



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA CLÍNICA
VETERINARIA PORTALINO & RONDÓN SAC,
COMAS 2019-2021”

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de:
Licenciada en Administración**

Autora:

Gaby Naldy Corimanya Diaz

Asesor:

Mg. Lic. Luis Edgar Tarmeño Bernuy

LIMA – PERÚ

2022



DEDICATORIA

A Dios y a mi madre Consuelo



AGRADECIMIENTO

A toda mi familia

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
TABLA DE CONTENIDOS	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Experiencia Profesional	10
1.2 Datos generales de la empresa	12
1.3 Estructura Organizacional	13
1.4 Tipos de productos o servicios que ofrece la empresa	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Contextualización del problema	16
2.2 Antecedentes	19
2.3 Bases Teóricas	22
2.4 Formulación del problema	27
2.5 Problemas	27
2.6 Objetivos	28
2.7 Justificación	29
2.8 Limitaciones	29

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	30
3.1 Incorporación a la empresa	30
3.2 Involucrados en la gestión administrativa.....	31
3.3 Diagnóstico del problema – Identificación del problema	33
3.4 Análisis causa – raíz. Planteamiento del problema.....	34
3.5 Importancia de la aplicación de la gestión administrativa	40
3.6 Desarrollo de la gestión administrativa.....	40
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	51
4.1 Resultado del Objetivo 1: Tomar acciones correctivas de gestión administrativas frente a la Covid-19.....	51
4.2 Resultado del Objetivo 2: Tomar acciones correctivas sobre el control de asistencia y permanencia de los trabajadores	54
4.3 Resultado del Objetivo 3: Tomar acciones sobre la estandarización del procedimiento de ventas y atención al cliente	56
4.4 Resultado del Objetivo 4: Revisar y reformular los montos de sueldos de planillas de todos los trabajadores	58
4.5 Resultado del Objetivo 5: Elaborar medidas de control para el ingreso y salida de mercadería del almacén.....	60
4.6 Resultado del Objetivo 6: Elaborar y estandarizar una base de datos para los clientes que permitan el manejo de la información	62
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Factores que limitan el crecimiento de las MYPES en el Perú</i>	18
Tabla 2 <i>Variación de las ventas 2020 vs 2019 de la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC</i>	40
Tabla 3 <i>Control de Tardanzas antes de implementación del procedimiento</i>	54
Tabla 4 <i>Reducción de tardanzas luego de implementar el Procedimiento de Control de Asistencias y Permanencia del Personal Médico y Técnico en General</i>	55
Tabla 5 <i>Gasto en planillas antes de implementar las mejoras - 2019</i>	58
Tabla 6 <i>Gasto en planillas antes de implementar las mejoras - 2019</i>	59
Tabla 7 <i>Determinar del costo de ventas</i>	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Logo de la empresa</i>	12
Figura 2 <i>Organigrama de la empresa</i>	14
Figura 3 <i>Servicios veterinarios de la empresa</i>	15
Figura 4 <i>Competencias gerenciales</i>	16
Figura 5 <i>Planeación estratégica y ventas</i>	24
Figura 6 <i>Elementos a considerar en la gestión administrativas</i>	26
Figura 7 <i>Principales causas que afectaban las ventas en la Clínica Veterinaria Portalino y Rondón SAC.</i>	33
Figura 8 <i>Registro de pacientes en MS Excel sin formato establecido ni estandarizado</i>	35
Figura 9 <i>Registro de productos comprados a proveedores en MS Excel</i>	36
Figura 10 <i>Sueldo irreales en planilla</i>	37
Figura 11 <i>Multa emitida por SUNAT a la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC</i>	39
Figura 12 <i>Ventas anuales 2020 vs 2019</i>	40
Figura 13 <i>Imagen de Protocolo para la Prevención, Control y Respuesta frente a la Covid-19</i>	42
Figura 14 <i>Procedimiento de Control de Asistencia y Permanencia del Personal Médico y Técnico en General</i>	43
Figura 15 <i>Documento de Procesos de Mejora</i>	44
Figura 16 <i>Flujograma del Protocolo de Atención Médica</i>	45
Figura 17 <i>Flujograma del Procedimiento para Facturación</i>	46
Figura 18 <i>Acciones para regularizar el pago de planillas</i>	47

Figura 19_ <i>Kardex General</i>	49
Figura 20_ <i>Formato en MS Excel para el registro de clientes</i>	50
Figura 21_ <i>Constancia de Registro del Plan para la Vigilancia, Prevención y Control del Covid-19 en el Trabajo del Ministerio de Salud</i>	52
Figura 22_ <i>Constancia de Registro del Plan para la Vigilancia, Prevención y Control del Covid-19 en el Trabajo del Ministerio de Salud para las sedes</i>	53
Figura 23_ <i>Evolución de las quejas</i>	56
Figura 24_ <i>Variación del costo de ventas</i>	61
Figura 25_ <i>Sistema para el registro y seguimiento de clientes de la empresa – parte 1</i>	62
Figura 26_ <i>Sistema para el registro y seguimiento de clientes de la empresa – parte 2</i>	63

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión administrativa es la base fundamental de cualquier negocio, sea grande o pequeño, e implica aplicar estrategias en los elementos del proceso administrativo como planificar, organizar, dirigir y controlar que la empresa requiera. En ese sentido, el presente trabajo tuvo como objetivo general detallar las acciones de gestión administrativa que la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC aplicó para incrementar las ventas en Comas, 2019-2021.

El desarrollo del trabajo se basó en la experiencia profesional de la bachiller Gaby Corimanya quien partió de un análisis interno para determinar la problemática de la empresa, pasando por el planteamiento de alternativas de solución que debían ser presentadas y aprobadas por la Gerencia General hasta su implementación y evaluación de los resultados para aumentar las ventas de la empresa, donde aplicó los conocimientos adquiridos en la Facultad de Administración de la Universidad Privada del Norte.

Las acciones de gestión administrativa aplicadas estuvieron relacionadas a la planificación y organización, al tomar acciones correctivas frente a la Covid-19, al control de asistencia y permanencia de los trabajadores, de estandarización de procedimientos de ventas y atención al cliente; así como relacionadas a la dirección y control al revisar y reformular los montos de sueldos de planillas, y elaborar medidas de control para el ingreso y salida de mercadería.

Palabras clave: Gestión administrativa, ventas, procedimientos, control, almacén.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Experiencia Profesional

En el 2013 ingresé a trabajar como Administradora General a la constructora Elemental Arquitectos EIRL, empresa en la que consolidé los conocimientos obtenidos en la carrera de Administración, como Finanzas, Plan de Negocios y Proyecto de Negocios, siendo sus principales logros la reducción del 15% en promedio el pago de impuestos mensuales, debido a un correcto análisis contable y financiero, aseguré la liquidez para el 100% de los pagos, mediante un flujo de caja proyectado trimestralmente, además fiscalicé las transacciones administrativas y financieras como los saldos bancarios y pagos generales (sueldos, contratistas, tributos, préstamos y obligaciones mensuales), logrando reducir los gastos en 15% en el primer año de gestión.

Gestioné la documentación y negociación con entidades financieras, consiguiendo obtener una línea de crédito equivalente a S/. 200,000.00 ampliando otras líneas en 200% y obtuve cartas fianzas que lograron el adelanto de S/. 450.000.00. También atendí los requerimientos de auditoría financiera interna y SUNAT, consiguiendo reducir un 50% las observaciones por el ente regulador, entre otros.

En el 2018 ingresé como Administradora y Coordinadora de Finanzas a Cercont Inversiones SAC, empresa de capitales españoles que cuenta con dos compañías principales dentro de su estructura: Continua Energías Positivas e Incoga Norte Perú S.A.C. que realizan proyectos globales de energías renovables, de ingeniería y construcción donde realicé las siguientes funciones y logros:

Mejora del cash Flow, a partir de negociación con el principal cliente para el cambio de la modalidad de facturación, logrando que el pago de las facturas sea 15 días antes de lo pactado inicialmente, obtuve líneas de crédito con entidades financieras locales, mediante

cartas fianzas, equivalentes en suma a S/. 200,000.00. Mejoré las relaciones con los proveedores y establecí fechas de pago, consiguiendo, posteriormente ampliar el plazo de pago de 30 a 60 días. Además reorganicé las funciones de los colaboradores que componen el área de soporte, con lo que se logró elaborar MOF de 5 colaboradores.

Se logró la reducción del tiempo de entrega de documentos contable-financieros en 10 días, realizando así un mayor análisis con respecto al pago de impuestos y generando ahorros de S/. 10,000.00, al mismo tiempo inscribí a la empresa como ejecutor de obra extranjero en OSCE, con una capacidad de S/. 23 Millones de Soles.

En el 2019 ingresé a trabajar a Ecoservicios e Ingeniería Limpia SAC como Coordinadora de Finanzas, Empresa con más de 10 años de experiencia en el mercado, dedicado a brindar servicios de análisis de mineral, desorción de carbón activado, refinación y fundición Au y Ag.

Obtuve líneas de crédito equivalentes a US\$500,000.00 para el desarrollo de los proyectos de internos de la planta de producción, centralizando las deudas con un mismo banco y reduciendo el interés anual con el que se trabajaba al 50%, mejoré el cash Flow, a través de la coordinación permanente con las diferentes sedes de la empresa como las plantas de producción y las oficinas administrativas tanto en Lima como en provincias incrementando el flujo de dinero en un 80%, lo cual sirvió para renegociar el financiamiento con los proveedores estratégicos de insumos, obteniendo mayor plazo de días de crédito e incrementando las líneas de crédito en un 80%, además de la mejora de precios a cambio de convenios específicos en las compras realizadas.

En ese sentido, el Perú fue uno de los países más afectados a con la pandemia de la Covid-19 y con la paralización de la economía el año 2019 y con una reactivación lenta el año 2020. Sin embargo, los empresarios debieron tomar decisiones trascendentales que permitieran que el negocio se mantuviese en estos años. Así la Clínica Veterinaria Portalino

& Rondón SAC también pasó por momentos muy difíciles con el cierre de todas las actividades económicas y pérdida de empleos que afectaron el poder adquisitivo de las personas que afectaron sus ventas.

1.2 Datos generales de la empresa

La Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC con RUC N° 20518934687, dirección fiscal en Av. Universitaria Mza. K, Lote 22, urbanización Retablo, distrito de Comas, Lima.

La actividad económica principal es 7500 – Actividades Veterinarias y con actividad económica secundaria 4773-Venta al por menor de productos especializados y 4690-Venta al por mayor no especializada que inició sus actividades el 02 junio del 2008.

El Gerente General es el Sr. Giovanni G. Portalino Segundo desde el 31 de agosto del 2008, cuenta con un total de 15 trabajadores¹.

Logo de la empresa

Figura 1

Logo de la empresa



**Clínica Veterinaria "Portalino
& Rondón"**

Nota: La figura muestra el logo de la empresa Portalino y Rondón SAC. Fuente: La empresa.

¹ Cantidad de trabajadores al marzo del 2022.

Misión de la empresa

Procuramos el bienestar de las mascotas, con la atención de médicos especializados, con equipos de última tecnología, capacitación permanente del personal y servicios únicos en el ámbito veterinario.

Visión de la empresa

Ofrecer el mejor servicio de atención médica veterinaria para preservar la salud de las mascotas, como parte importante de la familia, ofreciendo servicios de alta calidad, con personal muy calificado y con tecnología de punta.

Valores de la empresa

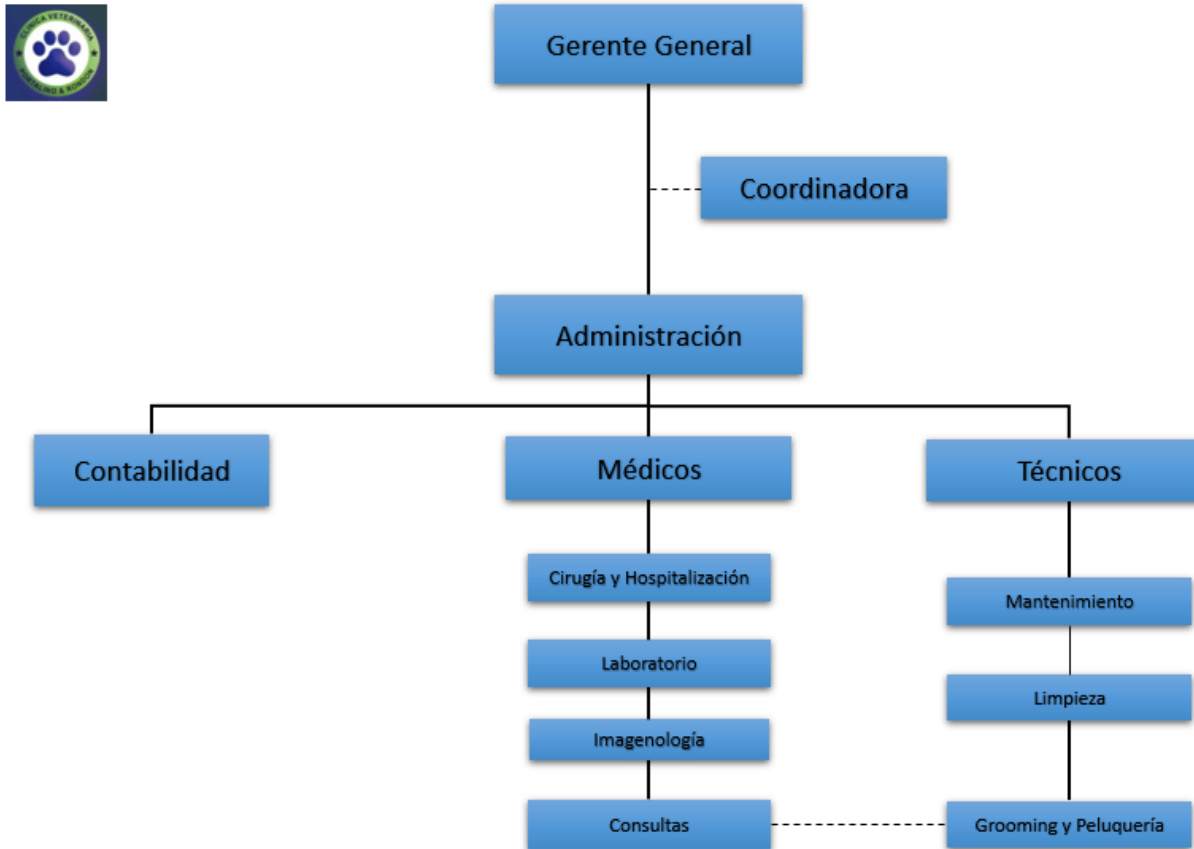
- Profesionalismo, de todo el equipo médico y administrativo
- Humanidad, con la capacidad de sentir un gran afecto hacia los animales
- Calidad, en todo lo que hacemos

1.3 Estructura Organizacional

En la figura 2, se muestra el Organigrama de la empresa donde la Administración reporta directamente a la Gerencia General y está a cargo de las áreas de Contabilidad, Médicos y Técnicos.

