✓ Contar con un negocio establecido legalmente.✓ Completar solicitud de creación de código.✓ Entregar documentación solicitada por la distribuidora en cumplimiento a la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos y su Reglamento.✓ Realizar record histórico en compras de contado en un plazo de 3-6 meses (esto dependerá de las frecuencias de las compras, montos y políticas actuales de la empresa).

Ubicación geográfica	Negocios constituidos legalmente dentro del territorio nacional
Intereses del cliente	Alimentos para perros, gatos, tortugas, aves, productos cosméticos, farmacéuticos, herramientas y equipo de peluquería o para servicios de grooming, juguetes, accesorios y snack para perros y gatos.
Preferencias del cliente	Si bien es cierto no existe un calificador en internet, o alguna otra data sobre el ranking de distribuidores de productos veterinarios preferidos por los clientes, Distribuidora Los Héroes forma parte de las 3 principales empresas que comercializan bajo este rubro junto con el mayor competidor: Pro Plan y Royal Canin.

Tabla 5

Segmentación y nicho de mercado

Segmentación de mercado	Nicho	¿Qué se distribuye?	Canal
Hospitales, clínicas y veterinarias autorizadas en El Salvador	Las veterinarias autorizadas para la venta de productos y medicamentos para gatos, perros, aves y tortugas dentro del territorio nacional.	Todo el portafolio de productos	Especializado
Tiendas de mascotas y agro servicios	Agro servicios del área metropolitana de San Salvador que están autorizadas para la venta de productos cosméticos y de consumo para mascotas.	Productos cosméticos y alimento para mascotas	Especializado

Segmentación de mercado	Nicho	¿Qué se distribuye?	Canal
Línea de supermercados y ferreterías del país.	Supermercados dentro del territorio nacional.	Productos cosméticos y alimentos para mascotas.	Moderno y para

2.2.2 Principales Distribuidores de Productos Veterinarios en El Salvador

Tabla 6

Principales distribuidores de productos veterinarios en El Salvador

Negocio	Web site
Distribuidora Los Héroes	https://distribuidoralosheroes.com/
Pro Plan	https://purina.com.sv/home
Hills	https://www.hillspet.es/
Grupo Mallo	https://grupomallo.com/
Nupec	https://nupec.com/
AVENCOR	https://www.avencor.com.sv/
Royal Canin	https://www.royalcanin.com/es

Descripción: Elaboración propia a partir de la participación y patrocinio de las empresas asistentes al “Congreso Veterinario de León (CVDL) 2022”.

2.2.3 Análisis de la Competencia

Para el análisis de la competencia se realizará partiendo de la identificación de los competidores directos e indirectos de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.

Competencia directa:

Ocurre cuando las empresas distribuyen productos equivalentes o sustitutos entre sí, por lo tanto deben competir entre ellas por ganar la fidelización y preferencia de los clientes. Este

tipo de competencia hace presencia en el mercado, en el canal o inclusive en los mismos clientes.

Generalmente, los precios del producto o servicio serán también similares, y son la respuesta a un mismo problema o demanda.

Competencia indirecta:

Es cuando las empresas ofrecen diferentes productos que satisfacen las necesidades de los clientes de diferente manera pero se encuentran dentro del mismo mercado.

También son competidor que tienen productos similares, o bien el mismo producto pero de distinta gama, más alta o más baja. También entendemos por competencia indirecta, a aquellas compañías que aun cuando vendan muchos más tipos de productos, incluyen también productos muy similares al que Distribuidora Los Héroes ofrece.

Para realizar el análisis de la competencia es importante darle valor a los siguientes criterios:

- ✓ Marca:
Productos con mayor presencia en el mercado
- ✓ Tipo de producto:
Alimento, cosmético, fármaco
- ✓ Marketing o distribución que presenta:
Canales que utiliza para dar conocer sus productos.
- ✓ Estrategia SEO:
Se refiere al posicionamiento: Alto, medio, no relacionado.
- ✓ Ventaja competitiva:
Diferencia que le hace más competitivo.
- ✓ Nicho de mercado:
Clientes a los que vende sus productos.

Para lograr comprender a la competencia es necesario que la empresa en primer lugar, identifique a los competidores. En segundo lugar, deberá contar con un resumen de la competencia, comparar las funciones o ingredientes de los productos que se ofrecen, comparar el marketing de las marcas, realizar el FODA y evaluar los propios objetivos estratégicos, identificarse dentro del mercado al cual se dirige y su posicionamiento actual.

Tabla 7

Análisis de la competencia en base a las principales empresas.

Empresa	Marca	Tipo de producto	Marketing de contenido	Estrategia SEO	Ventaja Competitiva	Nicho de mercado	Tipo de competencia	Comparativa
PRO PLAN	Purina	Alimento para perros y gatos en grano.	Publicidad por medio de redes sociales, periódico, televisión y vallas publicitarias.	Alto: En los niveles de búsqueda de internet al escribir alimento para perros aparece en primer nivel la marca purina, ofrecen a los clientes publicidad visible y amplia	Menor precio, es el competidor más fuerte en relación a comida para perros y gatos.	Supermercados, veterinarias, agroservicios, tiendas de mascotas	Directa	Alimentos de la competencia contienen semillas que reducen valor nutricional a las mascotas en su línea económica, sin embargo, también ofrecen productos alimenticios nutricionales o medicados.
HILL'S PET	Hill's	Alimento para perros y gatos en granos o topping	Publicidad por medio de redes sociales principalmente y a partir de 2023 primera campaña televisiva	Media: La marca no es tan reconocida ni identificable. Actualmente lanzan publicidad al estilo "pixar" para lograr captar la atención de los compradores.	Menor precio, buscan ingredientes que cumplan con estándares de calidad comprobables e invierten en un futuro sostenible fomentando el reciclaje	Veterinarias, tiendas de mascotas	Directa	Ofrece alimentos para cuidado dental de los perros y gatos, en Distribuidora Los Héroe aún no se cuenta con este elemento.
GRUPO MALLO	Purina, Dogui	Alimento para mascotas	Publicidad en redes sociales	Baja: La empresa ofrece productos para diferentes especies animales y trabaja con marcas de la empresa Pro Plan	Variedad de alimentos en semilla a menor precio y medicina para mascotas	Venta directa a consumidores, veterinarias o tiendas de mascotas	Directa	Ofrecen productos que si compiten con la empresa pero con presencia menos profunda

Tabla 7

Análisis de la competencia en base a las principales empresas.

Empresa	Marca	Tipo de producto	Marketing de contenido	Estrategia SEO	Ventaja Competitiva	Nicho de mercado	Tipo de competencia	Comparativa
NUPEC	Nupec	Alimentos, suplementos y snacks para perros y gatos	Publicidad por medio de redes sociales	Media: La empresa no cuenta con mayor reconocimiento y no es tan accesible de conseguir	Contienen variedad de snacks y suplementos para perros y gatos que atraen a los consumidores	Veterinarias, tiendas de mascotas	Directa	No contienen alimento diferenciador pero si mayor variedad
AVENCOR	AVENCOR	Alimento para peces, gatos y perros	No se encuentra publicidad	Baja: La empresa no es reconocida y no poseen actualizado el sitio web ni las redes sociales para conocer sus productos o servicios	No se encuentra	Consumidor final	Directa	Ofrecen productos para peces, gatos y perros, sin embargo, no es fácil obtener referencia de ellos.
ROYAL CANIN	Royal Canin	Alimento para perros y gatos	Publicidad por medio de redes sociales, televisión y vallas publicitarias.	Alta: Ofrecen a los clientes publicidad visible, amplia y llamativa	Mejores precios	Veterinarias, tiendas de mascotas	Directa	Ofrecen también alimentos nutricionales y medicados.

Descripción: El análisis se realizó considerando el producto estrella de las empresas: Alimento para perros y gatos ya que en productos cosméticos no existe competencia fuerte que sea representativa para el análisis.

2.3 Profundización de la Problemática

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. cuenta con un Departamento de Recursos Humanos responsable del reclutamiento, selección y gestión de personal con la disponibilidad de espacio físico y recursos para capacitar al talento humano en temas de concientización, conocimiento del entorno de la empresa y de darle seguimiento a los requerimientos y necesidades humanas como intermediarios entre las jefaturas inmediatas y los colaboradores.

El problema central que afecta a la organización es que el 100% de los colaboradores no conoce más que la simple operación y el rubro en el que la empresa se desempeña, es decir, desconocen las líneas de mando, organigrama, misión, visión, valores, filosofía y código de ética institucionales dado que su proceso de inducción no es efectivo.

Si bien es cierto, un colaborador sabe identificar a su jefatura inmediata, no conocen quién está jerárquicamente con un nivel de mando superior y hasta cierto punto sufren confusiones cuando reciben indicaciones de más de una persona para el desarrollo de sus actividades ya que algunas jefaturas inmediatas no se familiarizan con los procesos y prefieren que otra área intervenga dando indicaciones para su equipo de trabajo.

La mayor parte de los colaboradores se dedican a cumplir únicamente con las tareas específicas que les fueron asignadas en su contrato individual de trabajo ignorando la estructura orgánica y los procesos que deben ir acompañando a las actividades que se realizan, esto es principalmente en los operarios, personal de producción, motoristas, equipo de Display y área de bodega en general.

Con base a lo expuesto con anterioridad, dicha oportunidad de mejora tiene su causa-raíz en que no se ha implementado a nivel organizacional un proceso de integración e inducción adecuada y acorde a las necesidades de cada puesto de trabajo.

Por otra parte, la empresa tiene como deficiencia que no posee procesos administrativos-operativos documentados, lo que conlleva a que el personal administrativo responsable de ejecutarlos no posea una guía que oriente su ejecución y, por tanto, se realizan de forma empírica, no homogénea ni estandarizada, lo que tiene incidencia en la efectividad y nivel de productividad alcanzada.

Un clima de trabajo eficiente y exitoso es aquel en el que las partes involucradas: Patrono, Gerencias, Jefaturas, Auxiliares, dependientes y colaboradores en general conocen la misión, visión, valores, propósitos, manuales, políticas, reglamentos, procesos, alcances y limitaciones, empresariales para que puedan dar respuesta a los clientes cuidando la imagen de la empresa y de manera honesta.

Es importante que cada colaborador cuente con los recursos suficientes y necesarios para el desarrollo de sus funciones lo que implica:

1. Capacitaciones constantes de personal: Estas capacitaciones deben contener aspectos básicos de generalidades de la empresa en las que se les recuerde constantemente la razón de ser de la misma y capacitaciones que les permitan fortalecer sus conocimientos para ponerlos en práctica en el día a día.
2. Equipo de transporte para abastecer las necesidades del mercado. En caso de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. se requiere que los vehículos se encuentren en buen estado para su carga y desplazamiento en los 14 departamentos del país, lo que significa: realizar mantenimientos preventivos y correctivos las veces que sea necesario para garantizar la seguridad de los colaboradores que se conducen dentro de las unidades y lograr atender los requerimientos de los clientes de manera eficiente y oportuna. Es importante también contar con seguro automotor que cubra cualquier tipo de incidente o percance que pueda ocurrir mientras los conductores se encuentran en su jornada laboral.
3. Equipo de cómputo actualizado y con capacidad técnica que se adapte a su uso: Para el caso de los colaboradores de oficina que utilizan computadoras designadas es importante que cada una cuente con su garantía, mantenimiento y actualización constante para evitar fallos que atrasen el trabajo.
4. Plan de respaldo o Back Up de información de computadoras: Éste elemento funciona para evitar pérdida o fuga de información importante y confidencial de la empresa. Es importante que la información cuente con la seguridad y el respaldo suficiente para evitar pérdidas que atrasen trabajo o borren datos históricos irrecuperables que sirvan de base legal y justificable como: Estados Financieros de la empresa.

Para las Gerencias, Jefaturas, personal clave o estratégico es importante conocer la rentabilidad y condiciones de la empresa ya que éstas juegan un papel importante en la toma de decisiones.

Desde el punto de vista mercadológico, la empresa también tiene oportunidades de mejora que pueden ser aprovechadas ya que cuenta con el equipo informático para realizar marketing digital y únicamente se está utilizando para difundir la publicidad en las siguientes redes sociales:

- ✓ Facebook
- ✓ Instagram

La empresa actualmente no cuenta con publicidad en otro medio de comunicación ni tiene presencia en vallas publicitarias que pudieran ser vistas en calles o carreteras con alcance significativo de la población.

Por otro lado, financieramente hablando actualmente se conoce que no se ha realizado una revisión minuciosa y periódica de cuentas específicas como: inventarios, costos y gastos, las cuales, podrían optimizarse para favorecer la liquidez y rentabilidad de la empresa.

2.3.1 Matriz FODA

El análisis FODA ha permitido a las organizaciones elaborar estrategias optimizadas mediante la evaluación de factores internos, como externos que afectan a la organización en cuanto al logro de los objetivos.

Factores internos:

Fortalezas: Hace referencia a los factores positivos con los que se cuenta dentro de la empresa y que pueden ser aprovechados para obtener mejores resultados.

Debilidades: Son las iniciativas de la empresa poco aprovechadas que pueden mejorarse ya que no logran hacer funcionar las actividades o proyecciones de la empresa.

Factores externos:

Oportunidades: Representan el impacto positivo de recursos que pueden ser utilizados o aprovechados por la empresa y que no son precisamente creados por la misma sino que depende de factores externos en este caso: mercado, tecnología, innovación y globalización.

Amenazas: Se refiere a las situaciones que ponen en riesgo la imagen o a la empresa y no depende de alguna acción que ésta haya tomado para generar un impacto negativo sino de factores externos como: situación climática, gubernamental o clientes.

Tabla 8

Matriz FODA de Distribuidora Los Héroes

Factores	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exclusividad de distribución de productos de importación ✓ Catálogo de productos amplio ✓ Capacitación constante al personal de ventas ✓ Participación en Congreso Veterinario de León en el que se presentan clientes potenciales ✓ Profesionales con capacidades de aprendizaje y alto compromiso con la empresa ✓ La empresa cuenta con vehículos propios para la distribución de sus productos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Que la existencia de los productos no cubra la demanda de los clientes. ✓ La variedad de productos puede estar sujeta a no ofrecer ciertas marcas a todos los clientes ✓ Rotación del personal de ventas ✓ Inventario insuficiente para responder ante la demanda por ser productos de importación ✓ Proceso de inducción deficiente ✓ No se cuenta con un plan de mantenimientos calendarizado para evitar que los vehículos sean enviados al taller cuando las rutas se encuentren cargadas.

Tabla 8

Matriz FODA de Distribuidora Los Héroes

Factores	Positivos	Negativos
Externos	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avances tecnológicos que requieren actualización de herramientas para clínicas y hospitales veterinarios ✓ Innovación de productos alimenticios o farmacéuticos a través de nuevas investigaciones científicas nacionales o internacionales ✓ Expansión de los productos de importación ✓ Tecnologías de la información que permitan dar a conocer las marcas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exclusividad o adelanto de otras marcas Nacionales ✓ Que la competencia se anticipe en la formulación o sustitutos del producto que desea comercializarse ✓ Altos aranceles, permisos de importación retrasados, patentes o marcas no autorizadas ✓ Altos costos por publicidad, demandas por “publicidad engañosa”

Análisis FODA

Factores internos: Fortalezas

La estrategia de fortalezas requiere un enfoque de éxito aprovechando los recursos con los que la empresa ya cuenta y, partiendo de la información anterior, pueden ejecutarse estrategias como: Crear un blog corporativo con apoyo de los clientes para dar a conocer los diferentes productos de la empresa, explotar redes sociales para captar clientes, realizar concursos de mascotas en las que se premie a los primeros 3 lugares con productos de la empresa, trazar rutas de entrega departamentales en días y horas específicas por sector.

Factores internos: Debilidades

La estrategia de debilidades requiere un enfoque de reacción y para ello la empresa puede optar por establecer estrategias como: Definir el nivel óptimo de inventarios, desarrollar un plan logístico amplio e integral en el que se defina un sistema de organización de los productos ya sea bajo el método ABC, FIFO o, lo que es mejor, una mezcla de ambos. Para la gestión de talento humano pueden crearse oportunidades de crecimiento o incentivos especiales para colaboradores sobresalientes.

Factores externos: Oportunidades

La estrategia de oportunidades requiere un enfoque de adaptación por lo cual es posible aprovechar los avances tecnológicos para dar a conocer la marca y los productos mediante el marketing digital mejorando los canales de comunicación y abarcando un mercado más amplio dando a conocer de manera más puntual las características y diferenciación de los productos.

Factores externos: Amenazas

La estrategia de amenazas requiere un enfoque de supervivencia por lo cual se puede desarrollar una estrategia de precios dinámicos basado principalmente en la calidad del producto y a su vez, que sea posible cubrir los costos o gastos no considerados e incluso ofrecer rebajas de precios a los clientes cuando el proveedor internacional lo realice a Distribuidora Los Héroes.

CAPITULO III: DIAGNÓSTICO

3.1 Metodología Aplicada

La metodología aplicada parte de la matriz metodológica de la investigación en la que se incluyen los recursos mencionados en el capítulo anterior con el propósito de garantizar una atención al cliente adecuada y suficiente y lograr que el colaborador conozca la empresa, su entorno, ambiente y estructura.

El desconocimiento de la empresa, su enfoque y objetivos puede generar: desmotivación laboral, pérdida de talento humano eficiente, ruptura en los canales de comunicación efectiva, una deficiente atención al cliente, mala imagen y en general que las capacidades y habilidades individuales no sean aprovechadas por falta de información que puede ser proporcionada desde el inicio de la relación laboral a los colaboradores.

3.2 Descripción de las Poblaciones y Muestras

El diagnóstico de la investigación será tomado en base a los resultados obtenidos de las herramientas aplicadas y los métodos de recabar información de las siguientes poblaciones y sus muestras:

Tabla 9

Descripción de poblaciones y muestras

No.	Poblaciones estadísticas	Magnitud	Muestra
1	Empleados de DLH	58 empleados	18 empleados
2	Vehículos	6 vehículos	6 motoristas
3	Computadoras/ Laptops	20 equipos	20 colaboradores
4	Respaldo de información	20 computadoras	20 colaboradores

3.3 Análisis de las Poblaciones Estadísticas

Los resultados obtenidos del cuestionario 1 sobre conocimiento de la empresa fueron los siguientes:

Tabla 10

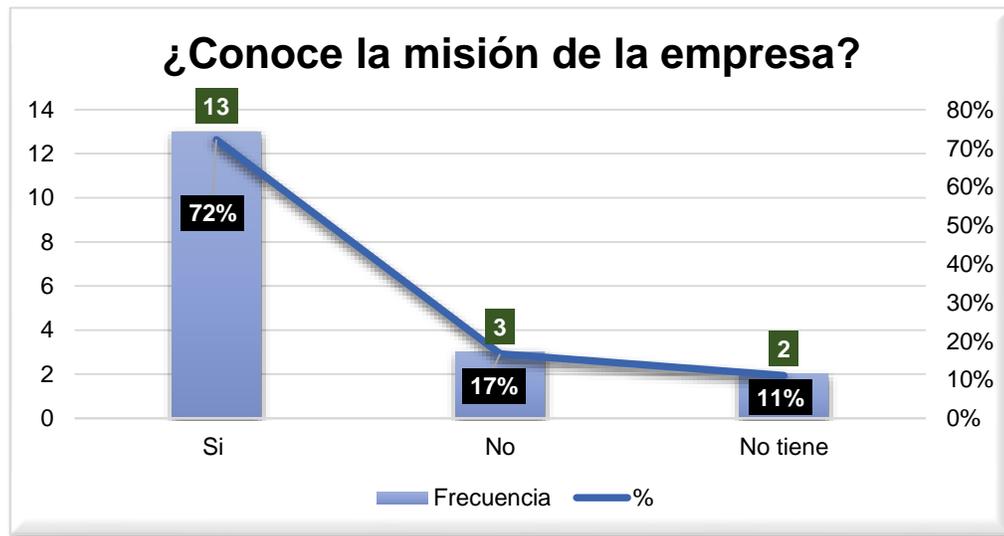
Respuesta a pregunta 1 de encuesta: ¿Conoce la misión de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	13	72%
No	3	17%
No tiene	2	11%
Total	18	100%

Es importante que los colaboradores conozcan la misión de la empresa ya que forma parte de la cultura organizativa e indica lo que es, lo que hace y para quién lo hace. Para el caso de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V., se consideraron como muestra 18 colaboradores que corresponden al 30% del total de colaboradores.

