



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA
Y ZOOTECNIA

**PROYECTO DE NEGOCIOS PARA UNA
CLINICA VETERINARIA EN EL MUNICIPIO
DE CUERNAVACA, MORELOS**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MÉDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA

PRESENTA

BELTRÁN HUERTA OSCAR RICARDO

ASESORES:

MVZ MPA JUAN RAFAEL MELÉNDEZ GUZMÁN

MVZ ALEJANDRO GRASSIE GALVÁN



MÉXICO, D.F.

2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

DEDICATORIA

En testimonio de gratitud ilimitada, por su aliento y estímulo a la mujer que ha dado todo e incluso abandono sus sueños para que yo lograra los míos: mi MADRE

AGRADECIMIENTOS

A mi familia: por que soy reflejo de cada uno de ustedes. Sin importar lo que haga o a donde vaya, los llevaré siempre conmigo: en los gestos, las palabras, la manera de hablar o de expresarse, en los sentimientos, las lecciones, los valores. La meta que logro hoy es en gran medida suya y constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

Aurora: Te Amo. Por inspirarme, ser parte fundamental de mi existencia, motivo de mis alegrías, coparticipe de mis triunfos. Por ayudarme a ser más responsable, por compartir un plan de vida conmigo. Por todo tu amor, comprensión y tolerancia: gracias. *Auferat hora duos eadem.*

Dr. J. Rafael Meléndez Guzmán: por su apoyo y consejo para la realización de este trabajo de tesis; además de fomentar en mí, una visión más amplia del campo de la medicina veterinaria. Y la importancia de tener bases administrativas y empresariales para conseguir el éxito profesional. Por ponerme en contacto con los médicos que lo han obtenido.

Dr. Alejandro Grassie Galván: por su ánimo, entusiasmo y ejemplo. Pues después de fracasar con una clínica, se dedicó a buscar el ¿Por qué? Lo encontró y años más tarde logró triunfar estableciendo un hospital veterinario con enfoque empresarial y especial énfasis en las necesidades del cliente y paciente. Demostrando que un tropiezo, es solo un impulso mas fuerte para conseguir la meta.

Lic. Alex Grassie Casanova: por demostrarme la importancia del marketing en el servicio veterinario; por la oportunidad de pertenecer a su equipo de trabajo, hacerme sentir parte importante del mismo y todas las facilidades prestadas durante mi estancia en el hospital para la elaboración del trabajo de tesis.

Centro Veterinario CIMA: a todo el equipo que lo conforma, ya que, de cada uno de ustedes aprendí algo valioso y útil.

CONTENIDO

	Página
RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
REVISIÓN SISTEMÁTICA.....	7
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	9
• Descripción general de la empresa.....	9
• La organización.....	11
• El personal (Recursos Humanos).....	13
• Mercadotecnia.....	22
• Servicios.....	34
• Finanzas.....	39
• Maco legal.....	44
• Impacto ambiental.....	49
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS.....	55

RESUMEN

BELTRÁN HUERTA OSCAR RICARDO. Proyecto para una Clínica Veterinaria en el municipio de Cuernavaca, Morelos (bajo la dirección de: MVZ MPA Juan Rafael Meléndez Guzmán y MVZ Alejandro Grassie Galván). Apoyado por PAPIME 303709.

La intención de esta tesis es demostrar la viabilidad para adaptar un proyecto para instalar una clínica veterinaria nueva, a un *Plan de Negocios* y los numerosos beneficios que de este instrumento se derivan.

El Plan de Negocios: “*Proyecto para una Clínica Veterinaria en el municipio de Cuernavaca, Morelos*” cubre todos los aspectos necesarios para la apertura de una nueva entidad de servicios veterinarios para animales de compañía. Sus planteamientos facilitarán la toma de decisiones, además de aportar información trascendente del mercado, que motiva a sus futuros propietarios a aprovechar un segmento que aún se encuentra extremadamente sub-aprovechado.

Para empezar, se analiza el territorio específico en el cual la nueva clínica tendrá influencia y las innumerables oportunidades que existen para captar clientela. Del mismo modo, se plantean los mecanismos idóneos para atraer, retener y cultivar (*Plan de Marketing*) a los propietarios de los animales de compañía que conformarán su base de pacientes. Como es indispensable contar con un *equipo de trabajo* totalmente identificado y disciplinado a los *valores* del negocio, se plantean también las estrategias de Recursos Humanos que permitirán lograr este objetivo.

Finalmente, se enuncian los procesos para el establecimiento formal de la clínica y se analiza la viabilidad financiera del proyecto, bajo diferentes escenarios probables. *I. De pérdidas*: con utilidades anuales de \$149,312.30 M.N, y déficit de \$51,160.63 M.N. los 3 primeros meses de labores. *II. Esperado*: consigue utilidades anuales por \$672,365.17 M.N. *III. De mayor ganancia*: genera utilidades anuales de \$1, 066,076.75 M.N. Utilizando el escenario *II. Esperado*, se calculó el VAN y TIR (en un periodo de 5 años) para determinar la rentabilidad del proyecto, alcanzando un VAN de 1, 563,434.178 y una TIR de 0.88. En conclusión el proyecto resultó rentable.

INTRODUCCIÓN

Emprendiendo la Clínica Veterinaria

La carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia es muy diversa y ofrece un sinnúmero de oportunidades para sus egresados. Las condiciones y el campo laboral para el Médico Veterinario Zootecnista han cambiado sustancialmente en México, ya que en décadas anteriores gran parte de los egresados eran contratados en el sector gubernamental en las distintas dependencias relacionadas con el campo y la sanidad animal o ejercían de manera privada en el área de las grandes especies. Una mínima proporción se dedicaba a la clínica de animales de compañía, a pesar de las limitaciones formativas, tecnológicas y empresariales^{1,2}.

Actualmente el ejercicio de la medicina en clínicas veterinarias ha tenido un gran crecimiento debido a factores internos y externos, es decir, de la profesión y del mercado de animales de compañía respectivamente. Dentro de los factores internos destacan^{2,4}:

- El aumento en los últimos años de escuelas de Medicina Veterinaria y Zootecnia, agregan varios cientos de egresados que buscan insertarse en el sector, estableciendo una clínica.
- Por otra parte están los que en un principio pretendían dedicarse a otra especie, pero debido a la inestabilidad del campo mexicano se refugiaron en la clínica de mascotas.
- Además de los médicos que llevan años dentro de este negocio.
- Fundación de asociaciones, colegios y grupos de veterinarios dispuestos a trabajar en conjunto para ofrecer un mejor servicio.
- Mayor tecnología, conocimiento y especialización del ámbito médico en el diagnóstico y tratamiento de las enfermedades en las mascotas.

Algunos factores externos son^{5,6}:

- El crecimiento real de la cantidad de perros y gatos (en México 2 de cada 3 viviendas poseen algún animal de compañía y 8% de la población tiene 5 o más animales de compañía) que demandan servicios; desde consultas por enfermedad, y medicina preventiva, hasta cuidados básicos, como baños, accesorios, alimentación y educación, por mencionar algunos.
- Tendencia global por fomentar la protección animal; ejemplo de ello es la estricta legislación de la Unión Europea con respecto a su cuidado y las leyes a favor de su protección, recientemente aprobadas por los congresos de distintos estados de la República, además de las reformas a las disposiciones de la ley de salud del DF que se refieren a la correcta atención y bienestar de los animales.
- Los animales de compañía son considerados como un miembro más de la familia, por lo que sus propietarios desean lo mejor para ellos.
- Intensas campañas publicitarias por parte de las compañías de productos para animales (Purina, Waltham, Eukanuba, Hills) que influyen potencialmente en los dueños y generan mayor conocimiento con respecto a las necesidades de los animales de compañía.
- En la demanda existente, es claro que la mayoría de los animales de compañía que son atendidos por el MVZ, reciben solamente cuidados básicos. Los propietarios no recurren con la frecuencia debida a procedimientos más complicados (cirugía, geriatría, especialidades, odontología, etc.) pero igualmente importantes para la salud y el bienestar de la mascota, principalmente por desconocimiento. Este hecho abre una enorme ventana de oportunidades para los MVZ que comprendan este fenómeno y que estén dispuestos a proporcionar información educativa y persuasiva a sus clientes.

