

112
205



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Tesis presentada ante la Facultad de Medicina
Veterinaria y Zootecnia
División de Estudios Profesionales

EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS EN UNA CLINICA VETERINARIA DEL DISTRITO FEDERAL

Tesis que se presenta para la obtención del título de
MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

XAVIER GRIMALDI SANCHEZ



Asesor: M.V.Z. RAFAEL MELENDEZ GUZMAN

MEXICO, D. F.

1 9 9 1

FECHA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	PAGINA.
RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
MARCO TEORICO	3
EL PROCESO ADMINISTRATIVO	6
PLANEACION	6
MISION	7
ORGANIZACION	7
INTEGRACION	8
DIRECCION	9
CONTROL	9
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INICIAL DE LA CLINICA "PLAZA CANINA"	10
PLANEACION	10
ORGANIZACION	10
INTEGRACION	15
DIRECCION	15
CONTROL	15
PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS PROBELMAS DETECTADOS	17
PLANEACION	17
ORGANIZACION	17
SERVICIO	21
MARCA	22
PRESENTACION FISICA	23
PRECIO	24
PROMOCION	25
PUBLICIDAD	25
INTEGRACION	26
DIRECCION	27
CONTROL	28
CONCLUSION	31
LITERATURA CITADA	32
ANEXOS: REGISTROS DE CONTROL	33

RESUMEN

Xavier Grimaldi Sánchez. Evaluación de las actividades administrativas en una clínica Veterinaria del Distrito Federal; bajo la asesoría del M.V.Z. Rafael Meléndez Guzmán, adscrito al departamento de Economía y Administración de esta Facultad. Esta tesis corresponde a la línea de Investigación Aspectos Técnico Administrativos de Empresas Agropecuarias. El presente estudio se realizó en una clínica Veterinaria denominada "PLAZA CANINA" en el Distrito Federal. En este trabajo de tesis se describen, evalúan y proponen cambios en las actividades administrativas de una clínica Veterinaria, con el fin de que el negocio funcione eficazmente y sin problemas. Las actividades de la clínica Veterinaria se describen bajo el proceso administrativo (Planeación, Organización, Integración, Dirección y control). Lo anterior trae consigo una metodología a desarrollar en este tipo de establecimientos, y apoya eficientemente al Médico Veterinario y Zootecnista. Una vez obtenido el resultado de este análisis administrativo, llegamos a tomar diferentes soluciones como los aspectos económicos, contables, manejo de recursos humanos para el eficiente servicio de este negocio.

INTRODUCCION

En cualquier parte del mundo existen, hoy en día, grandes empresas y grandes consorcios, pero no siempre fue así. La gran mayoría comenzaron siendo empresas familiares o pequeñas empresas impulsadas por una o dos personas con los recursos con que se contaba. Estas empresas se dedicaban a cubrir alguna necesidad del medio.

Con el paso del tiempo estas empresas se transformaron, ajustándose a los cambios que se daban en el medio ambiente y lograron convertir las amenazas en oportunidades para crecer, alcanzar el éxito y ser reconocidas algunas no solo por su gran tamaño sino por la gran cantidad de beneficios que aportan a sus empleados, a la comunidad y al país en su conjunto.

Debe quedar claro que no todas las pequeñas empresas de hace 20 o 30 años se han convertido en grandes compañías, muchas se han quedado en el camino o continúan siendo lo mismo que al principio de su ciclo de vida y es por ello necesario el análisis del éxito o fracaso de cada compañía para no dejar morir a la pequeña empresa, pilar fundamental del México de hoy.

La pequeña empresa juega un papel muy importante dentro del marco económico y social debido a que es ésta la principal empleadora de mano de obra y la mayor proveedora de los bienes y servicios necesarios para la sociedad. Es por ello que debe tenerse un especial cuidado en las decisiones que se toman en la administración de una empresa pequeña para que, con el correr del tiempo crezca, pasando a ser una empresa mediana, terminando en el largo plazo en una empresa grande que provea de gran cantidad de bienes y servicios a la sociedad y a su vez, que esta se sienta satisfecha de obtener dichos bienes con alto nivel de calidad.

El objetivo del presente trabajo es aportar un sistema administrativo que provea de los elementos necesarios para hacer que una pequeña empresa se convierta en una mediana y al largo plazo en una gran empresa, todo esto con aplicación en una clínica Veterinaria del Distrito Federal. A primera vista parece un proyecto demasiado ambicioso pero, tomando en cuenta que el trabajo tendrá como sustento una planeación, a través de la consecución de ciertos objetivos y metas, se logrará conseguir este fin. Para ello se procederá a detallar un marco teórico fundamentado en técnicas administrativas para pasar posteriormente al análisis del estado actual de la clínica Veterinaria "PLAZA CANINA", identificando sus deficiencias y las oportunidades que se le presentan para poder detallar después, las alternativas de sugerencia y hacer de "PLAZA CANINA" un negocio con índices altamente rentables.

Por que una clínica Veterinaria? Una clínica Veterinaria desempeña un papel muy importante en la actividad terciaria, que puede ser definida como un negocio que opera en forma organizada

utilizando sus conocimientos y recursos para prestar servicios que se suministran a terceros: en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

El sector terciario ofrece al Médico Veterinario Zootecnista oportunidades que le permiten desarrollar plenamente sus capacidades y que tomada en conjunto, representa una pujante fuerza que está en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico del país.

Este tipo de negocios juega un papel importante en las ciudades, donde su población cuenta con diferentes mascotas y cuyo valor sentimental en el hogar es muy alto o bien estas son utilizadas para desarrollar diferentes funciones como la de guardia y protección, detección de alimentos, guía de invidentes, rescate, etc., por ello se certifica la gran importancia que han cobrado este tipo de negocios en nuestro país. Además, la presencia de estas mascotas en el hogar puede ser fuente de grandes problemas cuando no se les otorga el cuidado requerido al ser portadoras de infecciones o enfermedades para la familia.

MARCO TEORICO

1.- Empresa.

La organización es un término que tiene una diversidad de enfoques y para ello es necesario analizar distintos puntos de vista para poder emitir una definición que se ajuste lo más posible a la realidad de nuestro entorno.

Consideremos algunas de las definiciones más importantes:

David R. Hampton:

"Una organización es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito. Una empresa es una organización." (1)

Peter Drucker:

"Las empresas son órganos de la sociedad. No existen como un fin en sí mismas, sino para cumplir un propósito social específico y para satisfacer una necesidad específica de la sociedad, la comunidad o el individuo. No son fines por derecho propio sino por medios." (2)

Rodríguez Valencia:

"La empresa, es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinadas actividades productivas que de algún modo satisficen las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual." (3)

Munoz García:

"Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad." (4)

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

"La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicio, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad." (9)

Así, considerando las definiciones antes citadas, la empresa es un sistema armónico, conformado por tierra, trabajo y capital, que constituida bajo alguna serie de requisitos legales produce y/u ofrece bienes y/o servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad, a la cual se debe, con un fin que puede o no ser lucrativo.

Durante su desarrollo, las empresas u organizaciones sufren cambios importantes que se dan paulatinamente y que marcan las diferencias entre lo que se clasifica del modo siguiente:

- Micro empresa y Empresa pequeña
- Empresa Mediana
- Empresa Grande

No existe aún un criterio generalizado para definir cada una de estas empresas debido a que intervienen en cada una factores variables que sería difícil encasillar a determinado tipo de empresa con determinado tipo de características generales para todo el grupo al que pertenece, de modo que las empresas consideradas como pequeñas en países desarrollados y de grandes mercados, pueden parecer como medianas y aún como grandes empresas en países pequeños y de bajo nivel de desarrollo.

Se a buscado una definición con base al número de personas empleadas, capital invertido e inclusiva, las ventas realizadas en algún período de tiempo, pero de cualquier manera no se ha establecido un criterio único para enmarcar a las empresas con uno de estos conceptos.

El Programa Nacional de Desarrollo Industrial define a la pequeña empresa como "aquella cuya inversión en activos fijos es menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal". (6) Esta cifra equivale actualmente a \$ 256,800,000 pesos.

Nacional Financiera define a la pequeña empresa como aquella que ocupa hasta 100 personas y sus ventas no podrán sobrepasar los 400 millones de pesos anuales y a la mediana empresa como la que emplea entre 101 y 250 personas teniendo ventas anuales entre 400 y 1,100 millones de pesos.

Debido a que los estimados monetarios pueden no reflejar una relación apropiada para las empresas y con base a su forma de catalogar se determinarán otros factores para fundamentar el tamaño de las empresas en cuestión.

-Empresa Pequeña: Aquella que tiene menos de 100 empleados (ampliando este concepto para Micro-Empresa: Aquella que cuenta con menos de 15 empleados) y opera con base a las decisiones de una sola persona (generalmente el propietario de la misma).

-Empresa Mediana: Aquella que tiene menos de 250 empleados y más de 101 y que opera con base a las decisiones de un grupo reducido de ejecutivos (entendiendo reducido como 3 o 4 ejecutivos).

-Empresa Grande: Aquella que tiene más de 250 empleados y opera con base a las decisiones de un destacado grupo de especialistas para cada rama en particular.

Tomando en consideración que las empresas familiares cuentan con características muy semejantes a la micro-empresa, entonces se agrupará en este inciso.