Figura 3.

Resultados de respuesta 1 de herramienta de investigación aplicada a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación

Del 100% de la muestra, el 72% que corresponde a 13 colaboradores conocen la misión de la empresa, lo que significa que en algún momento les fue entregada, explicada o fue parte de un proceso de inducción. 3 de los colaboradores manifestaron no conocerla y 2 especificaron que la empresa no tiene misión lo cual resulta preocupante dado que no conocen el rumbo que la empresa debería seguir para alcanzar los objetivos a plazo y en su defecto, la visión. Esto representa una debilidad para la empresa.

Tabla 11

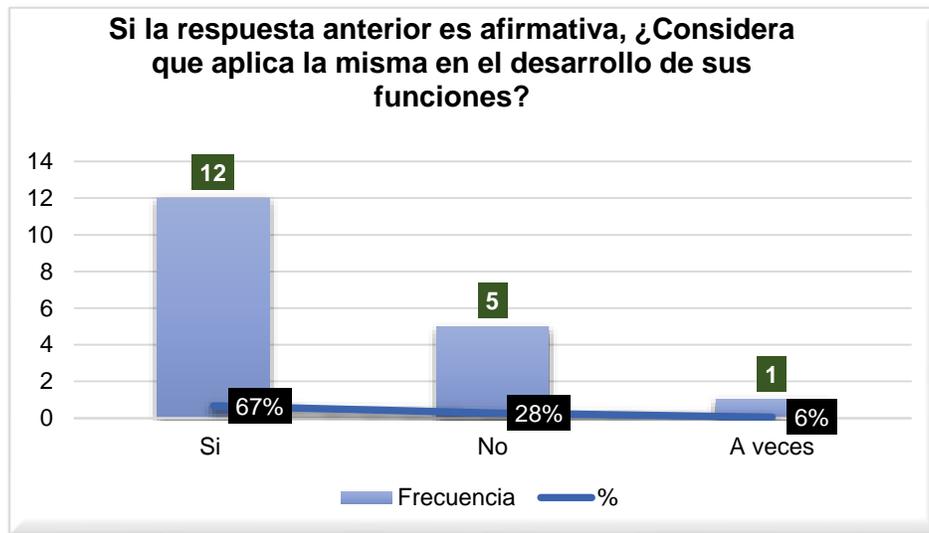
Respuesta a pregunta 2 de encuesta: Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Considera que aplica la misma en el desarrollo de sus funciones?

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	12	67%
<i>No</i>	5	28%
<i>A veces</i>	1	6%
<i>Total</i>	18	100%

Tener clara la misión de la empresa hace referencia a la razón de ser de la misma y aplicarla en las labores diarias simboliza que el colaborador conoce y entiende en qué punto sus funciones cumplen con la imagen que la empresa proyecta en el presente. Se tomaron como muestra 18 colaboradores que corresponden al 30% del total de empleados de la empresa.

Figura 4.

Resultados de respuesta 2 de herramienta de investigación aplicada a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación

Del 100% de los encuestados, 12 personas manifestaron que relacionaban su labor con la aplicación de la misión, 1 de ellas que conoce la misión manifestó que algunas veces y 5 de ellos no la aplican ya sea por desconocimiento o debido a que no lo relacionan con sus actividades.

Tabla 12

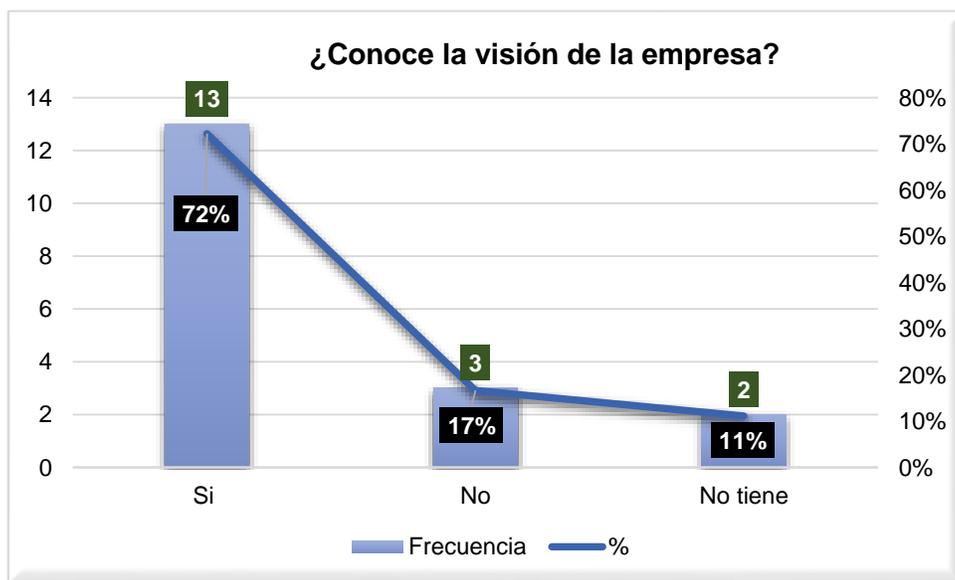
Respuesta a pregunta 3 de encuesta: ¿Conoce la visión de la empresa?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	13	72%
No	3	17%
No tiene	2	11%
Total	18	100%

Al igual que la misión, la visión forma parte de la cultura organizativa de la empresa con la diferencia que ésta busca proyecciones futuras enfocadas en qué necesidades se pretenden cubrir en el mercado.

Figura 5.

Resultados de respuesta 3 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

13 de 18 personas manifestaron conocer la visión de la empresa, 3 no la conocen y nuevamente 2 colaboradores manifestaron que la empresa no tiene visión.

Tabla 13

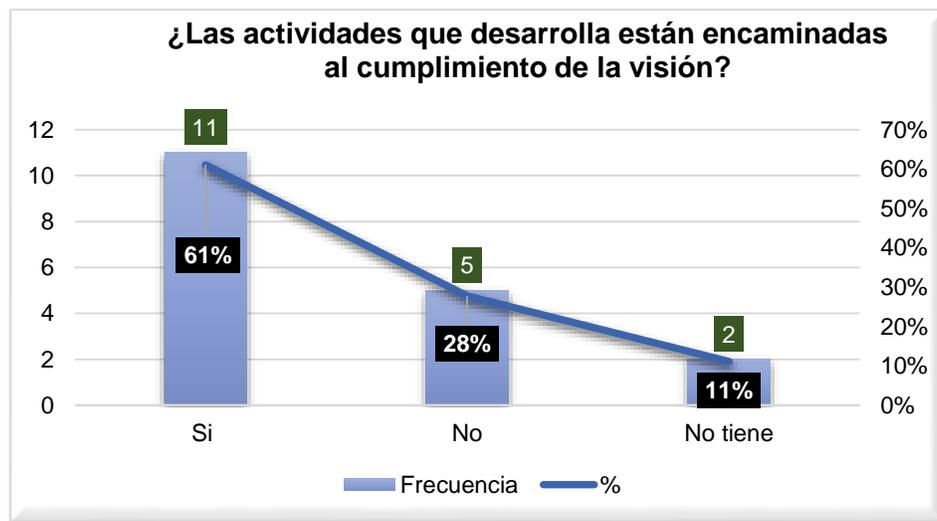
Respuesta a pregunta 4 de encuesta: ¿Las actividades que desarrolla están encaminadas al cumplimiento de la visión?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	11	61%
No	5	28%
No tiene	2	11%
Total	18	100%

La visión empresarial actúa como referencia que proporciona a las partes involucradas los objetivos que la empresa desea lograr y cómo lo realizará. Que los colaboradores encaminen sus actividades en seguimiento a la visión no sólo significa que esperan el crecimiento empresarial y que están comprometidos con alcanzarlo, sino también, que han comprendido la razón de ser de la empresa y hacia dónde quiere llegar.

Figura 6.

Resultados de respuesta 4 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

11 Colaboradores manifiestan que las actividades que desarrollan están encaminadas a alcanzar la visión de la empresa, 5 de ellas manifestaron que no y las 2 que seleccionaron que la empresa no tiene visión mantienen su respuesta ya que desconocen esta información.

Tabla 14

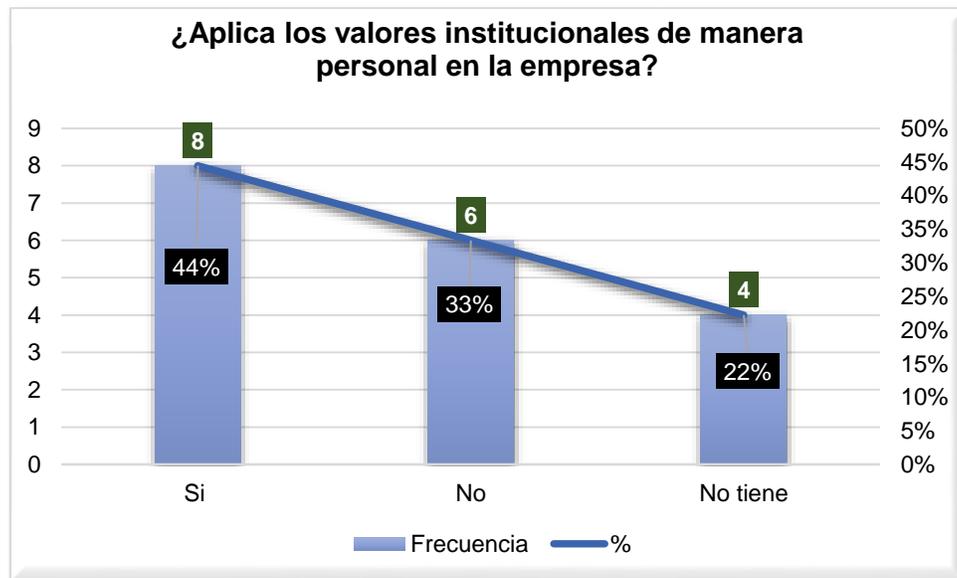
Respuesta a pregunta 5 de encuesta: ¿Aplica los valores institucionales de manera personal en la empresa?

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	8	44%
<i>No</i>	6	33%
<i>No tiene</i>	4	22%
<i>Total</i>	18	100%

Al igual que la misión y la visión, los valores forman parte de la cultura organizacional y rige el comportamiento de los colaboradores dentro del ámbito empresarial. Conocer y aplicar los valores institucionales genera una mejor imagen de la empresa en el entorno externo a ella y genera un ambiente laboral estable, armonioso y cómodo para cumplir con las obligaciones contractuales de los empleados.

Figura 7.

Resultados de respuesta 5 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

8 Colaboradores manifiestan que aplican los valores institucionales en la empresa lo que significa que los conocen, 6 personas no los aplican ya sea porque no los conocen o porque olvidan ponerlos en práctica y 4 de ellos manifiestan que la empresa no tiene valores institucionales.

Tabla 15

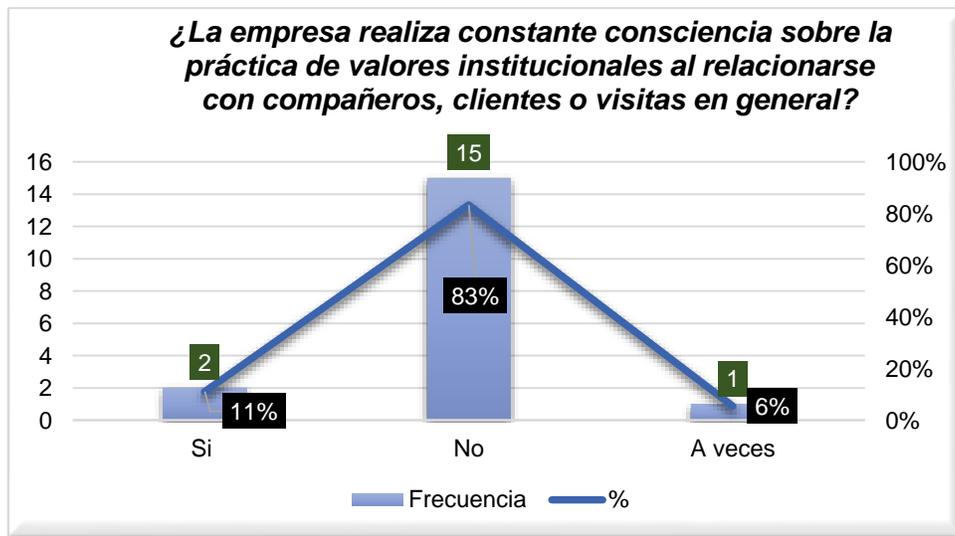
Respuesta a pregunta 6 de encuesta: ¿La empresa realiza constante consciencia sobre la práctica de valores institucionales al relacionarse con compañeros, clientes o visitas en general?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	2	11%
No	15	83%
A veces	1	6%
Total	18	100%

Es importante que la empresa realice constante retroalimentación a los colaboradores sobre la cultura organizacional dado que refleja la imagen de la empresa y mantiene un clima laboral armonioso evitando a su vez que los colaboradores infrinjan el Reglamento Interno de Trabajo.

Figura 8.

Resultados de respuesta 6 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

La empresa no realiza capacitaciones o recordatorios sobre la importancia de la práctica de valores institucionales entre partes involucradas. Esto genera que los colaboradores incluso desconozcan si la empresa tiene o no valores institucionales.

Es importante la concientización ya que esto representa conocimiento y cultura organizacional.

Tabla 16

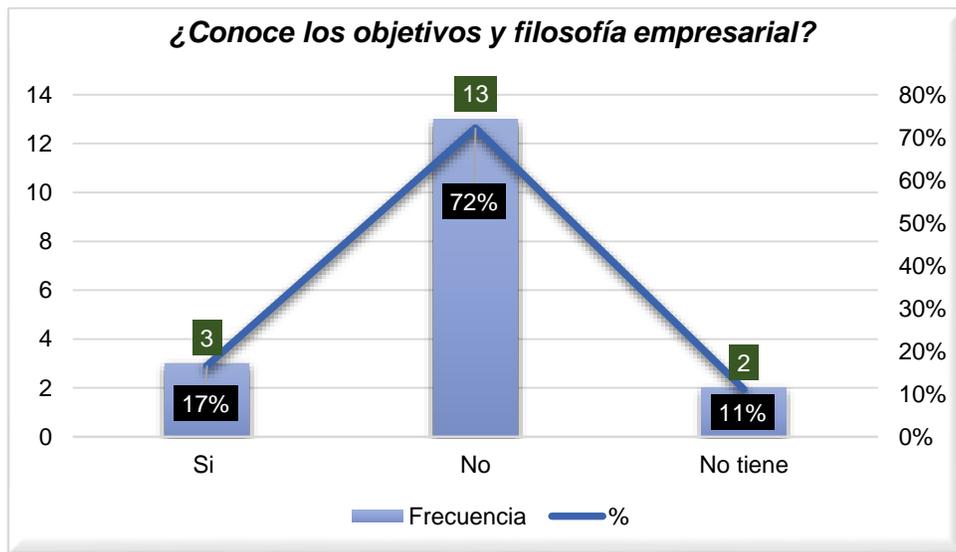
Respuesta a pregunta 7 de encuesta: *¿Conoce los objetivos y filosofía empresarial?*

Respuesta	Frecuencia	%
Si	3	17%
No	13	72%
No tiene	2	11%
Total	18	100%

Se conoce que los objetivos son de cumplimiento inmediato y la filosofía empresarial es la guía para la toma de decisiones ya que reúne los principios que rigen a la empresa. El desconocimiento de ellos podría lograr perder el enfoque y que los colaboradores se programen a cumplir únicamente con la rutina del trabajo omitiendo dar a conocer la imagen y estructura corporativa para generar mayor confianza y credibilidad en los clientes, principalmente.

Figura 9.

Resultados de respuesta 7 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

En relación a los objetivos y filosofía empresarial (principios de la empresa), 3 personas manifiestan que existen y los conocen, 13 de ellas saben que existen pero no los conocen o no los recuerda y 2 manifiestan que la empresa no tiene objetivos ni filosofía empresarial lo que muestra el poco conocimiento sobre la organización de los colaboradores sujetos a la muestra ya que los mismos no son capaces de identificar los conceptos dado que el proceso de inducción fue deficiente.

Tabla 17

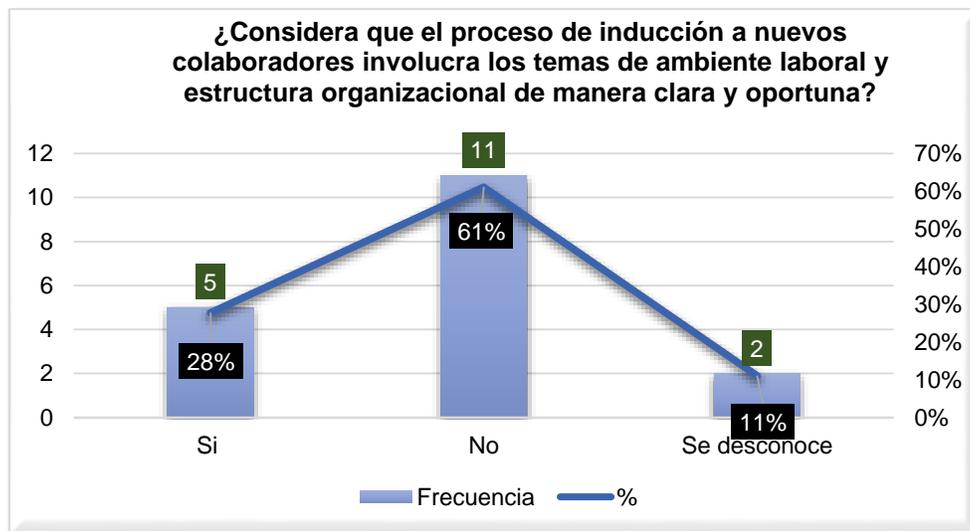
Respuesta a pregunta 8 de encuesta: ¿Considera que el proceso de inducción a nuevos colaboradores involucra los temas de ambiente laboral y estructura organizacional de manera clara y oportuna?