Figura 2

Organigrama de la empresa



Nota: La figura muestra el organigrama funcional de la empresa Portalino y Rondón SAC.

Fuente: La empresa.

1.4 Tipos de productos o servicios que ofrece la empresa

En la figura 3, se pueden apreciar los servicios que realiza la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC, detallados seguidamente:

- Medicina veterinaria
- Cirugías veterinarias
- Servicio de emergencia las 24 horas
- Alimentación veterinaria
- Laboratorio Clínico

- Esterilizaciones veterinarias
- Servicio de baño medicados, desparasitación y corte de cabello
- Servicio de vacunación
- Profilaxis dental
- Ecografía veterinaria
- Radiología veterinaria
- Farmacia veterinaria
- *Grooming*
- Tratamientos especializados
- *Pet Shop*: accesorios, comida

Figura 3

Servicios veterinarios de la empresa



Nota: La figura muestra los servicios de la empresa Portalino y Rondón SAC. Fuente: La empresa.

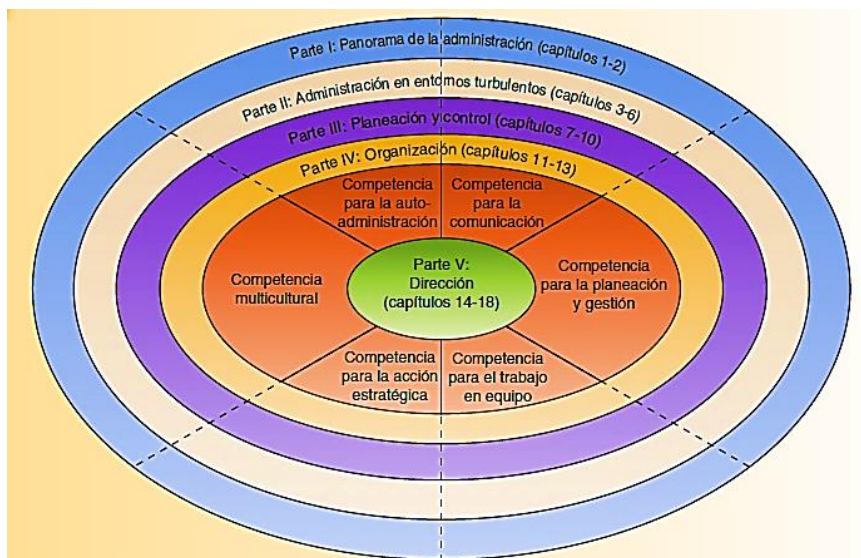
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Contextualización del problema

En el mundo se ha demostrado que cuando se aplica una gestión administrativa eficiente las empresas logran un rápido crecimiento en las ventas como menciona la revista *Fortune*² que publica anualmente las empresas con mayor crecimiento. (Koontz et al, 2012:15). Esto es confirmado por Hellriegel et al. (2009:14) quienes señalan que dentro de las seis (6) competencias que todo gerente o administrador debe poseer para ejecutar una eficiente gestión se encuentran: a) la competencia para la planeación y gestión que implica establecer las funciones a desempeñar, cómo se realizarán, qué recursos se necesitarán y luego aplicar medidas de control para verificar su avance como se aprecia en la figura 4 donde también estás las competencias b) de comunicación, c) de autoadministración, d) multicultural, e) de acción estratégica y f) para el trabajo en equipo.

Figura 4

Competencias gerenciales



Nota: La figura muestra las principales competencias que el dueño, gerente o administrador debe tener para lograr el éxito empresarial. Fuente: Hellriegel et al. (2009:29)

² <https://fortune.com/fortune500/>

En ese conjunto de ideas, cuando una empresa crece – cualquiera sea su tamaño- genera más empleo y sus ventas aumentan; sin embargo, existen diferentes factores que pueden limitar su crecimiento debido a factores relacionados con la gestión que ejerza el Administrador del negocio, como lo señalan Avolio et al (s.f.) los cuales los clasifican en:

- Limitaciones administrativas, que comprenden elementos como la gestión de los recursos humanos de la empresa con capacitaciones, la gestión de los temas contables y financieros, la gestión administrativa de planificar, organizar, dirigir y controlar.
- Limitaciones operativos, relacionadas a la gestión de elaborar estrategias de marketing, establecer los precios adecuados, cumplir con la producción, controlar los inventarios y tener una cantidad suficiente y adecuada de proveedores.
- Limitaciones estratégicas, referidas al acceso al capital, realizar investigaciones de mercados y planificar a largo plazo.
- Limitaciones externas, donde el administrador o dueño del negocio debe combatir la informalidad y corrupción, adaptarse a la tecnología y utilizarla, volver a negocio competitivo analizando la competencia.
- Limitaciones personales, donde hay que motivar, educar y experimentar para crecer.

Todo ello comprende a la gestión administrativa referida a la administración del propio negocio como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1

Factores que limitan el crecimiento de las MYPES en el Perú

Área	Factores	Frecuencia
Administrativos	Gestión de recursos humanos	38
Administrativos	Temas contables y financieros	20
Administrativos	Gestión administrativa	19
Administrativos	Capacitación	16
Operativos	Estrategias de marketing	22
Operativos	Establecimiento de precios	22
Operativos	Producción	21
Operativos	Control de inventarios	11
Operativos	Proveedores	2
Estratégicos	Acceso a capital	31
Estratégicos	Investigación de mercados	30
Estratégicos	Planeamiento a largo plazo	20
Externos	Corrupción/informalidad	26
Externos	Tecnología	22
Externos	Competencia	7
Externos	Estado	7
Personales	Motivación de terceros	11
Personales	Educación	7
Personales	Experiencia	7

Nota: En la tabla se aprecia que dentro de los factores administrativos la gestión es un elemento que, mal manejado, limita el crecimiento empresarial. Fuente: Avolio et al (s.f.: 76)

Es así como la presente investigación determinara cómo la aplicación de mejoras en la gestión administrativa logró incrementar las ventas de la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC, en el distrito de Comas, 2019-2021.

2.2 Antecedentes

En el ámbito internacional, Lalvay y Muñoz (2019) realizaron la investigación en Ecuador sobre la *Gestión administrativa y su incidencia en el nivel de ventas de la empresa 'Pocahontas' del Cantón Vinces*, aplicando una metodología descriptiva, cuantitativa y deductiva. A nivel administrativo se detectaron varios errores como falta de organización, comunicación y falta de métodos de control. En ese sentido, la empresa al no presentar una adecuada gestión administrativa generaba desmotivación que afectaba el desempeño laboral e impactaba en las ventas siendo necesario aplicar estrategias de motivación al personal, mejora en la gestión administrativa para elevar las ventas. La investigación permite determinar que existen diferentes factores a nivel administrativo que afectan el nivel de ventas en las empresas. Asimismo, Celi (2018) en su investigación Ecuador sobre el *Rediseño de la gestión administrativa del departamento de Posventa de la empresa Megaprofer SA* se aplicó una metodología descriptiva, transversal y de enfoque mixto. La empresa presenta ineficiencias en la gestión lo que ha generado muchas quejas y reclamos de los clientes y donde el departamento de posventa carece de buenas prácticas para interactuar con los clientes. Se desarrolló la propuesta de rediseñar la gestión equiparando la carga laboral del departamento de postventas y realizar la colocación del personal adecuado en cada área a través del análisis de puestos; entre las principales acciones. La investigación permite demostrar que una gestión administrativa eficiente consiste en la aplicación de diferentes mejoras en cada una de las áreas de la empresa que lo necesiten.

Salazar, Díaz, Benalcázar y Acuña (2018), investigaron la Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador, que tuvo como objetivo levantar información relevante sobre la gestión administrativa que se desarrolla en los establecimientos de alimentos y bebidas. La metodología fue descriptiva, exploratoria, empleando la encuesta

para los administradores de 69 empresas. La variable independiente fue la gestión administrativa que consideró las dimensiones a) ejecución del plan estratégico, b) proceso de dirección, c) estructura organizacional y d) proceso de control. Los resultados señalan que los empresarios o administradores de los establecimientos manejan adecuadamente el proceso administrativo donde el 80% tienen bien establecida su planeación estratégica y sus resultados financieros. La investigación permite verificar que existe una relación directa entre la gestión administrativa que desarrolle el dueño, gerente o líder del negocio para que impacte directamente en los resultados.

En el ámbito nacional, tenemos a Canales y Huahualuque (2019) quienes investigaron la *Gestión Administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de Llanmaxxis del Perú SAC, en el período 201*, donde se aplicó una metodología tipo básica, descriptiva y correlacional. La variable independiente fue la gestión administrativa y consideró las dimensiones a) organización, b) control y c) productividad, aplicando una encuesta a 40 personas. Los resultados determinaron que la existe una relación significativa y de influencia entre la gestión administrativa y el crecimiento empresarial llegando a la conclusión que la empresa no está manejando correctamente sus procesos comerciales. La tesis permite demostrar que una buena gestión administrativa logra el crecimiento empresarial reflejado en el aumento de las ventas. Además, Moya y Upiachihua (2016) investigaron sobre la *Relación entre gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza – Trujillo primer semestre del año 2016* con el objetivo de determinar la relación entre la gestión administrativa y las ventas empleando una metodología descriptiva y cuantitativa. La variable independiente fue la gestión administrativa y tomó como dimensiones a) planeación, b) organización, c) dirección y d) control. Para la variable dependiente que fue el desempeño de la fuerza de ventas tomó las dimensiones a) conocimiento del puesto, b) características de la tarea, c) actitudes de trabajo

y d) relaciones interpersonales. Se encontró que la planificación, organización, dirección y control eficientes logran mejorar el desempeño de la fuerza de ventas cuando todos participan en la consecución de los objetivos organizacionales. Sin embargo, muchas veces no se involucra a todo el personal en la gestión administrativa y los grados de desempeño que se alcanzan son mediano o regulares. La tesis permite demostrar que la gestión administrativa debe darse en todo el proceso administrativo y con la participación de los trabajadores para incrementar el desempeño en las ventas. Agregando a lo anterior, Roque (2016) además investigó las *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MyPE Comercial San Martín, Chiclayo* que tuvo el objetivo de implementar una serie de estrategias de gestión administrativa para mejorar la atención al cliente. La metodología fue descriptiva, propositiva, no experimental, con una muestra de tres (03) trabajadores de comercial “San Martín” y 196 clientes de la empresa. La variable independiente fue la gestión administrativa y sus cuatro (04) dimensiones fueron a) planeación, b) organización, c) dirección y d) control. Los resultados señalan que la gestión administrativa presenta un nivel medio donde el 64% la considera eficiente y los clientes el 53% señala que la empresa brinda servicios de calidad. La investigación permite validar que las dimensiones de la gestión administrativa más utilizadas son las del proceso administrativo.

2.3 Bases Teóricas

Gestión Administrativa

La gestión administrativa, como señalan Koontz, Weihrich y Cannice 2012, es el conjunto de actividades que desarrollan los líderes de las empresas -dueños, gerentes- para que cada área logre sus metas y objetivos de forma eficaz y eficiente, lo cual implica aplicar el proceso administrativo de planificar, organizar, integrar a los trabajadores, dirigir y controlar. En esa misma línea, Robbins y Coulter 2010, también señalan lo mismo, pero agregan diciendo que la gestión administrativa también está involucrada con el manejo eficiente de los recursos asignados a cada área y consideran que el proceso administrativo sólo es planificar, organizar, dirigir y controlar. Por otra parte, Salazar et al (2018), señala que la gestión administrativa está relacionada con el proceso administrativo cuyas funciones son planificar, organizar, dirección, control y coordinación. Esta gestión busca que todas las actividades programadas se ejecuten eficientemente para lograr elevar la productividad y crear valor en la empresa para los clientes. También es el elemento fundamental dentro de la Administración y es un proceso que comprende los cuatro elementos siguientes (González et al, 2020; Salazar et al, 2018; Hellriegel et al, 2009; Koontz et al, 2012); así:

- 1) Planificación, que consiste en definir la visión, misión, los objetivos corporativos y los recursos, tareas, acciones y tiempos para lograrlos.
- 2) Organización, que consiste en adecuar la estructura organizacional para el logro de los objetivos planificados mediante la correcta distribución de los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos e información para el eficiente desarrollo de actividades. Implica el desarrollo de todos los documentos de gestión relacionados con los puestos de trabajo y el manejo de personas.

- 3) Dirección, que consiste en establecer el liderazgo adecuado, motivando y comunicando los avances y mejoras para el logro de objetivos; así:
- 4) Control, que consiste en la verificación de los avances en las áreas de la empresa para realizar las correcciones y tomar decisiones para el logro de objetivos comparando lo logrado versus lo planificado. Implica el establecimiento de indicadores claros de control.

Así, los autores también señalan que esta gestión está a cargo de un ejecutivo que desempeña funciones importantes como a) proponer mejoras en normas y procedimientos, b) supervisar la ejecución de los planes, c) coordinar planes de capacitación, d) planificar y coordinar las metas de ventas; entre las principales.