Debido a que el presente trabajo será aplicado sobre una microempresa, se procederá a describir las características de este tipo de empresa:

- a) Flexibilidad operativa y de innovación.- La pequeña empresa tiene la ventaja de tener una flexibilidad para adaptarse a los cambios, todo esto es posible gracias al tamaño pequeño de la organización así como a los sencillos procesos operacionales.
- b) Aptitud para integrarse en procesos productivos y sustituir importaciones.- Debido al pequeño tamaño de la empresa puede adaptar sus esquemas de producción con cierta facilidad a los cambios y de esta manera logra ser más creativa.
- c) Requieren de un menor plazo para la maduración de sus proyectos.- Gracias a la sencillez de sus procesos operacionales, los resultados de los proyectos se obtienen con mayor rapidez.
- d) Canaliza el ahorro hacia actividades productivas.- Los ahorros de los propietarios son canalizados a través de la inversión para aumentar la producción de la empresa.
- e) Contribuye a la formación de empresarios.- Debido a la gran actividad que se lleva a cabo durante la formación de una gran empresa, el dueño o iniciador de un negocio adquiere gran experiencia que puede ser de utilidad en el futuro.
- f) Contribuye a la generación de empleos.- Por ser el iniciador de una nueva planta productiva así como el promotor de crecimiento de una ya existente, ayuda a disminuir el índice de desempleo al generar nuevas fuentes de trabajo.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Existe una gran diversidad de funciones administrativas de una compañía a otra, de un trabajo a otro o de una persona a otra, pero hay algunas funciones que aparecen en forma constante en muchas empresas. Existen además funciones que muchos estudios muestran como importantes y otros no.

"El proceso administrativo es la administración en marcha. Para su estudio y comprensión se divide en cinco etapas (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control), todas absolutamente dinámicas pues no cabe concebir la administración si no es en movimiento constante." (8)

I. Planeación.

"Planear es decidir lo que va a hacerse, comprende la previsión, la cual permite estudiar simultáneamente varias alternativas y decidir en la etapa de planeación aquella alternativa con la cual debe de trabajar la empresa para obtener su objetivo." (9)

"La planeación consiste en la definición de objetivos, la ordenación de recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad y calidad, la localización especial de las actividades y otras especificaciones necesarias para encauzar racionalmente la conducta de la persona o grupo." (10)

Podemos plantear 5 pasos para llevar a cabo una planeación:

- 1.-Determinación de la necesidad de actuar que puede estar originada por un reporte, una orden, una observación de comités, etc., que generalmente tiene algún punto que amerite tomar una decisión que lleve implícita acción.
- 2.-Investigación y Análisis, se estudian los hechos y las soluciones alternativas.
- 3.-Proposición de la acción implica el estudio de esas alternativas y cabe entonces proponer varios caminos.
- 4.-Decidir de esos caminos cuál se va a adoptar para ejecutar la acción, las decisiones que se tomen pueden ser tentativas o finales; con la decisión nace el plan.
- 5.- Por último, queda dar forma al plan una vez que se ha decidido este y ponerlo en ejecución, una vez hecho esto, se pasa a las otras etapas del proceso administrativo.

Como se advierte que será la etapa de planeación la que finque las bases para todo el desarrollo de un negocio, será la variable considerada con más peso dentro del proceso administrativo, no por ello descuidando las otras fases interdependientes, sino que se toma la planeación como base para poder desarrollar todas las demás.

I.1 MISION.

A través de la misión de la empresa se analiza la razón por la cual esta existe. Se compone de cuatro conceptos o categorías:

- a) Declaración del propósito: Permite describir en una sola frase la razón de ser de la empresa, en la cual se identifican las necesidades del medio ambiente para las cuales está diseñada la organización.
- b) Metas y Objetivos: Aspectos principales por medio de los cuales el trabajo constante de muchas personas llega a unos resultados, pues si no se tienen fines definidos la empresa nunca podrá progresar.
- c) Prioridades o Políticas: Son las reglas para la toma de decisiones durante un período. Si no existe un orden de necesidades no se puede trabajar.
- d) Programas: Interrelacionan las actividades que se necesitan para lograr el éxito en metas y objetivos.
- e) Previsión: Permite estudiar simultáneamente varias alternativas.

II. Organización

"Es, simplemente personas trabajando unidas hacia una meta común." (11)

"La división del trabajo parece ser el más básico de los pilares de la organización. Todos los demás pilares se relacionan con este." (12)

Es importante señalar que para que se dé la división del trabajo es necesario contar con una estructura adecuada que permita, además delegar autoridad, definir responsabilidades y coordinar las actividades de modo que la organización se dirija hacia el punto adecuado en sus objetivos. Por medio de la estructura, el propósito de esta y el ambiente en que opera se obtendrá una mejor manera de organización debido a que es importante tener una estructura suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que se puedan dar en el medio y suficientemente fuerte para poder cumplir con los objetivos y metas que se ha fijado la empresa a través de su propósito.

Existen dos categorías dentro de la estructura:

- 1.-Diferenciación.- La estructura debe ser el resultado de la necesidad de la organización, para enfocar su atención y especializarse en la eficiencia.
- 2.-Integración.- Es la respuesta de la organización al conflicto que resulta cuando se crean unidades que funcionan de manera interdependiente. Dentro de la estructura, la tecnología es un factor de vital importancia, se refiere a:
 - a) Conocimientos Técnicos.- Donde se observa si en la empresa se tiene la capacidad para saber, el como se debe hacer.
 - b) Diseño del producto o servicio.- En donde se marcan los aspectos que diferencian el producto o servicio de la competencia.
 - c) Tecnología para producir.- En donde se observa la estructura de costos y la flexibilidad de los procesos internos.
 - d) Tecnología de Mercadotecnia.- En donde se analiza la habilidad de poder lanzar el producto o servicio al mercado proporcionando excelentes márgenes de calidad a los usuarios de dicho producto o servicio.

III. Integración.

"Es la reunión en una empresa de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánica." (13)

El factor humano es tal vez la variable más importante y a veces la más olvidada dentro de la empresa. Es el factor humano el primer encargado de que la empresa tenga éxito o se hunda para siempre. Existen varias categorías:

- a) Habilidades.- Aquí se trata de comprender los comportamientos técnicos, interpersonales, gerenciales y administrativos.
- b) Conocimientos.- En donde se observa el conocimiento sobre la organización y la especialidad profesional.
- c) Motivación.- En donde se refleja el grado en que la gente de la empresa percibe el poder lograr sus metas personales al mismo tiempo de la organización.
- d) Niveles de colocación.- Desde donde se refleja el diseño del sistema de la planeación así como el desarrollo de los empleados y el número apropiado de personas con las cualidades idóneas.

IV. Dirección.

"La función de dirigir implica básicamente el influir e inducir a los subordinados a que observen comportamientos conforme a un rol. Se centra en la motivación para el trabajo y se trata de obtener una contribución máxima a los objetivos organizacionales." (14)

"La dirección en su aplicación más importante, se ocupa de la motivación a lograr niveles de desempeño más elevado que se pueda." (15)

El liderazgo es el engrane que deben representar los gerentes o puestos clave de la empresa, pues son estos quienes dirigen al definir la misión y las metas de la empresa por medio de la planeación de estrategias, así como también dirigen al traducir los propósitos en programas y prioridades. También administran los conflictos internos inherentes a la organización. Las subcategorías del modelo son tres:

- a) Filosofía Gerencial.- En donde se define el ambiente de trabajo deseado, y los valores de importancia para la organización así como las políticas con el trato de proveedores, empleados y clientes.
- b) Estudio de Liderazgo.- En donde se elige cuál debiera ser el comportamiento más apropiado para usarse en el medio ambiente de la organización, haciendo uso de los factores como la tecnología, ciclo de vida de la organización, etc.
- c) Funciones Gerenciales.- Donde se incluye la planeación y control para lograr la efectividad y eficiencia de la empresa.

V. Control.

"Puede definirse como el hecho de asegurarse de que las actividades se realicen bien". (16)

"Existen cuatro principios de control:

- 1.- Principio de declaración del objetivo.- La función del control es percibir desviaciones posibles o reales de los planes trazados, con la suficiente anticipación para poder corregirlos bien.
- 2.- Principio de eficiencia de los controles.- Las técnicas y enfoque de control son eficientes cuando perciben y destacan las causas de desviaciones reales o potenciales de los planes con un costo mínimo o con muy pocas consecuencias no buscadas.

3.- Principio de responsabilidad de control.- La responsabilidad primaria del ejercicio del control recae en el gerente encargado de la ejecución de los planes.

4.- Principio del control directo.- A mayor calidad de los gerentes y de sus subordinados, menor necesidad de controles indirectos." (17)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INICIAL DE LA CLINICA "PLAZA CANINA"

Para poder tener una amplia visión de la situación en que se encontraba la empresa, como la detección de problemas y su posterior propuesta de solución, es necesario establecer la estructura organizacional de la clínica.

I. Planeación

Inicialmente no se había dado un proceso de planeación que definiere objetivos y metas, no existía ordenación de recursos, materiales y humanos ni se tenían determinados métodos o formas de organización.

No se contaba con una misión definida, aunque de alguna manera, se intuía que se trataba de aportar a la comunidad una ayuda en cuanto a los ciudadanos que se deben dar a las mascotas domésticas a partir de ciertos recursos, pero no se tenían bien definidos los objetivos y las metas. El propietario se limitaba a resolver los problemas que se presentaban día con día sin tener una planeación u organización para dirigir la empresa con o sin rumbo definido, aunque la intención a futuro era crecer, pero: Con base a que?, como medir ese crecimiento?, cuál era ese crecimiento anhelado? Existía gran desorganización, no se tenían jerarquizadas las prioridades y por ello se desperdiciaban recursos tanto personales como físicos. No existían programas para interrelacionar metas y objetivos, porque como se ha mencionado, se carecía de ellos, tampoco se consideraba una previsión que estudiara simultáneamente varias alternativas. Lo anterior se debe a que los M.V.Z. en su preparación básica no tienen elementos para el logro de objetivos a seguir en la apertura de algún negocio.

II. Organización

La empresa estaba integrada por:

El Propietario.- Al ser M.V.Z. se dedicaba a brindar consultas y los cuidados adecuados a las mascotas, al mismo tiempo era el encargado de todas las labores administrativas de la empresa.

Entrenador/Peluquero. - Era el encargado del apiestramiento de las mascotas, además de las labores estéticas de las mismas, tales como baño, peluquería, etc.