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	5	28%
<i>No</i>	11	61%
<i>Se desconoce</i>	2	11%
<i>Total</i>	18	100%

El proceso de inducción para los colaboradores es importante porque marca el inicio de la relación laboral y es donde el empleado toma una postura que desarrollará en el cumplimiento de sus funciones. No incluir en este proceso los temas de ambiente laboral y estructura organizacional genera conflictos internos que afectan la relación laboral y a su vez, pueden generarse incumplimientos al Reglamento Interno de Trabajo.

Figura 10.

Resultados de respuesta 8 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

El 61% de los colaboradores de la muestra manifiestan que el proceso de inducción a nuevos colaboradores sobre la empresa en sí, su ambiente y su estructura no es adecuada debido a que no queda claro al momento de recibirla, 5 de los encuestados respondieron que sí y 2 de ellos desconocen posiblemente a que tuvieron su proceso de inducción hace mucho tiempo o no pasaron por el mismo proceso que los reclutados actualmente.

Tabla 18

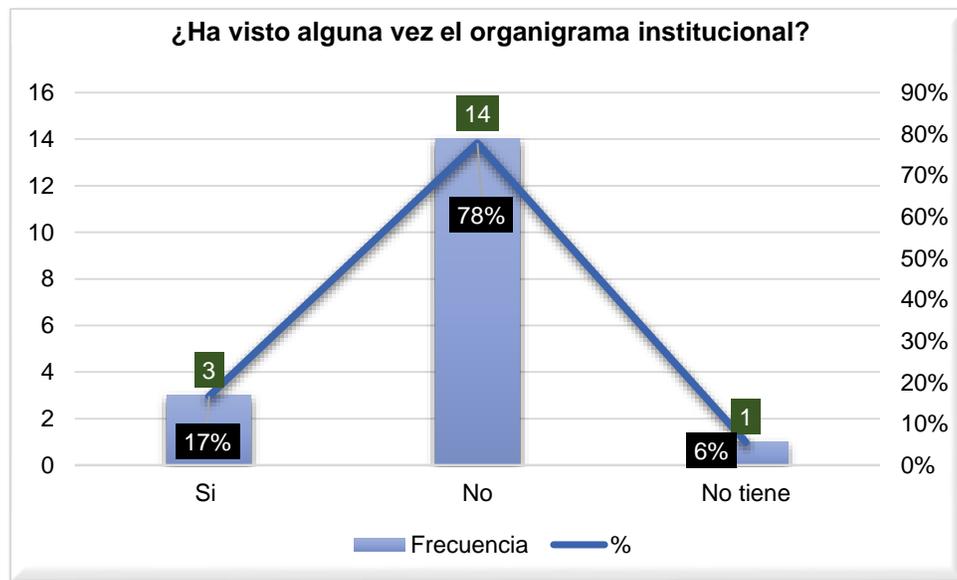
Respuesta a pregunta 9 de encuesta: ¿Ha visto alguna vez el organigrama institucional?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	3	17%
No	14	78%
No tiene	1	6%
Total	18	100%

El organigrama institucional permite a los colaboradores conocer las líneas de mando desde los subalternos hasta la máxima autoridad de la empresa. El desconocer este tipo de información puede ocasionar fallos en la comunicación o en el acatamiento de indicaciones por parte de los colaboradores subalternos.

Figura 11.

Resultados de respuesta 9 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

De la herramienta aplicada, únicamente 3 personas manifestaron que han visto el organigrama institucional, su mayoría: 14 colaboradores, manifestaron no haberlo visto nunca y 1 piensa que no se cuenta con un organigrama institucional.

Al no conocer la estructura organizacional los colaboradores pueden tener confusiones en cuanto a las líneas de dirección o en la búsqueda de la información que se necesite de las otras áreas para responder a las inquietudes o necesidades.

Tabla 19

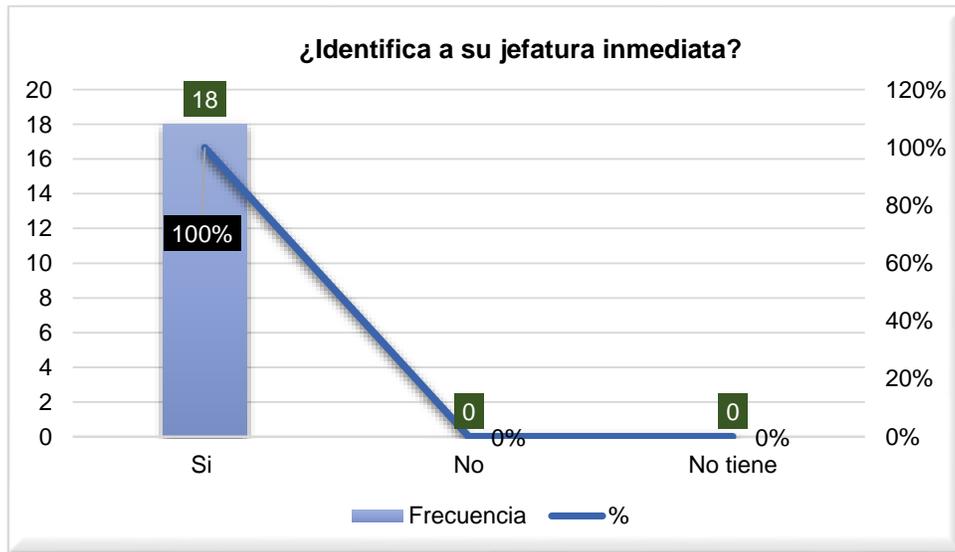
Respuesta a pregunta 10 de encuesta: ¿Identifica quién es su jefatura inmediata?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	18	100%
No	0	0%
No tiene	0	0%
Total	18	100%

Generalmente, la jefatura inmediata es la persona que recibe al recién contratado, sin embargo, un sistema laboral deficiente responsabiliza o delega a otro representante mientras la jefatura se encuentra ausente o realiza otras actividades referentes a su cargo. Esto puede generar disfunción o fallos en los procesos ya que los colaboradores optan por no tomar responsabilidades. Reconocer a la jefatura inmediata significa tener un respaldo y a su vez una orientación para la realización del trabajo.

Figura 12.

Resultados de respuesta 10 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

El 100% de los encuestados manifestó que identifican quien es su jefatura inmediata lo cual significa que conocen a quien acudir a primera instancia en caso de suceder algún incidente o percance y también que saben de quien deben recibir indicaciones inmediatas sobre lo que deben realizar durante su jornada laboral. Este punto es importante ya que se respetan las líneas de mando y las indicaciones al personal vienen dadas directamente por cada jefatura inmediata.

Tabla 20

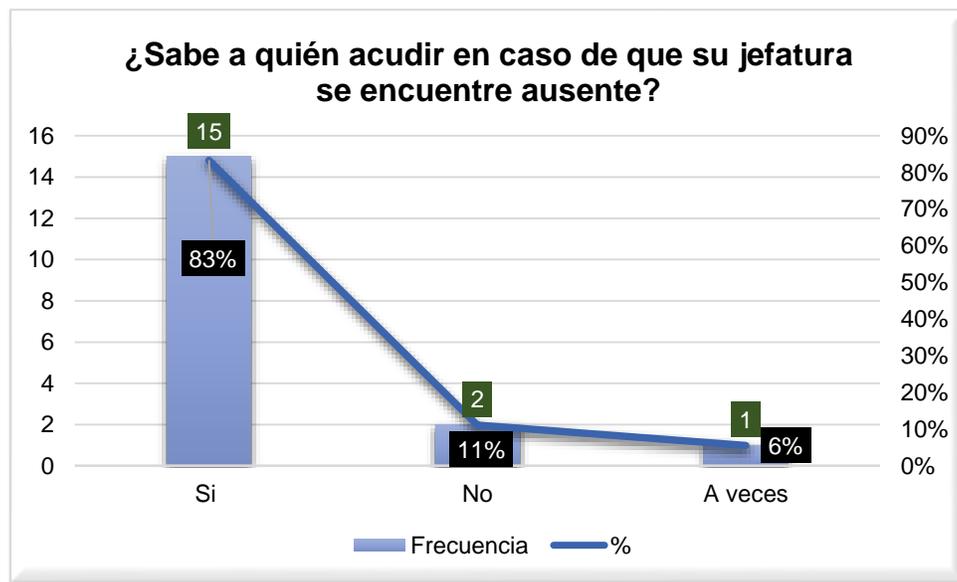
Respuesta a pregunta 11 de encuesta: ¿Sabe a quién acudir en caso de que su jefatura se encuentre ausente?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	15	83%
No	2	11%
A veces	1	6%
Total	18	100%

Un sistema empresarial eficiente es el que guía a los colaboradores a la resolución de conflictos o problemáticas resultantes de eventos no esperados. Conocer a quién acudir en caso de que la jefatura inmediata se encuentre ausente refleja un proceso de inducción eficiente y aporta a que el colaborador tome mayor responsabilidad en lo que realiza.

Figura 13.

Resultados de respuesta 11 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

Es importante que cada colaborador conozca quien le brindará indicaciones en caso de realizar actividades diferentes según lo exija su cargo. En este caso, 15 colaboradores conocen quién está a cargo del departamento cuando la jefatura inmediata se encuentra ausente, 2 de ellas no saben y 1 busca soporte dependiendo de las actividades que le toque realizar.

Tabla 21

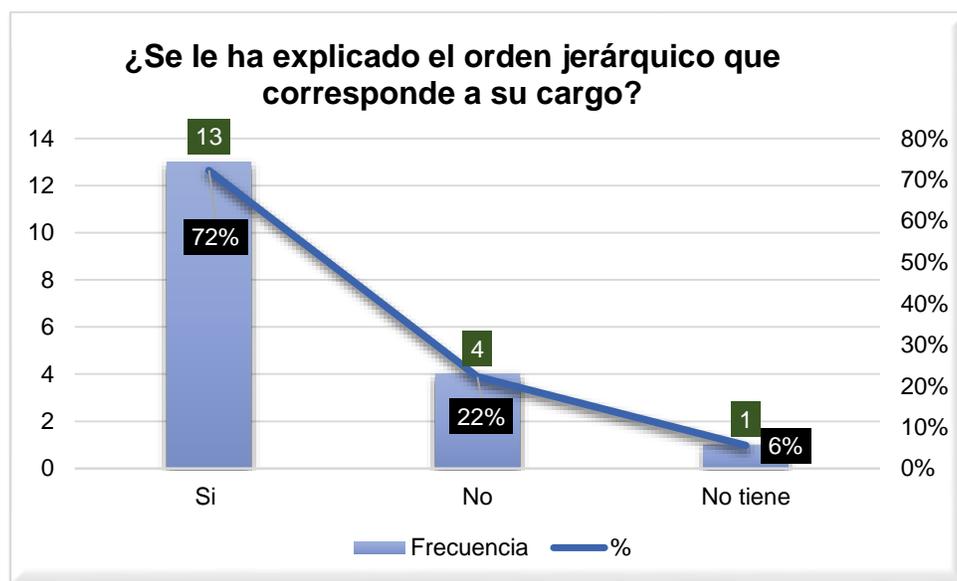
Respuesta a pregunta 12 de encuesta: ¿Se le ha explicado el orden jerárquico que corresponde a su cargo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	13	72%
No	4	22%
No tiene	1	6%
Total	18	100%

Que un colaborador no conozca ni reconozca su posición en el organigrama institucional puede ser la causa de incumplimientos en relación a la cultura organizacional y además al Reglamento Interno de Trabajo. Es importante conocer el nivel jerárquico ya que le muestra de quién puede recibir indicaciones y cuáles son las áreas de apoyo con las que puede contar.

Figura 14.

Resultados de respuesta 12 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

A 13 colaboradores se les ha explicado la línea de mando en el proceso de inducción, 4 de ellas no conocen quién está sobre su jefatura inmediata y 1 responde que la empresa no cuenta con estructura jerárquica.

Tabla 22

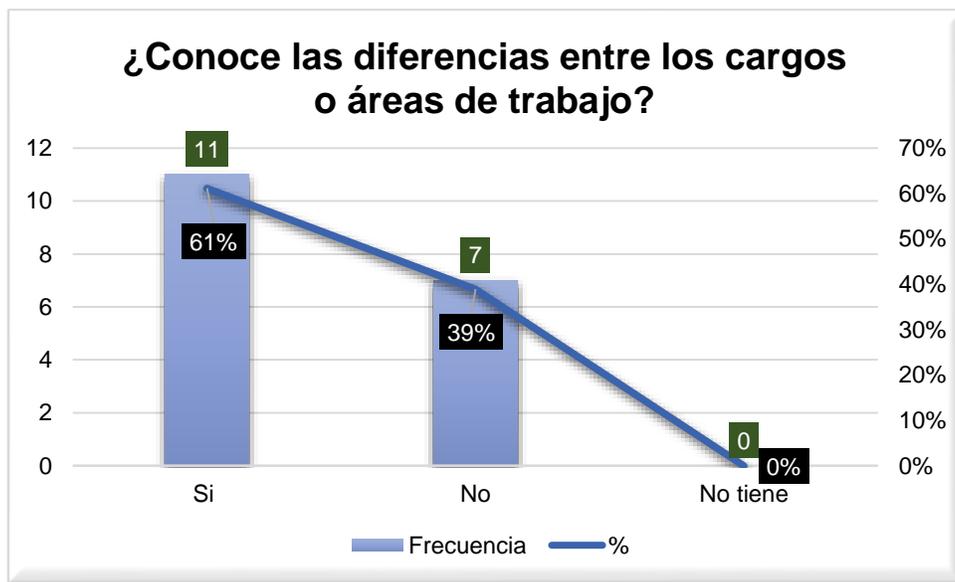
Respuesta a pregunta 13 de encuesta: ¿Conoce las diferencias entre los cargos o áreas de trabajo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	11	61%
No	7	39%
No tiene	0	0%
Total	18	100%

Conocer las áreas de trabajo y los diferentes cargos de los colaboradores es útil para que la comunicación sea fluida y eficiente ya que conocerán a quién dirigirse cuando requieran algún tipo de apoyo o de información. El desconocimiento puede generar problemas, malos entendidos o pérdida de información.

Figura 15.

Resultados de respuesta 13 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

11 Colaboradores reconoce las diferencias entre los cargos o áreas de trabajo y 7 de ellos y esto puede ser debido a que las funciones no se relacionan entre sí.

Tabla 23

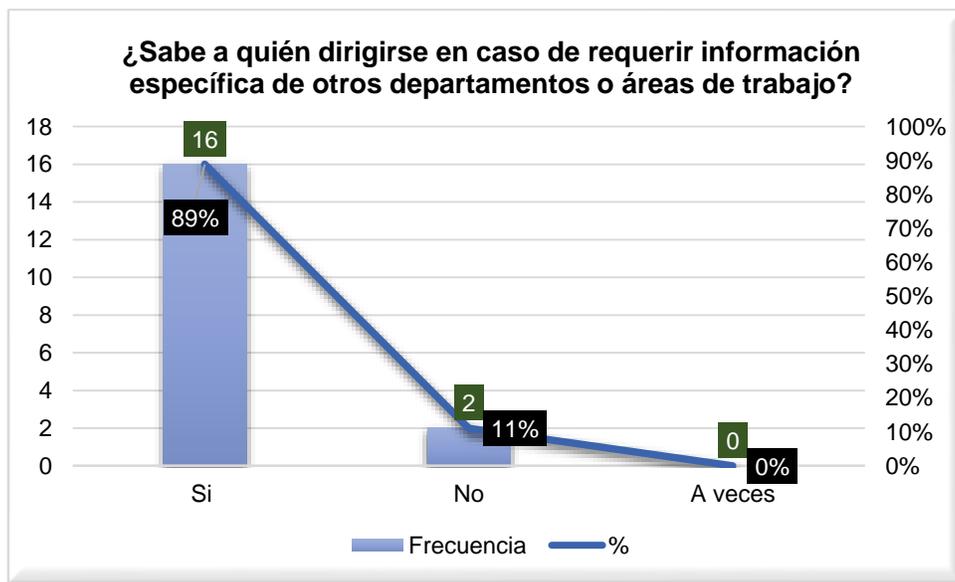
Respuesta a pregunta 14 de encuesta: ¿Sabe a quién dirigirse en caso de requerir información específica de otros departamentos o áreas de trabajo?

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	16	89%
<i>No</i>	2	11%
<i>A veces</i>	0	0%
<i>Total</i>	18	100%

Cuando se identifican y diferencian las funciones de cada cargo de la empresa, los colaboradores pueden de manera más eficiente y precisa solicitar información específica que aporte valor o genere armonía entre ambas partes y contribuye a la toma de decisiones de manera más oportuna.

Figura 16.

Resultados de respuesta 14 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

16 colaboradores de la muestra manifestaron conocer a quien dirigirse en caso de requerir información específica que corresponde a otras áreas y únicamente 2 de ellas desconoce.

Tabla 24

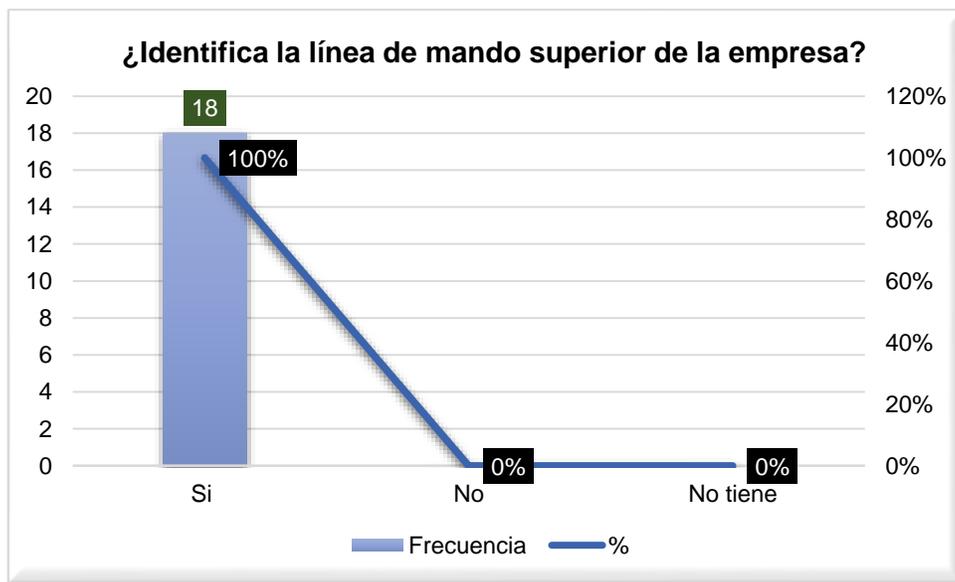
Respuesta a pregunta 15 de encuesta: ¿Identifica la línea de mando superior de la empresa?

<i>Respuesta</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
<i>Si</i>	18	100%
<i>No</i>	0	0%
<i>No tiene</i>	0	0%
<i>Total</i>	18	100%

Es importante que los colaboradores identifiquen la línea de mando superior de la empresa para responder a las solicitudes de manera inmediata, eficiente y con información oportuna y útil para la toma de decisiones, razón por la cual se realizó la pregunta a los 18 colaboradores que conforman la muestra sujeta al estudio.