Ventas

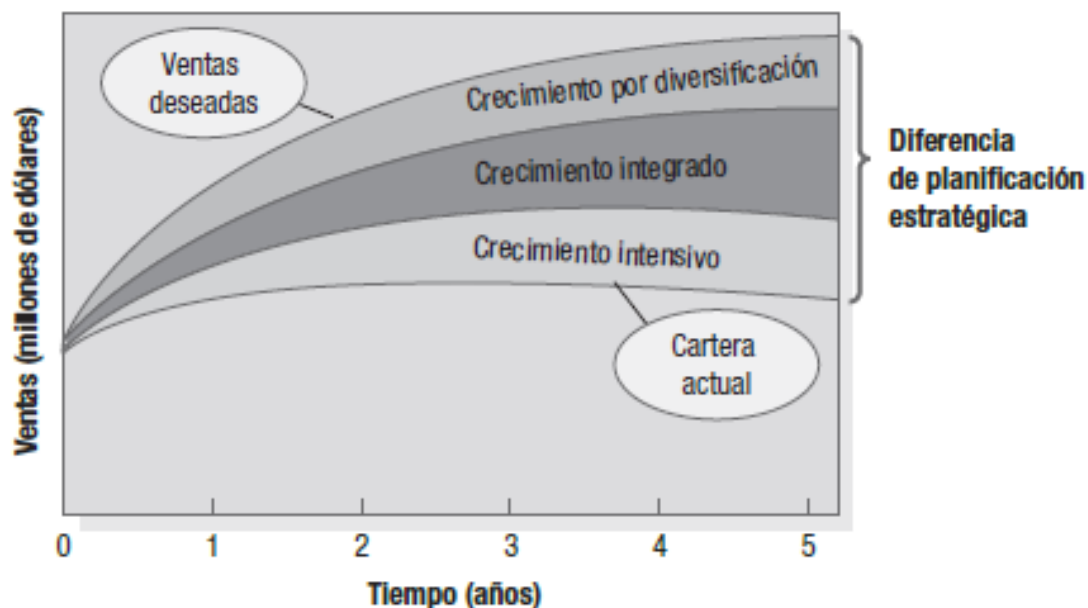
Bullemore y Cristóbal (2021), señala que los resultados de las ventas derivan de una serie de decisiones, procesos, sistemas, gestión del tiempo, etc. desarrollados por la gestión administrativa del gerente o dueño del negocio. Entonces, se plantean tres aspectos fundamentales para el éxito en las ventas a) la gestión, b) las métricas y c) la metodología. No cabe duda que la gestión estratégica de las ventas es fundamental y determinante para la competitividad de la empresa pues el crecimiento o estancamiento o supervivencia de la empresa estará muy alineado al éxito de las estrategias que se implementen. (León, 2013).

También tenemos en esa misma línea, el crecimiento del negocio se ve reflejado en las ventas, como señalan Kotler y Keller (2012), donde la gestión administrativa que se encarga de la planificación estratégica debe proyectar cuáles serán los ingresos por ventas en los años como se aprecia en la figura 5. Así, los administradores o dueños del negocio deben evaluar una serie de aspectos que les permitan incrementar las ventas del negocio como:

- Evaluar las oportunidades del mercado
- Aplicar estrategias de penetración de mercado
- Aplicar estrategias de desarrollo de mercado
- Aplicar estrategias de desarrollo de producto, muy relacionado a la innovación constante.
- Aplicar estrategias de diversificación, que implica ingresar en nuevos mercados que son atractivos.
- Mediante el crecimiento integrado, que implica la integración hacia adelante y/o hacia atrás.

Figura 5

Planeación estratégica y ventas



Nota: La figura muestra como la gestión administrativa realiza la planeación estratégica para incrementar las ventas en las empresas. Fuente: Kotler y Keller (2012; p. 42).

El proceso de ventas

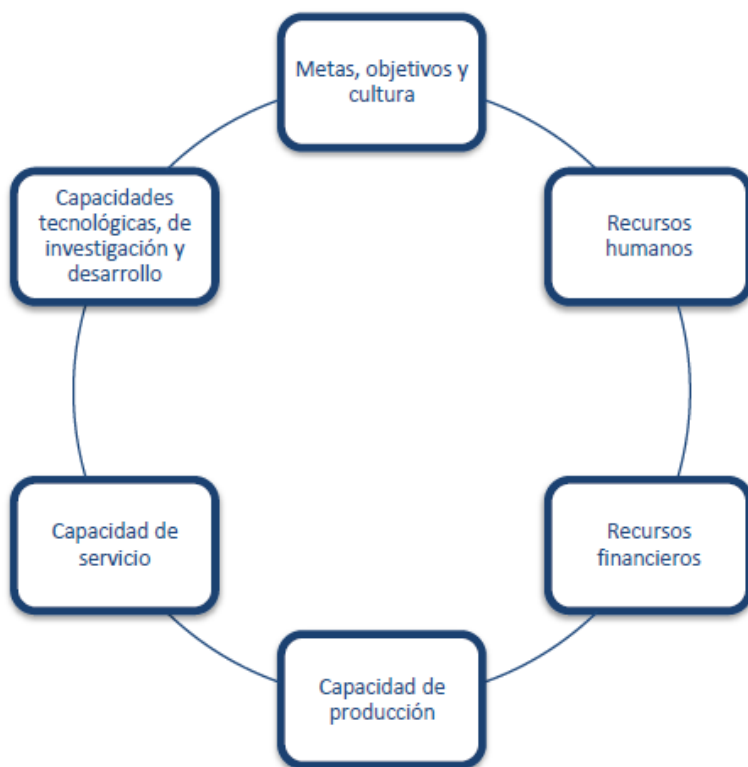
El proceso de administración en las ventas implica la descripción de los principales pasos a seguir para lograr las metas establecidas como señala Navarro (2012; p. 21); así:

1. Formulación, donde es necesario evaluar los factores del entorno que afectan a la empresa para poder elaborar los planes y actividades generales determinando el camino a seguir.
2. Aplicación, donde se elige y prepara al personal con las habilidades necesarias para el logro de las cuotas de ventas establecidas.
3. Evaluación y control, donde se establecen indicadores para medir el avance y logro de cuotas y metas haciendo los ajustes necesarios.

También señalan que la gestión implica analizar los elementos internos de la empresa como los recursos humanos -con el perfil adecuado-, financieros -inversión en investigación- capacidades tecnológicas, de producción, etc. con los que se dispone como se aprecia en la figura 6. Así, las funciones que cumple el área de ventas de una empresa se puede dividir en a) funciones básicas, las cuales implican desarrollar funciones administrativas como planear, organizar, dirigir y controlar, señalando las estrategias a seguir y b) funciones de ventas, están relacionadas con los clientes y las líneas de productos o servicios.

Figura 6

Elementos a considerar en la gestión administrativas



Nota: La figura muestran algunos elementos a tomar en consideración en la gestión administrativa de las empresas. Fuente: Navarro (2012; p. 25)

Factores internos que afectan el proceso de ventas

Los factores externos que afectan las ventas no se pueden controlar, pues son externos, y podrán ser favorables o desfavorables; sólo se pueden elaborar estrategias de defensivas. Lo que sí puede controlar son los factores internos y estos son (León, 2013):

- El perfil del equipo de trabajo donde debe primar el entusiasmo, la lealtad y el talento de las personas.
- La estructura organizacional, las normas, valores y políticas corporativas.
- La capacitación constante, la motivación, la supervisión, el establecimiento de cuotas, la solución de conflictos, la toma de decisiones y la imagen empresarial.

2.4 Formulación del problema

En el 2019 la empresa presentó una serie de problemas que afectaban las ventas en las diferentes áreas como se detalla seguidamente:

1. Operaciones - Médicos
 - Sin procedimientos de responsabilidad en la caja.
 - Sin protocolo de seguridad y salud laboral.
 - Sin bases de datos de clientes.
2. Ventas
 - Sin reportes de ventas e ingresos
 - Sin procedimientos de ventas y atención
 - Sin procedimientos operativos
3. Contabilidad
 - Sin control de pago de impuestos.
 - Sin estados Financieros
 - No se emitían comprobantes de pago
4. Administración
 - Sin control de almacén
 - Errores en el pago de planillas
 - Sin control de actividades, ingresos y egresos.

2.5 Problemas

1. ¿Qué acciones de gestión administrativa aplicar para tener información confiable de los clientes de la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC?
2. ¿Qué acciones de gestión administrativa realizar para controlar la mercadería del almacén en la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC?

3. ¿Qué acciones de gestión administrativa realizar para corregir los errores del pago de planillas de los trabajadores de la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC?
4. ¿Qué acciones de gestión administrativa realizar para mejorar los procedimientos de ventas y atención al cliente de la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC?
5. ¿Qué acciones de gestión administrativa realizar para corregir la no emisión de comprobantes de pago y evitar sanciones de SUNAT en la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC?
6. ¿Cómo determinar si las diferentes acciones de gestión administrativa lograron aumentar las ventas en la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC?

2.6 Objetivos

Los objetivos que la investigación desarrollará están relacionados a gestión administrativa aplicada por la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC para incrementar las ventas; así:

1. Tomar acciones correctivas frente a la Covid-19
2. Tomar acciones correctivas sobre el control de asistencia y permanencia de los trabajadores.
3. Tomar acciones sobre la estandarización de procedimientos de ventas y atención al cliente.
4. Revisar y reformular los montos de sueldos de planillas de todos los trabajadores.
5. Elaborar medidas de control para el ingreso y salida de mercadería del almacén.

6. Elaborar y estandarizar una base de datos para los clientes que permitan el manejo de la información.
7. Determinar el impacto de las acciones de gestión administrativa en las ventas.

2.7 Justificación

Aplicadas las acciones de gestión administrativa para solucionar la problemática detectada en la empresa Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC en el 2019 las ventas se incrementaron notablemente logrando lealtad de los trabajadores y trabajar con los documentos de gestión requeridos para el logro de objetivos.

2.8 Limitaciones

El Gerente General de la empresa Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC siempre controló toda la información publicada en la investigación dando el visto bueno o no para ello, lo que implicó cierta restricción a la publicación de información de la empresa.

CAPITULO III: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

3.1 Incorporación a la empresa

Empecé labores en la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC, distrito de Comas, provincia de Lima desde el año 2019, cuando fui convocada por el dueño para implementar la Gestión Administrativa de la clínica a consecuencia de ser multada por la SUNAT por falta de conocimiento en temas tributarios y administrativos.

Durante el desarrollo de mis actividades, pude analizar el funcionamiento y procedimientos que tenía la clínica en las diferentes áreas de la empresa, pudiendo visualizar las deficiencias en las áreas de Gestión administrativa y financiera que son fundamentales para la rentabilidad y continuidad del negocio.

Realicé un diagnóstico y propuesta para la implementación de una correcta Gestión administrativa aplicando los conocimientos académicos obtenidos en los cursos de Auditoria y Procesos, lo cual incrementaría de las ventas con el fin de obtener mayor rentabilidad y poder cubrir los gastos y multas que mantenía la empresa.

Afines del 2020, fui convocada por el Dr. Giovanni Portalino Segundo, para poder realizar el análisis financiero y empresarial de la principal empresa que tiene, que es la Clínica Veterinaria Portalino y Rondón SAC.

Las principales funciones asignadas inicialmente fueron:

- Implementación de la correcta gestión Administrativa de la empresa.
- Implementación y mejora de procesos operativos y Administrativos.
- Auditoria de la gestión contable anterior, corrección y posterior mejora o contratación de la óptima.
- Análisis de las existencias de almacén y Kardex en general.
- Implementación y Control de los procedimientos Financieros.

- Gestión de los Recursos Humanos de la empresa.
- Plan de emergencia para el correcto funcionamiento y control ante la pandemia del Covid-19.

3.2 Involucrados en la gestión administrativa

Los trabajadores involucrados en la gestión administrativa de la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC para incrementar las ventas fueron: el Gerente General y la Administradora General:

- Gerente General: Sr. Giovanni G. Portalino Segundo.

Su objetivo principal, como responsable y dueño del negocio, es lograr la sostenibilidad y crecimiento del negocio. Es quien aprobaba todas las implementaciones que la administración solicitaba para la mejora del negocio.

Sus funciones iban relacionadas al control y supervisión de las labores que se realizaban en la Clínica, revisando diariamente las ventas, compras y las operaciones propias de la veterinaria, así como estableciendo interacción con los clientes.

- Administradora General: Bach. Gaby Naldy Corimanya Diaz

El objetivo principal, como segunda responsable del negocio, es planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa desde la atención al clientes, pasando por las compras a proveedores hasta los temas tributarios y financieros.

Debido a su gran responsabilidad, como segunda al mando de la empresa, sostenía continuas reuniones con el Gerente General para aplicar mejoras continuas en el negocio analizando cada una de las áreas para implementar mejoras que impacten en el aumento de las ventas debido a la excelente atención al cliente y sus respectivas mascotas logrando fidelización y altos estándares de calidad.

En estas reuniones se plantearon las deficiencias encontradas en la empresa y, aplicando las funciones del proceso administrativo, se planificaron las acciones a ejecutar siendo aprobadas por el Gerente General para luego aplicar la organización de las funciones de los trabajadores en busca de cumplir con lo planificado.

El empleo de liderazgo y motivación, como parte del proceso de dirección, fue fundamental para el cumplimiento de actividades y logro de objetivos trazados. Finalmente, el control como cuarto elemento del proceso administrativo, fue crucial para detectar falencias e incumplimientos y tomar acciones de corrección inmediatas.

3.3 Diagnóstico del problema – Identificación del problema

Para detectar las causas del problema se recurre a la herramienta llamada Espina de Ishikawa -debido al apellido el inventor- como se aprecia en la figura 7 donde se determinan las cinco (05) principales causas que afectaban las ventas en la empresa:

Figura 7

Principales causas que afectaban las ventas en la Clínica Veterinaria Portalino y Rondón SAC.