Auxiliar/Aprendiz. - Era el encargado de darlo mantenimiento y aseo a las instalaciones, además de estar en constante capacitación con respecto a entrenamiento y peluquería.

No se contaba con una estructura organizacional específica, aunque cada empleado tenía una actitud positiva hacia el trabajo influenciada por el gran gusto que tenían por los animales, de modo que aún sin la estructura se cumplía con todos los requerimientos del cliente de manera eficiente.

Por el lado del área contable, existía la asesoría de un despacho sobre el cual recaía esta responsabilidad, aunque se facilitaba el orden por el bajo volumen de movimientos bajo este rubro.

Con respecto al área de Recursos Humanos no era necesario de un departamento específico debido al reducido tamaño de la clínica. El responsable del personal era el mismo dueño y por el momento no perdía ningún control sobre sus subalternos, existía cordialidad entre ellos y los problemas o diferencias que se presentaban eran de baja magnitud y podían solucionarse fácilmente.

Las áreas de finanzas y mercadotecnia eran también responsabilidad del propietario, y por el tamaño del negocio no había grandes esfuerzos enfocados hacia estas áreas.

Con respecto a los servicios, se contaba con lo siguiente:

1) Servicios:

- Adiestramiento Canino
- Consultas
- Vacunación
- Estética Canina
- Pensión
- Hospitalización

* Se contaba con personal capacitado en los requerimientos específicos.

2) Diseño del producto o servicio.

Lo que la empresa vende es básicamente un servicio, pero no se tenía definida la imagen ni el contenido básico del mismo.

3) Infraestructura.

3.1) Mobiliario.

- 2 mesas de peluquería
- 1 mesa de exploraciones
- 1 mesa de mayo
- 1 bañera especial para perros
- 6 jaulas para perro grande (azulejo)
- 4 jaulas para perro mediano
- 13 jaulas para perro chico
- 2 jaulas de latón medianas
- 1 jaula de latón grande
- 1 vitrina
- 1 esterilizador
- 1 lámpara de operaciones

3.2) Area de Peluquería.

- Tijeras de entresacar
- 3 jaladores
- Peines de distinto número
- Tijeras de corte normal
- Desenredadores
- Deslanadores
- 3 cortauñas
- 3 máquinas rasuradoras Golden A5
- 1 secadora para perro chico.
- 1 secadora para perro grande.

3.3) Material para primeros auxilios.

- Vendas
- Soluciones antisépticas
- Agua Oxigenada
- Material de aseo
- Jeringas

3.4) Instrumental.

- Tijeras (curvas y rectas)
- Pinzas de kelly
- Pinzas de campo
- Bisturí
- Pinzas con y sin dientes de ratón
- Pinzas de Allis
- Agujas para sutura
- Suturas (nylon, seda, catgut, dextran)
- Guantes para cirujano
- Cubre bocas
- Escafandras
- Pijama quirúrgica
- Portasueros
- Mueble de apoyo de instrumental
- Lámpara de rayos infrarrojos

3.5) Material de Entrenamiento.

- Correas de 1.80 mts. de largo
- Collares de castigo alemanes
- Collares de agitación
- Mangas
- Tacos
- Fuetes
- Traje de agitación
- Area específica de entrenamiento

3.6) Productos Químicos.

- 20 vacunas para parvovirus (promedio mensual)
- 20 vacunas para triple canina (Moquillo-Hepatitis y Leptospirosis) (promedio mensual)
- 20 vacunas de rabia (promedio mensual)
- Antibióticos de amplio y mediano espectro
- Antihistamínicos
- Analgésicos
- Antieméticos
- Antiinflamatorios
- Antiespasmódicos
- Sueros (glucosado, cloruro de sodio)
- Vitaminas
- Calcio
- Unguentos

Situación Operacional Actual.

Localización:

La clínica se encuentra localizada en las inmediaciones de la colonia Héroes de Churubusco, en la calle de Sur 101 # 403, esquina con Atanasio G. Saravia. Mapa anexo #3.

El negocio cuenta con una superficie de 211 mts. de construcción, dispuestos de la manera que se muestra en el plano anexo #1 y #2, distribuidos de la siguiente forma:

- Sala de espera
- Peluquería
- Cuarto de Baño
- Jaulas para mascotas en Pensión
- Oficina de atención a clientes
- Quirófano
- Sala de exploraciones
- Baño

- Área de Adiestramiento canino (terrazza)

- Patio

* Se cuenta con un amplio grupo de proveedores especializados en materiales y químicos de uso veterinario.

* Se cuenta con servicio de alimentación a los animales pensionados o de entrenamiento.

* No se tenía un control de citas con los clientes, cosa que provocaba una acumulación excesiva de estos en algunos días mientras que en otros lo excesivo era la ausencia de clientes.

* En la parte contable, se tenía un sistema estandarizado de precios, aunque a veces se volvía flexible dependiendo de los recursos con que contara el cliente y del servicio solicitado, facilitando de este modo el acceso a clientes con pocos recursos que, por el gran cariño que le tienen a sus mascotas, merecen igual atención que los demás, sin ser con esto una beneficiencia. Las excepciones hechas, tenían que ser casos especiales a juicio del propietario del establecimiento.

* El manejo de costos no se consideró el más adecuado, porque no reflejaba una relación con las utilidades obtenidas por período.

* En el aspecto fiscal, existía tal desorden en la contabilidad que dificultaba el cálculo preciso en los impuestos, que a la larga podría generar grandes problemas con los supervisores de las oficinas de Hacienda y Crédito Público.

* En relación al sistema financiero, la empresa no contaba con ningún tipo de crédito de financiamiento, razón que hacía mucho más fácil la "administración", sin presiones de corto o largo plazo.

* Tampoco se contaba con pasivos acumulados por lo que los ingresos estaban libres de intereses y los gastos erogados se liquidaban con rapidéz, cosa que brindaba credibilidad con los proveedores.

* El control del dinero lo llevaba el propietario que, muchas veces hacía uso indistinto de los recursos de la empresa y de los propios.

4) Mercadotecnia.

No se contaba con ningún tipo de análisis de mercado que permitiese ofrecer exactamente lo que requería el cliente con altos márgenes de calidad, sino que se estaba manejando con base a intuición. La intuición tal vez no era mala, pero faltaba un análisis preciso de lo que se ofrecía y a quien se le ofrecía.

III. Integración.

- No existía entre los empleados grandes expectativas de proyección personal pero, en caso de haberlas, tampoco existía el modo o forma de encaminarlas.

- Existía una rivalidad no explícita acerca de los conocimientos de cada persona en el ramo, de modo que se dificultaba la capacitación de nuevos elementos por el temor de desplazamiento de los antiguos por los nuevos.

- No se contaba con algún sistema de incentivos que aumentase el entusiasmo hacia las actividades, el cariño que se les daba a los animales se debía básicamente a que el personal tenía una actitud muy positiva hacia ellos más no por "amor a la camiseta" (actitud de apoyo hacia el establecimiento en que se trabaja).

-No se contaba con una secretaria que se hiciera cargo de las labores propias correspondientes.

IV. Dirección.

La empresa contaba con un líder: el propietario, pero debido a la falta de una estrategia de organización, este se limitaba a resolver los problemas diarios sin darle una proyección específica al negocio, de modo que a pesar de su gran capacidad y orden no lograba encontrar un método que hiciera crecer representativamente el negocio. Mantenía buenas relaciones con los empleados y estos acataban sus órdenes al pie de la letra.

V. Control.

- Producción.

* Existía un reporte de entradas diarias de animales en conjunto, donde se especificaba el concepto por el cual había acudido la mascota a la clínica (vacunas, consulta, baño, etc). Este reporte se realizaba en una agenda de caja, y se seguía el formato siguiente:

Día: XX	Mes: XX	año XXXX
CONCEPTO	:	MONTO
XXXXXXXX	:	\$ XXXX
XXXXXXXX	:	\$ XXXX
XXXXXXXX	:	\$ XXXX

* Existía un control de consumo de materias primas tales como vacunas, alimento, accesorios, jabones, etc. Este control se llevaba mediante un registro similar al anterior.

- Contabilidad:

* Se realizaba un reporte mensual de gastos que tenía por objeto controlar las compras a proveedores y los pagos a las oficinas federales de Hacienda, este reporte llevaba anexo todos los comprobantes de los conceptos registrados y tenía el formato siguiente:

Fecha / Nombre del establecimiento / Concepto / Cant. / Monto
XXX / XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX / XXXXXX / XXX / XXXX

* No existían estados financieros.

* No existía programa de presupuestos.

Recursos Humanos

* Se llevaba un control de las mascotas a las que atendía cada empleado. Este control lo llevaba cada uno y era de la siguiente manera:

Fecha: XX / XX / XXXX

Nombre del propietario/ Raza del animal/ Nombre/ Servicio

Adicionalmente se anotaba la hora de llegada y la hora de entrega de la mascota.

PROPUESTAS DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS DETECTADOS

I. Planeación

A partir de la detección de problemas que se realizó en el capítulo anterior, se plantearán las propuestas y/o alternativas de solución a estos.

Si la empresa no tenía una razón de ser, o al menos no era definida, se debía comenzar por darle un motivo de existencia: "Una empresa que se dedica a utilizar todos sus conocimientos y recursos para prestar el cuidado, protección, brindar adiestramiento, educación y desarrollo a las mascotas de terceros, además de brindarle a estos las herramientas y el aprendizaje necesario para que sus mascotas se encuentren en condiciones óptimas".

Con respecto a los objetivos, se plantearon los siguientes:

-Atender eficientemente a todas las mascotas que lleguen al establecimiento otorgándoles el servicio que requieren siempre y cuando se cuente con autorización del dueño, dando prioridad a los animales que requieran servicio de emergencia.

-Será prioridad vigilar y controlar todos los gastos y costos de la empresa para su adecuado funcionamiento.