Figura 17.

Resultados de respuesta 15 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 18 colaboradores



Interpretación:

El 100% de los colaboradores correspondientes a la muestra manifestaron reconocer la autoridad superior de la empresa que es el Director General, el Dr. Rodolfo Rosales Nolasco.

Los resultados obtenidos del cuestionario 2 sobre el estado de los 6 vehículos institucionales son los siguientes:

Tabla 25

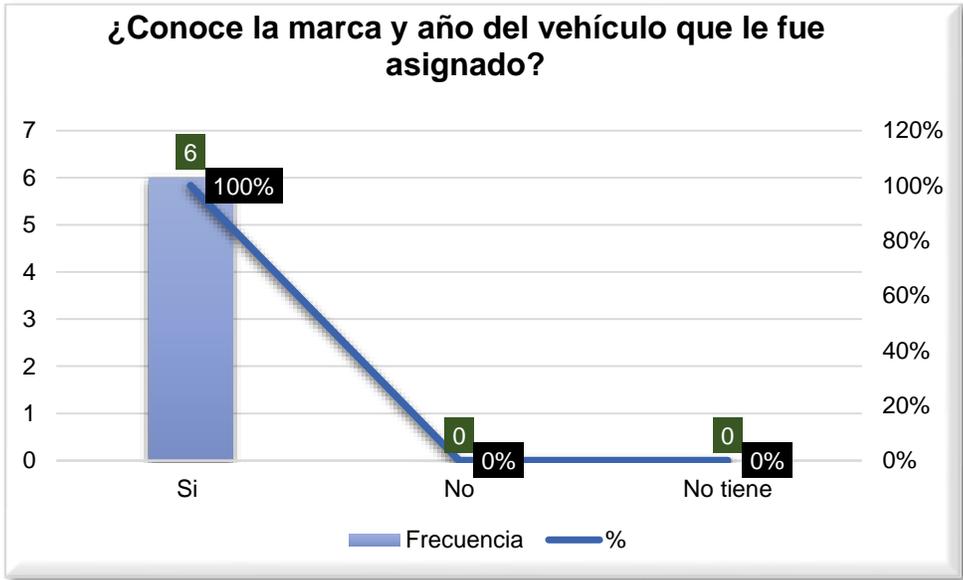
Respuesta a pregunta 1 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce la marca y año del vehículo que le fue asignado?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	6	100%
No	0	0%
No tiene	0	0%
Total	6	100%

Conocer la marca y año del vehículo es funcional para la búsqueda de repuestos o brindar información inmediata cuando el vehículo sufre algún desperfecto mecánico. De igual manera, conocer el año del vehículo permite contabilizar la depreciación sin necesidad de contar físicamente con la tarjeta de circulación o ver físicamente el vehículo.

Figura 18.

Resultados de respuesta 1 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

El 100% de los encuestados conocen las generalidades del automotor que les fue asignado para realizar las diferentes rutas de trabajo.

Tabla 26

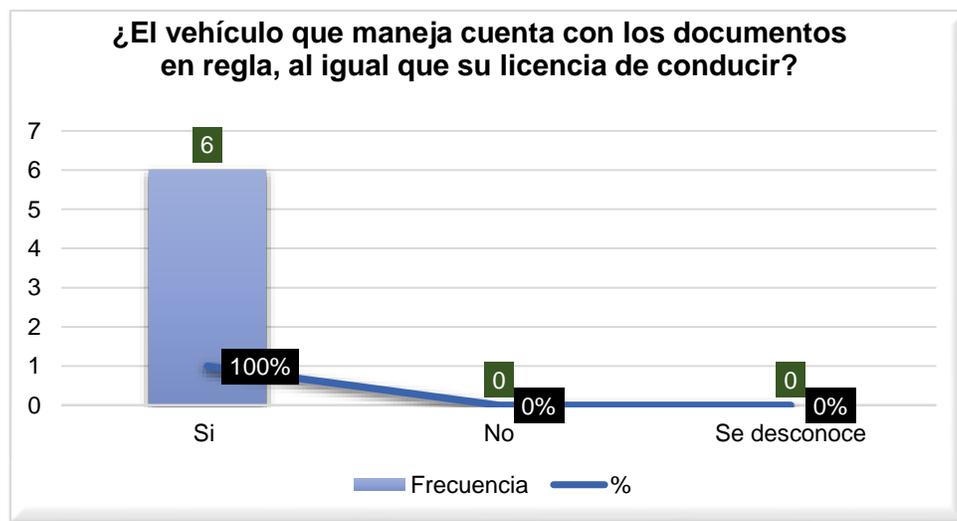
Respuesta a pregunta 2 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿El vehículo que maneja cuenta con los documentos en regla, al igual que su licencia de conducir?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	6	100%
No	0	0%
Se desconoce	0	0%
Total	6	100%

Con el propósito de evitar multas e infracciones por las autoridades competentes, se les consultó a los motoristas si los documentos se encontraban en regla. No sólo es importante que el vehículo cuente con placas y tarjeta de circulación vigente, sino también, que el conductor cuente con su licencia de conducir apta para la capacidad del vehículo y que ésta se encuentre dentro del cumplimiento legal.

Figura 19.

Resultados de respuesta 2 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

El 100% de la muestra manifestó que los documentos del vehículo se encuentran en regla en un 100% lo que significa portar documentos sin vencimiento y acorde a las toneladas de los vehículos. Así mismo se cuenta con las herramientas del vehículo que legalmente deben portar.

Tabla 27

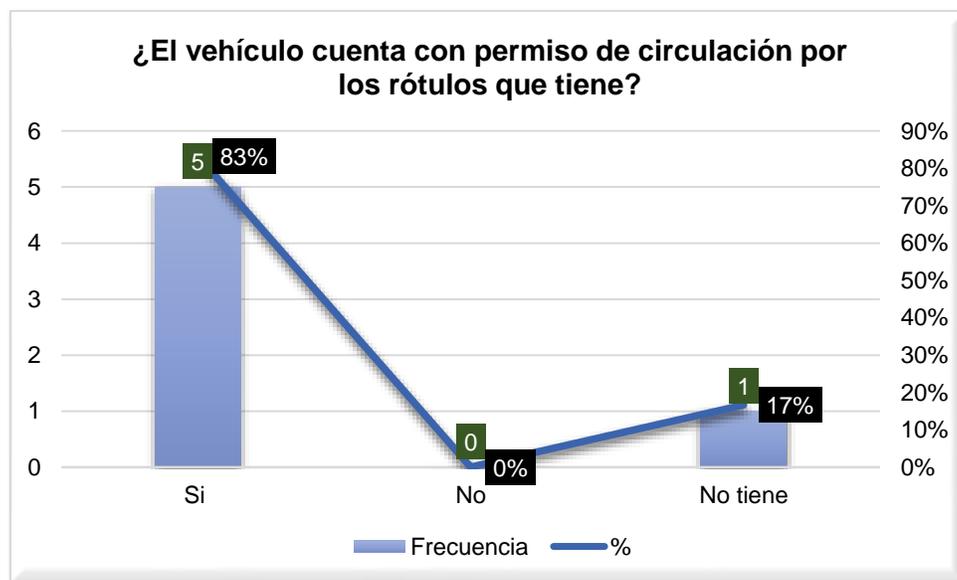
Respuesta a pregunta 3 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿El vehículo cuenta con permiso de circulación por los rótulos que tiene?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5	83%
No	0	0%
No tiene	1	17%
Total	6	100%

Es necesario que, al igual que los documentos en regla, se cuente con permisos para portar publicidad en los vehículos para evitar multas e infracciones.

Figura 20.

Resultados de respuesta 3 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

Actualmente 5 de 6 vehículos se encuentran identificados con la marca más reconocida de la empresa, por lo cual, se le preguntó a los motoristas si se cuenta con los permisos de circulación para los mismos a lo cual respondieron que sí.

Tabla 28

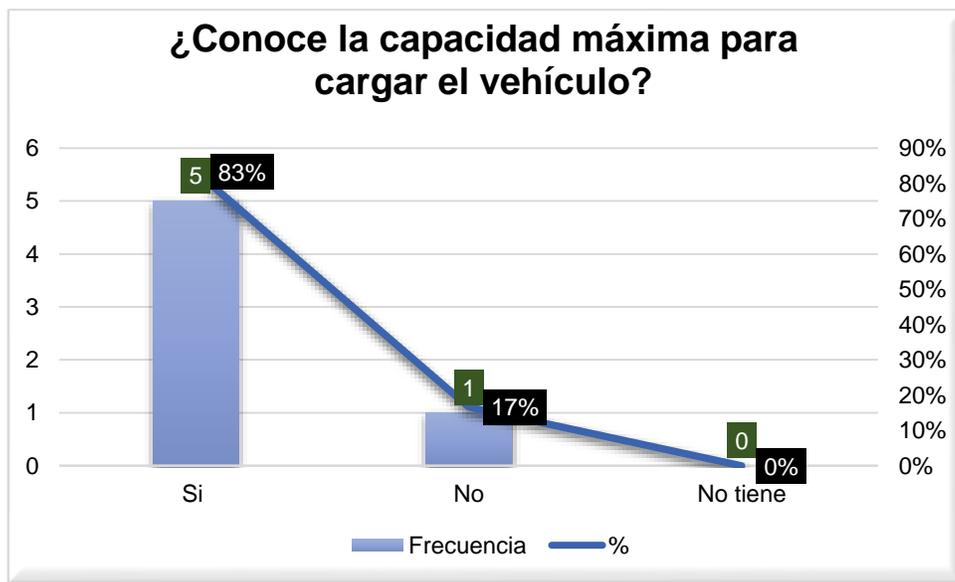
Respuesta a pregunta 4 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce la capacidad máxima para cargar el vehículo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5	83%
No	1	17%
No tiene	0	0%
Total	6	100%

Cuando el motorista desconoce la capacidad máxima del vehículo pueden suceder 2 eventos: 1. Que no se aproveche el espacio en el mismo y 2 unidades realicen el trabajo de 1 o, 2. Que el vehículo sea sobrecargado; por esta razón, se corroboró que los conductores cuenten con esta información.

Figura 21.

Resultados de respuesta 4 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

5 de 6 colaboradores conoce el peso máximo que soporta el vehículo que le fue asignado, uno manifestó que esa cantidad aún no la conoce y esto se debe a que se encuentra en proceso de adaptación.

Tabla 29

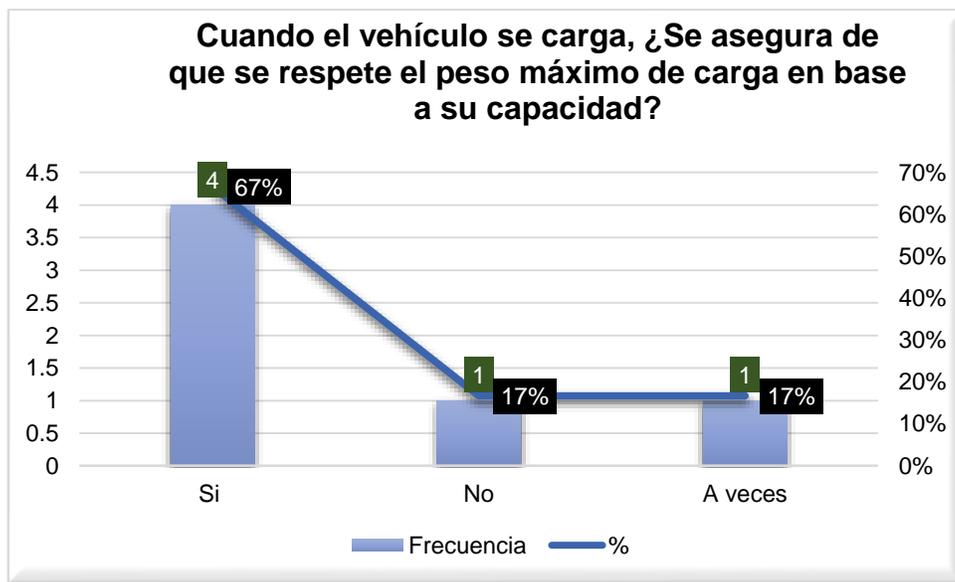
Respuesta a pregunta 5 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: Cuando el vehículo se carga, ¿Se asegura de que se respete el peso máximo de carga en base a su capacidad?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	67%
No	1	17%
A veces	1	17%
Total	6	100%

No cuidar el peso máximo de carga puede ser la razón de un accidente de tránsito o multas por parte de las autoridades, por lo cual, es importante que cada uno de ellos se asegure de que la capacidad del vehículo sea respetada.

Figura 22.

Resultados de respuesta 5 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

3 Colaboradores indicaron que siempre se aseguran de que el vehículo no cuente con sobrepeso al momento de cargar el producto, 1 de ellos al desconocer la capacidad máxima no lo verifica y 1 de ellos manifestó que lo realiza frecuentemente a excepción de ser pedidos de emergencia que salen de la planificación de rutas.

Tabla 30

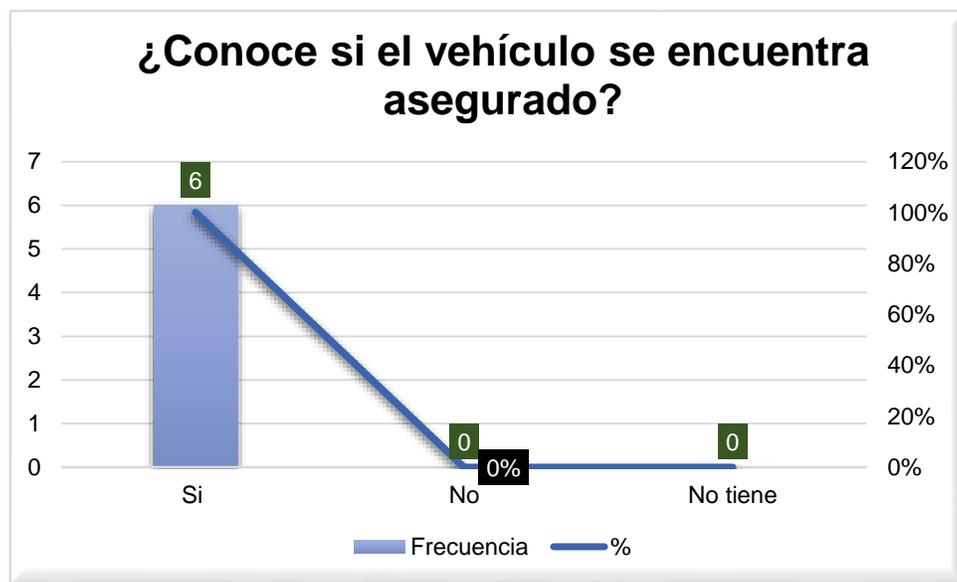
Respuesta a pregunta 6 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce si el vehículo se encuentra asegurado?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	6	100%
No	0	0%
No tiene	0	0%
Total	6	100%

Es importante que el conductor identifique si el vehículo se encuentra asegurado y en qué aseguradora está inscrito con el propósito de cumplir con los lineamientos que la misma exige en caso de que el vehículo sufra algún desperfecto mecánico o accidente de tránsito.

Figura 23.

Resultados de respuesta 6 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

El 100% de los conductores de los vehículos manifestaron que los vehículos se encuentran asegurados y se verificó que les ha sido entregada la tarjeta de la aseguradora para informar o reportar cualquier percance vial que ocurra en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 31

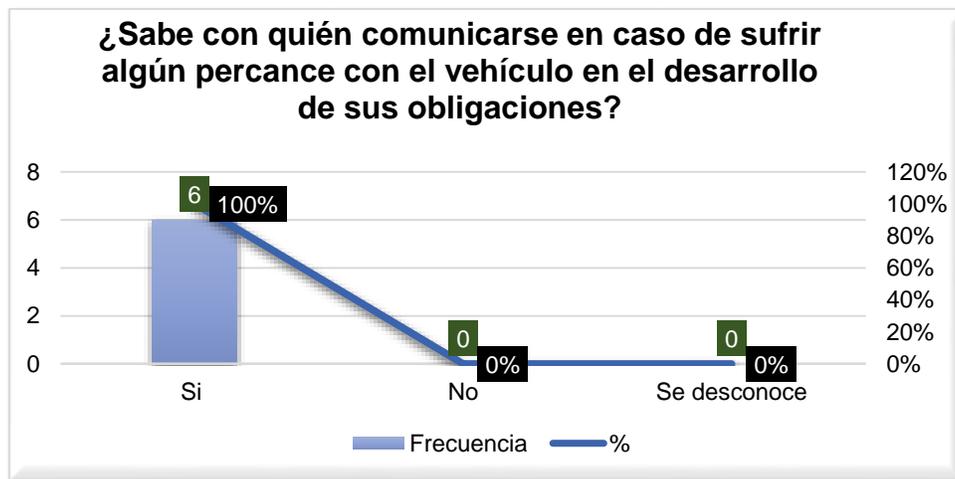
Respuesta a pregunta 7 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Sabe con quién comunicarse en caso de sufrir algún percance con el vehículo en el desarrollo de sus obligaciones?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	6	100%
No	0	0%
Se desconoce	0	0%
Total	6	100%

Si el conductor no cuenta con el contacto de emergencias para informar cualquier percance con el vehículo pueden suceder las siguientes cuestiones: 1. Que el vehículo sufra mayores daños, 2. Las distribución de productos es retrasada 3. Situación de peligro para el conductor por la zona en la que ocurra el percance. Por esta razón es importante conocer el contacto para este tipo de información.

Figura 24.

Resultados de respuesta 7 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

El 100% de la muestra manifestó que en caso de sufrir algún percance con el vehículo al momento de realizar las rutas, saben con quién comunicarse para lograr cubrir la situación. Expresaron que dependerá de la situación ya sea por robo o hurto de mercadería, efectivo o del vehículo o desperfectos mecánicos.

Dentro de los percances también incluyen cuando no encuentran la dirección que el cliente ha brindado para que se le entregue el producto.

Tabla 32

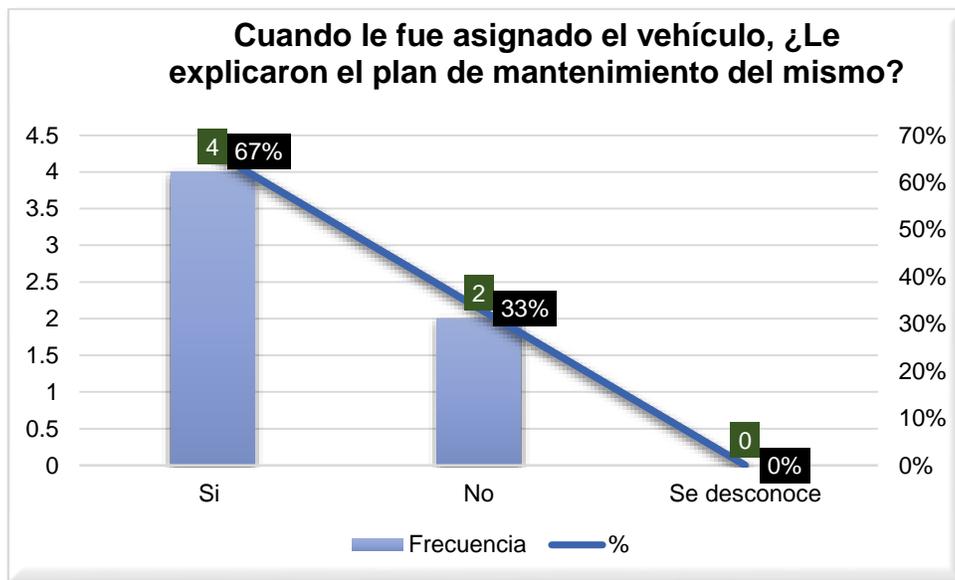
Respuesta a pregunta 8 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: Cuando le fue asignado el vehículo, ¿Le explicaron el plan de mantenimiento del mismo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	67%
No	2	33%
Se desconoce	0	0%
Total	6	100%

Es importante conocer el Plan de Mantenimiento del vehículo ya que el conductor será quien detecte el momento preciso en el que el vehículo requiera mantenimiento preventivo o correctivo. No conocer dicho plan podría generar daños mayores en el vehículo.