Nota: La figura muestra las causas que generaban la caída en las ventas en la diferentes área de la empresa. Elaboración: Propia, a partir de los datos analizados en la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC. Elaboración: Propia, en base al análisis de la empresa.

3.4 Análisis causa – raíz. Planteamiento del problema

Las cinco principales causas de la caída de las ventas en la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC se detallan a continuación:

1) Sin bases de datos uniformizada de clientes

La clínica nació como muchas micro y pequeñas empresas, con entusiasmo y mucho empuje por parte de sus dueños. Sin embargo, el crecimiento del negocio no estuvo de la mano con los aspectos administrativos y los clientes eran registrados en un MS Excel donde no se aplicaba ningún criterio para el registro del paciente (en este caso el animal) como se puede apreciar en la figura 8 que muestra el registro que se llevaba sobre los pacientes hasta el 2019.

No había la posibilidad de hacerle seguimiento al paciente, tener un historial ni saber los precios, descuentos, tarifas, fechas, tipo de atención, etc. que se le brindaron al cliente y poder para tomar acciones de fidelización o conocerlo realmente. Esto implicaba, que la empresa, al no conocer a sus clientes presentara una falta de control sobre lo más importante en una empresa -que es el cliente- lo que repercutía en no poder aplicar estrategias diversas y que afectaba las ventas.

Figura 8

Registro de pacientes en MS Excel sin formato establecido ni estandarizado

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	hembra	CANINO	BRITANY	CHIQUAHUA	NEGRO	Alexandra Galve	Jr. Jose Santos Chocano	1E+09	02/01/2011	
2	hembra	CANINO	YUJUY	SHIH-TZU		Maria Arteaga	General Sucre 377	5E+06		
3	macho	FELINO	BIGOTE	PERSA	CARAMELO	GERALDINE RODR	Jr. Carlos more # 596 Cor	1E+09	14/01/2014	
4	hembra	CANINO	BEATRICE	MESTIZO		Teresa Lector	Jr Sucre # 413 San Agus	5E+06	29/05/2015	
5	hembra	CANINO	BLANQUITA			Liu Calampa	Los Chasquis Mz.U lot. :	1E+09	01/09/2015	
6	MACHO	CANINO	KASIMIRO	SCHNAUZER	S/PIMIENTA	KATHIA SAVALA	MZ F2 LT 23 LAS DELICIA	5E+06	1 AÑO 8 MESES	
7	macho	CANINO	BIANCA	BULL DOG	B/ DORADO	Maria Centeno	Los Algarrobos Dpto 30	5E+06	23/2015	
8										
9	hembra	CANINO	TALY	SCHNAUZER	SAL/PIMIENTA	Marcelo Tejada	Vizcardo y Guzman 281	5E+06		
10	hembra	CANINO	DUQUEZA	PASTOR ALEMAN	MANTO NEGRO	Regilda Jara	Jr. Mariano Necochea #	5E+06	14/04/2004	
11	hembra	CANINO	BELLONA	BULL TERRIER	ATIGRADO	SR. PINEDO	Av los Niños # 408 Inde	5E+06	05/07/1905	
12	macho	CANINO	BOBY	SHIH-TZU	MARRON	Fernando Vega	Av.Micaela Bastidas # 1	5E+06	04/11/2013	
13	hembra	FELINO	BLANCA			Bella Egusquito	jr. Colmena La Libertad 0	1677	01/12/2014	
14	macho	CANINO	BELLA	MESTIZO	DORADO	Hernan Villasnu	jr. Tamborio# 18 Chacri	6E+06	jul-1905	
15	hembra	CANINO	CANDY	COCKER	BICOLOR	Valeska Vanstel	Av.Casa Nave #643 El C	5E+06	may-2011	
17	hembra	CANINO	SASHA	SHIH-TZU	CARAMELO/NEGRO	Rosa Peñaloza		1E+09		
18	macho	CANINO	SANDOR	MESTIZO/ SIBERIANO	BLANCO/NEGRO	Melissa Vergara	Jr. Casimiro Figueroa #	5E+06		
19	hembra	CANINO	CANELA	COCKER	BLANCO/DORADO	Valeska Vanstel	Av.Casa Nave #643 El C	5E+06	05/06/2011	
20	macho	CANINO	ANUVE	SAMOYEDO	BLANCO	Shisllian Ortiz	Jr Jorge Chavez Mz A lot	1E+09	29/10/2013	
21	hembra	CANINO	SHANDY	MESTIZO	DORADO	Margot Ruiz	psj. Emancipación 184	5E+06	10/01/12	
22	macho	CANINO	CODY	COCKER	NEGRO	Rosario Reyes	Jr.Toribio Rodriguez de M	5E+06	01/05/2013	
23	hembra	FELINO	SUSY	MESTIZO	TRICOLOR	Pedro Nazario	jr. Huayna Capac 148 S	5E+06	2012	

Nota: La figura muestra el registro real de pacientes (animales) que la empresa tenía y con el cual trabajaba. Fuente: La empresa.

2) Sin control de almacén

Dentro del proceso administrativo el control es un elemento realmente importante para que la gestión funcione adecuadamente y la empresa no realizaba un adecuado control de las compras ni almacenaje de los productos que compraba, es decir, no se llevaba un control adecuado de los productos que se utilizaban, sino un simple registro en MS Excel como se aprecia en la figura 9

Figura 9

Registro de productos comprados a proveedores en MS Excel

PRODUCTO	CANTIDAD
AIDEX 4DX	22
ALERFLAM	13
ARNES CON TIRO TALLA 5	1
ARNES CON TIRO TALLA 6	2
ARNES TALLA 1	2
ARNES TALLA 3	4
ARTRIN	11
AZODYL	81
BACTRINA	32
BIOQUIMICA	9
BOZAL	1
BRAVECTO 10-20KG	3
BRAVECTO 20-40KG	2
BRAVECTO 4.5-10KG	3
BRIT RABBIT ADULTO	1
BRONCOPET	1

Nota: La figura muestra la captura de pantalla de cómo se registraban los productos sin ningún control de salida. Fuente: La empresa

3) Errores en el pago de planillas de los trabajadores

Al 2019, los trabajadores de la empresa aparecían en planillas con un sueldo de S/ 930.00 soles, lo cual no era el sueldo real de ellos. Esto afectaba su gratificación, su CTS, su

AFP y ellos estaban descontentos con esta política. En la figura 10, aprecia a la trabajadora Liliana que ingresó el 2013 y aun continuaba con un sueldo mínimo el planillas de S/ 930.00 soles a pesar de ganar S/ 3,000.00 soles lo que generaba desmotivación en los trabajadores.

Figura 10

Sueldo irreales en planilla

RUC: 20518934887
Empleador: CLINICA VETERINARIA PORTALINO & RONDON S.A.C.
Periodo: 01/2019
PDT Planilla Electrónica - PLAME
Número de Orden:

Documento de Identidad		Nombres y Apellidos		Situación			
Tipo	Número						
DNI	4037	LILIANA		ACTIVO O SUBSIDIADO			
Fecha de Ingreso		Tipo de Trabajador		Régimen Pensionario		CUSPP	
01/02/2013		EMPLEADO		SPP PROFUTURO		591830LC	
Días Laborados	Días No Laborados	Días Subsidiados	Condición	Jornada Ordinaria		Sobretiempo	
				Total Horas	Minutos	Total Horas	Minutos
31	0	0	Domiciliado	192			
Motivo de Suspensión de Labores							Otros empleadores por Rentas de 5ta categoría
Tipo		Motivo			N.º Días		
							No tiene

Código	Conceptos	Ingresos S/.	Descuentos S/.	Neto S/.
Ingresos				
0121	REMUNERACIÓN O JORNAL BÁSICO	930.00		
Descuentos				
Aportes del Trabajador				
0601	COMISIÓN AFP PORCENTUAL		15.72	
0605	RENTA QUINTA CATEGORÍA RETENCIONES		0.00	
0606	PRIMA DE SEGURO AFP		12.65	
0608	SPP - APORTACIÓN OBLIGATORIA		93.00	
Neto a Pagar				808.63

Aportes de Empleador				
0804	ESSALUD(REGULAR CBSSP AGRAR/AC)TRAB			83.70

Nota: Boleta de pagos de la trabajadora Liliana que desde el su ingreso el 2013 seguía apareciendo con el sueldo mínimo de S/ 930.00 soles. Fuente: La empresa

4) Sin procedimientos de ventas y atención al cliente

Los trabajadores de la empresa no tenían un procedimiento establecido y estandarizado de:

- **Atención al cliente – recepción:** los trabajadores al no contar con un procedimiento atendían de diferentes formas al clientes: no saludaban, al no haber una base de datos no se podía identificar rápidamente a la mascota.

Si era un nuevo cliente no se le entregaba una ficha estandarizada para el registro de datos; tampoco se pesaba a la mascota ni se indicaba el médico que lo atendería.

- **Atención médica:** los trabajadores no saludaban, no estaban uniformados con implementos médicos, no mostraban empatía con las mascotas. Se realizaban los exámenes físicos al animal, pero no se interactuaba con el cliente para generar la confianza debida ni se explicaban con claridad los resultados al paciente y derivar al cliente cuando acepte iniciar el tratamiento que requiere el animal.

5) No se emitían comprobantes de pago

Los trabajadores de la empresa no tenían como obligación ni eran supervisados para que ellos emitieran los comprobantes de pago que son obligatorios para cualquier negocio. Esto generó que la SUNAT el año 2019 impusiese una multa por no emitir comprobantes de pago de S/ 17,936.00 soles, generando el cierre temporal del local, lo cual afectó las ventas y la imagen del negocio.

En este sentido, la empresa debió realizar un fraccionamiento como se aprecia en la figura 11.

Figura 11

Multa emitida por SUNAT a la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC

SUNAT

RESOLUCIÓN DE INTENDENCIA N.º 0230321222759-45

VISTA, la Solicitud de Acogimiento a Fraccionamiento N.º 0230321222759 de fecha 12/03/2020 presentada por **CLINICA VETERINARIA PORTALINO & RONDON S.A.C.**, identificado con N.º de RUC **20518934687** y domicilio fiscal MZA. A LOTE 5 URB. LARIBERA DEL RIO CHILLON 1 ET (INGRESO POR 1RA DE PRO) LIMA - LIMA - PUENTE PIEDRA, por deuda tributaria de TESORO.

CONSIDERANDO:

Que, conforme a lo regulado en el artículo 36º del Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N.º 133-2013-EF y normas modificatorias, la Administración Tributaria se encuentra facultada para conceder aplazamiento y/o fraccionamiento al deudor tributario para el pago de la deuda tributaria, de acuerdo con lo señalado por la Administración;

Que, el artículo 36º del Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N.º 133-2013-EF y normas modificatorias y su Reglamento aprobado por Resolución de Superintendencia N.º 161-2015/SUNAT y normas modificatorias, establecen los requisitos que deberán observar los deudores tributarios a efecto de acogerse al pago de deudas tributarias en forma fraccionada y/o con aplazamiento, así como establecen las condiciones del fraccionamiento, aplazamiento o aplazamiento con fraccionamiento que resulte aprobado;

Que, el cumplimiento de todos los requisitos señalados en los referidos dispositivos determina la procedencia de la solicitud del deudor tributario;

En uso de las facultades conferidas en el Decreto Legislativo N.º 501 y en el inciso h) del artículo 4º del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, aprobado por la Resolución de Superintendencia N.º 122-2014/SUNAT y normas modificatorias.

SE RESUELVE:

Artículo 1º.- APROBAR la Solicitud N.º 0230321222759 de fecha 12/03/2020 presentada por CLINICA VETERINARIA PORTALINO & RONDON S.A.C., identificado con N.º de RUC: 20518934687 por cumplir con todos los requisitos establecidos en el artículo 36º del Texto Único Ordenado del Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N.º 133-2013-EF y normas modificatorias, y en el Reglamento de Aplazamiento y/o Fraccionamiento de la deuda tributaria, aprobado por Resolución de Superintendencia N.º 161-2015/SUNAT y normas modificatorias.

Artículo 2º.- Considerar como monto de la deuda tributaria acogida, la suma de DIECISIETE MIL NOVECIENTOS SETENTA Y SEIS Y 00/100 (S/ 17.976.00), según detalle adjunto (Ver Anexo N.º 1).

Nota: La figura muestra la multa impuesta por la SUNAT. Fuente: La empresa

Evolución de las ventas

Las ventas de la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC empezaron a subir entre el 2019 y 2020 como se aprecia en la tabla 2 y figura 12, pasando de S/ 315,850 soles anuales el 2019 a S/ 452,653 soles el 2020 que significó un alza de 43.31%.

Tabla 2

Variación de las ventas 2020 vs 2019 de la Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC

Año	Total	Variación %
2019	S/ 341,061	
2020	S/ 452,653	+43.31%

Nota: La tabla muestra las ventas anuales 2019 y 2020 y variación.

Elaboración: Propia, a partir del análisis del negocio.

Figura 12

Ventas anuales 2020 vs 2019



Nota: La figura muestra las ventas anuales 2020 vs 2019 y su ascenso. Elaboración: Propia, a partir de los datos analizados de la empresa.

3.5 Importancia de la aplicación de la gestión administrativa

El administrador debe aplicar correctamente los elementos del proceso administrativo y corregir errores donde considere que hay falencias dentro de la negocio, lo cual llevará a que la empresa funcione eficientemente y se vea reflejado en el aumento de las ventas.

3.6 Desarrollo de la gestión administrativa

La Clínica Veterinaria Portalino & Rondón SAC se encontraba con graves problemas de caída en las ventas debido a una serie de deficiencias administrativas que debían superarse progresivamente y contar con la aprobación del Gerente General de la empresa

quien siempre mostró confianza con las propuestas entregadas en mi cargo como Administradora General.

Se sostuvieron varias reuniones durante el año 2020 entre la Gerencia General, la Administración General y todo los trabajadores para mostrar los problemas que adolecía la empresa y plantearles las estrategias de solución conjuntas.