En relación a las metas, se trata que la clínica sea la mejor de la zona, atendiendo a cada cliente con la mayor calidad y eficiencia, donde los empleados se sientan a gusto con su trabajo y muy satisfechos de la labor que realizan. De modo que si existen cada vez más clientes bien servidos, esto incrementará la cantidad de servicio para que necesariamente la empresa tenga que crecer, pero no obligada por el medio, sino a través de un crecimiento planeado (de modo que el primer año de operación bajo este esquema, la tasa de servicio se incremente en un 100%).

II. Organización.

Se decidió dar una estructura organizacional específica a la empresa debido a que, aún cuando se tenía una actitud positiva hacia el trabajo por parte de los empleados, la gran desorganización descrita en el capítulo anterior ocasionaba que el negocio no pudiera crecer, de alguna manera estaba frenado por falta de capacidad y atención. De modo que deberían separarse las operaciones e ir contratando al personal necesario con base a un programa de planeación que se adecue a las necesidades y crecimiento deseado durante el próximo periodo de tiempo (un año).

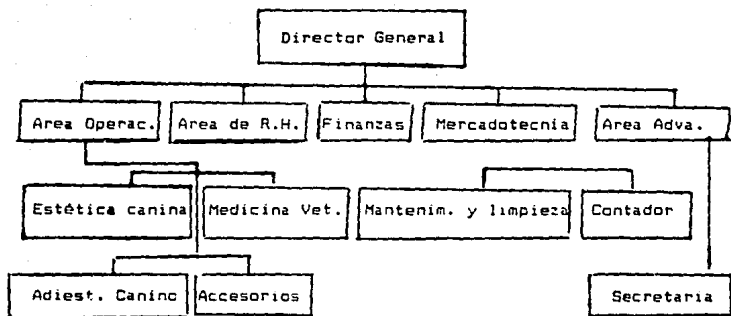
Las áreas serían:

- a). Area de estética canina
- b). Adiestramiento canino
- c). Medicina Veterinaria
- d). Mantenimiento y control
- e). Area administrativa

Se observó que al principio el propietario se hacía cargo de todas estas áreas en conjunto, pero si la clínica pensaba crecer, era hora de deslindar responsabilidades poco a poco y hacer crecer la clínica también internamente no sólo en cuanto al servicio prestado: Mientras más personal capacitado se tuviese, más clientes podrían ser atendidos (todo esto apoyado en expectativas realistas del alcance que se pudiese tener dentro del mercado meta y en opciones realistas de atención y capacidad del inmueble).

Lo primero que debería hacerse sería verificar que todas las actividades del contador o despacho de contadores contratado, cumpliera con sus funciones de manera óptima. En caso de encontrarse que el mal funcionamiento detectado en el capítulo anterior no puede solucionarse de la mejor manera deberá procederse a contratar otro despacho que garantice el manejo adecuado de la contabilidad y el aspecto fiscal del negocio. Se menciona el trato con un despacho debido a que, por el bajo volumen de actividades sería un error contratar un contador que se dedicara a los movimientos de la clínica únicamente. En cambio, al largo plazo lo óptimo sería funcionar de esta manera pero siempre y cuando el volumen de actividades bajo el rubro contable fuese considerable.

Por otro lado, algo que es muy importante tanto organizacionalmente como por cuestión de imagen, es el puesto de una secretaria/cajera/recepcionista, para hacerse cargo de la atención a clientes y del control de efectivo registrando las operaciones diarias de caja, emitiendo recibos y/o comprobantes al cliente. En el primer año de operación bajo este nuevo esquema, se requiere que la secretaria realice las tres actividades (secretaria, cajera, recepcionista), no es mucho pedir si contamos con que en este primer año las actividades se incrementarán mediante un proceso planeado y no a un ritmo demasiado acelerado, mediante el proceso de cambio y crecimiento se determinará el momento en que debe procederse a la contratación de personal adicional de manera que después del primer año la estructura quede como sigue:



La infraestructura no representaba un problema pero si se queria crear un ambiente de trabajo agradable (que en gran cantidad se ve representado por el ambiente físico), debía diseñarse un programa de remodelación:

-Con base a la experiencia de un M.V.Z., el primer paso sería el acomodo físico de los lugares de trabajo, con el fin de evitar pérdidas de tiempo y comunicaciones innecesarias así como el mejor aprovechamiento del espacio.

-Analizar y arreglar (en caso de hacer falta) los sistemas de agua y electricidad.

-Arreglo de baños y áreas de descanso.

-Cambiar o quitar mobiliario innecesario y obsoleto:

Con esto se pretende estar a la vanguardia en el mobiliario no solo de trabajo sino también administrativo. Por el lado del mobiliario del trabajo era menester la adquisición de muebles para el área de espera de los clientes del servicio de Adiestramiento Canino, debido a que el área destinada para esta actividad se encuentra al aire libre (terrazza), se pensó en muebles para jardín. Para el caso de maquinaria administrativa, se nota la necesidad inminente de una caja registradora que controle todas las entradas de dinero, también se identificó la necesidad del auxilio de una microcomputadora y un sistema de información adecuado a las necesidades de la clínica que sirva tanto como para atención al cliente (citas, notas, etc.), como para control interno (llevar estadísticas de todo tipo: clientes, vacunación, tratamientos, etc.; tomar registros de inventarios de recursos; labores contables que facilitan los trabajos administrativos; etc.) así, la computadora puede ayudar en gran medida a un negocio de esta magnitud y al mismo tiempo se contará con la actualización de este, a la vanguardia en tecnología, y ello será un motivo más de atracción para el cliente.

Con respecto a la Tecnología de Mercadotecnia, la importancia de implementar un sistema de información interna para aplicarlo a los aspectos mercadológicos se debe a que esta información es necesaria para el seguimiento del rumbo de la empresa y ver si se encuentra en la dirección correcta, para en caso contrario, implementar las medidas correctivas necesarias.

El sistema de mercadotecnia arroja información muy valiosa, pero no debe evaluarse aisladamente porque de lo contrario se perderá la visión completa de lo que pasa, perdiendo datos que pueden ser aún más valiosos y útiles para aprovechar las oportunidades del medio y diseñar alternativas del desarrollo y solución de problemas presentados.

Lo primero que se debe definir es Que tipo de información es necesaria para conocer el rumbo de una clínica veterinaria?

* Respecto al mercado.

- Quién integra el mercado meta (porcentaje de clientes que se tiene como proporción del total).
- Qué disgusta al cliente del servicio.
- Porcentaje de clientes que son de sexo femenino o masculino, niños o adultos, etc.
- Cuál es el impacto de los medios publicitarios utilizados.
- Porcentaje del total de clientes que regresan.

* Respecto al desempeño del personal.

- Si el/los empleados generan ventas.
- Si el/los empleados retienen clientes.
- Si el/los empleados ahuyentan clientes.
- Si el personal es puntual en sus horas de entredada.
- Si el personal cumple con las tareas establecidas.

* Respecto a las ventas.

- A cuánto ascienden las ventas.
- Qué concepto representa mayor ingreso.
- Y qué ventas se esperan.

Se debe de encontrar los medios adecuados para recabar esta información (encuestas a clientes, buzón de sugerencias, observación directa, etc.) y una forma eficaz de procesarla para poder tener disponibilidad de ella periódicamente y así proceder a analizarla. Se sugiere el uso de la computadora para poder procesar y analizar la información de una manera sistemática. Es muy importante la periodicidad de la información, hay que buscar consistencia en este aspecto por lo que se requiere una rígida disciplina que permita realizar este trabajo tal como se menciona. De otro modo el esfuerzo resultará inútil.

SERVICIO

El producto a vender es de naturaleza no corpórea, intangible, es decir: un servicio, y este será la actividad primordial de la clínica "Plaza Canina". La venta de los

productos relacionados con el mercado veterinario es secundaria; pero debe revisarse muy de cerca, ya que sabiendo manejarse puede presentar una importante proporción de las utilidades.

Características de los niveles del producto:

- Básico.- El cliente compra, en realidad la salud y la belleza de su mascota.

- Real.- El cliente adquiere una vacuna, un corte de pelo, un unguento o un baño para su mascota.

- Ampliado.- La clínica ofrece como producto ampliado, los certificados de vacunación en su caso, que garantizan la salud del animal.

1.- MARCA.

Debe especificarse el servicio que se da bajo un nombre, con un tipo de letra especial y un logotipo que permita distinguirlo de sus competidores. Es de suma importancia crear una imagen identificable y un prestigio alrededor de la misma dando por resultado la marca. Esta debe diseñarse con detenimiento para no modificarse constantemente ya que esto traería consecuencias negativas al crear una imagen distorsionada en el público. Hay que ser estable para ocupar un sitio en la mente del consumidor, un sitio en el que se perciba a la clínica como una empresa de alta calidad en el servicio.

Dentro de las características de la marca, esta debe sugerir algo acerca del bien que se comercia (ventajas, uso, acción, etc.), pronunciarse, escribirse y recordarse con facilidad, distinguirse y ser flexible a los futuros cambios, adaptaciones o, hasta ampliaciones de línea, además de ser adecuada para que se le registre y tenga protección legal de acuerdo a las leyes respectivas.

Es así como nace "PLAZA CANINA", ya que resulta cumplir el máximo de características elementales, pero con el pequeño inconveniente para registrarlo, ya que hablamos de un genérico de especie (Canina) y la ley no permite registros de este tipo.

La manera en que podía registrarse era bajo la denominación de nombre comercial, que en realidad no sirve de mucho a los propósitos requeridos porque solo protege bajo la circunscripción donde se tiene la mayor proporción de clientela.

De modo que procedió a registrarse el logotipo que ampara todo tipo de documentos a fin de que el logotipo sea la imagen principal y primordial para otorgarle prestigio a la clínica "PLAZA CANINA". (Anexo 6)

2.- PRESENTACION FISICA

Debido a que el bien proporcionado es un servicio, el empaque son las instalaciones donde se presta el servicio.