Con este panorama se tiene una demanda potencial muy basta de servicios veterinarios, por lo que, es conveniente analizar porqué parece que el MVZ compite en un mercado que tiene poco que ofrecer^{4,7,8}.

¿Qué es lo que sucede?:

- La situación económica mundial y del país ciertamente tiene muchos altibajos.
- Por mucho tiempo, dentro del gremio se decía: “el peor enemigo de un veterinario es otro veterinario”. Muchos MVZ recurrían a la descalificación de sus colegas y a la disminución de sus precios como una estrategia para captar clientes y mantenerse en el mercado, lo que llevó a que los dueños de mascotas creyeran que la medicina veterinaria era una carrera de poco valor y profesionalismo, retrasando así el crecimiento de la demanda de servicios veterinarios para los animales de compañía. Por otra parte el MVZ cree erróneamente que el cliente toma sus decisiones en base al precio.
- La resistencia natural de los estudiantes y profesionistas veterinarios hacia temas como gestión y marketing, aunados a la escasa formación empresarial por parte de los planes de estudio, impiden que el MVZ se desarrolle de manera integral y sea capaz de generar su propio empleo y además se mantenga en el mercado de manera competitiva. Con frecuencia se ven surgir y desaparecer clínicas que no tienen nada más que ofrecer a sus usuarios, generando frustración en los médicos e impidiendo incluso el aprovechamiento de las oportunidades reales que existen en el mercado de las mascotas.

La idea. . .

Con un proyecto en mente, ahorros personales, alguna oportunidad de financiamiento y tal vez algún socio, se inicia el largo camino por recorrer en el establecimiento de una clínica, que inicia desde la elección de un lugar, la determinación de la capacidad del negocio, la adecuación de las instalaciones y los trámites legales (uso de suelo, declaración de apertura, alta en Hacienda); hasta la administración de los recursos con los que se cuentan, pasando por la determinación de sus precios, la construcción de una cartera de clientes, entre otros^{4,9}.

¿A qué se debe el éxito de algunos frente al fracaso de otros?

Muchas clínicas se establecen en el sitio de su localización por motivos distintos (disponibilidad de espacio, costo de la renta, cercanía al lugar de residencia, etc.) a un análisis formal del potencial de su mercado de influencia. Por lo mismo, se reportan

inconsistencias en la permanencia de los establecimientos y sus niveles de rentabilidad no son suficientemente atractivos¹⁰.

El excelente servicio médico, un análisis formal del potencial de mercado, la integración de un plan de negocios y la consolidación de una cartera de clientes leales, dan como resultado un servicio veterinario de alta calidad y competitividad, orientado al cliente y al paciente, base fundamental para el desarrollo y éxito de la nueva empresa^{4,10}.

Espíritu emprendedor y acción de emprender

México es un país basado en una economía de libre empresa, por lo que cualquier persona física o moral puede establecer un negocio, siempre y cuando no infrinja la ley o su giro este reservado al estado. Por otra parte, las empresas micro, pequeñas y medianas, son las que proporcionalmente crean y absorben más empleos (en los últimos años 60 % de los puestos de trabajo fueron creados por micros y PYMES). Además la formación de nuevas empresas tiende a contribuir en la mejor distribución de la riqueza. Por todo esto, resulta vital incentivar la formación de nuevas empresas. Sin embargo, en este país, pocos se ocupan de facilitar, propiciar o favorecer la creación de las mismas; quien quiera iniciarse tiene que partir de cero, por cuenta propia y riesgo^{9,11}.

El nuevo empresario debe tener en mente que, para lograr el éxito profesional y personal, debe tener una actitud adecuada para entender y aceptar algunas cosas básicas de los negocios, aunque esto implique romper con la forma de ver y hacer negocios que ha tenido la mayoría de los empresarios en las últimas décadas. A lo anterior, debe agregarse que dentro de todo empresario exitoso conviven tres personalidades, que conforman un equipo; el emprendedor, el administrador y el técnico⁹:

- El emprendedor es el visionario, el soñador, la energía, la imaginación. Vive en el futuro, nunca en el pasado y rara vez en el presente. Es el innovador, el estratega, el creador de nuevos métodos para desarrollar mercados.
- Por su parte, el administrador es pragmático, metódico. Sin él, no habría planeación, organización, control. El administrador ve problemas donde el emprendedor ve oportunidades.

- El técnico parte de la idea de que si quiere que las cosas estén bien hechas, debe hacerlas él mismo. Esta personalidad vive en el presente y es “profeta” en la realización de actividades, eso sí, una por una. Pensar en nuevas ideas para él, es perder el tiempo. Todo se reduce a metodologías, pero no ideas.

Las tres son personalidades compatibles e interactuantes, pues sin el emprendedor no habría problemas que resolver para el administrador, ni ideas nuevas para el técnico. Sin el administrador el emprendedor no tendría orden y sin el técnico no vería su sueño realizado. Si estos tres factores trabajan en forma conjunta y están balanceados en su actividad diaria, no habrá obstáculo insuperable para el nuevo empresario⁹.

Es importante señalar que la personalidad que destaca, es el emprendedor, ya que sin él, las otras dos no tendrían razón de ser, no habría qué administrar, ni qué construir.

No existe una definición universal de la palabra *emprendedor* aunque, en este sentido se alude a la persona que tiene iniciativas y las lleva a cabo, “es el que hace que las cosas sucedan”. Sabe interpretar las características reales del entorno y ver en ellas la oportunidad para la realización de un negocio. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le atraviesa a su estrategia y no le teme al fracaso. Es una persona con capacidad de innovar; entendida ésta, como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva. Además, es capaz de crear un grupo con motivación, que le da soporte a la estructura requerida¹¹.

REVISIÓN SISTEMÁTICA

El presente trabajo se realizó en el municipio de Cuernavaca, capital y ciudad más grande del estado de Morelos, cuenta con 15 120 kilómetros cuadrados, ocupando el 2.95% de la superficie del estado, que es de 512 263 kilómetros cuadrados. Se encuentra localizado dentro de las regiones del Eje Neovolcánico y la Sierra Madre del Sur, al noroeste del estado y colinda al norte con el municipio de Huitzilac, al sur con los municipios de Temixco y Xochitepec, con Tepoztlán y Jiutepec al oriente y al poniente con el municipio de Temixco y el municipio de Ocuilan en el Estado de México.

Está a una distancia de 85 km al sur de la Ciudad de México y 320 km al norte de Acapulco Guerrero, sus coordenadas de localización son: 18° 56' 0" latitud Norte y 99° 13' 0" latitud Oeste. Con una altitud de 1480 msnm¹².

De acuerdo con el último censo de población y vivienda (INEGI 2010) el municipio tiene 365 168 habitantes, de los cuales 172 901 (47.37%) son hombres y 192 267 (52.63%) mujeres. Su población representa el 20.5% del total del estado. El área urbana se extiende a otros municipios cercanos (Jiutepec, Temixco, Xochitepec y Emiliano Zapata), uniendo varias localidades. Y constituyendo un área metropolitana de 787 556 habitantes.

Del territorio total que ocupa el municipio de Cuernavaca, en forma general se utilizan 5 668 hectáreas de uso agrícola, 8 227 hectáreas de uso pecuario, 5 400 de uso urbano y 1 390 hectáreas de bosque¹.