Estrategias de Planteamiento de mejoras a la Gerencia General


Se presentaron los problemas a la Gerente General y se plantearon un listado de soluciones para eliminar esas falencias y lograr incrementar las ventas; así:

1. Estrategia de Objetivo 1: Tomar acciones correctivas frente a la Covid-19

Como primer paso y para tomar acciones frente a la Covid-19 se elaboró y presentó para su aprobación el “Protocolo para la Prevención, Control y Respuesta frente a la Covid-19” el cual fue aprobado inmediatamente por la Gerencia General y puesto en marcha como se aprecia en la figura 13. Este documento brindó tranquilidad y seguridad a todos los clientes y trabajadores al cumplirse una serie de protocolos básicos para evitar contagios.

Figura 13

Imagen de Protocolo para la Prevención, Control y Respuesta frente a la Covid-19

	CLINICA VETERINARIA PORTALINO & RONDON SAC
	PROTOCOLO PARA LA PREVENCIÓN, CONTROL Y RESPUESTA FRENTE AL COVID-19
Índice	
INTRODUCCION	2
1. OBJETIVO	3
2. ALCANCE	3
3. DEFINICIONES	3
4. MARCO LEGAL	4
5. RESPONSABILIDADES	4
6. MATERIALES Y EPP's	5
7. DESCRIPCION DE LAS CONDICIONES DE BIOSEGURIDAD	6
7.1 MEDIDAS DE PREVENCIÓN	6
7.2 MEDIDAS DE CONTROL EN EL CENTRO MÉDICO PARA EL TRABAJADOR	8
7.3 MEDIDAS DE CONTROL EN EL CENTRO MÉDICO PARA EL CLIENTE, MASCOTA Y PROVEEDOR	10
7.4 MEDIDAS DE CONTROL PARA LOS VEHÍCULOS	12
8. MEDIDAS DE RESPUESTA ANTE SOSPECHAS DE CONTAGIO	13
9. GESTIÓN DE RESIDUOS	13

Nota: La figura muestra el contenido del Protocolo para la Prevención, Control y Respuesta frente a la Covid-19. Fuente: La empresa

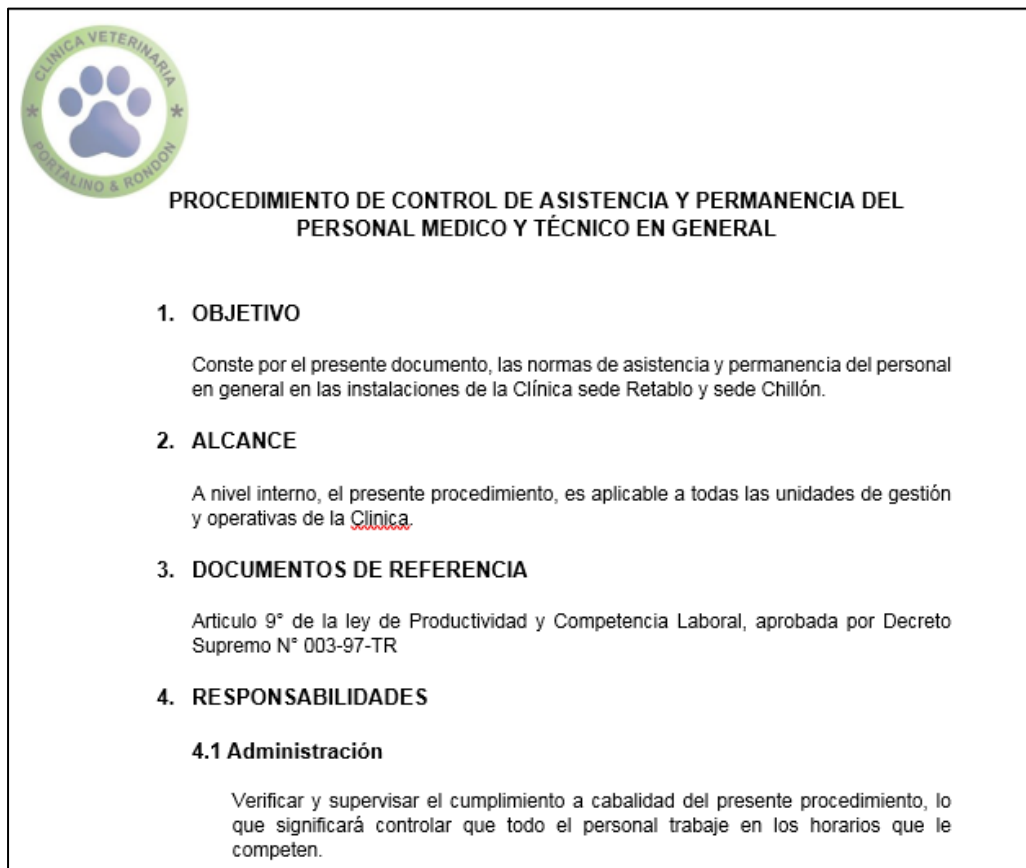
2. Estrategia de Objetivo 2: Tomar acciones correctivas sobre el control de asistencia y permanencia de los trabajadores.

Se elaboró y presentó a la Gerencia General para su implementación el “Procedimiento de Control de Asistencia y Permanencia del Personal Médico y Técnico en General”, lo que buscó establecer las normas claras para los trabajadores como se aprecia en la figura 14.

Este documento también fue evaluado y aprobado inmediatamente por la Gerencia General para su puesta en marcha.

Figura 14

Procedimiento de Control de Asistencia y Permanencia del Personal Médico y Técnico en General



Nota: La figura muestra el documento elaborado para el control de asistencia y permanencia de todos los trabajadores. Fuente: La empresa

3. Estrategia de Objetivo 3: Tomar acciones sobre la estandarización de procedimiento de ventas y atención al cliente

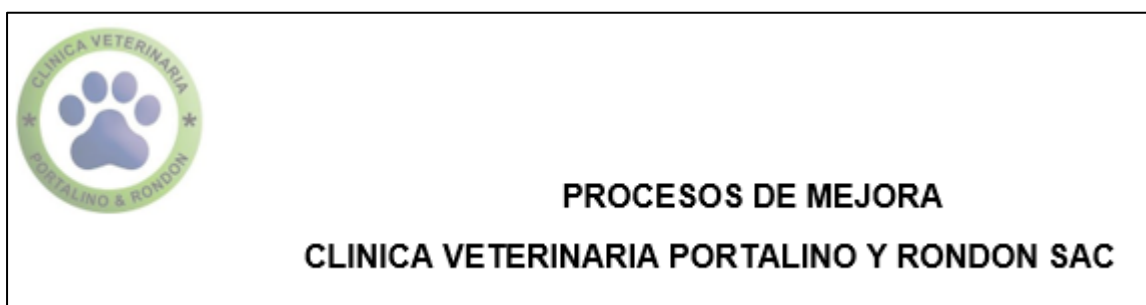
Se elaboró y planteó el documento “Procesos de Mejora” que contenía los pasos a seguir para la Atención Médica al Cliente; Atención de Emergencias; Tiempos Óptimos de Atención Médica; Procedimiento de Guardias Nocturnas, Atención Médica y Recepción; Procedimiento para el Recojo de Baños; Procedimiento para Facturación; Procedimiento de Cierre de Caja Diario, Diurno-Nocturno; Procedimiento para Compras, como se aprecia en la figura 15.

En ese sentido, se elaboraron los flujogramas del Protocolo de Atención Médica (figura 16) y el flujograma del Procedimiento de Facturación (Figura 17).

Estos documentos de gestión fueron analizados y aprobados por la Gerencia General para eliminar los problemas de falta de procedimientos de ventas, atención al cliente y no emisión de comprobantes de pago que habían sido detectados

Figura 15

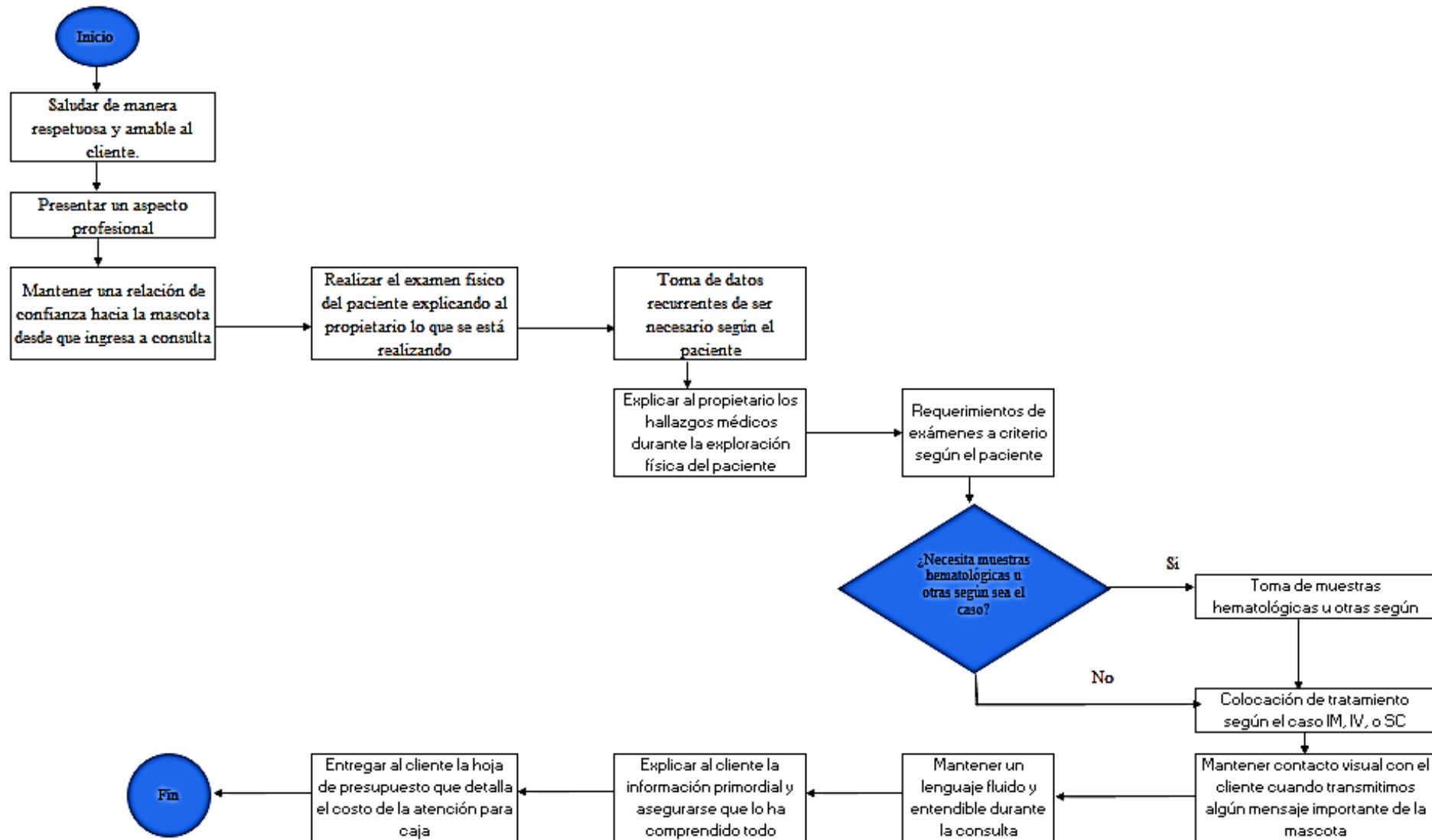
Documento de Procesos de Mejora



Nota: La figura muestra el documento que contiene un conjunto de procesos y procedimientos para solucionar los problemas de falta de procedimientos de ventas, de atención al cliente y no emisión de comprobantes de pago. Fuente: La empresa

Figura 16

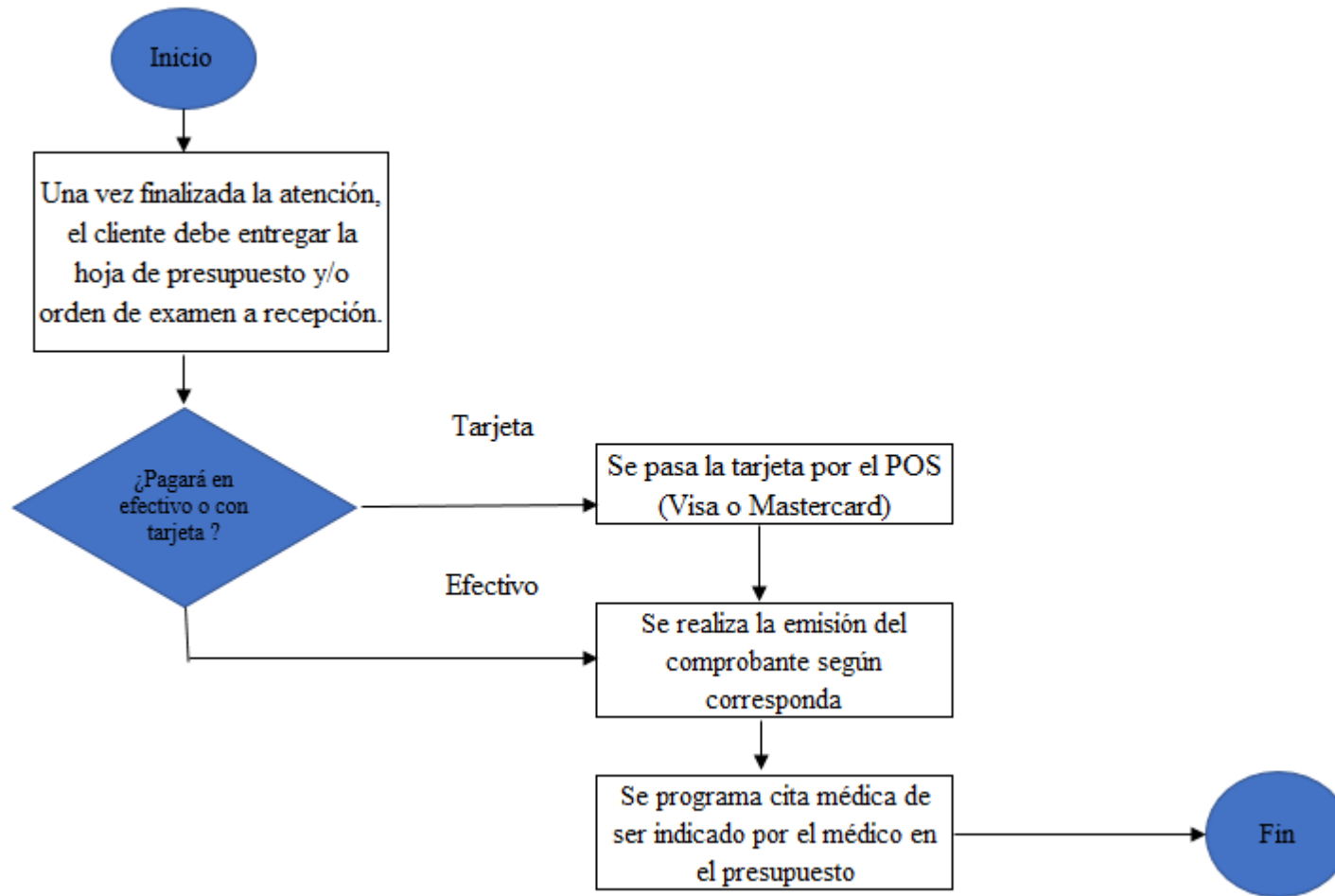
Flujograma del Protocolo de Atención Médica