Las instalaciones son muy agradables, se da mantenimiento e higiene periódicamente, independientemente de si el flujo de clientes fué alto o bajo.

Lo recomendable sería poner a la vista del público fotografías con escenas de mascotas, decorar con cuadros alusivos al cuidado animal, además de exponer medallas, trofeos, reconocimientos o diplomas obtenidos en el desempeño de la labor veterinaria o el adiestramiento canino (que son los pilares fundamentales de la clínica). Esto demuestra el profesionalismo y seriedad de los servicios que se prestan en la empresa.

Por lo que respecta a los accesorios, la venta de estos productos permanecía muy resagada. La manera de exhibirlos es muy importante debiendo ser original y atractiva. De la única forma que se puede saber que existen determinado tipo de artículos en un establecimiento es mostrándolos, aún así mucha gente no se da cuenta de la existencia de determinado tipo de productos. Debía reorganizarse la vitrina para hacer más atractiva la compra de accesorios y además, colocarse a un lugar visible al público.

Lo preocupante en el caso de la Presentación física, era la fachada del negocio. No se encontraba en las condiciones más adecuadas, estaba descuidada y era altamente desconcertante.

Cómo decirle al público que dentro de un lugar así va a encontrar un servicio de calidad? Se procedió a cambiar la fachada aportándole un diseño novedoso a través de un terminado rústico. Las letras impresas en esta nueva fachada, obviamente debían ser las mismas utilizadas en lo referente a la marca.

No debemos olvidar la parte más importante de la fachada: El Logotipo. Este será el elemento primordial, todo debe girar alrededor de él resaltándolo con gran fuerza. (Anexo 6)

Un anuncio luminoso sería muy atractivo en un negocio que permanece abierto gran parte de la noche, o que cuenta con una gran cantidad de recursos, en cambio, en "Plaza Canina" es necesario aprovechar los recursos de la manera más eficiente posible y se considera que el colocar un anuncio de este tipo (en luz neón), no brindará la afluencia de clientes esperada, de modo que se utilizará iluminación en lo que se observa de día (logotipo y nombre de la clínica) para que la imagen del consultorio resalte a todas horas denotándose la importancia del negocio, en la circunscripción en que se encuentra.

Grandes ventanales que permiten ver el trato que se da a los animales, ofrecen confianza al público de que su mascota será

tratada con profesionalismo y respeto y si además de tener grandes ventanas hay fotografías en ellos que llamen la atención, entonces habrá cada vez más gente interesada en la empresa.

Además de cuidar todos estos aspectos relativos al producto, debemos mantener un alto estándar de calidad y vigilar que cada cliente sea atendido de manera puntual y eficiente.

3.- PRECIO.

Existen varias consideraciones importantes a tomar en cuenta para fijar el precio:

- Un precio de acuerdo con la competencia sería recomendable, fijándolo en relación a los beneficios que implica el ser atendido en "Plaza Canina". Por ello el precio de casi todos los servicios (vacunación, consultas, pensión, etc), fluctuará 20% arriba del competidor más bajo; y 20% abajo del competidor más alto, fijándose en el precio promedio del mercado encaminándose a mantener y aumentar participación en el mismo.

Es importante mencionar que este precio cubre satisfactoriamente los costos dejando un margen de utilidad de cerca del 100%; esto nos indica que es altamente rentable.

Se ha implementado un precio con diversas formas de pago. Existen comúnmente 4 formas de pago: Efectivo, cheque, pago con tarjeta de crédito y depósito directo en el banco. La segunda fue descartada por la dificultad de control sobre esta forma de pago y con respecto a las otras tres, se decidió no modificar el precio por efectuarse el pago en determinada manera, uniformando los precios sin importar la forma de pago; debido a que si cobráramos un sobreprecio cuando se realiza el pago mediante tarjeta de crédito, causaríamos mala impresión al cliente (ya que el banco cobra de comisión el 0.06 %) y lo que se desea es que el cliente se sienta satisfecho con el servicio recibido.

Así la comisión por pago con tarjeta deberá estar prevista para poder absorverse en caso de tener clientes que paguen de este modo y no considerarse como una pérdida. Se considera que el tener implementado un sistema de pagos con tarjeta de crédito estimula el consumo y esta clientela tal vez considere adquirir un accesorio adicional a su compra. Cuando el cliente siente que el precio que paga es justo, se siente más complacido.

Por el lado de los descuentos por cantidad, se realizarán descuentos por montos mayores a \$200,000.00 M.N. y cuando se requiera el servicio para más de 4 animales a la vez por parte del mismo cliente. No se realizará descuento en vacunas, debido a que el costo de por sí de estos artículos constantemente está subiendo y no se pretende desmotivar el negocio, haciendo poco rentable este segmento, además de que un descuento en este tipo de artículos genera gran desconfianza acerca de la calidad de los mismos.

4.- PROMOCION.

Necesitaba establecerse un sistema de promoción para informar y persuadir al mercado acerca del servicio que "Plaza Canina" proporciona, de modo que se estimule la demanda en una alta proporción.

Recurrir a la publicidad indirecta es un buen método, ya que es la que mejor funciona en este tipo de negocios donde lo importante es la confianza. Este tipo de publicidad, al no ser pagada por nuestra empresa, solo necesita de un medio público que esté informado acerca de las competencias y eventos caninos. Lo importante será que la clínica se haga notar en este medio, compitiendo en todos los eventos que se pueda y obtenga reconocimientos por sus labores, de este modo la publicidad vendrá sola. Para lograr esto se necesita que los participantes en los eventos obtengan premios regularmente, de otro modo podría resultar inefectivo e incluso, contraproducente.

Este medio promocional sería el único elegido por el momento debido a que en el tipo de servicios prestado, una disminución de precios masivamente, provocaría desconfianza por parte del público acerca de la calidad de los recursos con que se trabaja.

5.- PUBLICIDAD.

Se utilizará publicidad de producto enfocada a la acción directa, esto es, que se obtenga una rápida respuesta a los anuncios, estos contendrán una descripción de los servicios que proporcionan "Plaza Canina" invitando al público a traer a sus mascotas informando de los beneficios que obtendrá. Esta publicidad debe llevarse a cabo en los períodos de demanda alta (que son las vacacionales básicamente), para que el público recuerde que existe la clínica y acuda a esta para obtener el servicio que requiere su mascota. Aquí se decidió que el volante funcionaría idealmente, seguido de un pequeño obsequio (un llavero con el logotipo de nuestra empresa) el cual reeditaría grandes frutos; ya que la mayoría de la gente haría uso del mismo y por ende lo portaría consigo, llevando de esta forma nuestra propaganda con el número telefónico.

La publicidad de acción indirecta debe estar presente durante todo el año para reforzar la actividad de la clínica en el mercado. Aquí se identificó al periódico/boletín denominado "Segunda Mano" como medio idóneo para este tipo de publicidad.

Otro medio muy efectivo para que el público siempre tenga presente al negocio, son los recetarios y certificados de vacunación que se le obsequian al cliente una vez que su mascota ha sido atendida dentro de la clínica "Plaza Canina". (Anexos 7,8,9,10,11 y 12)

III. Integración.

Como ya se ha mencionado antes, un departamento de recursos humanos resultaba innecesario, la contratación de una secretaria podría resolver este problema porque, además de realizar sus propias labores, podría desempeñar el cargo de jefe de personal (después de la capacitación correspondiente). La persona que desempeñe este puesto tiene que ser alguien muy especial porque, como ya se dijo, no será una secretaria común.

Debido al creciente flujo de clientes debía contratarse al personal necesario pero, con qué características?: Primeramente, debía tratarse de personal joven, con necesidades y ganas de trabajar, de modo que pudiese dársele capacitación. En un mercado relativamente nuevo como lo es el de la estética canina, la mano de obra es muy escasa, los estándares de capacitación son bajos y de lo poco que existe con buena capacitación se requieren salarios muy elevados. Es esta la razón que se tiene para que "Plaza Canina" capacite a sus propios empleados.

Se debe tener especial cuidado con las nuevas contrataciones, desde su investigación hasta la obtención de todos los papeles necesarios como son:

- Acta de nacimiento.
- Cédula Cuarta.
- Número de afiliación al Seguro Social (En caso de haberlo)
- Comprobación del domicilio actual.
- Cartas de Recomendación.
- Certificado de Salud.

Aunque parezca ser exagerado y engorroso todo este proceso, es la mejor manera de asegurarse de contar con personal adecuado y llevar un control administrativo del personal.

Procedimiento de contratación de nuevo personal.

1.- Deberá presentarse la solicitud de una nueva contratación por parte del personal mismo cuando surja un desabasto servicio a clientes (que el personal activo no pueda atender en su totalidad a los que requieran servicio), aquí entrarán cuestiones muy subjetivas y por ello será necesario pasar al siguiente punto.

2.- El Director General deberá aprobar la solicitud de la nueva contratación.

3.- Se procederá a la búsqueda de candidatos a través del

contacto de amistades (se consideró que este canal sería el más adecuado por razones de confiabilidad, pero en caso de resultar ineficiente se procederá a la publicación de anuncios en los periódicos de mayor circulación, dependiendo de la cantidad de personal requerida).

4.- La secretaria, una vez que esté encargada del área de Recursos Humanos, procederá a aplicar la solicitud de empleo y los exámenes correspondientes (psicológicos, psicotécnicos o de conocimientos relativos al área particular del puesto vacante) a los interesados.

5.- Todos los datos en el punto anterior, serán revisados por el Director General, de dar este su aprobación se elaborará el contrato, si no es así se regresará al paso 3 hasta que el paso 5 quede completo.

6.- Ingresará el nuevo empleado a "Plaza Canina".

La capacitación se dará por los empleados más especializados en el área específica.