Las actividades agropecuarias ubicadas en el sector primario cuentan con un porcentaje mínimo de la población ocupada, pues el avance de la mancha urbana la está reduciendo a su mínima expresión. Por lo que se refiere a las actividades secundarias, la expansión industrial en el municipio ha sido limitada, orientándose en los últimos años hacia la micro industria. Los ingresos percibidos por su población se ubican de la siguiente manera: el 11.2 % de la población percibe de medio a un salario mínimo, el 36.11%, de 1 a 2 salarios mínimos, el 34.62% de 2 a 5 salarios mínimos y el 13.29% de 5 a más de 10 salarios mínimos¹.

Del total de la población ocupada, el 2.5% labora en actividades agropecuarias; el 28.3% en actividades industriales, el 66.7% en el sector terciario (comercio y servicios) y el 2.5% en actividades escasamente especificadas. De manera general y con base en la distribución sectorial de la población ocupada, se desprende que la economía municipal se orienta predominantemente al sector terciario, tendencia que se ha venido fortaleciendo y que se ha incrementado en los últimas dos décadas¹³.

Para la estructuración del *Plan de Negocios* se recurrió a:

- a. La revisión de artículos, revistas, libros, y archivos digitales afines al tema.
- b. La elaboración de encuestas por medio de un cuestionario no probabilístico de opinión, utilizando la fórmula propuesta por Fisher para calcular el tamaño de muestra que fue de 196 personas (los entrevistados fueron residentes de la zona mayores de edad).
- c. Se entrevistó a las clínicas de influenza cercanas, para conocer sus servicios, estandarizar precios, y saber la opinión de los médicos acerca del mercado al que se enfrentan.
- d. Se buscaron proveedores locales vía internet, para realizar la cotización de los artículos, medicamentos y biológicos necesarios para el funcionamiento de la Clínica Veterinaria.
- e. Con lo que respecta al personal, se utilizó el contrato individual de tiempo indeterminado que estipula la Ley Federal de Trabajo.
- f. Para el marco legal y constitución de la empresa se usó la página de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la de la Secretaría de Atención tributaria; recabando así, la información y requisitos necesarios para la apertura del negocio.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

I. Descripción general de la empresa

Nombre de la empresa: Clínica Veterinaria Vista Hermosa

Nombre del dueño: MVZ Oscar Ricardo Beltrán Huerta

Número telefónico: X XX XX XX

Dirección: Río Mayo 1340 Vista Hermosa, Cuernavaca Morelos

Giro de la empresa: Servicios (Médicos Veterinarios)

Descripción general del servicio: Servicio médico integral que consta de: Medicina preventiva, Consultas, Cirugías, Imagenología, Etología, Análisis clínicos, Hospitalización y Urgencias. Otros servicios como: estética, servicio a domicilio, venta de medicamentos, accesorios y alimentos.



Naturaleza de la empresa (Definición del negocio)

La clínica veterinaria se clasifica dentro de las micro empresas, con un número variante de empleados que generalmente oscila entre 1 y 10. Dedicada a la oferta de servicios médicos para mejorar y prolongar la vida de los animales de compañía, atender las necesidades y emociones de los propietarios, en relación con las mismas, además proporciona servicios adicionales como la estética y venta de alimentos, que buscan la higiene, belleza y nutrición adecuada de los animales de compañía⁴.

Análisis de factores internos y externos (FODA)

Factores internos. Son los factores propios de la empresa. Que permiten conocer las *fuerzas* que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus *limitaciones*, que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. Abarca aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera. Trata de identificar dónde están realmente las ventajas y debe cubrir¹⁴:

- *Niveles*: Estratégico, Táctico, Operativo.
- *Funciones*: Comercial, Operación clínica, Finanzas, Recursos Humanos.
- *Procesos*: Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación.
- *Sistemas*: Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones.

Factores externos. Se refiere a la identificación de los factores más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (*oportunidades*), como negativos (*amenazas*), tales como: la evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio, los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda, el desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar. El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, entre otros.

Permitiendo identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización. Estas externalidades no son estáticas ni definitivas¹⁵. (Tabla 1)

Tabla 1. Análisis de factores internos y externos (FODA)

Fortalezas	Debilidades
Mentalidad emprendedora Capacidad técnica Capacidad administrativa Calidad de los servicios Trato personal Conocimiento del mercado Personal especializado Estacionamiento propio Buena ubicación	Financiamiento Inexperiencia operativa Riesgos en el reclutamiento y la contratación del personal Fallas en la mercadotecnia Irregularidades en los servicios por inicio de actividades

Oportunidades	Amenazas
<p>Mercado creciente con potencial de desarrollo muy atractivo Posibilidad de aportar valor agregado a los servicios Comodidad y confianza Aumento en cartera de clientes Posibles convenios con clínicas de la zona Servicio post-venta Fomento de la esterilización y adopción de animales de compañía</p>	<p>Competencia Inseguridad Factores macro económicos Oferta de servicios pseudo profesionales</p>

Fuente: Elaboración propia

II. La organización

Misión: Mejorar la calidad y aumentar la expectativa de vida de los animales de compañía, comprendiendo las necesidades del cliente y del paciente. Adaptándose a sus personalidades y posibilidades.

Visión: Establecerse como la mejor clínica de la zona, ofreciendo servicios médicos de calidad y vanguardia e impulsando la cultura de atención y respeto a los animales de compañía.

Valores:

- *Vocación* por la medicina
- *Amor y Respeto* por los animales
- *Calidad* en los servicios
- *Ética* clínica
- *Empatía* con las personas
- *Pasión* por el servicio

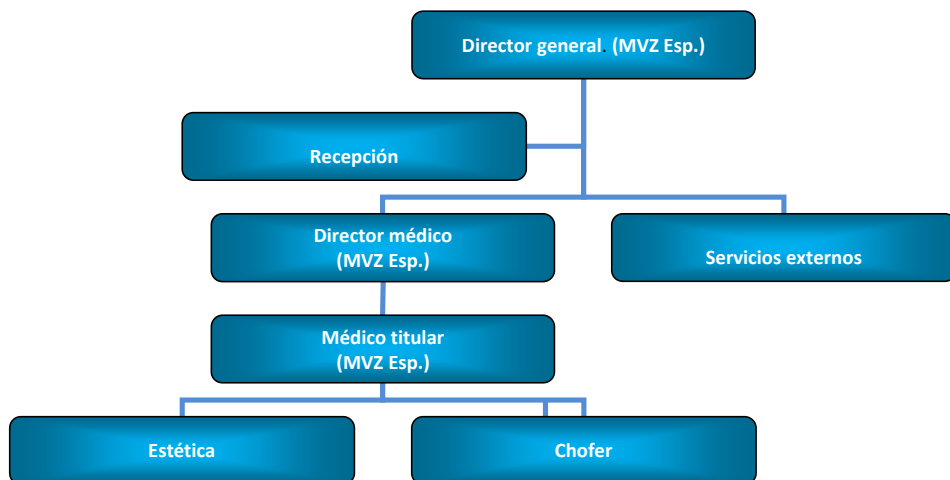
Objetivos:

- Corto Plazo: Obtener el financiamiento y establecer la clínica en 2 años.
- Mediano plazo: En un lapso no mayor de 2 años posteriores a la apertura, concretar todos los servicios
- Largo Plazo: En 8 años consolidarse como un hospital y en 12 años comenzar con la apertura de uno nuevo.