Nota: La figura muestra las actividades del procedimiento de atención médica de la clínica. Elaboración: Propia

Figura 17

Flujograma del Procedimiento para Facturación



Nota: La figura muestra las actividades del procedimiento de facturación. Elaboración: Propia


Estrategia de Objetivo 4: Revisar y reformular los montos de sueldos de planillas de todos los trabajadores

Para dar solución a los problemas detectado de errores en el pago de planillas, se creó y presentó el documento de “Recursos Humanos de la Clínica”, que regularizaba los sueldos de los trabajadores a un sueldo real junto con la firma de contratos de trabajo debidamente autorizados como se verifica en la figura 18.

Esto fue analizado y la Gerencia General solicitó que previamente se establecieran reuniones con cada trabajador para explicarles los beneficios y descuentos a los cuales estaría sujeto al tener un sueldo real en planillas.

Figura 18

Acciones para regularizar el pago de planillas



RECURSOS HUMANOS DE LA CLINICA:

Se procedió a regularizar el estado de los trabajadores ya sea Médico y técnico de la clínica de la siguiente manera:

Ingreso a planilla con el monto actualizad bruto en el cual se realizará respectivo descuento de AFP o SNP.

En el caso del personal que no se encuentra en planilla: Solicitud de Clave SOL para la generación de Recibo por Honorario mensual.

En ambos casos, se procedió a la firma de contratos de modalidad de Necesidad de Servicios y Locación de Servicios para ambos casos.

Creación de legajo del personal donde se incluye el CV documentado de los Dres. que atienden en la Clínica, la copia de DNI y contratos firmados.

Registro de personal con datos completos, incluido sueldos, fecha de ingreso y periodo de vacaciones.

Nota: La figura muestra las acciones realizadas para regularizar el pago de planillas a los trabajadores. Fuente: La empresa

4. Estrategia de Objetivo 5: Elaborar medidas de control para el ingreso y salida de mercadería del almacén

Los **problemas de control de almacén** eran:


- Falta de control de ingreso de mercadería
- Falta de control de cantidad de productos a comprar, ya que el pedido se deducía al ojo y se pedía a los proveedores sin analizar las ofertas por compras en cantidades.
- Falta de análisis de precios para saber que proveedor era el que nos otorgaba precios más bajos.
- No se tenía un control de que toda la mercadería que ingresaba realmente se vendía o se perdía en el camino.

Dado esto, se propuso un esquema tipo Kardex del ingreso y salida de los productos de la Clínica con Entradas, Salidas y Saldo y que se manejó en MS Excel como se aprecia en la figura 19

La Gerencia General aprobó y se puso en marcha este mecanismo de control inicial del almacén que serviría como una medida de control momentánea hasta plantear la compra de un software hecho a la medida de la empresa.

Figura 19

Kardex General

KARDEX GENERAL						
EMPRESA: CLINICA VETERINARIA PORTALINO Y RONDON SAC						
SEDE: RETABLO						
AÑO: 2020						
#	ITEM	EXC	ENT	SAL	SALDO	
1	VACUNA QUINTUPLE	1	325.0	357.0	63.0	
2	SERESTO <8	2	3.0	4.0	1.0	
3	GASTROPET	3	35.2	25.5	13.7	
4	VACUNA DE LEPTOSPIRA	4	43.0	28.0	15.0	
5	VACUNA DE RABIA	5	22.5	17.9	5.2	
6	VACUNA TRIPLE FELINA	6	64.0	55.0	17.0	
7	VACUNA PUPPY DP	7	47.0	57.0	10.0	
8	VACUNA KC	8	96.0	86.0	22.0	
9	ALERFLAM 40 TAB	9	6.4	0.8	8.4	
10	ARTRIN 300MG	10	0.0	2.1	1.8	
11	CARDIAL 20MG	11	0.3	0.3	0.8	
12	CARPROVET 25MG	12	5.0	5.4	5.4	

Nota: La figura muestra el Kardex elaborado e implementado para la clínica como medida correctiva inicial para el control del almacén. Fuente: La empresa

5. Estrategia de Objetivo 6: Elaborar y estandarizar una base de datos para los clientes que permitan el manejo de la información.

La empresa presentaba los siguientes problemas:

- No se tenía una base de datos donde se podía verificar los precios que se cobraban a los clientes que asistían constantemente para el servicio de peluquería
- No se tenía un control de asistencias o visitas de los clientes que debían mantener un tratamiento prolongado y por esa razón se dejaba de hacer seguimiento a la evolución de la mascota, por lo cual muchas veces el dueño venía con la mascota grave y hacía quejas alegando que era por responsabilidad de la clínica.
- Falta de registro de vacunación
- Falta de registro de médico de cabecera o por quien fue atendido la última vez.
- Falta de control de registro de historia médica para saber los antecedentes de la salud de la mascota y por cual doctor fue atendido la última vez que vino.

En ese sentido, se propuso a la Gerencia General que se debía implementar un sistema hecho a la medida, pero no fue aprobado hasta que no se corrigieran los problemas principales y se demostrara crecimiento en la empresa. Dado esto, para solucionar el problema de la falta de una base de datos de clientes se estandarizó el MS Excel con campos obligatorios que debían llenarse como se aprecia en la figura 20

Figura 20

Formato en MS Excel para el registro de clientes

NOMBRE CLIENTE	APELLIDO CLIENTE	MASCOTA	TIPO DE MASCOTA	FECHA DE NACIMIENTO DE MASCOTA	DIRECCIÓN	DISTRITO	CELULAR 1	CELULAR 2	SERVICIO SOLICITADO	FECHA DEL SERVICIO SOLICITADO
----------------	------------------	---------	-----------------	--------------------------------	-----------	----------	-----------	-----------	---------------------	-------------------------------

Nota: La figura muestra la estandarización inicial que se hizo para el registro de los clientes y sus mascotas. Fuente: La empresa

CAPITULO IV: RESULTADOS

De acuerdo a la gestión administrativa aplicada en el capítulo anterior se lograron los siguientes resultados detallados por objetivo; así:

4.1 Resultado del Objetivo 1: Tomar acciones correctivas de gestión administrativas frente a la Covid-19

Transcurridos más de 5 meses luego del inicio de la pandemia de la Covid-19 la empresa no tenía ningún tipo de protocolo, lo cual afectaba las ventas debido a que los clientes no sentían confianza de llevar a sus mascotas. Por este motivo y para evitar la poca afluencia de clientes, se realizó una reunión con un ingeniero industrial que luego de verificar las deficiencias que tenía la clínica en cuanto al Covid-19, se realizó junto a la administración el protocolo solicitado por el MINSA.

Una vez elaborado e implementado el Protocolo para la Prevención, Control y Respuesta frente a la Covid-19 éste fue registrado en el Ministerio de Salud como se aprecian las constancia emitidas por la autoridad en la figura 21 y 22

Figura 21

Constancia de Registro del Plan para la Vigilancia, Prevención y Control del Covid-19 en el Trabajo del Ministerio de Salud



Nota: La figura muestra la constancia de Registro del Plan de Vigilancia, Prevención, Control y Respuesta frente a la Covid-19. Fuente: La empresa

Figura 22

Constancia de Registro del Plan para la Vigilancia, Prevención y Control del Covid-19 en el Trabajo del Ministerio de Salud para las sedes

Página 2 de 2




PERÚ Ministerio de Salud



MINISTERIO DE SALUD
INSTITUTO NACIONAL DE SALUD
CENSOPAS

CONSTANCIA DE REGISTRO N° 092626-2020

LISTADO DE SEDES REGISTRADAS

EL MINISTERIO DE SALUD, A TRAVÉS DEL INSTITUTO NACIONAL DE SALUD-INS, HACE CONSTAR QUE HA(N) SIDO REGISTRADA(S) LA(S) SIGUIENTE(S) SEDE(S):

ESTABLECIMIENTO	PRINCIPAL (000000)
DIRECCIÓN	MZA. A LOTE. 5 URB. LARIBERADELRIOCHILLON 1ET (INGRESO POR 1RA DE PRO) LIMA LIMA PUENTE PIEDRA PUENTE PIEDRA - LIMA - LIMA
ESTABLECIMIENTO	LO. L. COMERCIAL (1)
DIRECCIÓN	URB. RETABLO AV. UNIVERSITARIA MZA. K LOTE. 22 (ALT METRO DE UNIVERSITARIA) LIMA LIMA COMAS COMAS - LIMA - LIMA

Nota: La figura muestra la constancia de Registro del Plan de Vigilancia, Prevención, Control y Respuesta frente a la Covid-19 para las sedes. Fuente: La empresa.

4.2 Resultado del Objetivo 2: Tomar acciones correctivas sobre el control de asistencia y permanencia de los trabajadores

Antes el control de tardanzas, que se analizaba en MS Excel, demostraba que ante la falta de medidas de procedimientos detallados que generaba sanciones las tardanzas eran muy frecuentes como se aprecia en la tabla 3

Tabla 3

Control de Tardanzas antes de implementación del procedimiento

MEDICO	Ene-20																															TOTAL	SUMATORIA EN HORAS			
	MX	J	V	S	D	L	M	MX	J	V	S	D	L	M	MX	J	V	S	D	L	M	MX	J	V	S	D	L	M	MX	J	V					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31					
Liliana Carrión		9	40	34			7			L	16	4		F	10	14	L	17	12			10	24	9	L	30			30	35	12	35	L	348	5.80	
Veronica Aliaga																																		0	-	
Carolina Carrasco										6							8					8	7		10						9	5	12	39	0.65	
Roxana Velasquez							5					5										5			10									25	0.42	
David Robles								10			30																							40	0.67	
Makensi Aliaga															5																			5	0.05	
Norma Avila						5		5		8			18		5		5	5				8	17	17	6	6	6	11	13	L		9	8	135	2.25	
Yovana Blas															5																			5	0.05	
Adriana Guillen																													19						19	0.32
																																			-	-

Nota: La tabla muestra la recurrencia de las tardanzas debido a la falta de procedimientos que establezcan sancione y obligaciones. Fuente: La empresa

Con la implementación del Procedimiento de Control de Asistencias y Permanencia del Personal Médico y Técnico en General se redujeron la cantidad de tardanzas como se aprecia en la tabla 4.

Tabla 4

Reducción de tardanzas luego de implementar el Procedimiento de Control de Asistencias y Permanencia del Personal Médico y Técnico en General



CONTROL DE TARDANZAS 2020

MEDICO	Set-20																														TOTAL	SUMATORIA EN HORAS	
	M	MX	J	V	S	D	L	M	MX	J	V	S	D	L	M	MX	J	V	S	D	L	M	MX	J	V	S	D	L	M	MX			
Liliana Carrión	18	8																														26	0.43
Veronica Aliaga																																0	-
Carolina Carrasco																		1													3	4	0.07
Roxana Velasquez			4	4													6															14	0.23
David Robles																																0	-
Makensi Aliaga																																0	-
Norma Avila	2		1			2	3		4	6		2	5																1		26	0.43	
Kelly Alarcon								1		1	1				4																	7	0.12
Adriana Guillen				2					4	5	4																			5		20	0.33
Dario Arciniega																																0	-
Wendy Elias																																0	-
Pedro León																																0	-

Nota: La tabla muestra la disminución de las tardanzas una vez implementado el Procedimiento de Control de Asistencias y Permanencia del Personal Médico y Técnico en General. Fuente: La empresa

4.3 Resultado del Objetivo 3: Tomar acciones sobre la estandarización del procedimiento de ventas y atención al cliente

Resultados obtenidos en la Atención Médica

- Ayudó a establecer la continua comunicación entre médicos para realizar interconsultas en los diferentes turnos por el estado de salud de la mascota.
- Estableció tiempos limitados de atención, ya que se tenía un correcto orden del proceso que se debía seguir en cada atención, lo que logró la descongestión de clientes en el área de la sala de espera.
- Mediante el proceso, se logró darle una mayor confianza al cliente, lo que hizo que se recomienden las atenciones en la clínica, generándose la publicidad de boca en boca, logrando reducir las quejas.
- El 2019 la cantidad de quejas fueron el 12%, pero con las mejoras el 2020 la cantidad de quejas fueron sólo del 4% como se aprecia en la figura 23

Figura 23

Evolución de las quejas



Nota: La figura muestra la disminución porcentual de la cantidad de quejas debido al procedimiento de atención médica de la clínica. Elaboración: Propia

- Gracias a estas recomendaciones la cantidad de clientes y recomendaciones empezaron a crecer lográndose que en las páginas de las redes sociales como Facebook e Instagram los seguidores aumenten, lo que ayudo a publicar las atenciones, casos y promociones que se presentaban en la clínica.