Es reelevante que el proceso anterior será manejado para personal administrativo, de mantenimiento, estética o adiestramiento, que son actividades que pueden aprenderse sobre la marcha y no requieren de un permiso especial. En cambio, para el área de Medicina Veterinaria, siempre que se requiera personal, la búsqueda de candidatos se realizará a través de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia con la ayuda de amistades.

IV. Dirección.

Es el factor que une todos los puntos de la estrategia: aún ofreciendo el mejor servicio, contando con el mejor personal, los mejores aditamentos y la mejor imagen, no servirían de nada individualmente. El liderazgo del Director General y de su equipo de trabajo son la base para el éxito, Cubrir las características del Director General no es tan difícil; se requiere lo siguiente:

- Autoridad y Profesionalismo
- Exigencia
- Orden
- Criterio para la toma de decisiones
- Constancia
- Disciplina
- Carisma
- Amor por los animales

No se necesita de un genio para desempeñar este puesto, únicamente se requiere añadir una característica más: Espíritu de logro de los objetivos planteados.

V) Control.

* Contabilidad.

Se requería urgentemente un registro de las operaciones que contenga:

- a) Fecha
- b) Clave del paciente atendido (Raza)
- c) Concepto del pago
- d) Importe
- e) Forma de Pago

También deberá emitirse un recibo que ampare el servicio recibido como comprobante para el cliente.

Al final del día debe realizarse un corte de caja de la forma siguiente:

- Servicios de vacunación.....	Importe
- Consultas.....	Importe
- Estética Canina.....	Importe
- Desparasitaciones.....	Importe
- Pensiones.....	Importe
- Adiestramiento Canino.....	Importe
- Hospitalización.....	Importe
- Cirugías.....	Importe
- Venta de Accesorios.....	Importe
- Otros.....	Importe
- TOTAL.....	Importe

De modo que se tiene un control específico sobre el concepto en el cual se tienen mayores o menores entradas sin mayor detalle.

Los cortes de caja deberán contabilizarse semanal, mensual y anualmente:

- Corte de caja día "A" mes "X".....Importe
- Corte de caja día "B" mes "X".....Importe
- Agregado semana "F".....Importe
- Agregado mes "Y".....Importe
- Agregado año "Z".....Importe

Así al finalizar un mes se tendrían contabilizados todos los ingresos mensuales correspondientes a los cortes diarios, que se reflejarían en el estado de cuenta que envía el banco acerca de los movimientos que se tienen en la cuenta.

Del mismo modo, los egresos se controlarán mediante la misma cuenta, efectuándose únicamente pagos con cheque justificadamente, llevándose un control estricto sobre la chequera donde se especifique el motivo del cheque girado para que posteriormente se registre en una póliza y saber qué cantidad de dinero está, en qué lugar, en qué momento, facilitando la labor contable.

Como se ha visto, la situación de la empresa en cuanto al aspecto fiscal, financiero, económico y contable era muy deficiente. Se procedió a pedir al despacho de contadores contratado, un diagnóstico de la situación:

- Fiscal
- Financiera
- Económica
- Contable

Una vez obtenidos estos datos, se debe proceder a implantar sistemas operativos de manera simple, como:

- Control de compras
- Vigilancia de los Costos

Al presentar esta empresa poco movimiento de tipo contable, por el momento no es propicio crear grandes y complicados sistemas, sino vigilar el orden y cumplimiento de lo especificado anteriormente.

Probablemente estos controles den la impresión de ser engorrosos y burocráticos, pero el volumen de actividad con que cuenta la empresa, facilita que los trámites se lleven con rapidez y efectividad, proveyendo de información muy significativa para los avances y ampliaciones futuras.

CONCLUSION

La mayor parte de la industria mexicana está constituida por la micro, pequeña y mediana empresa. Por ello es tan importante que no se subestime el valor de estas empresas, que en su mayoría han sido familiares y se han desarrollado mediante conocimientos empíricos y técnicos.

Estas empresas han logrado salir adelante gracias al empeño y dedicación con que sus dueños se han enfrentado a los problemas, pero si en anteriores ocasiones no fue fácil sortear problemas, en la época actual parece ser todavía más difícil si no se cuenta con la preparación adecuada, la empresa que no sepa ajustarse a los cambios quedará fuera del desarrollo y se extinguirá rápidamente, por ello la Administración brinda una gran arma a la micro y pequeña empresa a través de la planeación y el cambio estipulado.

En la última década parece suceder los cambios con mayor rapidéz, se identifica a la Medicina Veterinaria como un mercado atractivo en la ciudades, porque se ha incrementado el sentido consciente del significado de una mascota en el hogar, grado estimativo y beneficios que brinda el tener un animal doméstico saludable. La Administración ofrece al Médico Veterinario un gran apoyo para la explotación de este mercado y el desarrollo de una sociedad más sana tanto física como mentalmente debido al sentimiento que debe inspirar una mascota que se encuentra en condiciones óptimas.

Al incursionar en un negocio, siempre debe definirse los objetivos: A dónde se quiere llegar, cuál será la misión de la empresa y como se llegará a estos objetivos (planeación), pero eso no basta, es necesario tener una amplia visión y lograr que todas las piezas que interactúan dentro del proceso administrativo encajen perfectamente unas con otras, esto se logra solo a través de un líder que logre conjuntar cada persona en un equipo de trabajo con el mismo objetivo común.

Otra cosa que es importante señalar es que el ramo Veterinario se encontró muy resagado durante mucho tiempo dentro de las ciudades, pero ahora, está tomando la importancia debida y la gente está dándose cuenta del alto valor que representa un animal en perfecto estado, que no trae enfermedades a la comunidad sino, beneficios que es posible recoger en un corto plazo, tales son los beneficios que ofrecen los perros entrenados para guías de invidentes, detectores de alimentos, drogas, guardia y protección. Ahora las ciudades ofrecen también atractivo marco laboral para el Médico Veterinario.

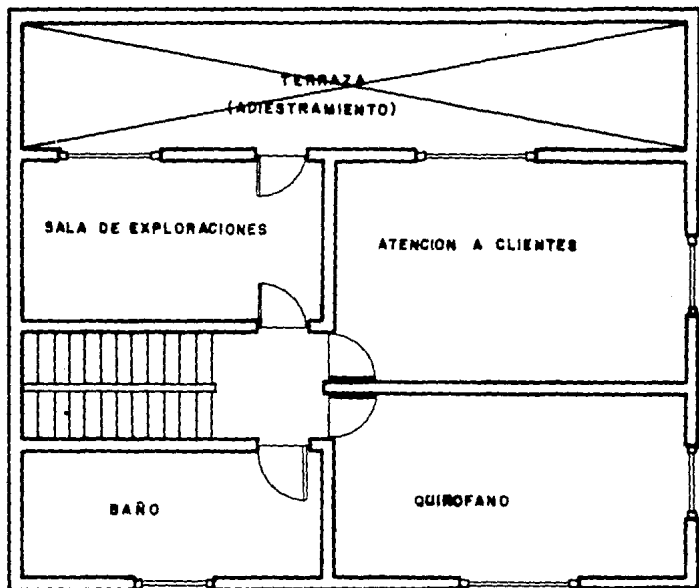
El ambiente en que se realiza la labor Veterinaria es altamente reconfortante para el personal, no solo es un trabajo remunerado, también ofrece la oportunidad de estar satisfecho con una actividad que día a día se ve premiada cuando se logra aportar algo útil a la sociedad.

L I T E R A T U R A C I T A D A

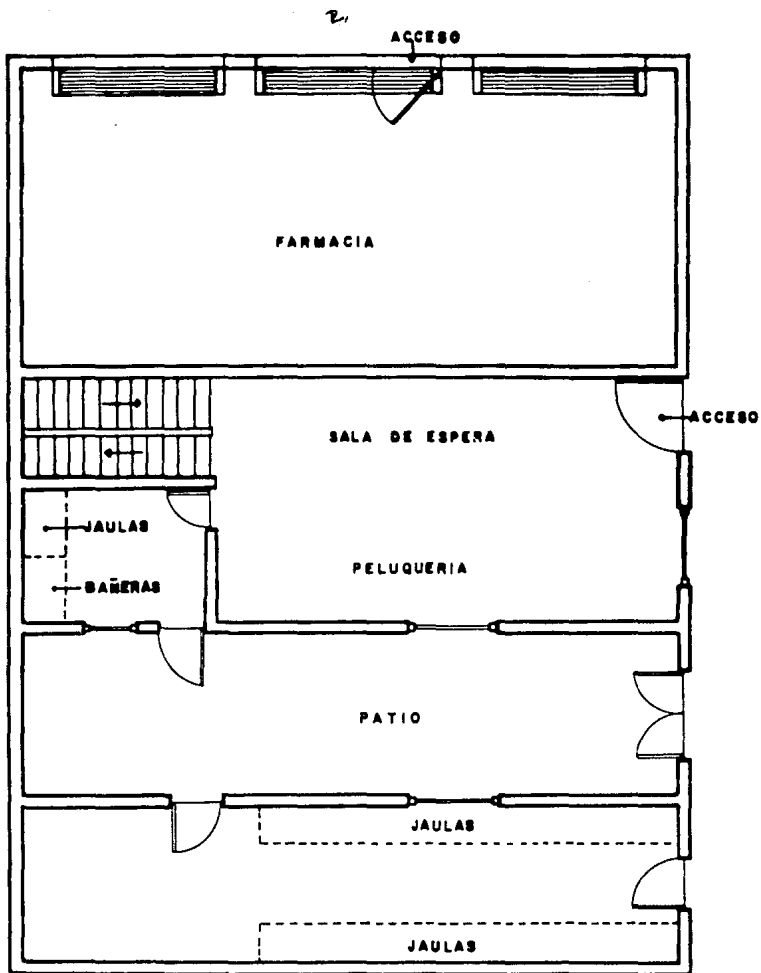
- 1.- Drucker, P.F.: La Gerencia. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1978.
- 2.- Fulmer, R.M.: Administración Moderna. Diana, México, D.F. 1986.
- 3.- Hapton, D.: Administración Contemporánea. Mc. Graw-Hill, México, D.F. 1987.
- 4.- Laris Casillos, F.J.: Administración Integral. Cecsa, México, D.F. 1985.
- 5.- Luthans, F.: Introducción a la Administración. Mc. Graw-Hill, México, D.F. 1986.
- 6.- Miner, J.B.: El Proceso Administrativo. Cecsa, México, D.F. 1984.
- 7.- Munch Galindo, L. y García Martínez J.: Fundamentos de Administración. Trillas, México, D.F. 1984.
- 8.- Nacional Financiera, S.A.: Programas para el Desarrollo Integral de la Industria. Año 5, No. 44, Pag. 3; México, D.F. 1985.
- 9.- Real Academia de la Lengua Española.: Diccionario de la Lengua Española y gramática. Ediciones Culturales del Gran Diario Noyedades, México, D.F. 1970.
- 10.- Rodríguez Valencia, J. : Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ecasa, México, D.F. 1988.
- 11.- Torres Hernández, Z.: Pequeña Empresa en el Contexto de la Política Mexicana. Estudio de Caso. México, D.F. 1982.