Estructura de la empresa

Se utiliza una estructura lineal, donde la autoridad y las responsabilidades se transmiten por una sola línea de mando y que ilustra y define las responsabilidades del personal, que labora en el centro veterinario, por medio de un organigrama. (Figura 1)

Figura 1. Organigrama de la empresa CVVH



III. El personal (Recursos Humanos)

El establecimiento, funcionamiento, crecimiento y éxito de la clínica, depende del personal que en ella labora. Por eso, es de suma importancia integrar un equipo de trabajo altamente competitivo y comprometido con los objetivos, metas, valores y principios de la empresa. Para lograrlo es necesario contar con un programa integral de recursos humanos, que permita seleccionar al individuo más capacitado para cada puesto que, además tenga la suficiente destreza para trabajar en conjunto y lograr así la resolución pronta y efectiva a los problemas que se le presenten. La capacitación, motivación, comunicación y evaluación del desempeño continuas son indispensables para cumplir tales fines.

Descripción de puestos

MVZ Esp. (Director General): Se encarga de la administración de la empresa (organización, recursos humanos, marketing, finanzas, contabilidad, etc.) y servicios médicos, como consultas y cirugías.

MVZ Esp. (Director Médico): Dirige al personal médico (capacitación, motivación, evaluación del desempeño, etc.). Desarrolla los servicios médicos básicos y complejos (consultas, cirugías y hospital). Requiere habilidades de liderazgo, capacidad de negociación, aptitudes para trabajar bajo presión, trabajo en equipo, toma de decisiones, sentido de urgencia.

MVZ. Esp. (Médico titular) Se desempeña en el servicio de consultas y esta encargado del laboratorio, rayos X, y guardias nocturnas. Requiere habilidad para trabajar en equipo y bajo presión.

➤ Médicos. Funciones específicas:

- Preservar y/o restituir la salud del paciente en la medida de lo posible, procurando la máxima satisfacción del cliente.
- Dar información clara y suficiente a los clientes acerca de la o las afecciones de su mascota y el plan terapéutico a seguir.

- Hacer sentir a los clientes co-responsables y como punto clave para lograr la recuperación y el bienestar de los animales de compañía (trabajo en equipo).
- Inculcar en el usuario la importancia de la medicina preventiva como método primordial para conservar la salud y calidad de vida de las mascotas.
- Informar y persuadir a los consumidores a hacer uso de procedimientos quirúrgicos, de geriatría, y otras especialidades como; odontología, que son de relevancia para la salud de su mascota.
- Fomentar la esterilización y la adopción de perros y gatos, concientizando a los clientes de los beneficios que traen para las mascotas y la sociedad (ayudando a disminuir el número de animales sin dueño responsable).

Recepcionista: Su labor consiste en crear, mantener y estrechar la relación con los propietarios; así como procurar un flujo adecuado de pacientes y propietarios en la clínica. Contribuirá a encaminar los esfuerzos del equipo hacia la satisfacción de los propietarios y el desarrollo de una percepción positiva sobre la clínica.

➤ Funciones específicas:

- Recibir y entregar pacientes. Asegurarse que los pacientes que son entregados a sus dueños llevan sus pertenencias y son regresados limpios, presentables, y con los formatos que correspondan.
- Mantener y actualizar los registros (físicos y digitales) y formatos necesarios para cada caso (recibos, autorización de cirugías, pésames, etc.).
- Informar a los clientes sobre tiempos de espera cuando fuera necesario.
- Administrar los materiales utilizados en el área (papelería, material para clientes, formatos, etc.).
- Proceder en el cobro a clientes y registro de cuentas.
- Registrar nuevos clientes en el formato correspondiente.

- Responder a preguntas frecuentes sobre precios, protocolos de vacunación, control parasitario y procedimientos de rutina.
- Proceder en el cierre de caja al final del día.
- Dejar las indicaciones necesarias para los horarios en que alguien más deberá suplir el trabajo.
- Coordinar la logística del servicio a domicilio.
- Teléfono: Recepción y dirección de llamadas, toma de mensajes, agendar citas, apoyo a recordatorios (vacunas, cirugías, laboratorios, citas, etc.), apoyo a seguimientos, contactar con los propietarios de mascotas en hospitalización o en cirugía para actualización de información.
- Proveedores: manejo de caja chica, control de cuentas por pagar, recepción de pedidos, entrega de pago a proveedores.
- Tienda: Ventas de mostrador que no requieran atención de un MVZ.
- Administración: Apoyar en distintas tareas administrativas relacionadas con bancos, facturación, elaboración de remisiones, etc.

Chofer: Se encarga del transporte de mascotas y productos, así como de ayudar a mantener en condiciones óptimas las instalaciones, equipo y vehículo de la empresa. Además, prestará apoyo en cuanto a actividades relacionadas con su posición, como pueden ser trámites bancarios o la compra de algún producto cuando sea necesario. También debe de considerarse dentro sus actividades la ayuda con las tareas dentro de la clínica, como ubicar mascotas, auxiliar en consultorios, en recepción y limpieza ocasional.

➤ Funciones específicas:

- Mantenimiento y limpieza del vehículo con el cual se realizan las entregas y recolecciones.
- Mantenimiento del equipo y herramientas usadas para su trabajo (jaulas, correas, paraguas, etc.).

- Cumplir con los compromisos de transporte, haciendo énfasis en los horarios comprometidos.
- Realizar tareas relacionadas con su posición, como pueden ser encargos específicos.
- Manejo responsable del efectivo que le sea entregado por la clínica o por los clientes.

Estilista canino y mantenimiento: Encargado de la recepción, baño, corte de pelo y uñas de las mascotas.

➤ Funciones específicas:

- Mantener en buenas condiciones el equipo que se utiliza en el área de estética y para realizar las actividades cotidianas de la clínica.
- Hacer reparaciones básicas al equipo y notificar a la administración si se necesitan reparaciones mayores. Mantener este equipo guardado en los lugares indicados.
- Reparaciones menores a la clínica como: cambio de focos fundidos, pintura, problemas eléctricos menores, etc.
- Mantener la clínica limpia y condiciones óptimas siempre.
- Cumplir con las especificaciones de los clientes acerca del baño y corte de cada mascota en particular.
- Limpieza de sacos anales.

Solicitud de empleo y referencias

Los médicos aspirantes al puesto requieren *curriculum vitae*, copia de cédula profesional y carta de recomendación. El resto del personal deberá presentarse con solicitud elaborada (Anexo 1), y comprobante de un último grado de estudios. Junto con la solicitud deberá presentarse carta de recomendación o referencia de trabajo o trabajos anteriores.

Características básicas para cada puesto

- **Médicos.** Sexo indistinto
Titulado
Cédula profesional
Experiencia mínima de 2 años
Edad: 25 a 30 años
- **Recepcionista.** Sexo femenino
Preparatoria terminada
Experiencia en atención a clientes
Edad: 22 a 27 años
- **Estilista.** Sexo indistinto
Secundaria terminada y certificado de curso en estética canina
Edad: 22 a 35 años
Experiencia mínima de 6 meses
- **Chofer.** Sexo indistinto
Secundaria terminada y licencia de manejo vigente
Edad: 25 a 35 años
Experiencia mínima de 2 años
- **Todos.** Disponibilidad de horario
Lugar de residencia cercano
Responsable
Entusiasta
Gusto por los animales de compañía y por el trato con las personas

Reclutamiento

Para reclutar al personal se publicarán las vacantes en la bolsa de trabajo de la FMVZ UNAM, y en internet a través de OCC (www.occ.com.mx) y Computrabajo (www.computrabajo.com.mx).

Entrevistas

Las llevará a cabo el Director general, buscando con ellas, conocer la actitud y destrezas del personal a contratar; además de corroborar la veracidad de la información que el aspirante presenta.