Resultados obtenidos del Procedimiento de Facturación

- Disminuyó considerablemente los problemas de facturación interna, ya que en la caja no se sabía lo que el medico había realizado en consultorio. Ahora se tenía establecido la entrega del formato de presupuesto donde el medico detallaba el servicio brindado para facturar los precios correctos.
- Se ampliaron las opciones de pago para poder captar la mayor cantidad de clientes a los que se le daría la facilidad de pagar en efectivo, tarjeta de crédito y/o transferencia bancaria.
- Mediante el sistema de facturación de SUNAT, se pudo enviar al cliente las boletas por correo, agilizando el tiempo de permanencia de cada cliente en el área de caja.

4.4 Resultado del Objetivo 4: Revisar y reformular los montos de sueldos de planillas de todos los trabajadores

Antes los gastos en planillas, debido a que los trabajadores eran registrados con el sueldo mínimo, eran de s/ 71,920 soles anuales como se aprecia en la tabla 5

Tabla 5

Gasto en planillas antes de implementar las mejoras - 2019

MES	SUELDOS		ESSALUD 9%	AFP		ONP 13.00%	TOTAL AFP
	ESSALUD	AFP		APORTE	COMISION Y SEGURO		
				10%	1.75% - 1.58%		
1	5,580.00	3,720.00	502.00	372.00	99.16	121	471.16
2	4,765.00	2,905.00	429.00	290.50	74.16	121	364.66
3	4,650.00	2,790.00	419.00	279.00	70.30	121	349.30
4	4,650.00	2,790.00	419.00	279.00	70.52	121	349.52
5	6,020.00	4,160.00	542.00	416.00	91.41	121	507.41
6	6,020.00	4,160.00	542.00	416.00	91.41	121	507.41
7	6,020.00	4,160.00	542.00	416.00	91.41	121	507.41
8	6,020.00	4,160.00	542.00	416.00	91.41	121	507.41
9	5,580.00	3,720.00	502.00	372.00	135.41	121	507.41
10	5,580.00	3,720.00	502.00	372.00	84.64	121	456.64
11	5,580.00	3,720.00	502.00	372.00	84.64	121	456.64
12	5,580.00	3,720.00	432.00	372.00	84.64	121	456.64
	66,045.00	43,725.00	5,875.00	4,372.50	1,069.11	1,450.80	5,441.61

TOTAL GASTO **71,920.00**

Nota: La tabla muestra el gasto de planillas al 2019 cuando los trabajadores figuraban con sueldos mínimos que no eran los reales. Fuente: La empresa.

Luego del incremento de ventas que se obtuvo tras la implementación respectiva como se muestra en la figura 12, se pudo realizar las mejoras de sueldos de en planillas el gasto anual de S/ 254,787 soles anuales como se aprecia en la tabla 6

Tabla 6

Gasto en planillas antes de implementar las mejoras - 2019

CLINICA PORTALINO & ROND		CENTROS DE COSTO 2021												Pág. 1
Contabilidad														25/04/22
CODIG	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
9100	COSTOS DE PRODUCCION													
921110	Sueldos	12,220.00	12,520.00	12,520.00	16,020.00	14,732.00	15,124.66	16,936.67	16,559.67	16,174.00	16,063.67	12,816.66	9,440.67	171,128.00
921510	Vacaciones sueldos					1,180.67	228.67	83.33	460.33	846.00	646.33	703.34	4,079.33	8,228.00
927110	Régimen de prest.de salud - Essalud-Suel	1,099.80	1,126.80	1,126.80	1,441.80	1,432.14	1,416.00	1,531.80	1,531.80	1,531.80	1,531.80	1,216.80	1,216.80	16,204.14
9300	GASTOS ADMINISTRATIVOS													
921110	Sueldos	5,270.27	5,270.27	5,270.27	5,270.27	5,270.27	5,270.27	5,270.27	5,270.27	5,270.27	5,270.27		5,270.27	57,972.97
921510	Vacaciones sueldos										1,020.83	1,480.00		2,500.83
925110	Atención al personal - Empleados			205.52	46.95	21.19	605.93	154.20	41.10		411.33	38.14	1,871.10	3,395.46
927110	Régimen de prest.de salud - Essalud-Suel	474.32	474.32	474.32	474.32	474.32	474.32	474.32	474.32	474.32	474.32	4,264.59	474.32	9,482.11

Nota: La tabla muestra el registro de los sueldos reales en planillas. Fuente: La empresa

4.5 Resultado del Objetivo 5: Elaborar medidas de control para el ingreso y salida de mercadería del almacén

Antes se logró bajar los costos de ventas, gracias al control realizado de los ingresos y salidas de la mercadería para dar mayor rotación al inventario quedándose con menores existencias a fin de los años 2020 y 2021 brindando la oportunidad de invertir en la implementación de equipos para el mejor desarrollo de los servicios como se aprecia en la tabla 7 y figura 24

Tabla 7

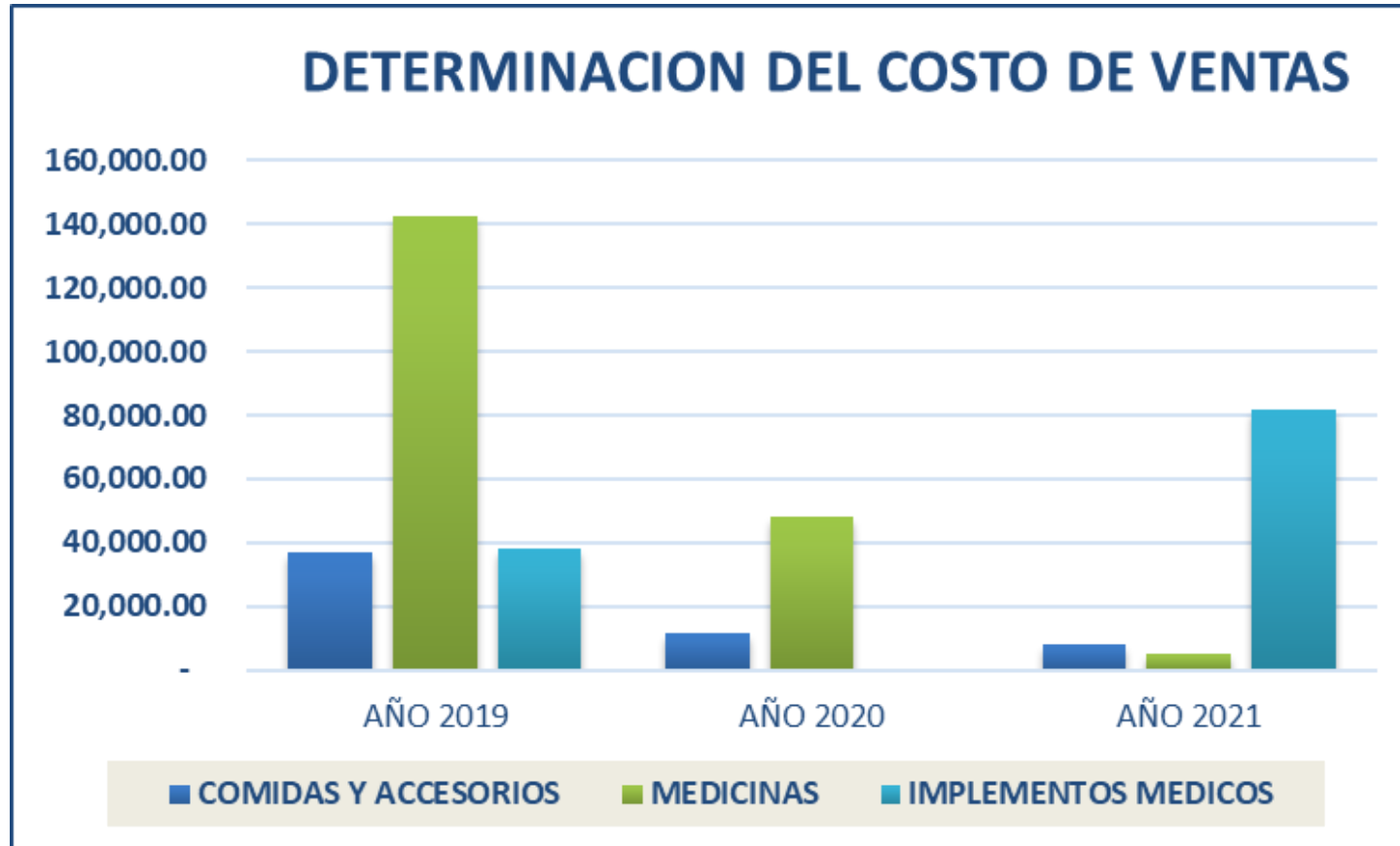
Determinar del costo de ventas

CENTRO DE COSTO	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021
COMIDAS Y ACCESORIOS	37,252.46	11,935.45	8,071.28
MEDICINAS	142,503.32	48,365.28	5,140.10
IMPLEMENTOS MEDICOS	38,223.23	-	81,757.71
TOTALES	217,979.01	60,300.73	94,969.09

Nota: La tabla muestra la variación del costo de ventas del 2019 al 2021. Elaboración: Propia, a partir de los datos de la empresa.

Figura 24

Variación del costo de ventas



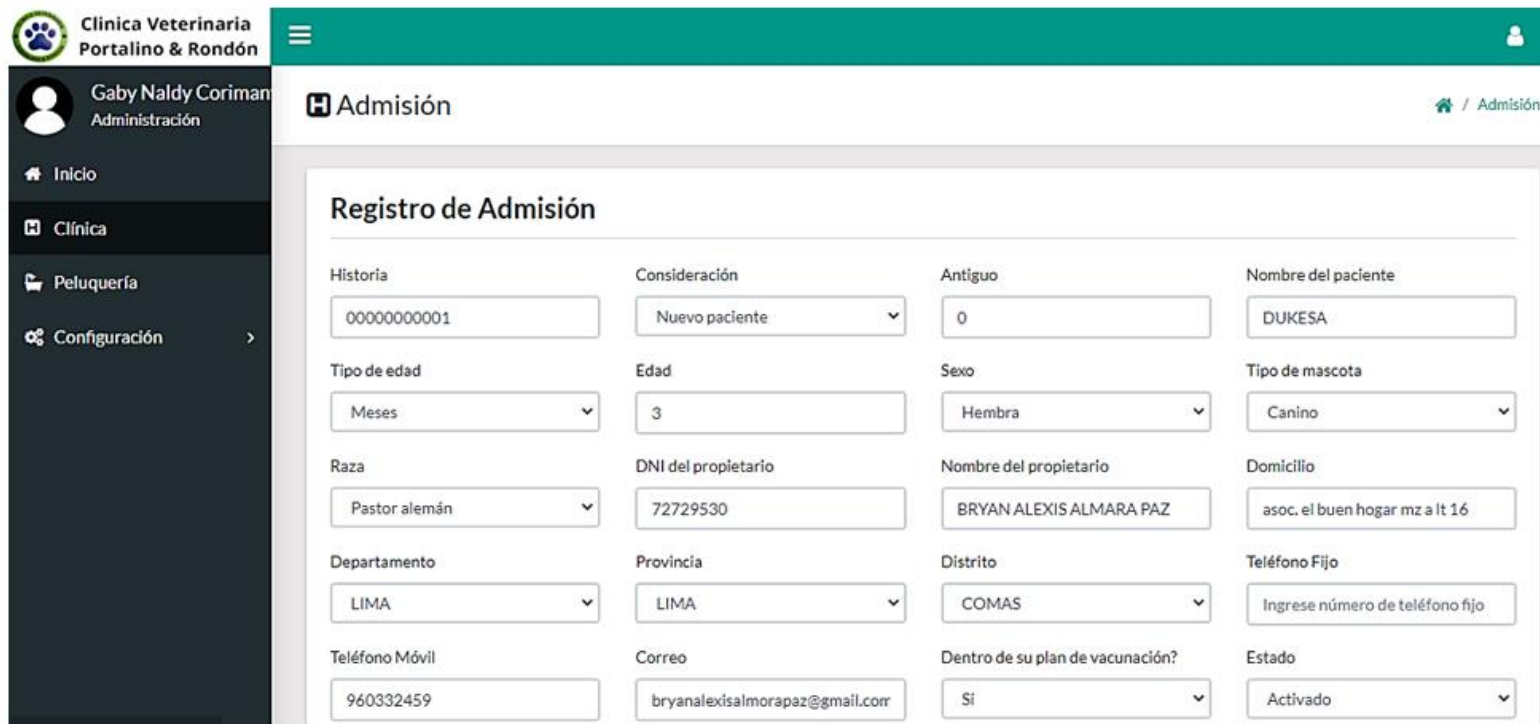
Nota: La figura muestra el comparativo del costo de ventas del 2019, 2020 y 2021. Elaboración: Propia, a partir de los datos de la empresa

4.6 Resultado del Objetivo 6: Elaborar y estandarizar una base de datos para los clientes que permitan el manejo de la información

Antes se manejaban en MS Excel como se presentó en la figura 8, pero se implementó un sistema para logra el manejo eficiente de la información como se aprecia en la figura 25 y 26