ANEXOS

"PLAZA CANINA"



PLANTA ALTA



PLANTA BAJA

EJE 8 SUR

ERMITA IZTAPALAPA

PLAZA CANINA



JORGE ENCISO

Suf 101

FRANASIO G. SARAVIA

Suf 101

Suf 99.

RODOLFO USITLY

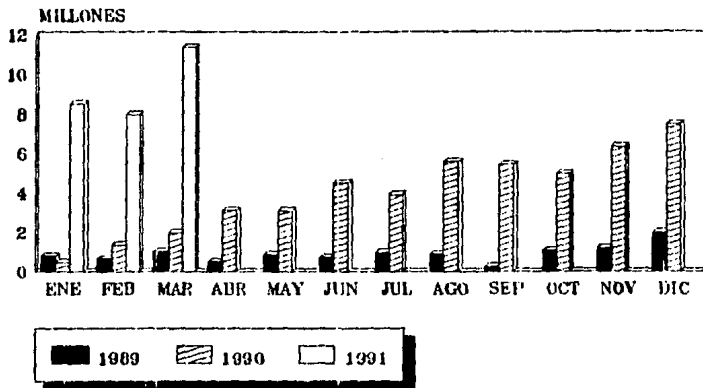
CALLEJA DE LA VIGA

PROL. E. IZAPATA

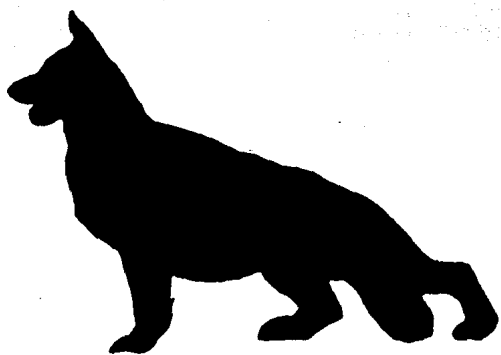
VENTAS MENSUALES DATOS DEFLACTADOS
A MARZO DE 1991

	1989	1990	1991
ENERO	815678.5	484485.0	8513850.
FEBRERO	666040.4	1369146.	7982897.
MARZO	1046353.	1994604.	11388783
ABRIL	496870.4	3125946.	
MAYO	876865.3	3094865.	
JUNIO	736142.6	4495584.	
JULIO	984545.2	3916620.	
AGOSTO	889876.2	5582859.	
SEPTIEMBRE	265266.6	5431534.	
OCTUBRE	1081340.	4966143.	
NOVIEMBRE	1186320.	6320414.	
DICIEMBRE	1980222.	7460293.	

VENTAS MENSUALES A MARZO DE 1991. CON DATOS DEFLACTADOS



PLAZA CANINA



Plaza Canina

Nº 060

Plaza Canina

Dr. Xavier Grimaldi Sánchez
MEDICO VETERINARIO ESTETESISTA
U. N. A. M.

SUR 101 No. 485 ESQ. ATANACIO S. SARAVIA
COL. HEROES DE CHURUBUSCO
C. P. 06000 MEXICO, D. F.



DED. PROF. No. 495788
REG. S.S.A. 200992098

Tel. 582-4072

\$

CORREA PECHERA COLLAR NINGUN ACCESORIO

EL ANIMAL SERA ENTREGADO A LAS _____ HORAS

DEL DIA _____ DE JAULA _____

VER NOTAS IMPORTANTES AL REVERSO.

Nº 060

Plaza Canina

Dr. Xavier Grimaldi Sánchez
MEDICO VETERINARIO ESTETESISTA
U. N. A. M.

SUR 101 No. 485 ESQ. ATANACIO S. SARAVIA
COL. HEROES DE CHURUBUSCO
C. P. 06000 MEXICO, D. F.



DED. PROF. No. 495788
REG. S.S.A. 200992098

Tel: 582-4072

\$

CORREA PECHERA COLLAR NINGUN ACCESORIO

EL ANIMAL SERA ENTREGADO A LAS _____ HORAS

DEL DIA _____ DE JAULA _____

VER NOTAS IMPORTANTES AL REVERSO.

Plaza Canina

Dr. Xavier Gumbaldi Sánchez

MEDICO VETERINARIO ISOTEC MEXIA
U. N. A. M.

SUR 101 No 403 ESQ. ATANACIO G. SERRAVALLO
COL. HEROES DE CHURUBUSCO
C. P. 09090 MEXICO, D. F.



DES. PROF. NO. 492736
REG. S.S.A. 2009023035

CERTIFICADO DE VACUNACION

No. Exp. _____

Propietario Tel.

Domicilio C. P.

Nombre Especie

Eraza Edad

Color Sexo

Vacuna Contra:

- RABIA
- PREVENTIVA (MOQUILLO-SARAMPION)
- DOBLE (MOQUILLO-HEPATITIS)
- TRIPLE (MOQUILLO-HEPATITIS-LEPTOSPIROSIS)
- CUADRUPLE (MOQUILLO-HEPATITIS-LEPTOSPIROSIS-PARAINFLUENZA)
- QUINTUPLE (MOQUILLO-HEPATITIS-LEPTOSPIROSIS-PARAINFLUENZA-PARVOVIRUS)
- PARVOVIRUS (GASTROENTERITIS TRANSMISIBLE)
- PARVOVIRUS (CORONAVIRUS)
- PARVOVIRUS (PANLEUCOPENIA)
- PANLEUCOPENIA FELINA
- TRIPLE FELINA (RINOTRAQUEITIS-CALICIVIRUS-PANLEUCOPENIA)
- DESPARASITACION

Marca

No. de Lote V

Fecha de Vacunación

Fecha de Revacunación

Firma

Tel. 5-92-40-72

NOTA: Leer al reverso

HISTORIA CLINICA No.

FECHA _____

NOMBRE DEL PROPIETARIO _____

DOMICILIO _____

TELEFONO _____

DATOS DEL PACIENTE:

ESPECIE _____

NOMBRE _____

SEXO: _____

RAZA _____

EDAD: _____

COLOR _____

SEÑAS PARTICULARES _____

VACUNACION:

PARVOVIRUS _____ TRIPLE _____ RABIA _____ DESPARBIT. _____

CIRUGIAS: _____

MOTIVO POR EL CUAL ES PRESENTADO A CONSULTA: _____

CONSTANTES FISIOLOGICAS:

TEMPERATURA: _____ F.C. _____ F.R. _____

T.U.C. _____

DIAGNOSTICO _____

CUADRO CLINICO: _____

TRATAMIENTO: _____

AUTORIZA: _____

COSTO: _____

M.V.Z. _____

Dr. XAVIER GRIMALDI SANCHEZ**SUR 101 NO. 1116 ESQ. ATANACIO D. SARAVIA
COL. HEROES DE CHURUBUSCO
C. P. 09090 MEXICO, D. F.****TEL. 582-40-73**

PLAZA CANINA

Dr. Xavier Grimaldi Sanchez.
Médico Veterinario Zootecnista.
U.N.A.M.
Sur 101 #403. Col. H.de Churubusco.
C.P. 09090. MEXICO. D.F.

Ced. Prof. 492738
Reg. S.S.A:
2009023035.

CERTIFICADO DE SALUD:

México, D.F., a ___ de _____ de 1991.

A QUIEN CORRESPONDA:

En mi calidad de Médico Veterinario Zootecnista certifico que:

La mascota de Nombre:

Raza:

Sexo:

Color:

Fecha de nacimiento:

Lugar de nacimiento:

Reg. No.: _____

Propietario(a):

Me fue presentado(a) el día de hoy por: El propietario de la mascota, para ser examinado(s) clínicamente con el resultado siguiente:

SE ENCUENTRA LIBRE DE ENFERMEDADES INFECCIO/TRANSMISIBLES APARENTEMENTE DEMOSTRABLES, ADEMÁS CON VACUNACIONES Y DESPARASITACIONES AL CORRIENTE.

Se extiende el presente certificado de salud, para los fines que al(a) portador(s) le convengan.

En la ciudad de México, D.F., a los _____ días del mes de _____ de mil novecientos noventa y _____.

ATENTAMENTE

M.V.Z. Xavier Grimaldi Sánchez.

PLAZA CANINA.

AUTORIZACION PARA INTERVENCION QUIRURGICA
Y/O PROCEDIMIENTOS QUIRURGICOS VARIOS

Fecha _____

El que suscribe _____

Con domicilio en _____

Teléfono(s) _____.