Exámenes psicométrico y práctico

El objetivo de éstos es encontrar posibles limitaciones físicas y/o mentales que pudieran comprometer el ejercicio laboral. El examen psicométrico permite pronosticar las perspectivas de éxito y algunas necesidades específicas de capacitación de los interesados a ingresar en la empresa y generalmente evalúa cuatro rasgos: inteligencia, personalidad, intereses vocacionales y habilidades o aptitudes específicas. Independientemente del puesto que el aspirante busque (medico, estilista, recepcionista o chofer) estará sujeto a un examen práctico ¹⁷. (Anexo 2)

Contratación

La CVVH utilizará un contrato individual de tiempo indeterminado contemplado en la Ley Federal del Trabajo. (Anexo 3)

Capacitación

Contribuye al desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para asegurar el cumplimiento de la misión institucional. Promueve la mejor prestación de servicios, el eficaz desempeño del cargo y el desarrollo personal integral ^{4,10}.

Tras ser contratados, a los solicitantes se les instruirá acerca de los puntos básicos que implica el servicio al cliente y las políticas de la empresa. Conocerán a fondo los servicios y promociones. Se les proporcionarán los medios necesarios para realizar sus tareas. Se harán de su conocimiento la misión, visión, valores y principios, que deberán adoptar como suyos. Se demostrará con el ejemplo la manera de aplicar el buen juicio en distintas ocasiones y la forma de solucionar problemas o de enfrentarse a situaciones conflictivas.

Por último, se entrenarán para agregar valor al servicio en cada oportunidad que se les presente.

Motivación

Un empleado satisfecho, es un empleado productivo. La motivación en los empleados de la compañía es muy importante, debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la empresa, que quizás podrán contribuir al éxito de la organización. Estimular al personal puede lograrse básicamente de 2 formas; la primera se da mediante incentivos monetarios (incremento sobre el sueldo, comisiones o bonos especiales) y la segunda a nivel personal y emocional con reconocimientos públicos sobre sus logros. Ambas son significativas y de trascendencia para ellos ^{4,10}.

En la clínica se incentivará al personal de forma monetaria con comisiones mensuales sobre su desempeño y emocionalmente con reconocimientos al empleado más destacado; menciones ante el equipo de trabajo y enviándolos a cursos de capacitación o actualización dentro del área que desempeñen. También, dos veces por año se programaran actividades extra-laborales para romper con la rutina: deportivas, culturales o de esparcimiento. Esto ayudara a mejorar las relaciones humanas del negocio, al tiempo que disipa el estrés y aumenta la productividad de todos.

Comunicación

Los empleados quieren ser escuchados y comprendidos. Una mala cara de uno de ellos a un cliente podría repercutir, en el mejor de los casos, en una venta menos. Sin embargo en el medio empresarial se afirma que un cliente satisfecho recomendará la empresa a tres personas; pero uno insatisfecho o molesto hablará mal a diez. Así que, deben desplegarse una serie de elementos para implantar un ambiente de trabajo agradable y productivo ^{4,10}:

1. Se programarán reuniones con los empleados para conocer sus puntos de vista y propuestas sobre el trabajo y empresa.

2. Se instruirá a todo el personal a convertir sus quejas en sugerencias o soluciones, haciéndolos sentir parte del cambio que surgirá de sus propuestas.
3. Todos estarán informados de las decisiones que se tomen sobre el negocio, nuevos servicios, contrataciones, etc., para evitar la tendencia de rumores por falta de información, que solo llevan al desconcierto y disminución de la productividad.

Evaluación del desempeño

Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona. Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son ^{4, 10}:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento del personal como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Se colocará un buzón permanente de quejas y sugerencias en la recepción de la clínica, y se aplicará un cuestionario sencillo (anualmente) de 5 preguntas a un grupo de clientes seleccionado al azar y a todo el personal sobre el desempeño realizado durante el año. Se compararan los resultados para conocer la percepción externa e interna que se tiene de los servicios ofrecidos. (Anexo 4)

Políticas operativas

La clínica abrirá los siete días de la semana con un horario de 10:00 a 20:00hrs lunes a viernes; sábados de 10:00 a 17:00hrs y domingos de 11:00 a 15:00hrs.

Los empleados tendrán una jornada laboral de 8 hrs por día, 6 días a la semana, con una hora para comida, que variará dependiendo de la carga de trabajo y actividades necesarias de cada momento.

Los días de descanso con goce de sueldo, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (y considerando los cambios de fecha oficiales), son: 1° de Enero, 5 de Febrero, 21 de Marzo, 1° de Mayo, 16 de Septiembre, 20 de Noviembre, 1° de Diciembre (cuando coincida con toma de poder), 25 de Diciembre. Las vacaciones serán programadas por el Director general y acordadas con cada uno de los empleados. Los días de vacaciones a los que el trabajador tiene derecho, dependen de su antigüedad (Tabla 2).

Tabla 2. Vacaciones con goce de sueldo según antigüedad del trabajador

AÑOS DE ANTIGÜEDAD	DIAS POR AÑO
1	6
2	8
3	10
4	14
5-9	16
10-14	18
15-19	20
25-29	22

Fuente: Ley Federal del trabajo

Reglas laborales y obligaciones

- Puntualidad (hora de entrada 10:00am de lunes a sábado y domingo 11:00am)
- Portar siempre el uniforme de trabajo limpio y completo.
- Mantener limpias las áreas de trabajo bajo su responsabilidad.
- Todas las puertas deberán permanecer cerradas (para evitar el escapé de mascotas).

Salarios

Tabla 3. Salarios de la empresa CVVH

<i>Puesto</i>	<i>Sueldo</i>	<i>Incentivos</i>
MVZ (Director general)	\$ 12, 000	-----
MVZ (Director médico)	\$ 12, 000	0.02% de utilidades por mes
MVZ (Médico titular)	\$ 8, 000	0.015% de utilidades por mes
Recepcionista	\$ 5, 500	0.01% de utilidades por mes
Chofer	\$ 4, 500	0.009% de utilidades por mes
Estilista	\$ 3, 000	0.15% por servicio realizado*

*: Baño y/o corte de perro o gato.

IV. Mercadotecnia

Objetivo.

Generar experiencias satisfactorias, apuntando a las expectativas del deseo y apelando a las emociones afectivas de los clientes hacia sus mascotas, haciendo un diagnóstico de la **personalidad, y necesidades** de los potenciales clientes para conseguirlas. Serán nuestros fundamentos para entregar valor y crear lealtad en el cliente, brindando mayores beneficios, crecimiento y éxito empresarial en el largo plazo.

El “marketing” es primordial para la clínica veterinaria: muchas encuestas han revelado que la principal razón por la que el consumidor deja de tener contacto con un negocio es porque recibe un trato indiferente. De ahí la importancia de capacitar al personal para que preste un excelente trato y servicio a los clientes, impulsando la recomendación de persona a persona, es la principal forma de difusión. Una manera de “*correr la voz*” es hacer marketing interno, ya que los trabajadores son embajadores de la empresa y la representan ante la comunidad y el consumidor. Si los empleados usan los servicios de la clínica y los recomiendan a familiares y amigos, será un voto de confianza y una gran ventaja que estimule a los clientes a usar los servicios.

Entre las cualidades más importantes que los compradores buscan y la empresa ofrecerá, están el trato cortés, rápido y experimentado; actitud positiva, integridad, credibilidad y la satisfacción de sus necesidades.

La Competencia.

La competencia a la que la CVVH debe enfrentarse es:

1. **Competidor “A”.** Ubicado a una distancia aproximada de 1km. Establecido desde hace 10 años, cuenta con inmueble propio, labora de lunes a viernes con horario de 10:00 a 19:00hrs y sábado de 10:00 a 17:00hrs. Ofrece servicio de emergencias las 24 hrs del día, con llamada telefónica previa. Personal: 3 MVZ, 1 chofer, 2 Recepcionistas, 1 Estilista y 1 Administrador. Cuenta con equipo de rayos x, servicio odontológico y ultrasonido. Usa volantes, página web, e-mail y anuncios como medios de publicidad. Tiene estacionamiento propio y ofrece servicio a domicilio.