Figura 25

Sistema para el registro y seguimiento de clientes de la empresa – parte 1



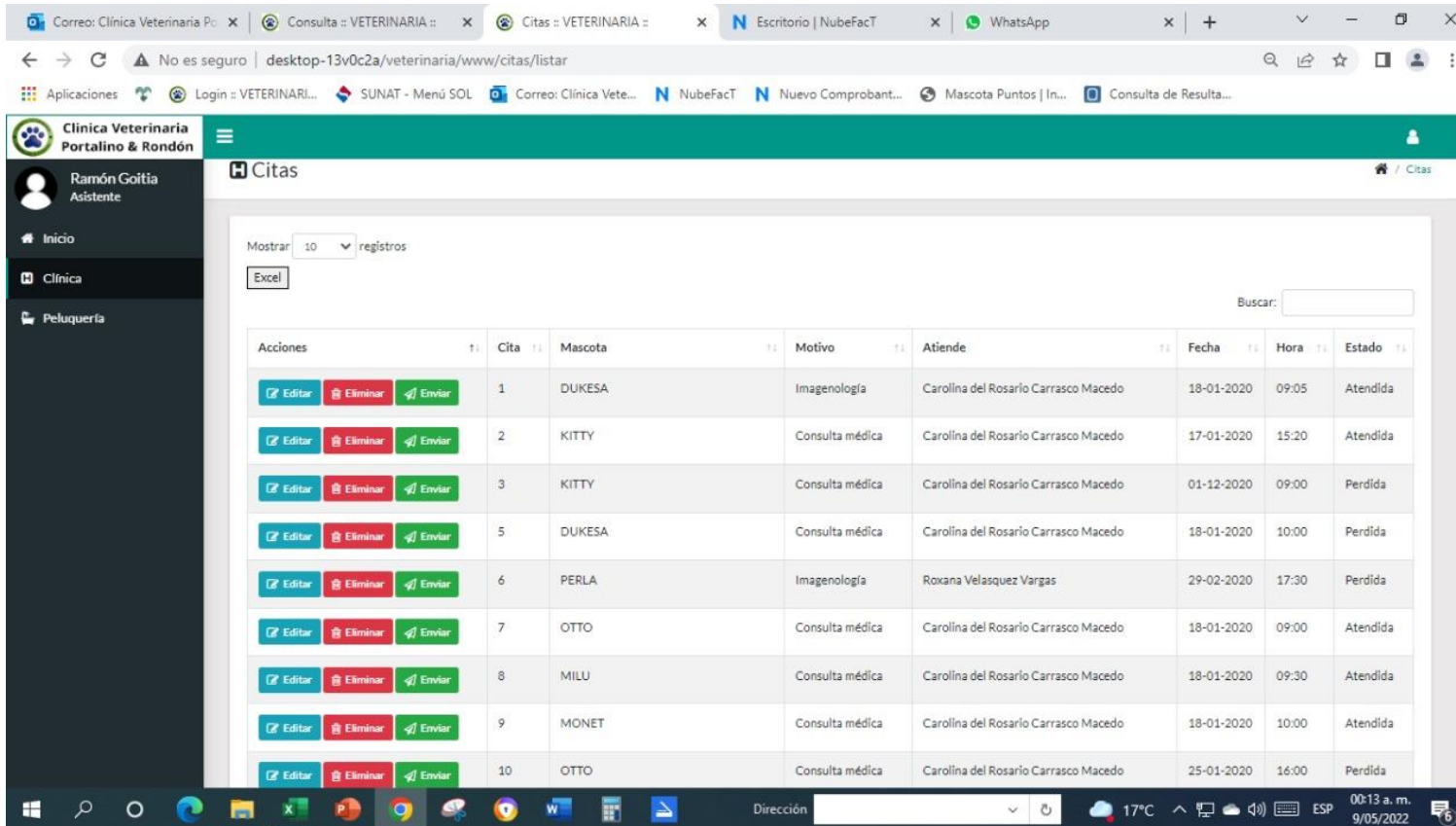
The screenshot shows a web application interface for a veterinary clinic. The header includes the clinic's name 'Clínica Veterinaria Portalino & Rondón' and a user profile for 'Gaby Naldy Corimán Administración'. The main content area is titled 'Admisión' and contains a 'Registro de Admisión' form. The form is organized into a grid of input fields and dropdown menus for various patient and owner details.

Historia	Consideración	Antiguo	Nombre del paciente
0000000001	Nuevo paciente	0	DUKESA
Tipo de edad	Edad	Sexo	Tipo de mascota
Meses	3	Hembra	Canino
Raza	DNI del propietario	Nombre del propietario	Domicilio
Pastor alemán	72729530	BRYAN ALEXIS ALMARA PAZ	asoc. el buen hogar mz a lt 16
Departamento	Provincia	Distrito	Teléfono Fijo
LIMA	LIMA	COMAS	Ingrese número de teléfono fijo
Teléfono Móvil	Correo	Dentro de su plan de vacunación?	Estado
960332459	bryanalexismorapaz@gmail.com	Si	Activado

Nota: La figura muestra la parte 1 del sistema en el cual se registra y hace seguimiento a todos los clientes de la empresa. Fuente: La empresa

Figura 26

Sistema para el registro y seguimiento de clientes de la empresa – parte 2



Mostrar 10 registros

Excel

Buscar:

Acciones	Cita	Mascota	Motivo	Atiende	Fecha	Hora	Estado
Editar Eliminar Enviar	1	DUKESA	Imagenología	Carolina del Rosario Carrasco Macedo	18-01-2020	09:05	Atendida
Editar Eliminar Enviar	2	KITTY	Consulta médica	Carolina del Rosario Carrasco Macedo	17-01-2020	15:20	Atendida
Editar Eliminar Enviar	3	KITTY	Consulta médica	Carolina del Rosario Carrasco Macedo	01-12-2020	09:00	Perdida
Editar Eliminar Enviar	5	DUKESA	Consulta médica	Carolina del Rosario Carrasco Macedo	18-01-2020	10:00	Perdida
Editar Eliminar Enviar	6	PERLA	Imagenología	Roxana Velasquez Vargas	29-02-2020	17:30	Perdida
Editar Eliminar Enviar	7	OTTO	Consulta médica	Carolina del Rosario Carrasco Macedo	18-01-2020	09:00	Atendida
Editar Eliminar Enviar	8	MILU	Consulta médica	Carolina del Rosario Carrasco Macedo	18-01-2020	09:30	Atendida
Editar Eliminar Enviar	9	MONET	Consulta médica	Carolina del Rosario Carrasco Macedo	18-01-2020	10:00	Atendida
Editar Eliminar Enviar	10	OTTO	Consulta médica	Carolina del Rosario Carrasco Macedo	25-01-2020	16:00	Perdida

Nota: La figura muestra la parte 2 del sistema en el cual se registra y hace seguimiento a todos los clientes de la empresa. Fuente: La empresa

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En relación al objetivo general, se pudo determinar que la correcta Gestión Administrativa dentro de una empresa impacta directamente sobre las ventas, logrando realizar el análisis de las causas y efectos que originaban la caída de las ventas, se puede elaborar las estrategias que determinen los puntos clave para el incremento de ventas.

En relación al objetivo específico 1 la empresa al no contar con procedimientos internos establecidos y protocolos de seguridad ante la Covid-19, se encontraba limitada para realizar atenciones médicas en horario prolongado. Se elaboró el Protocolo para la Prevención, Control y Respuesta frente a la Covid-19, que fue registrado ante el Ministerio de Salud dando tranquilidad y seguridad a todos los clientes y trabajadores pudiendo ampliar las atenciones las 24hrs del día.

En relación al objetivo específico 2 se logró tomar medidas correctivas para el control y la permanencia del personal en la clínica, logrando disminuir significativamente las tardanzas, ausencias y permanencias del personal en el 2020, esto objetivo se alcanzó gracias a las competencias adquiridas en el desarrollo del curso de comportamiento organizacional, porque permitió vislumbrar los enfoques extrínsecos que influían en la conducta de los trabajadores.

En relación al objetivo específico 3 se aplicaron los conocimientos obtenidos en Gestión de Procesos, permitiendo crear el documento de Procesos de Mejora para las diferentes áreas de la clínica, siendo las más importantes las atenciones médicas y el proceso de facturación. Además, se crearon los flujogramas correspondientes con lo cual se obtuvo la reducción del tiempo de atenciones, quejas de los clientes y contingencias ante la SUNAT por la falta de conocimiento al momento de facturar.

En relación al objetivo específico 4 se pudo reformular los montos de los sueldos reales de todo el personal, habiéndose tenido una reunión previamente con cada uno de los trabajadores y para lograr esto, se aplicaron las competencias adquiridas en Gestión de Recursos Humanos, logrando motivar al personal para cumplir con las obligaciones que tienen con la empresa.

En relación al objetivo específico 5, se aplicaron los conocimientos obtenidos en Logística y Almacenes permitiendo gestionar las compras y el almacén mediante el correcto control e ingreso de información logrando obtener los datos reales de las existencias, permitiendo tomar las decisiones de compras en base a las necesidades con mayor prioridad de la empresa como los implementos médicos que son muy necesarios para la operatividad del negocio.

Finalmente, en relación al objetivo específico 6, la aplicación del desarrollo de una base de datos con la información de cada cliente para el seguimiento respectivo de sus atenciones y controles, permitió poder crear un sistema interno donde se ingresen todos los datos personales de cada cliente, como también las atenciones médicas e indicaciones ingresadas por cada uno de los doctores, logrando obtener más comunicación y acercamiento con cada uno de los clientes, esto se realizó mediante las competencias adquiridas en Procesos de Información, que se aplicaron al momento de la creación del sistema.

5.2 Recomendaciones

Las empresas deben elaborar permanentemente estrategias de Gestión Administrativa con la finalidad de incrementar las ventas teniendo en cuenta el análisis previo de las causas y efectos que influyen en dicha caída y así poder tomar decisiones preventivas evitando su caída.

Para un correcto funcionamiento del negocio y un excelente ambiente de trabajo, la organización debe mantener motivado y regulado a todos aquellos trabajadores que deseen trabajar en la empresa, logrando una menor tasa de tardanzas, asistencias y renunciaciones, obteniendo mayor productividad y estabilidad laboral.

La implementación de procesos aporta a que las empresas tengan una visión estable del negocio y a su vez a que los trabajadores sepan las funciones que corresponden a cada área, gracias a esto, se puede lograr incrementar las ventas. Para ello, se debe aplicar una correcta Gestión de Compras y Almacenes, para decidir las inversiones que realmente son necesarias para el negocio y evitar tener existencias que solo aumentarían la pérdida.

Las empresas deben desarrollar aplicativos internos que ayuden a mantener la comunicación fluida con los clientes y a su vez con todo el personal interno. Esto ayudará a personalizar la atención médica con los propietarios, en el rubro médico o cualquier giro de negocio, logrando incrementar las atenciones gracias a las recomendaciones que se obtengan de los mismos clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avolio, B.; Mesones, A. y Roca, E. (s.f.). Factores que limitan el crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Revisa Strategia*. Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP.

<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126>

Bullemore, J. y Cristóbal, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Información tecnológica*, 32(1), 199-208. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>

Canales, J. y Huahualuque, W. (2019). *Gestión Administrativa y su influencia en el crecimiento empresarial de Llanmaxxis del Perú SAC, en el período 2017*. Escuela de Administración y Gestión de Empresas. Universidad Peruana de las Américas. [Tesis de pregrado]. <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2781>

Celi, V. (2018). *Rediseño de la gestión administrativa del departamento de Posventa de la empresa Megaprofer SA*. Escuela de Administración de Empresas. Pontificia Universidad Católica de Ecuador. [Tesis de pregrado]

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2459/1/76746.pdf>

González, S.; Viteri, D.; Izquierdo, A. y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. [Artículo científico]

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&tlng=es

Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ava edición. Cengage Learning Editores, S.A. México DF. ISBN-13: 978-607-481-455-2

- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. 14ta edición. Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-32-1245-8.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14° edición. McGraw Hill. México DF. ISBN 978-607-15-0759-4
- Lalvay, J. y Muñoz, G. (2019). Gestión administrativa y su incidencia en el nivel de ventas de la empresa “POCAHONTAS” del Cantón Vinces. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. Ecuador. [Tesis de pregrado].
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42626>
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(2),379-389.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. 2, mayo, 2017, pp. 947-964.
- Moya, C. y Upiachihua, K. (2016). *Relación entre gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa Química Suiza – Trujillo*. Universidad Privada del Norte. [Tesis de pregrado]. <http://hdl.handle.net/11537/9803>
- Navarro, M. (2012). *Técnicas de ventas*. 1era edición. Red Tercer Milenio. ISBN 978-607-733-031-8.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. Pearson Educación. México. ISBN 978-607-442-388-4
- Roque, J. (2016). *Estrategias de gestión administrativa en mejora de la atención al cliente en la MyPE Comercial San Martín, Chiclayo*. Universidad Señor de Sipán. [Tesis de pregrado].

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2708/TESIS%20ARNOLD%20ROQUE.pdf?sequence=1>

Salazar, D.; Díaz, P.; Benalcázar, J. y Acuña, J. (2018). Gestión administrativa en establecimientos de alimentos y bebidas ubicados en el sector de La Ronda del centro histórico de la ciudad de Quito (Ecuador). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo. RIAT*. ISSN 0717-6651 versión impresa / ISSN 0718-235X versión online. .
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/riat/v14n1/0718-235X-riat-14-01-00002.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Ficha RUC

Número de RUC:	20518934687 - CLINICA VETERINARIA PORTALINO & RONDON S.A.C.		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	-		
Fecha de Inscripción:	16/04/2008	Fecha de Inicio de Actividades:	02/06/2008
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	AV. UNIVERSITARIA MZA. K LOTE. 22 URB. RETABLO (ALTURA METRO DE UNIVERSITARIA) LIMA - LIMA - COMAS		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad Comercio Exterior:	IMPORTADOR/EXPORTADOR
Sistema Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 7500 - ACTIVIDADES VETERINARIAS Secundaria 1 - 4773 - VENTA AL POR MENOR DE OTROS PRODUCTOS NUEVOS EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS Secundaria 2 - 4690 - VENTA AL POR MAYOR NO ESPECIALIZADA		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 07/09/2020 BOLETA PORTAL DESDE 01/09/2020 DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 04/02/2021		
Emisor electrónico desde:	01/09/2020		
Comprobantes Electrónicos:	BOLETA (desde 01/09/2020),FACTURA (desde 07/09/2020),GUIA (desde 30/03/2021)		
Afiliado al PLE desde:	-		
Padrones:	Incorporado al Régimen de Buenos Contribuyentes (Resolución N° 0230050127341) a partir del 01/08/2015		
Fecha consulta: 20/01/2022 11:50			