Figura 25.

Resultados de respuesta 8 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

4 Conductores expresaron que se les comunicó como se realizaban los mantenimientos del vehículo desde el inicio de la relación laboral, 2 de ellos manifestaron que no se les explicó desde el principio sino que lo aprendieron con el paso del tiempo.

Tabla 33

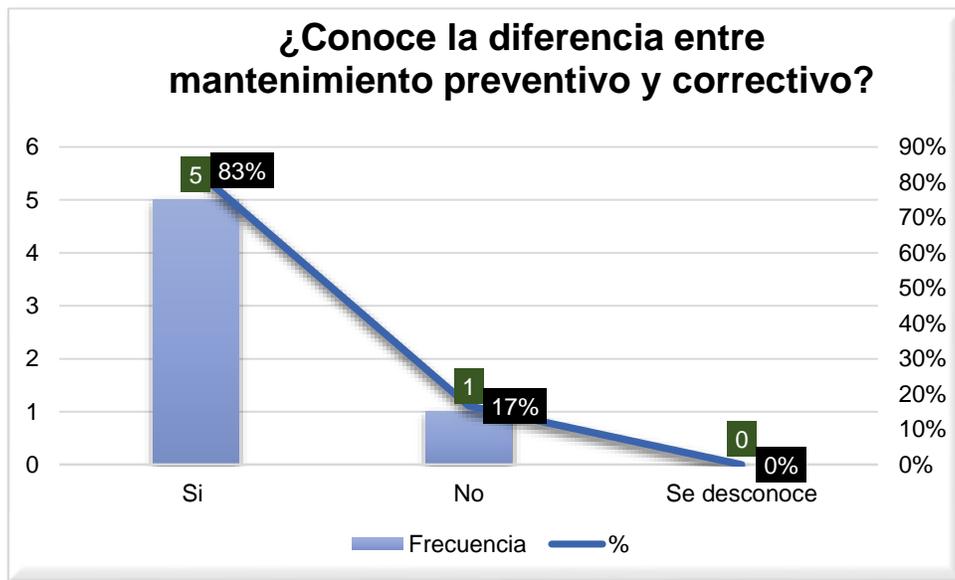
Respuesta a pregunta 9 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce la diferencia entre mantenimiento preventivo y correctivo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5	83%
No	1	17%
Se desconoce	0	0%
Total	6	100%

Que el motorista conozca la diferencia entre los dos tipos de mantenimientos es útil para la calendarización o agenda de la cita con el taller dado que es importante considerar el tiempo que el vehículo estará en mantenimiento y la unidad que cubrirá la ruta. Adicional a ello, cuando informa que es necesaria la realización del mantenimiento, la empresa puede estimar los gastos inmediatos y provisionarlos.

Figura 26.

Resultados de respuesta 9 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

5 colaboradores conocen la diferencia entre los dos tipos de mantenimientos y uno sabía que eran diferentes pero no conocía la diferencia entre ambos.

Tabla 34

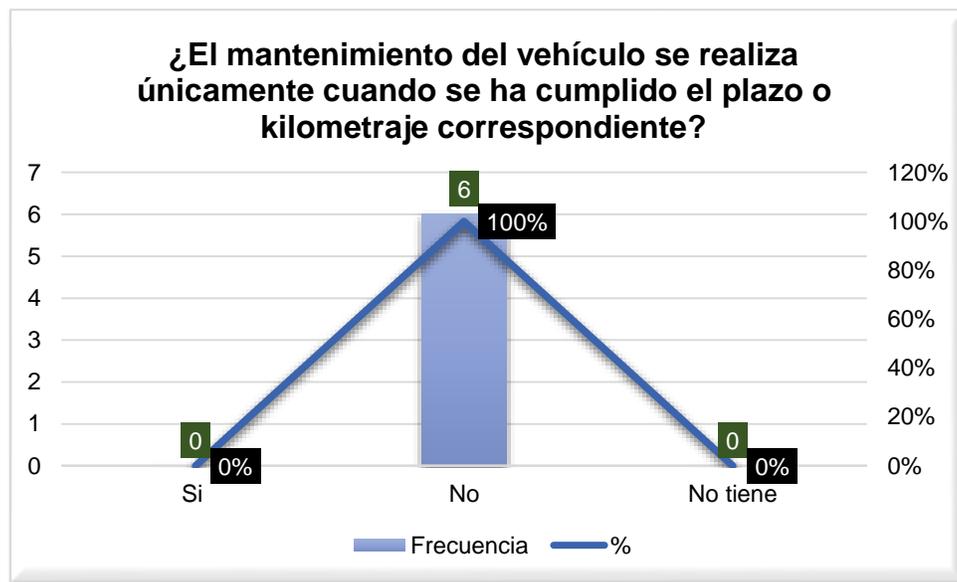
Respuesta a pregunta 10 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿El mantenimiento del vehículo se realiza únicamente cuando se ha cumplido el plazo o kilometraje correspondiente?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	6	100%
No tiene	0	0%
Total	6	100%

Es importante que el conductor detecte el momento en que se deben realizar los mantenimientos preventivos, en este caso, la empresa considera tanto el plazo establecido por el taller como el kilometraje evitando mayores daños al vehículo.

Figura 27.

Resultados de respuesta 10 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

Los encuestados expresaron que el mantenimiento no se realiza únicamente el plazo o el kilometraje correspondiente ya que, hay mantenimientos correctivos y hay kilometrajes próximos a cumplir en rutas largas, por lo cual, en esos casos el mantenimiento se realiza antes de cumplir el plazo o el kilometraje correspondiente.

Tabla 35

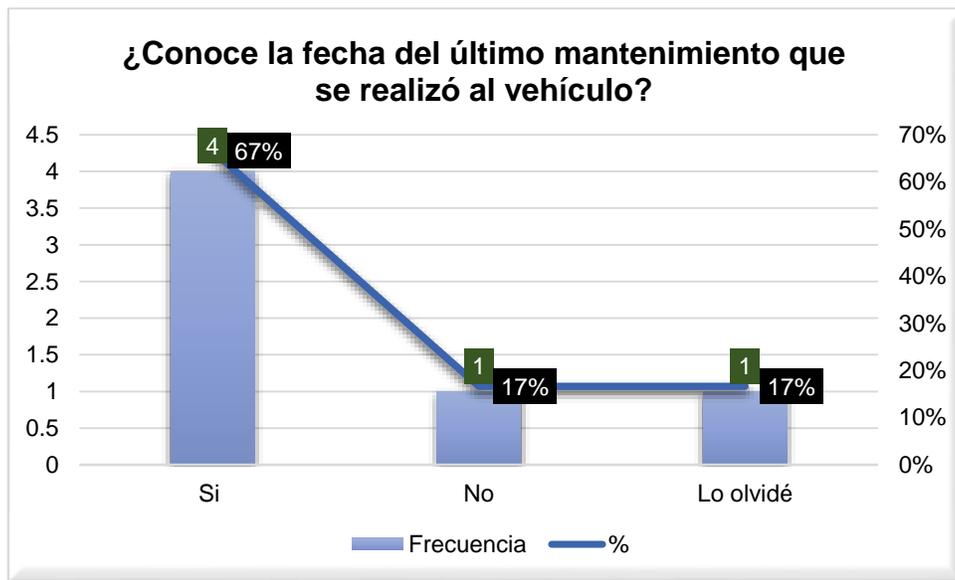
Respuesta a pregunta 11 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Conoce la fecha del último mantenimiento que se realizó al vehículo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	67%
No	1	17%
Lo olvidé	1	17%
Total	6	100%

Considerar la fecha del último mantenimiento es importante para: 1. Aplicar a alguna garantía por fallas en el mantenimiento o 2. Considerar el tiempo en el que debe realizarse en siguiente mantenimiento. No tenerlo en cuenta puede significar gastos que podían tener un menor impacto para la empresa.

Figura 28.

Resultados de respuesta 11 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

De los 6 conductores, 4 de ellos recuerdan o han documentado bajo su custodia la fecha del último mantenimiento preventivo realizado al vehículo, 1 de ellos no sabe cuándo fue el último mantenimiento y 1 de ellos olvidó la fecha.

Tabla 36

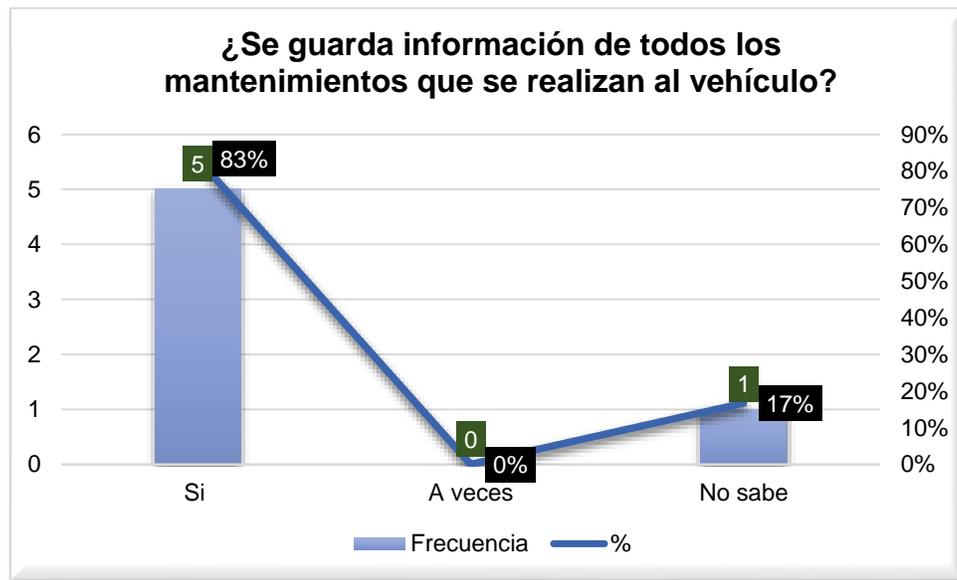
Respuesta a pregunta 12 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Se guarda información de todos los mantenimientos que se realizan al vehículo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	5	83%
A veces	0	0%
No sabe	1	17%
Total	6	100%

Mantener una bitácora o registro de los mantenimientos responde a las Buenas Prácticas de Documentación (BPD) y genera valor para la empresa ya que es la forma en que se puede identificar: Fechas de mantenimientos, problemas con el vehículo y su frecuencia, documentos de gastos y un mejor control sobre los mantenimientos realizados.

Figura 29.

Resultados de respuesta 12 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

La jefatura inmediata y el área de contabilidad resguarda la información relacionada a los mantenimientos efectuados al vehículo, por lo cual, se puede acceder a ella. 5 colaboradores manejan esta información y 1 de ellos aún no sabe quién resguarda la información.

Tabla 37

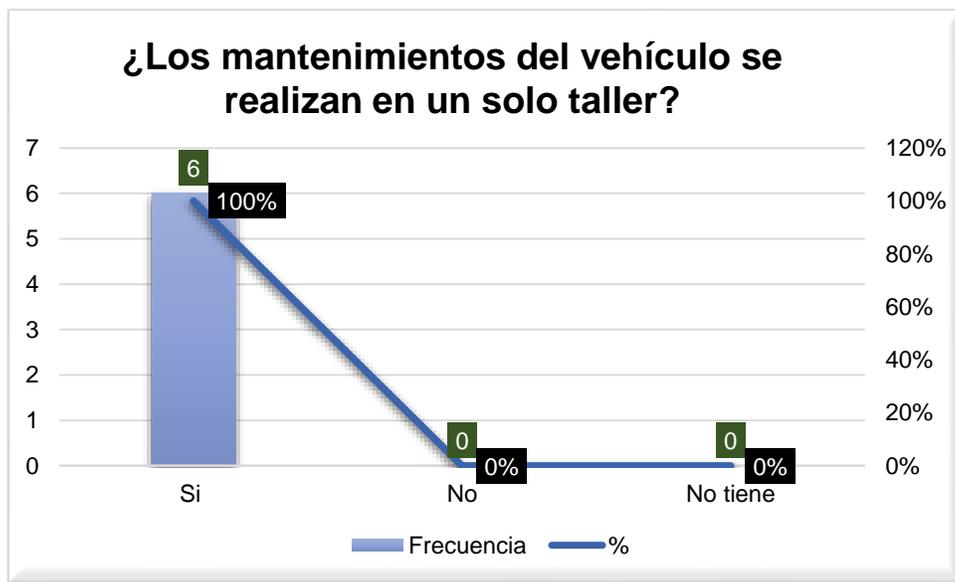
Respuesta a pregunta 13 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Los mantenimientos del vehículo se realizan en un solo taller?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	6	100%
No	0	0%
No tiene	0	0%
Total	6	100%

La pregunta 13 de la herramienta es importante ya que se evitan malos entendidos o que el conductor lleve el vehículo a un taller no autorizado por la aseguradora o que a futuro represente problemas mayores de responsabilidad por desperfectos mecánicos que resulten de un mal mantenimiento.

Figura 30.

Resultados de respuesta 13 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

Todos los vehículos tienen el mantenimiento preventivo y correctivo en un solo taller ya que estos son autorizados por la aseguradora. Los colaboradores conocen esta información.

Tabla 38

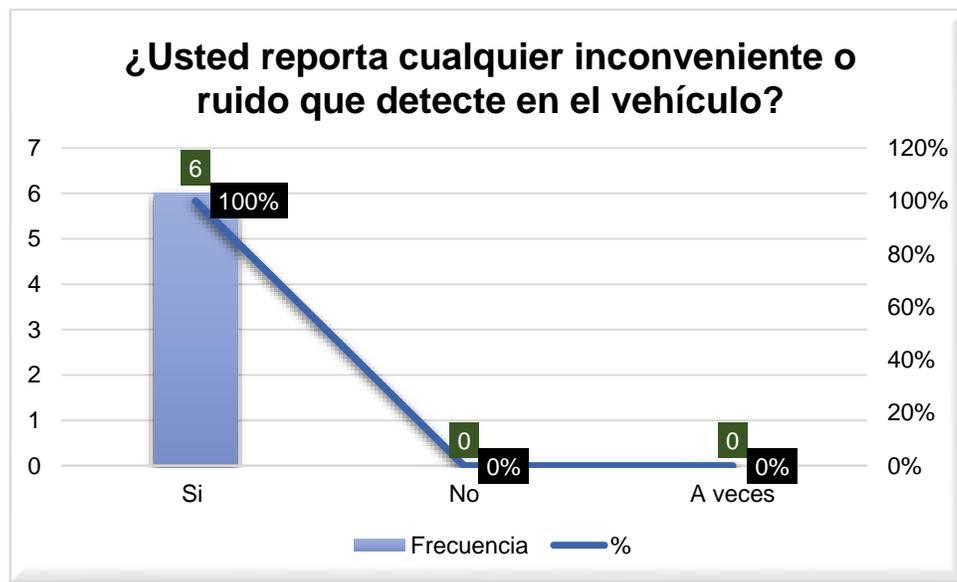
Respuesta a pregunta 14 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: ¿Usted reporta cualquier inconveniente o ruido que detecte en el vehículo?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	6	100%
No	0	0%
A veces	0	0%
Total	6	100%

Cuando un motorista no reporta ninguna inconsistencia que haya detectado en el vehículo se corre el riesgo de sufrir algún accidente o incurrir en gastos mayores debido a que el daño es mayor y es por ello que la pregunta busca asegurarse de que toda información relacionada al vehículo asignado al colaborador sea reportado oportunamente.

Figura 31.

Resultados de respuesta 14 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

El 100% de los colaboradores de la muestra manifiestan que informan a su jefatura inmediata cualquier ruido o situación inusual que perciban con el vehículo designado con el propósito de garantizar el cuidado del mismo y que el problema sea resuelto antes de que signifique costos más significativos para la empresa.

Tabla 39

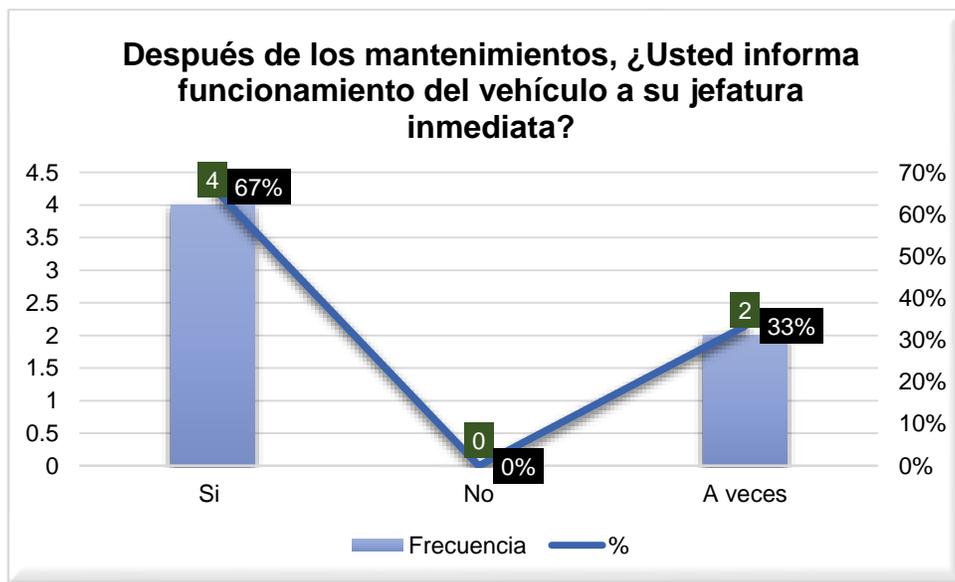
Respuesta a pregunta 15 de encuesta realizada a los 6 motoristas de los vehículos institucionales: Después de los mantenimientos, ¿Usted informa funcionamiento del vehículo a su jefatura inmediata?

Respuesta	Frecuencia	%
Si	4	67%
No	0	0%
A veces	2	33%
Total	6	100%

El seguimiento de los mantenimientos realizados es importante dado que al existir inconsistencias se puede optar por garantía. Cuando no hay seguimiento no es posible determinar si el mantenimiento fue efectivo.

Figura 32.