Servicios y precios

Consulta: \$320.00, consulta a domicilio \$400.00

Vacunación: séxtuple \$450.00, rabia \$200.00, Bordetella \$350.00

Desparasitación: perro chico y gato \$100, perro mediano \$150.00, perro grande \$280.00

Ovariohisterectomía: perra chica y gata \$2500.00, perra mediana \$3000.00, perra grande \$3500.00 a \$6000.00 (dependiendo del peso)

Castración: perro chico y gato \$2000.00, perro mediano \$2500.00, perro grande \$3000.00

Limpieza dental: \$2000.00 (gatos y perros de todos los tamaños)

Estética: perro chico y gato \$185.00, perro mediano \$200.00, perro grande \$250.00

Emergencia: \$600.00

Día de hospitalización: \$600.00

Pensión por mascota por día: \$190.00

2. **Competidor “B”.** Ubicado a una distancia aproximada de 600mts, establecido desde hace 14 años; inmueble propio; labora de lunes a viernes con horario de 9:00 a 18:00hrs y sábado de 10:00 a 15:00hrs; emergencias a las 24 hrs.

Personal: 2 MVZ, 1 Estilista.

Usa volantes, página web y sección amarilla como medios de publicidad. Tiene servicio a domicilio.

Servicios y precios

Consulta: \$280.00, consulta a domicilio \$350.00

Vacunación: Múltiple \$280.00, séxtuple 300.00 y rabia \$200.00

Desparasitación: \$180.00 (sin importar especie o tamaño)

Ovariohisterectomía: gata \$1000.00, perra chica \$1680.00, perra mediana \$2000.00, perra grande \$2300.00

Castración: \$1280.00 (sin importar especie o tamaño)

Limpieza dental: \$680.00 (gatos y perros de todos los tamaños)

Estética: perro chico y gato \$150.00, perro mediano \$170.00, perro grande \$280.00

Emergencia: \$500.00 y día de hospitalización: \$500.00

Pensión por mascota por día: \$140.00

Tabla 4. Comparativo de la competencia

Cuadro comparativo			
Competidor	Servicio	Espectro de servicios	Calidad
Competidor "A"	Hospital, estética, venta de accesorios, alimentos y medicamentos	Bueno	Buena
Competidor "B"	Clínica, estética, venta de accesorios y alimentos.	Regular	Regular

Fuente: Elaboración propia

Clientes y Servicio

Los clientes son la pieza clave de la empresa por tanto, se busca ofrecer un servicio que logre su satisfacción además del bienestar de los pacientes, dando solución a sus problemas y complaciendo sus necesidades emocionales.

Necesidad: Acude a la clínica veterinaria en busca de consulta médica, ya sea preventiva o curativa, estética canina o venta de alimentos.

Deseo: *Consulta.* Recibir información clara y suficiente, que permita tomar decisiones acerca de las acciones a realizar, para prevenir enfermedades o restaurar la salud de la mascota, según sea el caso.

Estética. Enaltecer la belleza y mantener la limpieza de la mascota por medio de un baño y corte de pelo apegado a los estándares establecidos para cada raza canina.

Venta de alimento. Tener variedad de marcas y presentaciones, que den la opción de elegir lo que mejor convenga en cuanto a necesidad y precio. Recibir indicación médica sobre la mejor opción para cada etapa en la vida de los animales de compañía.

Sin importar el motivo de visita a la clínica, ser acogido con un trato amable y respetuoso; en instalaciones limpias y adecuadas, además de contar con promociones o descuentos ocasionales.

Solución al problema: *Consulta.* Que las acciones preventivas conserven la salud y los tratamientos en caso de enfermedad culminen satisfactoriamente con el bienestar de la mascota.

Estética. Entregar al gato o perro limpio y con la estampa ideal de la raza, obtenida con el corte adecuado de pelo.

Venta de alimento. Ver a su mascota sana y bien alimentada. Gracias a la proteína de calidad, suministrada.

Análisis e investigación del mercado

La investigación se enfoca en identificar las necesidades, sentimientos y pensamientos del cliente y cómo satisfacerlas, a través de entrevistas individuales altamente confiables, que permitan la correcta toma de decisiones para el negocio.

Para la obtención de información se consultó el *Censo de Población y Vivienda* (INEGI) del municipio de Cuernavaca, Morelos, en donde se realizaron las entrevistas, por medio de un cuestionario elaborado. La población estimada del municipio es de 365 168 habitantes.

El cálculo del tamaño de muestra se logró mediante la *fórmula de Fisher* para poblaciones finitas, cuyo resultado arrojó un total de 196 muestras como meta. (Tabla 5)

Tabla 5. Tamaño de muestra Formula de Fisher

Calculo de tamaño de muestra. Formula Fisher	
$n = \beta^2 NPQ / e^2 (N-1) + \beta^2 PQ$	
$n = (1.96)^2 (365\ 168) (0.50) (0.50) / (0.07)^2 (365\ 168 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)$	n: Tamaño de muestra
$n = (3.8416) (365\ 168) (0.50) (0.50) / (0.0049) (365\ 168 - 1) + (3.8416) (0.50) (0.50)$	β: Nivel de confianza
$n = 350\ 707.3472 / 1790.2787$	N: Universo
$n = 195.8953917 \sim 196$	P: Probabilidad a favor
$n = 196$ muestras	Q: Probabilidad en contra
	e: Error

Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojados por las entrevistas fueron:

- El 25% de la población tiene entre 21 y 30 años; el 61% entre 30 y 56; el 14% más de 56 años.
- De los encuestados el 61% son mujeres y el 39% hombres.
- El 86.95% tiene perros, siendo esta especie la mas popular, con un promedio de 3 por domicilio. El 7.83% tiene gatos, con un promedio de 1 por casa y el restante 5.22% lo ocupan las aves, con un promedio de 4 por casa.
- El 82.61% cuenta con médico de cabecera (sin embargo el 58% de ellos cambiaria de médico si hubiera una mejor opción –base para la estrategia de mercado–), el 17.31% no tiene médico de confianza.
- Los entrevistados que tienen médico de cabecera llevan 5 años con él en promedio, siendo el mínimo 8 meses y el máximo 16 años. De los cuales el 8.7% lleva un año con el MVZ, el 30.43% tres años, el 47.86% de cinco a nueve años y el 13.01% más de diez años.
- En promedio, visitan 7 veces por año al veterinario, siendo el mínimo 1 visita y el máximo de 48. El 13.04% visita su clínica una vez por año, el 27.43% dos veces, el

8.70% cuatro veces, el 11.04% doce veces, el 32.79% más de catorce veces y el 7% solo cuando su mascota enferma.

- El 100% de las clínicas ofrece consultas y servicios de medicina preventiva (vacunas y desparasitaciones). El 69.56% ofrece consultas a domicilio. El 43.48% pensión. El 82.61% estética. El 26.09% asesoría en comportamiento. El 52.17% hace recordatorios de vacunas, citas y seguimientos. El 86.96% vende alimentos, accesorios y medicamentos. El 69.56% brinda asesoría en nutrición y el 60.9% hace descuentos por paquete de servicios.
- El nivel de importancia que tienen los servicios para el cliente se comporto de la siguiente manera (Tabla 6)

Tabla 6. Nivel de importancia en los servicios

	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Consulta a domicilio	34.78%	52.17%	8.69%	4.36%
Pensión	30.43%	36.78%	17.39%	15.4%
Estética	47.82.%	39.13%	10.05%	3%
Asesoría en comportamiento	21.74%	60.86%	13.04%	4.36%
Recordatorios	43.47%	26.08%	21.73%	8.72%
Venta de alimento, accesorios y medicamento	34.51%	65.27%	0.18%	0.04%
Asesoría en nutrición	38.26%	56.69%	3.10%	1.95%
Descuento por paquete de servicio	69.56%	29.36%	1.08	0%

Fuente: Elaboración propia. Estudio de mercado Vista Hermosa, Cuernavaca, Morelos

- La opinión de la gente acerca del servicio recibido fue:
 - ✓ **Médico**; 17.39% excelente, 56.52% bueno, 10.7% regular, 9.96% malo y 5.43% pésimo.
 - ✓ **Estética**; 21.73% excelente, 47.82% bueno, 13.04% regular, 8.69% malo y 8.72% pésimo.
 - ✓ **Pensión**; 12.25% excelente, 26.08% bueno, 6.89% regular, 50% malo y 4.78% pésimo.