Propietario del(los) animal(es) que abajo se escribe(n):

Nombre: _____ Especie: _____

Raza: _____ Edad: _____

Color: _____ Sexo: _____

Reg.No: _____ No. de animales: _____

Por medio de la presente y en pleno uso de mis facultades mentales; doy mi autoridad para que se le practique intervención quirúrgica o procedimiento quirúrgico al animal arriba descrito, de igual forma estoy plenamente conciente que será sometido a una cirugía y/o procedimiento quirúrgico por sencillo o complicado que éste sea a un período de anestesia local en general y a un tratamiento médico pre y transoperatorio, lo cual implica un manejo especial de cada paciente así como el uso y administración de diversos medicamentos (tranquilizantes, antibióticos, etc.).

Acepto de antemano todos y cada uno de los riesgos que el uso de dichos procedimientos implique, dada la ideosincrasia y naturaleza propia de cada animal para reaccionar a los mismos y que por si algún motivo éste muriese; no presentaré reclamación posterior de ninguna índole, así mismo convengo que la clínica no estará obligada a reponer ni pagar el costo total o parcial del animal que yo deje para su intervención, al igual que tampoco pagaré ningún gasto extra originado a dichos procedimientos, de la misma forma que mi animal al serme entregado, me comprometeré a vigilar de todo su período postoperatorio, siendo de mi exclusiva cuenta y responsabilidad cualquier riesgo que pudiera ocurrirle, o cualquier accidente originado por mi negligencia, en todo momento efectuaré el tratamiento o cuidados postoperatorios que me sean asignados, así como asistir puntualmente a revisiones o consultas que se me citen posterior a la intervención.

FIRMA DE CONFORMIDAD DEL CLIENTE

Plaza Canina

PENSION

DATOS DEL PACIENTE:

Propietario _____ Tel. _____
Domicilio _____ C.P. _____
Nombre _____ Especie _____
Raza _____ Edad _____
Color _____ Sexo _____

VACUNAS:

Parvovirus: _____ DHL: _____ Rabia: _____ Desparasitación: _____

EXAMEN GENERAL:

Temperatura _____ F. R. _____
F. C. _____ T.L.C. _____

Al examen general, el paciente resultó: _____

Observaciones: _____

Alimentación: _____

Número de días: _____ Costo por día: \$ _____

Total a pagar: \$ _____

Deja a cuenta: \$ _____ Saldo: \$ _____

El dueño de la mascota a presentado todas sus vacunas vigentes, de lo contrario, la clínica veterinaria no se hace responsable de las enfermedades contraídas dentro del período de pensión.

La clínica veterinaria no podrá pensionar al animal si éste presentase cualquier tipo de padecimiento que altere la salud por motivos de enfermedad, el cliente libera a la clínica veterinaria de toda responsabilidad presente o futura, en cuanto al desarrollo o consecuencias de la enfermedad, incluyendo la muerte.

En caso de no regresar por el animal el día señalado, se tolerarán tres días, de lo contrario se podrá disponer de éste de la manera que más le convenga a la clínica.

FIRMA DEL CLIENTE

FIRMA DEL M. V. Z.

Plaza Canina

CONTRATO DE ADIESTRAMIENTO DE ANIMAL ESPECIFICO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL C. XAVIER GRIMALDI SANCHEZ, PROPIETARIO DE PLAZA CANINA, EN LO SUCESIVO Y PARA LOS EFECTOS DE ESTE CONTRATO "EL PRESTADOR", Y POR OTRA PARTE _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARA "EL CLIENTE" AL TENDR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

DECLARACIONES

I.- Declara "EL PRESTADOR" ser una persona física con Registro Federal de Contribuyentes GIS-040329, con Registro de iniciación de actividades del 7 de febrero de 1990, ante la oficina número 22, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público Delegación de Iztapalapa, México, D. F., que tiene como principal objeto adiestrar, proteger y en general atender a perros, que cuenta con la capacidad técnica para recibir a éstos en pensión, en las instalaciones que para tal efecto tiene ubicadas en Atanasio G. Saravia No. 1116, Col. Héroes de Churubusco, Delegación Iztapalapa, México, D. F., contando así mismo con la asesoría continua de un médico veterinario y zootecnista para cuidar y alimentar al animal materia de este contrato.

II.- Declara "EL CLIENTE", bajo protesta de decir verdad, que es el legítimo dueño del perro de raza _____ que responde al nombre de _____ de _____ de edad. Que desea contratar los servicios de "EL PRESTADOR" para encargarle el adiestramiento del animal descrito en el párrafo anterior.

De acuerdo con las anteriores declaraciones, las partes otorgan las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- "EL CLIENTE", especificará a "EL PRESTADOR" el tipo de adiestramiento que desea para su perro de acuerdo con la tabla que a continuación se indica:

- | | |
|-------------------------|-----|
| a) Obediencia Básica. | () |
| b) Obediencia Avanzada. | () |
| c) Protección. | () |

toda responsabilidad presente o futura, en cuanto al desarrollo o consecuencias de la misma incluso la muerte siempre y cuando éstas no sean imputables a "EL PRESTADOR".

SEXTA.- El animal no podrá ser retirado por "EL CLIENTE" o por personas ajenas a "EL PRESTADOR", de las instalaciones de ésta última durante el tiempo de adiestramiento por motivos de paseos, exposiciones o cualquier otro motivo, toda vez que lo anterior entorpeciera el adiestramiento.

SEPTIMA.- "EL PRESTADOR" se compromete a proporcionar el adiestramiento del perro, más no su educación. Para efectos de este contrato, por educación se entiende, destrucción de plantas, subirse a sillones, rascar el pasto, necesidades fisiológicas dentro del hogar, etc.

OCTAVA.- "EL PRESTADOR", le proporcionará a "EL CLIENTE" la capacitación de manejo de su perro ocho días antes de la fecha de entrega del animal por lo que "EL CLIENTE" acepta y se compromete a asistir a ocho sesiones de capacitación y prácticas para corregir los problemas que se presentasen con el perro y su manejo, por lo que las sesiones serán del día _____ al _____ a las _____ hrs.

NOVENA.- Entregado el animal "EL CLIENTE" acepta y se compromete a participar en su casa las indicaciones que "EL PRESTADOR" le indique a fin de mantener el nivel de adiestramiento de su perro.

DECIMA.- "EL CLIENTE" acepta en que una vez que le sea entregado el animal por el prestador del servicio, éste último se libera de toda responsabilidad, si el animal es utilizado para fines diversos a la educación que recibió.

DECIMA PRIMERA.- Las partes convienen en que el precio del adiestramiento que "EL CLIENTE" haya seleccionado según se indica en la Cláusula Primera del presente contrato es la cantidad de \$ _____ M. N., cantidad que será cubierta por "EL CLIENTE" de la siguiente manera:
un anticipo de \$ _____ M. N., a la firma del presente contrato. El saldo, o sea la cantidad de \$ _____ M.N. el día que "EL PRESTADOR" haya entregado a "EL CLIENTE" su perro.

DECIMA SEGUNDA.- "EL CLIENTE" está conciente de que existen diversos factores que pudiesen influir en la eficacia de la realización de los ejercicios enseñados al perro, ya sea por enfermedad, tristeza, mal trato, etc., por lo que "EL PRESTADOR", no se hace responsable por la baja del trabajo del perro después de la fecha de entrega del mismo ocasionada por tal motivo.

"EL PRESTADOR" dará una demostración a "EL CLIENTE" sobre el trabajo que realiza el perro según el tipo de adiestramiento que haya elegido el mismo. Firmando "EL CLIENTE" de conformidad con el grado de adiestramiento proporcionado a el animal, si se cumplió con lo acordado.

Plaza Canina

CURSO DE OBEEDIENCIA INSTRUCTIVO.

A) MATERIAL NECESARIO:

- 1.- La persona deberá traer ropa cómoda, sweater y zapatos tenis.
- 2.- Correa de cuero para obediencia de 1.80 mts.
- 3.- Collar de castigo metálico.
- 4.- Tab de 20 cm. de nylon o cuero.
- 5.- Su perro (mayor de 6 meses de edad, con todas sus vacunas vigentes) y que deberá acreditar en el momento de la inscripción, con los certificados correspondientes, por lo cual los entrenadores no se hacen responsables por las enfermedades infecciosas contraídas durante nuestro curso.

B) REQUISITOS PARA ACREDITAR EL CURSO:

- 1.- Tener un mínimo de 80 de asistencias.
- 2.- Haber aprobado el examen de graduación.

C) PROGRAMA:

- CLASE #1.- Caminar al lado con correa.
CLASE #2.- Caminado al lado con sentado automático.
CLASE #3.- Quieto sentado con correa.
CLASE #4.- Echado con correa.
CLASE #5.- Quieto echado con correa.
CLASE #6.- Venir al llamado con correa.
CLASE #7.- Terminado con correa.
CLASE #8.- Figura 8 con correa.
CLASE #9.- Pardo para examen con correa.
CLASE #10.- Graduación; examen final del curso.

D) NOTA:

El propietario se compromete a asistir puntualmente a sus clases, así mismo a entrenar a su perro de 20 a 30 minutos diarios para un mejor aprovechamiento del mismo.

I N S C R I P C I O N

Nombre del dueño: _____

Telefono: _____

Nombre del perro: _____ Sexo: _____

Edad: _____ Color: _____

Raza: _____ Grupo: _____

Vacunas contra: Moquillo: _____ Parvovirus: _____ Rabia: _____ Despi: _____

Nombre del Dr. que atiende a su perro: _____

Telefono: _____

Mexico, D. F., a _____ de _____ de 1991.

Firma del Cliente

Firma del Entrenador

Nombre del dueño: _____

Telefono: _____

Nombre del perro: _____ Sexo: _____

Edad: _____ Color: _____

Raza: _____ Grupo: _____

Vacunas contra: Moquillo: _____ Parvovirus: _____ Rabia: _____ Despi: _____

Nombre del Dr. que atiende a su perro: _____

Telefono: _____

Mexico, D. F., a _____ de _____ de 1991.

Firma del Cliente

Firma del Entrenador