Resultados de respuesta 15 de herramienta de investigación aplicado a una muestra de 6 colaboradores



Interpretación:

Por lo general, los colaboradores manifestaron reportar la funcionalidad del vehículo después de realizar el mantenimiento, únicamente 2 de 6 manifestaron que algunas veces ya que sus rutas son más lejanas por lo que salen temprano y regresan tarde de las rutas.

Como parte de la matriz metodológica también se consideró como población estadística la cantidad de computadoras y el estado en el que se encuentran las que son utilizadas en la empresa. Para determinar las condiciones de las mismas se utilizó la técnica de la observación obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 40

Inventario y estado de computadoras y laptops institucionales

N°	SERIE	TIPO	MODELO	ESTADO
1	96SQKP2	Laptop	Latitude 3590	NUEVA, FUNCIONES AL 100%
2	7YNCDV2	Escritorio	Dell OptiPlex 7060	OBSOLETA PERO FUNCIONAL
3	NO APLICA	Escritorio	NO APLICA	OBSOLETA PERO FUNCIONAL
4	5CD142GTDN	Laptop	ProBook 450 G8	FUNCIONES AL 90%
5	5CD2486PMX	Laptop	Pavilion Laptop 15-eh1xxx	FUNCIONES AL 90%
6	5CD3030D0J	Laptop	Pavilion Laptop 15-eh1xxx	NUEVA, FUNCIONES AL 100%
7	JG84TQ3	Laptop	XPS 9320	FUNCIONES AL 90%
8	0F00FPM221300C	Laptop	Surface Laptop Studio	FUNCIONES AL 70%
9	NO APLICA	Escritorio	Dell OptiPlex 7060	OBSOLETA PERO FUNCIONAL
10	NO APLICA	Escritorio	Dell OptiPlex 7060	OBSOLETA PERO FUNCIONAL
11	NO APLICA	Escritorio	Dell OptiPlex 7060	OBSOLETA, FUNCIONAL AL 60%
12	CND0531JMQ	Convertible	HP EliteBook x360	NUEVA, FUNCIONES AL 100%
13	5CD2467B2S	Laptop	HP ProBook 450	NUEVA, FUNCIONES AL 100%
14	5CD151L31J	Laptop	HP ProBook 455 G8	NUEVA, FUNCIONES AL 100%
15	5LBB9FGT401029B	Convertible	930QED	FUNCIONES AL 95%
16	8RQ8J93	Laptop	Inspiron 3501	FUNCIONES AL 85%
17	72020808H	Laptop	TECRA A50-K	FUNCIONES AL 70%, REQUIERE CAMBIO DE CARGADOR
18	5CD2071R87	Laptop	HP ProBook 450	FUNCIONES AL 95%
19	6RQT883	Laptop	Inspiron 3505	FUNCIONES AL 95%
20	73ZS7T2	Laptop	Inspiron 5575	FUNCIONES AL 95%, REQUIERE RATÓN

Interpretación:

Algunos equipos, sobre todo los de escritorio están por finalizar su vida útil.

En relación al mantenimiento de las mismas se realizó una guía de preguntas que se hicieron de manera personal y se obtuvieron las siguientes respuestas generales:

Tabla 41

Guía de preguntas sobre respaldo de información

Pregunta: 1. ¿Acostumbra a guardar la información de su computadora en alguna memoria USB, Disco Duro, carpeta de almacenamiento u otro medio?	Sí	No
Comentarios: La información queda respaldada en correo electrónico o guardado en carpeta de escritorio. Por seguridad de la información no se almacena en USB ya que puede extraviarse	8	12
Pregunta 2: ¿Conoce si el área de informática realiza mantenimientos frecuentes a su computadora?	Sí	No
Comentarios: El área de informática solo da soporte en caso de existir problemas, No me piden la computadora en un tiempo específico para revisarla, No se realiza limpieza de computadoras	2	18
Pregunta 3: ¿Sabe si su computadora genera actualizaciones de sistema automáticamente?	Sí	No
Comentarios: Las normales de una computadora, las que da el sistema, las que se realizan cuando se apaga o reinicia la computadora	17	3
Pregunta 4: ¿Ha perdido información de su computadora sin haberla borrado personalmente?	Sí	No
Comentarios: Algunas veces porque no se ha guardado correctamente o la computadora se apagó antes de guardar la información y otras veces no se ha encontrado	3	17
Pregunta 5: ¿Existe alguna carpeta compartida en donde se pueda guardar la información que usted crea para otras áreas?	Sí	No
Comentarios: Supuestamente si pero no se sabe cuál es, no existe.	1	19
Pregunta 6: ¿Sabe si su computadora realiza respaldo de información de manera automática o cree que la información se perderá en caso de que la computadora se dañe?	Sí	No
Comentarios: Los documentos de office tienen auto recuperación, algunas veces la información se pierde.	1	19
Pregunta 7: ¿El área de informática realiza “back up” de la información contenida en su computadora?	Sí	No
Comentarios: Nunca han solicitado la computadora para guardar información, la información se guarda en el disco duro, se guarda la información de manera personal.	1	19
Pregunta 8: ¿Ha realizado cambio de computadora o laptop?, ¿Ha logrado migrar u obtener toda la información que tenía en el equipo anterior?	Sí	No
Comentarios: La información ha sido recuperada por el disco duro, no se ha recuperado la información, no se ha realizado cambio de computadora.	2	18

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Estrategias Administrativas

Las estrategias administrativas están dirigidas principalmente al levantamiento de manuales con enfoque específico en áreas de gestión administrativas dado que hay desconocimiento organizacional de los colaboradores.

La propuesta incluye la elaboración e implementación de los siguientes Manuales:

- 4.1.1 Manual para la Gestión Administrativa del Recurso Humano
- 4.1.2 Manual de Compras
- 4.1.3 Manual para Mantenimiento y Actualización de Equipo Informático

Otra estrategia es implementar un plan de capacitaciones tomando como punto de partida el inicio de la relación laboral y establecer una calendarización para impartir capacitaciones posteriormente.

A su vez, es importante que cada jefatura inmediata cuente con un programa de inducción para que los colaboradores conozcan al 100% los canales de comunicación, los alcances y limitaciones de sus funciones.

Se proponen adicionalmente las siguientes estrategias:

1. Estrategia Organizacional:
 - ✓ Alianzas con empresas capacitadoras del talento humano.
2. Estrategia Funcional:
 - ✓ Reforzar el sistema de comunicación mediante la gestión de información aprovechando los medios digitales.
3. Estrategia Corporativa:
 - ✓ Dar a conocer la filosofía empresarial al público en general para dar una mejor imagen y conocimiento de la empresa por medios digitales.

4.2 Estrategias de Mercadeo

Para el área de mercadeo se recomiendan las estrategias siguientes:

1. Estrategias Competitivas:
 - ✓ Refrescar imagen de productos de baja rotación y promocionarlos
 - ✓ Patrocinio a clientes clave
 - ✓ Estudio y actualización trimestral de precios de venta
 - ✓ Estudio de fórmulas y diferenciación en relación a la competencia
2. Estrategia “Océano Azul”:
 - ✓ Innovación continua para promocionar la marca
 - ✓ Estudio de menor costo y una mayor diferenciación en los productos para crear una nueva demanda
3. Estrategia “geomarketing” con el uso de las tecnologías de la información:
 - ✓ Detectar ubicación geográfica de clientes potenciales
 - ✓ Optimizar rutas de distribución
 - ✓ Identificar áreas con tráfico fluido para colocar vallas publicitarias
4. Estrategia Funcional:
 - ✓ Capacitación constante al personal de ventas
5. Estrategias de marketing digital:
 - ✓ Explotar las redes sociales para promocionar los diferentes productos
 - ✓ “Inbound marketing” con facilidad de compra desde página web
 - ✓ Realizar marketing de contenido de los productos separado por funciones de los mismos.
6. Estrategias de eliminación de productos:
 - ✓ Estudiar los productos “estancados” y su necesidad de mantenerse dentro del portafolio de productos

4.3 Estrategias Financieras

Conocidos los siguientes resultados de las razones financieras:

Tabla 42

Principales ratios financieros 2021-2022 de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.

Razón Financiera	Significado	Fórmula	2022	Interpretación 2022	2021	Interpretación 2021
Razón corriente o índice de solvencia	Hace referencia a la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo con los activos disponibles	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	1.63 Veces	Para el año 2022 la empresa sigue teniendo la capacidad de pago para responder a las obligaciones a corto plazo. Se detectó que los resultados fueron inferiores al año anterior debido a que la empresa adquirió más inventario y aumentaron otras cuentas como: efectivo y equivalentes, impuestos y gastos pagados por anticipado.	1.99 Veces	Para el año 2021 la empresa cerró con una buena capacidad de pago, al ser el resultado mayor a 1 significa que la empresa podía afrontar el pago absoluto de todas las deudas a corto plazo considerando todo el activo con el que cuenta y al ser el resultado menor a 2 indica que tampoco hay exceso de liquidez que permite la pérdida de rentabilidad

Razón Financiera	Significado	Fórmula	2022	Interpretación 2022	2021	Interpretación 2021
Prueba ácida	La prueba ácida tiene la misma función que la prueba corriente, sin embargo es más exigente ya que no integra a los inventarios como respuesta inmediata para pagar deudas a corto plazo.	Activos Corrientes- Inventarios / Pasivos Corrientes	1.00 Veces	Indica la capacidad de pago de la empresa para las obligaciones a corto plazo vender el inventario disponible. Para el cierre 2022 la empresa contaba con la capacidad necesaria para responder ante tal situación.	1.29 Veces	Indica la capacidad de pago de la empresa para las obligaciones a corto plazo vender el inventario disponible. Para el cierre 2021 la empresa podía responder antes las deudas a corto plazo dejando un pequeño margen a comparación del año 2022.
Capital de trabajo	Representa la capacidad financiera en dólares de los recursos que posee la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$889,319.76	El resultado en dólares de la izquierda refleja el activo corriente con el que contaría la empresa al final del periodo si pagara todas las deudas a corto plazo dejando el pasivo corriente a cero para iniciar un nuevo periodo contable.	\$928,592.92	El resultado en dólares de la izquierda refleja el activo corriente con el que contaría la empresa al final del periodo si pagara todas las deudas a corto plazo dejando el pasivo corriente a cero para iniciar un nuevo periodo contable.

Razón Financiera	Significado	Fórmula	2022	Interpretación 2022	2021	Interpretación 2021
Razón de efectivo	Indica lo que se puede cubrir de deudas a corto plazo con el dinero disponible	Efectivo/Pasivos Corrientes	\$ 0.33	Este indicador refleja que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, la empresa sólo cuenta con \$0.33 para abonar haciendo uso únicamente del efectivo disponible en caja y cuentas bancarias por lo cual no pudiera responder de manera inmediata a las deudas a corto plazo sin tocar lo demás disponible en el activo corriente	\$ 0.30	Este indicador refleja que por cada \$1.00 de deuda a corto plazo, la empresa sólo cuenta con \$0.30 para abonar haciendo uso únicamente del efectivo disponible en caja y cuentas bancarias por lo cual no pudiera responder de manera inmediata a las deudas a corto plazo sin tocar lo demás disponible en el activo corriente
Razón de endeudamiento	Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.	Pasivo Total / Activo Total	0.65	Si el ratio fuera mayor que 1 indicaría que las deudas superan a los recursos propios. En este caso, como es superior está cubierto el endeudamiento pero lo ideal es mantenerlo lo más bajo que sea posible	0.61	Si el ratio fuera mayor que 1 indicaría que las deudas superan a los recursos propios. En este caso, como es superior está cubierto el endeudamiento pero lo ideal es mantenerlo lo más bajo que sea posible

Razón Financiera	Significado	Fórmula	2022	Interpretación 2022	2021	Interpretación 2021
Margen bruto de utilidad	Indica si se están generando pérdidas o beneficios al vender los productos sin considerar gastos operativo	Utilidad Bruta/ Ventas	40%	El porcentaje positivo indica que las ventas están siendo productivas y entre mayor sea el margen mejor será la rentabilidad, sin embargo, este margen no incluye los gastos que se tienen dentro de la operación por lo que el % se considera bajo	42%	El porcentaje positivo indica que las ventas están siendo productivas y entre mayor sea el margen mejor será la rentabilidad, sin embargo, este margen no incluye los gastos que se tienen dentro de la operación por lo que el % se considera bajo
Margen de utilidades operacionales	Indica si se están generando pérdidas o beneficios al vender los productos considerando gastos operativo	Utilidad Operacional / Ventas	8%	El porcentaje positivo indica que las ventas están siendo productivas y entre mayor sea el margen mejor será la rentabilidad y la utilidad que estas generen cubriendo costos y gastos, aún así el porcentaje es demasiado bajo.	6%	El porcentaje positivo indica que las ventas están siendo productivas y entre mayor sea el margen mejor será la rentabilidad y la utilidad que estas generen cubriendo costos y gastos, aún así el porcentaje es demasiado bajo.
Rotación de cuentas por cobrar	Se refiere al dinero que deben los clientes y a las veces en el año que la empresa cobra esas deudas	Ventas/ promedio de cuentas por cobrar	6.5	En promedio la empresa cobra casi 6,5 veces el total de la deuda de los clientes, lo que se considera bajo debido a la actividad comercial de la empresa. El resultado debería ser al menos 12 considerando las políticas de crédito a 30 días.	No se cuenta con la información para identificarla	No se cuenta con la información para identificarla

Razón Financiera	Significado	Fórmula	2022	Interpretación 2022	2021	Interpretación 2021
Periodo promedio de cobranza	Indica el tiempo promedio que tardan en recuperarse las cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar / Ventas	54.04	El valor de la izquierda representa el número de días promedio que la empresa tarda en recuperar el efectivo por las ventas al crédito. En este caso excede los 30 días por lo cual se puede suponer que la empresa cuenta con mora (que puede ser significativa) en su cartera.	65.81	El valor de la izquierda representa el número de días promedio que la empresa tarda en recuperar el efectivo por las ventas al crédito. En este caso excede los 30 días por lo cual se puede suponer que la empresa cuenta con mora (que puede ser significativa) en su cartera.

En base a las razones financieras presentadas, se observa que la empresa es auto sostenible ya que los resultados se encuentran dentro de los parámetros mínimos requeridos. Podría asegurarse, en base a estos resultados que la empresa posee liquidez financiera para responder a las necesidades a corto y largo plazo, sin embargo, se proponen las siguientes estrategias para mejorar su liquidez y rentabilidad:

1. Estrategias de costes:
 - ✓ Estudiar los costos de operación para corroborar posibilidad de reducción
2. Estrategia de maniobra:
 - ✓ Designar un fondo específico alimentado mensualmente para responder a necesidades inmediatas y pasivos a corto plazo en caso de ser necesario.
3. Estrategia de gestión de activo:
 - ✓ Reducir o eliminar inventario obsoleto, con nula o mínima rotación, inventario dañado o vencido.
 - ✓ Agilizar proceso de cobro a clientes aprovechando la tecnología creando diferentes canales y formas de pago.
4. Estrategia de apalancamiento:
 - ✓ Buscar refinanciamiento con los Bancos con deuda activa buscando mejorar la tasa de interés y cubrir obligaciones que generan carga financiera.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El Trabajo de Graduación presentado responde a las preguntas de investigación planteadas desde el Capítulo I sobre la “Consultoría Empresarial realizada a Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.” en la que se obtuvieron los siguientes resultados:

Enfoque: Administración

1. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. posee en su gestión administrativa?

Entre las oportunidades de mejora más significativas en la gestión administrativa se encontró que existe desconocimiento organizacional de los colaboradores en relación a la filosofía empresarial, la falta de capacitaciones y que el proceso de inducción de los mismos es débil.

2. ¿Cuáles son las acciones o iniciativas que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. debe implementar de manera prioritaria para fortalecer los resultados obtenidos en su gestión administrativa?

La implementación de los siguientes Manuales propuestos:

- ✓ Manual para la Gestión Administrativa del Recurso Humano
- ✓ Manual de Compras
- ✓ Manual para Mantenimiento y Actualización de Equipo Informático

Adicional a ello se proponen las siguientes estrategias: organizacional, funcional y corporativa.

3. ¿Existe por parte de los colaboradores de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. conocimiento y comprensión del marco filosófico organizacional, estructura organizativa y objetivos estratégicos o empresariales de la empresa?

Los colaboradores sí reconocen la existencia del marco filosófico organizacional, la estructura organizativa y los objetivos empresariales, sin embargo, no son aplicados por el 100% de los mismos en el desarrollo de sus actividades por olvido u omisión de los mismos.

Enfoque: Mercadeo

1. ¿Cuáles son las acciones que Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. puede implementar para dar a conocer su marca?
Se proponen las siguientes estrategias: competitivas, océano azul, geomarketing, funcional, marketing digital y estrategia de eliminación de productos.
2. ¿Los recursos tecnológicos con los que la empresa cuenta son suficientes y necesarios para desarrollar actividades de marketing?
La empresa si cuenta con recursos electrónicos funcionales pero no suficientes ya que la guía de preguntas reflejó desconocimiento sobre mantenimientos y actualizaciones de sistema lo cual puede generar pérdida de información o del trabajo realizado por el equipo de marketing.
3. ¿Es posible detectar el nicho de mercado de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.?
Si es posible identificarlo ya que cumple con características específicas.

Enfoque: Financiero

1. ¿Se está gestionando de forma oportuna y adecuada la liquidez de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.?
Según los resultados presentados en las razones financieras, la empresa es sostenible y presenta liquidez, sin embargo, puede mejorarse aplicando estrategias financieras que mejoren dicha liquidez y a su vez mejoren la rentabilidad del negocio.
2. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora que Distribuidora Los Héroes posee en su gestión financiera?
Se proponen estrategias de costes, de maniobra, gestión de activo y de apalancamiento para mejorar las condiciones financieras actuales tomando como base los resultados obtenidos en las razones financieras presentadas.
3. ¿Será necesario un apalancamiento financiero para mejorar los resultados anuales de la empresa?
Es necesario ya que pueden mejorarse tasas de interés, liquidar pasivos que generan carga financiera o inclusive mejores beneficios con los proveedores si se logran acuerdos de pagos.

Se concluye que se logró cumplir con lo planteado en el Trabajo de graduación sobre la Consultoría Empresarial realizada a Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.

5.2 Recomendaciones

Finalizada la consultoría se recomienda a:

- ✓ Director General de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V:

Designar a la Jefatura Administrativa en conjunto con Gerencia de Recursos Humanos la revisión de los 4 manuales dirigidos al área para su posterior autorización de puesta en marcha.

Que la Jefatura Administrativa revise con el área de compras y tesorería el Manual de Compras propuesto para verificar los plazos y requisitos que se requieren para todo el proceso.

Entregar a la Jefatura Administrativa junto con el Jefe de Informática el Manual de proceso de mantenimiento de equipo informático para su respectiva revisión y el levantamiento de los formatos que se necesitan para su puesta en marcha.

Los manuales administrativos propuestos son:

1. Manual para la Gestión Administrativa del Recurso Humano
2. Manual de Compras
3. Manual para Mantenimiento y Actualización de Equipo Informático

- ✓ Community Manager y Diseñador Gráfico:

Se recomienda revisar las estrategias mercadológicas propuestas en conjunto con Gerencia de ventas y la analista de Data (para revisar costos y márgenes máximos de descuentos).