- ✓ **Alimentos, accesorios y medicamentos;** 23.04% excelente, 62.15% bueno, 10.2% regular, 3.19% malo y 1.42% pésimo.
 - ✓ **Asesoría en comportamiento;** 30.63% excelente, 25.51% bueno, 20.40% regular, 10.22% malo y 13.24% pésimo.
 - ✓ **Asesoría en nutrición;** 18.64% excelente, 26.63% bueno, 12.07% regular, 23.97% malo y 18.69% pésimo.
- El 15.87% recorre 50mts para llegar a su clínica, el 4.35% 100mts, el 6.52% 300mts, el 22.37% 500mts, el 9.56% 1km, el 18.93% 1.5km y el 22.4% más de 3km.
 - Al 56.92% le parece justo el precio de los servicios y de este porcentaje, las tres principales razones que la gente dio fueron: 1°atención, 2°calidad y 3°buen servicio. El 43.08% no está de acuerdo con los precios pues considera que es caro, el precio no tiene relación con el servicio, la clínica huele mal, no se respetan los horarios establecidos, el personal tiene mal carácter.
 - El 68.69% está conforme con el trato que le brindan y las respuestas más comunes fueron: el médico recuerda a la mascota y al cliente, miman a la mascota, buen servicio, limpieza, amabilidad y atención. El 31.31% no está conforme pues se tardan mucho en atenderlos, no dan seguimiento a los casos, muy mal olor y descuido de instalaciones, trato despersonalizado y/o la clínica no está bien surtida.
 - Los entrevistados buscan al asistir a su clínica: 1°buen trato, 2°buen servicio, 3°atención, 4°honestidad, 5°especialización de sus médicos.
 - El 13.04% califica al personal excelente, el 50.86% como bueno, el 30.43% regular, el 3.47% malo y 2.2% pésimo.
 - Del total de los encuestados ninguno considero como excelentes las instalaciones, el 73.91% las califico como buenas y el 26.09% como regulares.

Interpretación.

Tras examinar la información obtenida se observa: La mayoría de la población se encuentra entre los 30 y los 56 años; de estos el mayor porcentaje son mujeres, por lo que, el lenguaje,

las campañas publicitarias, las redes sociales y página de internet serán dirigidos a este bloque, sin desatender al resto.

El perro es el animal de compañía predilecto. Los servicios ofertados por la clínica deben tener especial enfoque en esta especie, pero sin descuidar a las demás, sobre todo los gatos. Casi la totalidad de los entrevistados cuenta con un médico de cabecera; sin embargo, son muy pocos los clientes fieles, pues no se identifican con el personal de la clínica que visitan y no sienten un arraigo o familiaridad con los mismos. Lo que abre un nicho de oportunidad aun más importante. El reto para la CVVH será producir un impacto y nivel de satisfacción tal en sus visitantes, que permita la formación de una cartera de clientes sólida.

En promedio solicitan 7 veces por año los servicios veterinarios, la razón más común de visita es la estética, después medicina preventiva y por último consultas, urgencias, hospitalización y cirugías. Hay que aprovechar lo mejor posible la estética, para que funcione como trampolín, dirigiendo a los clientes y pacientes a las diferentes áreas de la clínica.

Todas las clínicas ofrecen consultas y medicina preventiva. Pero el área de comportamiento está descuidada y sub aprovechada. De las clínicas cercanas solo una cuenta con servicio de rayos x y ultrasonido, por lo que ambas opciones (Etología e Imagenología), son un nicho de oportunidad excelente.

Los servicios que los clientes perciben como imprescindibles son: estética, descuento por paquete de servicios y recordatorios de consultas y vacunas. El deber de la empresa es tener siempre los más altos estándares de calidad en todos sus servicios, prestando especial atención a estos. Además de instaurar la pensión para mascotas en un futuro cercano, pues esta prestación es una de las más solicitadas.

Al estudiar el resultado de las entrevistas queda claro que son muy pocos los usuarios que perciben como excelentes los servicios que sus médicos actuales prestan. Nuestro verdadero reto y meta a conseguir, si queremos establecernos como la mejor opción de la zona y centro de referencia, será conseguir instaurarnos en la mente de nuestros usuarios

como la clínica de calidad y vanguardia, cuyo personal y servicios son excelentes.

Tarea nada sencilla, pero que con dedicación y compromiso de todos los integrantes del equipo, no habrá meta inalcanzable.

Fuentes secundarias de información

Se entrevistó a los médicos con clínicas cercanas y con amplia experiencia acerca de las exigencias de sus usuarios, para conocer las acciones que han implementado.

Riesgos y oportunidades del mercado (Tabla 7)

Tabla 7. Posibles riesgos y oportunidades

RIESGOS	ACCIONES A REALIZAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad de la zona. 2. Desastres (incendios, sismos). 3. Inestabilidad económica del país. 4. Falta de servicio de pensión. 5. Competencia desleal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con sistema de seguridad, seguro por robo y teléfonos de policía. 2. Tener carteles informativos y realizar simulacros, de lo que debe hacerse en cada caso. 3. Atraer nuevos clientes con publicidad y mantener a los propios con promociones frecuentes. 4. Implementar el servicio de pensión en el futuro cercano. 5. Ofrecer calidad, excelencia y eficiencia e informar a la gente de la inseguridad que implica utilizar servicios a bajo costo y alto riesgo.

OPORTUNIDADES	ACCIONES A IMPLEMENTAR
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer los servicios de Imagenología a los colegas de la zona. 2. Consultas de especialidad. 3. Servicio a domicilio. 4. Urgencias 24 horas, 365 días al año. 5. Calidad en el servicio. 6. Crecimiento de la clientela. 7. Falta de cultura acerca de la medicina preventiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promocionar a los médicos cercanos este servicio a menor costo para posicionarse como clínica de referencia. 2. Traer a los médicos especialistas a la clínica, ahorrando a los clientes el viaje hacia ellos. 3. Recoger a las mascotas o acudir a sus hogares cuando el cliente no pueda llevarlos o así lo desee. 4. Contaremos con una línea telefónica especial para prestar los servicios médicos siempre, previa llamada telefónica. 5. El trato al cliente y paciente siempre debe ser excelente, el personal estará listo para atenderlos en todo momento, con una actitud positiva, en instalaciones limpias y en perfectas condiciones. 6. Mejora constante de equipo e instalaciones a fin de brindar mejores y más eficientes servicios. 7. Proporcionar información acerca de los beneficios de los cuidados y programas de medicina preventiva que deben tener las mascotas y las consecuencias de no realizarlos.

Fuente: Elaboración propia

Fijación del Precio

Después de conocer los servicios y precios ofrecidos por la competencia, el análisis del mercado, los riesgos y oportunidades y considerar la rentabilidad del proyecto, se diseñó la estrategia de servicios y precios, ubicándolos en un punto medio entre el Competidor “A” y el Competidor “B”. Pues se creyó un nicho de oportunidad y punto de partida para ser reconocidos por la población objetivo.

➤ Servicios y Precios de Clínica Veterinaria Vista Hermosa

Consulta: \$300.00, consulta a domicilio \$400.00

Vacunación: Múltiple \$300.00, Rabia \$250.00, Bordetella \$250.00, Giardia \$250.00, Triple felina \$300.00, Leucemia \$300.00.