- ✓ Gerente Financiero y Contador General:

Es importante revisar los resultados obtenidos de los Estados Financieros revisando las razones financieras y otros tipos de análisis como el DuPont para proponer y tomar decisiones que mejoren la rentabilidad de la empresa.

Referencias Bibliográficas

Álvarez Torres, M., (2 006). *Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos*. CeMPro.

Cejudo, J.M., (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Piergiorgio Corbetta.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2004). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Rodríguez Valencia, J., (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, cuarta edición*. Cengage Learning.

Rojas Soriano, R., (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales*. Editorial Plaza y Valdes.

Sadenir, S.A., (2010). Breve historia de la medicina veterinaria, recuperado el: 25 de abril de 2023 de: <https://www.sadenir.com.uy/blog/2020/11/23/breve-historia-medicina-veterinaria/>.

Villamil, L.C., 2011, 250 años de educación veterinaria en el mundo, recuperado el: 18 de abril de 2023 de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-93542011000100001#:~:text=La%20profesi%C3%B3n%20se%20extendi%C3%B3%20por,de%20Colegio%20Nacional%20de%20Agricultura

Organización Panamericana de la salud., 2007, Visión del Futuro de la Educación Médica Veterinaria, recuperado el: 18 de abril de 2023 de: https://fmvz.unam.mx/fmvz/principal/archivos/Vision_Futuro_%20Educacion_Veterinaria.pdf

Organización Internacional del trabajo, Asamblea Legislativa de El Salvador (2010). *Código de Trabajo y sus actualizaciones*

Diccionario de la Real Academia Española, Actualización 2022, recuperado el: 03 de noviembre de 2023 de: <https://dle.rae.es/>

Anexos

Manuales Administrativos

Manual para la Gestión Administrativa del Recurso Humano

Manual de proceso de compras

Manual de proceso de Mantenimiento y Actualización de Equipo Informático

Planes de ejecución de propuestas



Fachada de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. ubicada en Antigo Cuscatlán, La Libertad.

2024



MANUAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RECURSO HUMANO

Versión:	01-2024
Fecha de creación:	Noviembre 2023
Fecha de última modificación:	Noviembre 2023
Vigencia:	Del 01 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2024
Autorizado por:	Doctor Rodolfo Rosales Nolasco Director General de Distribuidora los Héroes, S.A. de C.V.

<https://distribuidoralosheroes.com/>

	DISTRIBUIDORA LOS HÉROES, S.A. DE C.V. MANUAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL RECURSO HUMANO		
	Codificación	Versión	No. De Págs.
	A-RRHH01	01/2024	13

Contenido

Introducción	96
Instrucciones para su uso y aplicación.....	96
Política de Confidencialidad.....	96
Vigencia del documento	96
Sobre el reclutamiento, selección y contratación del personal	97
Proceso de reclutamiento de personal.....	97
Proceso de selección de personal	97
Proceso de contratación de personal.....	99
Comunicación entre partes involucradas.....	100
Sobre la gestión de permisos justificados e injustificados	101
Permisos remunerados.....	101
Permisos personales.....	102
Permisos no remunerados.....	102
Tiempos para solicitar permisos.....	103
Sobre las faltas y medidas disciplinarias	103
Faltas.....	103
Amonestación verbal	104
Faltas leves	104
Faltas graves	104
Faltas muy graves.....	105
Procedimientos para reportar una falta.....	106
Medidas disciplinarias	106

Introducción

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. es una empresa líder en la comercialización y distribución de productos y alimentos veterinarios. Cuenta con talento humano eficiente y capacitado capaz de responder ante las inquietudes o requerimientos de los clientes, proveedores y/o Junta Directiva.

Como parte de las necesidades organizacionales de la empresa se crea y presenta el Manual para la Gestión Administrativa del Recurso Humano que contiene lineamientos sobre los procesos de:

- ✚ Reclutamiento, selección y contratación de personal
- ✚ Gestión de permisos justificados y no justificados
- ✚ Faltas y medidas disciplinarias

Instrucciones para su uso y aplicación

El Manual para la Gestión Administrativa del Recurso Humano de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. tiene como finalidad proporcionar al Departamento de Recursos Humanos y las jefaturas inmediatas de cada área una guía que deberá respetarse para los procesos administrativos referentes al talento humano de la empresa.

Política de Confidencialidad

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. se reserva el derecho de copiar, reproducir, duplicar o compartir la información contenida en este documento sin autorización previa de la Alta Gerencia siendo responsabilidad total de las jefaturas inmediatas el cuidado y resguardo del mismo.

Vigencia del documento

El manual de proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal tendrá validez desde el 01 de enero de 2024 hasta su revisión anual o hasta que se emita algún cambio o modificación autorizada por el Director General en una versión 02 al documento.

Sobre el reclutamiento, selección y contratación del personal

Corresponde al Departamento de Recursos Humanos de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. iniciar el proceso para la contratación del personal desde que se cuenta con la necesidad de cubrir una plaza y finaliza con la contratación del candidato mejor calificado para el puesto.

Proceso de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento puede iniciar debido a las siguientes situaciones:

1. Renuncia o despido de algún miembro del Departamento solicitante
2. Interinato para cubrir incapacidades
3. Nueva plaza

Algunas contrataciones, como el de nueva plaza requerirán autorización previa del Director General, dicha autorización puede ser por medio de correo electrónico, verbal o en el desarrollo de una reunión.

Para dar inicio al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, la jefatura del departamento que requiere al colaborador deberá completar la solicitud de contratación de personal en la que detalla de manera breve las generalidades del puesto. Ésta solicitud debe ser completada y entregada en un mismo día al Departamento de Recursos Humanos para que inicie con las publicaciones de la oferta en medios digitales, físicos o ferias de trabajo si existiesen e iniciará con la recepción de Curriculums, sus atestados y sus anexos.

1. Proceso de selección de personal

Una vez recibidos los curriculums de los aspirantes, el Departamento de Recursos Humanos deberá seleccionar a aquellos que se ajustan al perfil y preparará una terna la cual será sometida al proceso de entrevistas.

Las entrevistas de los candidatos por parte del Departamento de Recursos Humanos se realizarán los días lunes, miércoles y viernes en horarios de 7:30 a.m. – 10:30 a.m. y de 2:00 p.m. – 4:00 p.m. En las instalaciones de Distribuidora Los

Héroes. Durante este periodo de tiempo se realizarán las pruebas psicológicas y psicométricas correspondientes.

Si existe uno o más aspirantes que superaron la primera entrevista, el Departamento de Recursos Humanos deberá remitir un correo electrónico a la Jefatura que solicitó el cargo en el que detalle:

- Nombre o listado de los participantes que superaron la entrevista inicial y las pruebas
- Resultados de entrevista inicial (detallar comentarios que pueden tener afectar en la contratación, enfermedades o discapacidades, permisos especiales que requiere el aspirante o cualquier situación que sale del perfil del puesto)
- Programación de entrevistas con jefatura inmediata (Si existiese reprogramación deberá ser reportado a la brevedad posible en el mismo correo)
- Curriculums de los participantes.

Los aspirantes que superen las pruebas y pasen la entrevista inicial serán programados los días martes y jueves en horarios de 7:30 a.m. – 10:30 a.m. y de 2:00 p.m. – 4:00 p.m. para una entrevista programada con la jefatura inmediata. Durante este periodo de tiempo se realizarán las pruebas de conocimiento y aptitudes (si se requieren para el puesto de trabajo).

Si el aspirante supera la segunda entrevista, el Departamento de Recursos Humanos deberá programar la prueba poligráfica.

Una vez obtenidos los resultados, si la prueba poligráfica dio resultados sin riesgo para la empresa, el aspirante seleccionado deberá entregar al Departamento de Recursos Humanos la siguiente documentación (si no la hubiese completado previamente):

- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Ficha: “Conoce a tu empleado”

- ✓ Fotocopia ampliada al 150% de DUI- NIT, licencia de conducir vigentes
- ✓ Atestados del CV (Fotocopia de título, Diplomas, Certificados)
- ✓ Solvencia policial vigente
- ✓ Antecedentes penales vigente
- ✓ Constancias de al menos los últimos 3 trabajos anteriores
- ✓ 3 Referencias profesionales y 3 personales
- ✓ Número de afiliación ISSS y Tarjeta de AFP
- ✓ Historial laboral del AFP

Todas las entrevistas y pruebas de aptitudes y conocimientos se realizarán en Distribuidora Los Héroes.

2. Proceso de contratación de personal

Reunida toda la documentación del aspirante, el Departamento de Recursos Humanos debe entregar el expediente al área de cumplimiento para que realice las investigaciones pertinentes y devuelva el día siguiente el expediente con su respectivo informe en el que detalle si existen o no antecedentes que signifiquen riesgo para la empresa.

Si el aspirante no tuviese historial o vínculos delictivos, el Departamento de Recursos Humanos deberá comunicarlo a la jefatura inmediata para coordinar inicio de labores y deberá tener listo el respectivo Contrato Individual de Trabajo y la Ficha de Contratación que firmará el contratado al iniciar sus labores entendiendo que el primer mes será considerado como el mes de prueba no perdiendo los derechos que como colaborador posee y será la jefatura inmediata quien comunique si el colaborador superó o no el mes de prueba.

Se debe considerar que el primer día de trabajo deberá ser utilizado para el proceso de inducción organizacional del colaborador, en este proceso de inducción se le deberá además concientizar al colaborador sobre la gestión de permisos (remunerados y no remunerados) en base a la legislación vigente y, además, sobre las faltas y medidas disciplinarias que Distribuidora Los Héroes incluye dentro de su Reglamento Interno de Trabajo. Una vez finalizado dicho proceso de inducción por

el Departamento de Recursos Humanos, el colaborador será entregado al Departamento que solicitó la contratación. Cabe aclarar que para ello, cada Departamento debe contar su respectivo plan de capacitación para los nuevos colaboradores.

El Contrato Individual de trabajo deberá ser enviado al Despacho Jurídico para su validez y posteriormente se le entregará una copia al colaborador. El DUI, número de afiliación del ISSS (comprobado por Recursos Humanos), Tarjeta de AFP y ficha de contratación deberá ser entregada al Departamento de Contabilidad desde el día 1 de trabajo del colaborador en la empresa.

3. Comunicación entre partes involucradas

Los días sábados de cada semana, el Departamento de Recursos Humanos deberá informar por medio de correo electrónico dirigido a la Jefatura solicitante con copia a: Director General, Auditoría Interna, Administración y Tesorería el estado del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal en el que detalle lo siguiente:

Fecha de solicitud de contratación	Cargo solicitado	Estado	Comentarios adicionales
<i>Deberá colocar la fecha de la solicitud de contratación de personal</i>	<i>Detallar el puesto que será contratado</i>	<i>Especificar la fase del proceso (si se encuentra a nivel de publicación, entrevistas, pruebas poligráficas o si ya fue contratado)</i>	<i>Informar cualquier situación referente al proceso de contratación</i>

En base a la información proporcionada no se perderá el canal de comunicación y se podrán medir indicadores de tiempo y efectividad del Departamento y los procesos.

Sobre la gestión de permisos justificados e injustificados

Motivos de permisos (Escenarios)

Los colaboradores podrán gestionar sus permisos a través de su jefatura inmediata en los cuales podrán presentarse las siguientes situaciones:

- ✓ Que el colaborador no se haya presentado a trabajar y tenga una emergencia o problema de salud por la cual necesita permiso para faltar en ese día.
- ✓ Que el colaborador se encuentre en su jornada ordinaria y necesite permiso para retirarse debido a una emergencia o problema de salud.
- ✓ Que el colaborador necesite permiso con anticipación por alguna actividad personal.

En todos los casos, el colaborador deberá completar la solicitud de permiso y adjuntar el documento que respalda la inasistencia o permiso del colaborador con al menos 3 días de anticipación para permisos personales y 15 días para consultas en Seguro Social (en el caso de que no sean emergencias).

Permisos remunerados

Para este punto y en cumplimiento al Art. 29 del código de trabajo, el colaborador tendrá derecho a permisos sin descuentos en los siguientes casos:

1. Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente.
2. Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia como en los casos de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendientes; lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o, en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario;

pero el patrono solamente estará obligado a reconocer por esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y, en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario.

En ambos casos, el colaborador deberá completar la solicitud de permiso y presentar las constancias respectivas que justifiquen su permiso.

Cuando un colaborador posea tratamientos médicos recurrentes o posea citas médicas programadas deberá informarlo anticipadamente al Departamento de Recursos Humanos y a su jefatura inmediata. El tiempo de notificación deberá ser con al menos 15 días de anticipación o al tener la contraseña emitida por el Seguro Social, de la cual adjuntará una fotocopia a la solicitud de permiso y posteriormente presentará la constancia de permanencia firmada y sellada por el Seguro Social para que su permiso sea válido.

Permisos personales

Cuando un colaborador requiera un permiso deberá completar la solicitud de permiso y si el permiso no cuenta con evidencia, respaldo o la justificación correspondiente quedará a criterio de la jefatura inmediata si procede o no el descuento o si el colaborador deberá compensar el tiempo de permiso; en caso de que proceda descuento se le comunicará al colaborador el descuento del día más el séptimo según las disposiciones legales establecidas en el código de trabajo.

Permisos no remunerados

Se realizarán descuentos al personal cuando no se justifique la causa de su inasistencia al trabajo ni cuando compense, según lo acordado, las horas que utilizó para alguna solicitud de permiso de carácter personal.

También se realizarán descuentos al colaborador por faltar a sus labores sin el permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos; o durante tres días laborales no consecutivos en un mismo mes

calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días, en este punto el jefe inmediato deberá valorar la situación ya que según el Art. 50, numeral 11 del código de trabajo aplica como causal de despido sin responsabilidad del patrono.

Tiempos para solicitar permisos

Los colaboradores podrán gestionar sus permisos en base a los siguientes tiempos:

TIPO DE PERMISO	TIEMPO DE NOTIFICACIÓN A JEFE INMEDIATO
Permisos personales	Al menos 6 días de anticipación
Citas médicas	Al menos 15 días de anticipación
Casos de emergencia	Notificar inmediatamente al jefe y presentar comprobante al reincorporarse a sus labores.

Sobre las faltas y medidas disciplinarias

Faltas

La Real Academia Española define falta como: Infracción voluntaria o culposa de una norma, que puede ser castigada bien penal o administrativamente, bien por el empresario en las relaciones laborales. Dentro de este contexto para efectos de determinar las medidas disciplinarias a los colaboradores, las faltas están clasificadas en:

- ✓ Amonestación verbal
- ✓ Faltas leves
- ✓ Faltas graves
- ✓ Faltas muy graves

4. Amonestación verbal

Se realizará una amonestación verbal al colaborador cuando por primera vez cometa una falta leve o descuido del cual no tenía conocimiento previo. Esta amonestación deberá constar por escrito en una acción de personal que debe estar incluida en su expediente de empleado.

5. Faltas leves

Serán consideradas como faltas leves las siguientes:

- ✓ Que el colaborador se presente tres o más días consecutivos después de la hora de entrada indicada por su jefe inmediato para cumplir con su jornada laboral.
- ✓ Que el colaborador se retire antes de finalizar su jornada laboral sin consentimiento de la jefatura inmediata.
- ✓ Hacer uso del teléfono institucional para trámites o usos netamente personales.
- ✓ Utilizar su celular personal en jornadas laborales interrumpiendo sus labores constantemente.
- ✓ Emplear útiles, materiales, maquinaria o herramientas proporcionadas por la empresa para objeto distinto al que están destinados.
- ✓ Ingerir alimentos fuera del horario asignado.
- ✓ No marcar horarios de ingreso y salida a la jornada laboral.
- ✓ Salir a comprar alimentos antes del horario de almuerzo acordado entre la empresa y el colaborador.

La falta leve deberá constar por escrito en una acción de personal que debe estar incluida en su expediente de empleado.

6. Faltas graves

Serán consideradas como faltas graves las siguientes:

- ✓ Serán consideradas faltas graves cuando el trabajador cometa en el mismo mes la falta por la cual fue amonestado previamente.

- ✓ No portar el uniforme correctamente y en orden.
- ✓ No cumplir con las labores para las que ha sido contratado o contratada.
- ✓ Faltar el respeto a jefaturas o a los demás compañeros de trabajo.
- ✓ Dormir durante la jornada laboral.
- ✓ No presentar el comprobante de una ausencia al jefe inmediato.
- ✓ No atender a las indicaciones proporcionadas por la jefatura inmediata a razón de su cargo.
- ✓ Faltar a sus labores diarias sin el permiso de la jefatura inmediata durante dos días consecutivos o tres días en un mes calendario, los cuales pueden ser días parciales o totales. (Art. 50, #12 Cod. Trab.)
- ✓ Maltrato físico o verbal al personal.
- ✓ Acumulación de 3 faltas leves.

La falta grave deberá constar por escrito en una acción de personal que debe estar incluida en su expediente de empleado.

7. Faltas muy graves

Serán considerados como faltas muy graves las siguientes:

- ✓ Abandonar sus labores sin causa justificada o permiso del jefe inmediato.
- ✓ Portar armas de cualquier tipo dentro de las instalaciones.
- ✓ Presentar documentación engañosa o fraudulenta para beneficio del colaborador.
- ✓ Daños intencionados a la infraestructura o activos de la institución.
- ✓ Ingerir bebidas embriagantes o hacer uso de narcóticos o drogas enervantes en el lugar de trabajo o presentarse a sus labores o desempeñar las mismas funciones en estado de ebriedad o bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.
- ✓ Relaciones sentimentales entre colaboradores.
- ✓ Acoso u otros actos inmorales.

- ✓ Extraer cualquier tipo de insumo, material, materia prima, efectivo y/o documentos propios de la institución.
- ✓ Incumplimiento al reglamento interno de trabajo.
- ✓ Incumplimiento a las buenas prácticas de manufactura
- ✓ Cuando el colaborador haya sido amonestado por escrito dos veces en el plazo de un mes.

Las faltas muy graves constituyen despido inmediato sin responsabilidad para el patrono y deberá constar por escrito en una acción de personal que debe estar incluida en su expediente de empleado junto con la notificación de despido del colaborador.

NOTA: Las demás faltas se encuentran contempladas en el Reglamento Interno de Trabajo.

Procedimientos para reportar una falta

Las faltas serán reportadas por la Jefatura Inmediata de cada Departamento el mismo día que se realice el levantamiento de la acción de personal al colaborador. La notificación podrá realizarse por medio de correo electrónico o presencialmente detallando los hechos al Departamento de Recursos Humanos y le entregará la acción de personal levantada al colaborador.

Recursos Humanos se encargará del seguimiento y resguardo del documento en el expediente del colaborador.

Medidas disciplinarias

Las medidas disciplinarias representan la postura de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. en caso de que algún colaborador cometa alguna falta al Reglamento Interno de Trabajo y serán tomadas en base a las siguientes especificaciones:

Falta	Medida disciplinaria
Leve	Amonestación verbal, acción de personal e informe escrito en su expediente de trabajo.
Grave	<p>Amonestación verbal, acción de personal e informe escrito en su expediente de trabajo. En esta etapa el colaborador queda sujeto a evaluación del jefe inmediato y Recursos Humanos para proceder con suspensiones sin goce de salario por un día, descuentos o despido según aplique en base a la legislación vigente.</p> <p>Nota: La suspensión aplicará cuando ya se tenga la amonestación verbal, acción de personal y reincidencia en faltas.</p>
Muy grave	Acción de personal, informe escrito y posteriormente el despido sin responsabilidad para el patrono.

Se aplicarán descuentos al salario del colaborador cuando:

- ✓ La falta cometida lo amerite
- ✓ Se presente 15 minutos tarde acumulados cada semana.
- ✓ Falte a sus compromisos laborales durante más de dos días laborales completos y consecutivos o durante más de tres días laborales no consecutivos en un mismo mes calendario entendiéndose por tales, en este último caso, no sólo los días completos sino aún los medios días. Este descuento aplicará por ausencias injustificadas.
- ✓ Cuando no respalde los permisos con la documentación que justifique la ausencia.
- ✓ Perderá el trabajador el derecho a la remuneración del día de descanso cuando, sin justa causa, tuviera faltas recurrentes de asistencia al trabajo o hubiere abandonado el mismo.

Para los usos internos y administrativos correspondientes firmamos conforme:

Elaborado por	Revisado Por	Autorizado Por
<p>F. _____ Lcda. Elena García Consultor Empresarial UES</p>	<p>F. _____ Nombre cargo</p>	<p>F. _____ Dr. Rodolfo Rosales Director General</p>

2024



MANUAL DE PROCESO DE COMPRAS

Versión:	01-2024
Fecha de creación:	Noviembre 2023
Fecha de última modificación:	Noviembre 2023
Vigencia:	Del 01 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2024
Autorizado por:	Doctor Rodolfo Rosales Nolasco Director General de Distribuidora los Héroes, S.A. de C.V.

<https://distribuidoralosheroes.com/>

	DISTRIBUIDORA LOS HÉROES, S.A. DE C.V. MANUAL DE PROCESO DE COMPRAS		
	Codificación	Versión	No. De Págs.
	A-CO1	01/2024	5

Contenido

Introducción 111

Instrucciones para su uso y aplicación..... 111

Política de Confidencialidad..... 111

Vigencia del documento 111

Requisición de compra 112

Cotización 112

Orden de compra..... 112

Gestión de pago..... 112

Liquidación de documentos de compra 113

Introducción

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. es una empresa líder en la comercialización y distribución de productos y alimentos veterinarios. Cuenta con talento humano eficiente y capacitado capaz de responder ante las inquietudes o requerimientos de los clientes, proveedores y/o Junta Directiva.

Dentro de los procesos administrativos con los que cuenta se encuentra el de compras nacionales e internacionales a los proveedores, por lo cual, nace la necesidad de dar cumplimiento a lo establecido en el presente Manual de Compras con el propósito de considerar los plazos y requisitos pertinentes al proceso para garantizar una compra efectiva.

Instrucciones para su uso y aplicación

El presente manual tiene como finalidad proporcionar a todas las áreas los lineamientos a respetar para garantizar un proceso de compras exitoso.

Política de Confidencialidad

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. se reserva el derecho de copiar, reproducir, duplicar o compartir la información contenida en este documento sin autorización previa de la Alta Gerencia siendo responsabilidad total del personal involucrado en el proceso el cuidado y resguardo del documento y la información que se maneja.

Vigencia del documento

El manual de proceso de compras tendrá validez desde el 01 de enero de 2024 hasta su revisión anual o hasta que se emita algún cambio o modificación autorizada por el Director General en una versión 02 al documento.

Requisición de compra

Toda compra deberá ser solicitada por medio de una requisición autorizada por la Jefatura Administrativa o el Director General al área de compras de Distribuidora los Héroes, S.A. de C.V.

El solicitante deberá completar la requisición con los detalles específicos de la compra que desea realizar considerando que el proceso puede tardar hasta quince días hábiles dependiendo de la disponibilidad que se tenga sobre el material, herramienta, bien, materia prima, artículo solicitado o la gestión de firmas de cheques.

Cotización

Una vez entregada la requisición al área de compras, el encargado deberá gestionar 3 cotizaciones que serán presentadas a la Jefatura Administrativa o al Director General para que la compra pueda ser autorizada en base a la cotización que presente mejores resultados.

Orden de compra

Cuando el proveedor sea seleccionado, el Departamento de Compras deberá preparar y entregar a la Jefatura Administrativa o al Director General la orden de compra que detalle la información del proveedor y del producto en base a la cotización autorizada para la compra.

Gestión de pago

Cuando la orden de compra se encuentre emitida y autorizada, el área de compras procederá a la adquisición de los recursos solicitados y gestionará el pago de los mismos pudiendo ser:

- ✓ Efectivo
- ✓ Tarjeta de crédito
- ✓ Compra click
- ✓ Transferencia bancaria
- ✓ Cheque

Liquidación de documentos de compra

Pagos en efectivo: Cuando las compras sean inferiores a \$75.00 las compras podrán ser pagadas en efectivo y para ello el área de compras deberá completar el vale de caja chica y posteriormente entregará el expediente completo de la compra junto con el Comprobante Crédito Fiscal, Factura, recibo o el soporte del pago recibido al área que resguarda los vales liquidando el documento con los respectivos comprobantes.

Tarjeta de crédito / Compra Click: Cuando el área de compras realice un pago con tarjeta de crédito deberá completar el vale de uso de tarjeta bajo su resguardo por la cantidad a pagar por la compra y solicitará a Contabilidad la tarjeta de crédito, posteriormente, entregará el expediente completo de la compra a Contabilidad para liquidar el vale.

Transferencia Bancaria / Cheque: Para solicitar pagos por medio de transferencias bancarias o pagos con cheque, el área de compras deberá considerar que el proceso lo debe iniciar con al menos 15 días calendario de anticipación, esto debido a que los procesos de revisión y firmas a están sujetos a disponibilidad de tesorería.

El requisito que deberá cumplir el área de compras para solicitar este tipo de pago es: completar la solicitud correspondiente, completar todo el expediente de la compra incluido el CCF o factura anticipada si se tuviera, en caso contrario quedará pendiente entregándolo al realizar el pago para liquidar el Boucher del cheque o los documentos de transferencia.

Nota: El expediente de compras estará completo cuando se tenga: solicitud de cheque, transferencia, vale de caja chica o de tarjeta, requisición, cotización, orden de compras y factura, comprobante crédito fiscal, DUCA o cualquier comprobante legal que respalde la compra.

IMPORTANTE: Para el caso de las compras internacionales, el Encargado de Compras deberá entregar al Contador General el expediente que contenga el retaceo completo con los documentos originales que evidencien todas las salidas de efectivo que Distribuidora los Héroes, S.A. de C.V. realizó para la recibir el producto en la empresa.

Para los usos internos y administrativos correspondientes firmamos conforme:

Elaborado por	Revisado Por	Autorizado Por
<p>F. _____ Lcda. Elena García Consultor Empresarial UES</p>	<p>F. _____ Nombre cargo</p>	<p>F. _____ Dr. Rodolfo Rosales Director General</p>

2024



MANUAL DE PROCESO DE MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE EQUIPO INFORMÁTICO

Versión:	01-2024
Fecha de creación:	Noviembre 2023
Fecha de última modificación:	Noviembre 2023
Vigencia:	Del 01 de enero de 2024 al 31 de diciembre de 2024
Autorizado por:	Doctor Rodolfo Rosales Nolasco Director General de Distribuidora los Héroes, S.A. de C.V.

<https://distribuidoralosheroes.com/>

	DISTRIBUIDORA LOS HÉROES, S.A. DE C.V. MANUAL DE PROCESO DE MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE EQUIPO INFORMÁTICO		
	Codificación	Versión	No. De Págs.
	A-IO1	01/2024	4

Contenido

Introducción 117

Instrucciones para su uso y aplicación..... 117

Política de Confidencialidad..... 117

Vigencia del documento 117

Programación de mantenimientos 118

Actualizaciones de sistema 118

Mantenimiento de equipo 118

Bitácora de actualizaciones y mantenimientos 118

Informe de trabajos realizados 119

Introducción

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. es una empresa líder en la comercialización y distribución de productos y alimentos veterinarios. Cuenta con talento humano eficiente y capacitado capaz de responder ante las inquietudes o requerimientos de los clientes, proveedores y/o Junta Directiva.

Cuenta con un área de tecnología e informática capacitado y especializado para dar cumplimiento al presente Manual de Proceso de Mantenimiento y Actualización de Equipo Informático de manera eficaz y cubrir las necesidades de la empresa reduciendo los riesgos de pérdida de información y los daños al equipo con el que se cuenta.

Instrucciones para su uso y aplicación

El presente manual tiene como finalidad proporcionar al área de tecnología e informática un recurso para la programación de mantenimientos preventivos a todo el equipo de la empresa, lo que incluye: computadoras de escritorio, laptops, impresoras, escáner y fotocopiadoras.

Política de Confidencialidad

Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. se reserva el derecho de copiar, reproducir, duplicar o compartir la información contenida en este documento sin autorización previa de la Alta Gerencia siendo responsabilidad total del área de tecnología e informática el cuidado y resguardo del mismo.

Vigencia del documento

El manual de proceso de programación de mantenimientos tendrá validez desde el 01 de enero de 2024 hasta su revisión anual o hasta que se emita algún cambio o modificación autorizada por el Director General en una versión 02 al documento.

Programación de mantenimientos

El área de informática deberá crear un plan de mantenimientos y actualizaciones que se realizarán de manera sistemática o programada en las computadoras del personal de oficina. Dicha programación deberá cumplirse de la siguiente manera:

Actualizaciones de sistema

Las actualizaciones deberán ser revisadas y realizadas mensualmente en todos los equipos de: computadoras de escritorio, laptops, impresoras y escáner. La programación puede realizarse por áreas y de manera automática solicitándole al personal dejar sus computadoras encendidas en el horario de almuerzo para que la computadora pueda actualizarse por su propia cuenta sin interferir en su trabajo.

Mantenimiento de equipo

Los mantenimientos del equipo completo: computadoras de escritorio, laptops, impresoras, escáner y fotocopidora debe realizarse al menos 4 veces en el año. Dicho mantenimiento debe incluir el aseo y limpieza interna y externa de los equipos garantizando que no acumulen suciedad y conservando mejor su funcionamiento.

Los mantenimientos pueden ser programados por área coordinando con cada jefatura las fechas, horas y el orden en que pueden realizarse.

Bitácora de actualizaciones y mantenimientos

El Departamento de Informática deberá tener bajo su custodia dos bitácoras:

1. Bitácora de actualizaciones: Se completará de manera mensual enlistando los equipos que fueron actualizados en cada fecha y plasmando al lado de cada uno la firma del usuario que recibió el servicio.
2. Bitácora de mantenimientos: Se completará de manera trimestral una vez realizados los mantenimientos dejando constancia del trabajo realizado en las fechas específicas y a su vez, detallando si existen fallos en los equipos o si han finalizado su vida útil. La bitácora deberá ser firmada por los usuarios una vez recibidos los equipos.

Cuando los colaboradores reporten un problema fuera del tiempo de mantenimiento, el área de informática deberá documentarlo en una bitácora separada emitiendo el respectivo reporte del mantenimiento.

Informe de trabajos realizados

Una vez finalizadas las actualizaciones y mantenimientos realizados por el área de informática, deberá notificarse al Director General, Jefatura Administrativa y Auditoría Interna por medio de correo electrónico adjuntando los respectivos reportes de mantenimientos realizados por el área.

A su vez, IT informará si existen problemas, inconvenientes o inconsistencias con los equipos que dificulten el funcionamiento y se requiera tomar acciones al respecto.

Para los usos internos y administrativos correspondientes firmamos conforme:

Elaborado por	Revisado Por	Autorizado Por
<p>F. _____ Lcda. Elena García Consultor Empresarial UES</p>	<p>F. _____ Nombre cargo</p>	<p>F. _____ Dr. Rodolfo Rosales Director General</p>



PLAN DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

Nota: Sirva la presente propuesta como punto de partida para la puesta en marcha de las estrategias administrativas, mercadológicas y financieras de Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V.

Contenido

INTRODUCCIÓN	122
Estrategia Administrativa.....	123
Estrategia Organizacional.....	123
Estrategia Mercadológica.....	¡Error! Marcador no definido.
Estrategia Geomarketing	¡Error! Marcador no definido.
Estrategia Financiera	126
Estrategia de Costes	126

INTRODUCCIÓN

Las estrategias plasmadas en el presente documento forman parte integral de la Consultoría Empresarial realizada a Distribuidora Los Héroes, S.A. de C.V. y se encuentran contenidas dentro del trabajo de investigación.

El propósito fundamental de este documento es presentar al Director General un punto de partida para la puesta en marcha de las Estrategias Administrativas, Mercadológicas y Financieras asignando responsabilidades y forma a una estrategia por categoría.

Como parte de la Estrategia Administrativa se presenta:

Estrategia Organizacional:

- ✓ Alianzas con empresas capacitadoras del talento humano.

Para el caso de la Estrategia mercadológica se considera:

Estrategia “geomarketing” con el uso de las tecnologías de la información:

- ✓ Detectar ubicación geográfica de clientes potenciales.
- ✓ Optimizar rutas de distribución.
- ✓ Identificar áreas con tráfico fluido para colocar vallas publicitarias.

Cerrando con la Estrategia Financiera se propone:

Estrategias de costes:

- ✓ Estudiar los costos de operación para corroborar posibilidad de reducción de los mismos.

Estrategia Administrativa

Estrategia Organizacional

Objetivo:

Proponer una guía para el fortalecimiento del área administrativa de la empresa considerando una temática que aporte valor a la empresa y a sus colaboradores.

Justificación:

Se propone la Estrategia Organizacional de alianzas con empresas capacitadoras del talento humano debido a que temas como: cultura organizacional y comunicación requieren conocimiento, interés y compromiso de los colaboradores con la empresa.

Desarrollo de la propuesta:

¿Quién realiza la gestión? El Departamento de Recursos Humanos.

¿Quién selecciona los temas? El Departamento de Recursos Humanos.

¿Qué temas puede incluir? Cultura organizacional, comunicación efectiva, inteligencia emocional, organización, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, gestión empresarial.

¿Cuándo se realizan las capacitaciones? Al menos 1 en cada trimestre del año.

¿Quién autoriza la ejecución de la capacitación y la aprobación de los fondos?
El Director General.

¿Quién gestiona la elaboración del cheque y el pago con el Departamento de Contabilidad? El Departamento de Recursos Humanos.

¿Qué se requiere posterior a la capacitación? Medición de indicadores de desempeño realizada por el Departamento de Recursos Humanos para determinar qué áreas necesitan fortalecimiento.

Desde su puesta en marcha, ¿Qué se necesita? La elaboración de un Plan de Capacitaciones por parte de Recursos Humanos.

Algunas empresas u organizaciones que brindan el servicio en El Salvador:

Nombre	Temática que desarrolla	Modalidad	Duración	Costo
Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	Administración Aplicada, Alta Gerencia, Banca, Bodega y Logística, Bussines Intelligence, Contabilidad y Auditoría, Créditos y Cobros, Desarrollo Emocional Aplicado, E-commerce, Innovación, Habilidades Interpersonales, Liderazgo, Mercadeo y Ventas, Producción y Calidad, Procesamiento de alimentos y bebidas, Recursos Humanos, Transformación Digital	Cursos Abiertos: Cursos cortos, seminarios, talleres, diplomados. Puede ser presencial o virtual.	4, 8, 12, 16, 20 horas.	Algunos temas cuentan con apoyo de INSAFORP. En otros la inversión es desde los \$200.00
	Seminarios diseñados según necesidad de la empresa	Cursos Cerrados: Cursos cortos, seminarios, talleres, diplomados. Puede ser presencial o virtual.		
	Inteligencia emocional, Comunicación, Liderazgo, Valores, Desarrollo Personal, Gestión del cambio, Administración del tiempo.	Programas propios		

Contacto: 9ª avenida norte y 5ª calle poniente, San Salvador
 Mail: formacionenlinea@camarasal.com; servicios@camarasal.com
 Tel: 2231-3000; 2231-3085
 WhatsApp: 7568 6530

Nombre	Temática que desarrolla	Modalidad	Duración	Costo
Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)	Bodega y Logística, Gestión empresarial, habilidades interpersonales, procesos productivos, recursos humanos, servicio de ventas	Cursos Cerrados de carácter presencial	8 Horas.	Cuenta con el 100% de apoyo de INSAFORP

Los requisitos para poder aplicar son los siguientes:

- ✚ Ser empresas cotizantes del ISSS.
- ✚ Contar con un mínimo de 10 personas para la capacitación y un máximo de 15.
- ✚ Los socios obtienen beneficios adicionales (Para ello se requiere afiliarse y realizar el pago de membresía).

Contacto: Xiomara Arce

Mail: xiomara.arce@asi.com.sv

Línea directa: 2267-9244

Dirección: Calle Roma y Liverpool, Colonia Roma, San Salvador, El Salvador.
Centro América.

Teléfono: 2267-9200

Estrategia Financiera

Estrategia de Costes

Objetivo:

Proponer una guía con el propósito de que el Área Financiera de la empresa realice un estudio de cuentas específicas que generan carga en los activos y pasivos de la empresa para que mejore su rentabilidad y estabilidad financiera.

Justificación:

Se propone la Estrategia de Costes para estudiar los costos de operación para corroborar posibilidad de reducción de los mismos debido a que hay cuentas (como por ejemplo, la de inventarios) que están generando carga financiera que pudiera reducirse para mejorar las condiciones de la empresa.

Desarrollo de la propuesta:

¿Quién realiza la gestión? El Departamento de Finanzas.

¿Qué otro Departamento interviene? Contabilidad.

¿Cuándo se realiza la gestión? Inicia en el primer trimestre del año y requiere medición de resultados mensuales.

¿Quién autoriza la ejecución la aprobación de los fondos? El Director General.

¿Quién gestiona la elaboración del cheque y el pago con el Departamento de Contabilidad? El Gerente Financiero

Desde su puesta en marcha, ¿Qué se necesita? Presentación de resultados mensuales con Indicadores Financieros principalmente: Ratios de liquidez, eficiencia o actividad, endeudamiento y rentabilidad, a su vez, el análisis Dupont y los resultados de un análisis de Estados Financieros.

¿Qué se necesita para lograrlo? Análisis del Recurso Humano: Gerente Financiero y de Planificación de la Empresa.

Costo: Salario Mensual: \$2,300.00 (Nota: Por motivos de confidencialidad el salario plasmado en el documento es un estimado del salario real de Gerente Financiero y de Planificación)

¿Existe otra manera de lograrlo? Sí, con apoyo de una Consultoría Financiera.

Información del contacto.

Consultora	Duración	Costo mensual
Representaciones ABC (Nombre ficticio a petición del consultor por motivos de confidencialidad)	3 Meses prorrogables	\$750.00

La consultora realizará el estudio en base a los Indicadores Financieros comparativos, principalmente: Ratios de liquidez, eficiencia o actividad, endeudamiento y rentabilidad, el análisis Dupont, los resultados de un análisis de Estados Financieros y sus herramientas propias a partir de una Auditoría Financiera.