Desparasitación: perro chico y gato \$120, perro mediano \$150.00, perro grande \$180.0

Ovariohisterectomía: perra chica y gata \$2500.00, perra mediana \$3000.00, perra grande \$3500.00 a \$4500.00 (dependiendo el peso)

Castración: perro chico y gato \$1800.00, perro mediano \$2500.00, perro grande \$2800.00

Limpieza dental: \$2500.00 (gatos y perros de todos los tamaños)

Estética: perro chico y gato \$170.00, perro mediano \$200.00, perro grande \$250.00

Emergencia: \$600.00

Día de hospitalización: \$500.00 (no incluye medicamentos)

Rayos X: \$450.00 estudio completo (2 tomas)

Ecografías: \$600.00

Laboratorio: Coproparasitoscópico \$100.00. Microhematocrito \$100.00. Citología vaginal \$150.00. Hemograma \$200.00. Bioquímica \$540.00

Publicidad

De acuerdo con la información obtenida en el muestreo de mercado, los mecanismos sugeridos a continuación, son los que pueden causar un mayor impacto entre la clientela potencial.

Para crear un impacto en los futuros clientes se utilizaran volantes como fuente principal de difusión, en un radio de 3 km alrededor de la clínica, con contenido alusivo a los servicios ofrecidos: consultas, vacunas, desparasitaciones, cirugías, baños y estética canina (Anexo 6). También se contratara un espacio del periódico local donde se divulgué nuestra ubicación, servicios y medio de contacto (Anexo 7). Contaremos con página web, se manejaran redes sociales para promocionar la Clínica Veterinaria y mantener contacto frecuente con los clientes.

Promoción de ventas

Con motivo de la inauguración, el primer día todas las estéticas tendrán un 50% de descuento. Se obsequiará una vacuna antirrábica al contratar el servicio de baño y/o peluquería. A partir del segundo día de labores y durante la primera semana. En el primer mes de labores, al aplicar una vacuna múltiple obtendrán un 20% de descuento en la desparasitación. Se utilizará internet para la venta de 200 grupones (cupón de descuento) promocionales. 100 De ellos tendrán un costo de \$250.00 M.N. e incluirán un baño, revisión médica y vacuna antirrábica. Los 100 restantes incluyen lo mismo pero con vacuna múltiple en lugar de rabia y un costo de \$350.00 M.N.

Promociones permanentes:

- **Estética.** Después de 5 baños en un lapso no mayor a 5 meses, el 6° baño será gratuito.
- **Plan de bienestar para cachorros.** Perros: incluye el protocolo de vacunación completo que consta de; una vacuna puppy (distemper / parvovirus), dos múltiples (distemper, parvovirus, adenovirus, coronavirus, bacterina contra 6 serovariedades de leptospira), dos vacunas de giardia, dos de bordetella y una vacuna antirrábica. Gatos: dos vacunas triple felina, vacuna antirrábica, prueba y vacuna de leucemia viral felina. Perros y gatos: dos desparasitaciones y dos estudios coproparasitológicos.

Precio perro \$ 1850.00	Precio gato \$ 1250.00
--------------------------------	-------------------------------

- **Plan de bienestar para adultos.** Perros: incluye los refuerzos anuales de las vacunas, múltiple, rabia, bordetella, giardia. Gatos: vacuna triple felina, vacuna antirrábica, prueba y vacuna de leucemia viral felina. Perros y gatos: dos desparasitaciones y dos estudios coproparasitológicos.

Precio perro \$ 1200.00	Precio gato \$ 1100.00
--------------------------------	-------------------------------

- **Plan de bienestar geriátrico.** Perros y gatos: incluye además de la medicina preventiva (vacunas y desparasitaciones), una consulta para examinar la integridad o detectar a tiempo alteraciones en los distintos aparatos y sistemas (oftalmológico, ótico, respiratorio, cardiovascular, gastrointestinal, sistema nervioso, articular y óseo), estudio radiográfico completo de tórax y abdomen. Bioquímica sanguínea completa y hemograma. Flotación y Faust. Puede o no incluir limpieza dental.

Precio perro sin limpieza dental \$ 2700.00	Precio gato sin limpieza dental \$ 2500.00
Precio perro con limpieza dental \$ 4000.00	Precio gato con limpieza dental \$3500

V. Servicios

Objetivo.

Entendemos las necesidades de los pacientes, así como de los clientes que requieren un servicio de calidad y de vanguardia a precios competitivos, con solución oportuna y confiable a sus problemas. Nuestro compromiso es mantener los estándares de calidad en servicio y atención que todo cliente nuestro merece.

Especificaciones del servicio

Medicina preventiva. Aplicación de vacunas y desparasitantes para perros y gatos. Chequeo geriátrico a partir de los 9 años de edad en razas miniatura, a partir de los 7 años en perros de talla media y a partir de los 6 años en los de talla gigante, para detectar

enfermedades antes de la presentación de los signos clínicos y comenzar una estrategia para una vida más larga y de mejor calidad en los animales de compañía.

Consulta. Se utilizará el ECOP (Examen Clínico Orientado a Problemas), para llegar al diagnóstico. El ECOP es un modelo que permite clasificar y organizar la información sobre el paciente facilitando la relación de los datos obtenidos en la historia clínica y examen físico con las diferentes enfermedades, lo que facultará al MVZ para hacer una selección apropiada de las pruebas de laboratorio, técnicas radiográficas y procedimientos especiales que permitirán confirmar o descartar un diagnóstico presuntivo, hasta llegar a un diagnóstico definitivo, ahorrando tiempo y consiguiendo una mayor eficacia en la atención de los pacientes.

Cirugía. Se cuenta con un quirófano equipado con anestesia inhalada y monitor quirúrgico en donde se visualiza permanentemente las constantes del animal de compañía, como son el electrocardiograma, frecuencia respiratoria, cantidad de oxígeno y bióxido de carbono circulante en el organismo, entre otras, mientras son intervenidas quirúrgicamente.

Hospital. Personal capacitado para brindar el internamiento de pacientes con fines tanto terapéuticos como de diagnóstico en donde se requiere la supervisión e intervención continua (24 horas). También se ofrece hospitalización diurna en donde los pacientes son internados durante el día para la supervisión y administración de fármacos o tratamientos mientras los propietarios trabajan.

Imagenología. Ultrasonido y Rayos X (radiología de alta frecuencia gentil con el medio ambiente y con mucho menor riesgo para el personal que labora en el área).

Etología. La medicina de la conducta es la disciplina de la medicina veterinaria encargada de prevenir y corregir enfermedades conductuales que deterioran la relación humano-animal.

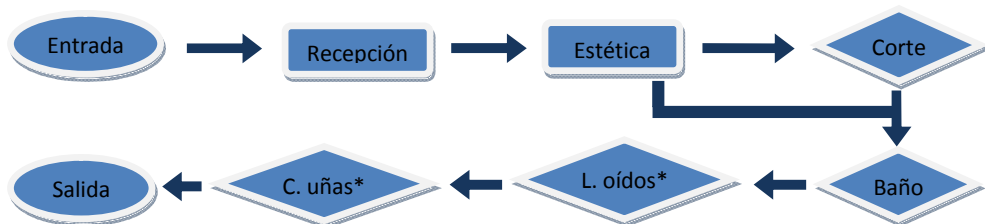
Urgencias. Atención las 24 horas los 365 días del año, respuesta inmediata de un médico, previa llamada telefónica.

Estética. Baño (con agua caliente y jabones de la más alta calidad) y/o corte según la raza, corte de uñas, limpieza de sacos anales y oídos.

Servicio a domicilio. Previa cita se cuenta con transporte tanto para la realización de procedimientos médicos como para el servicio de estética.

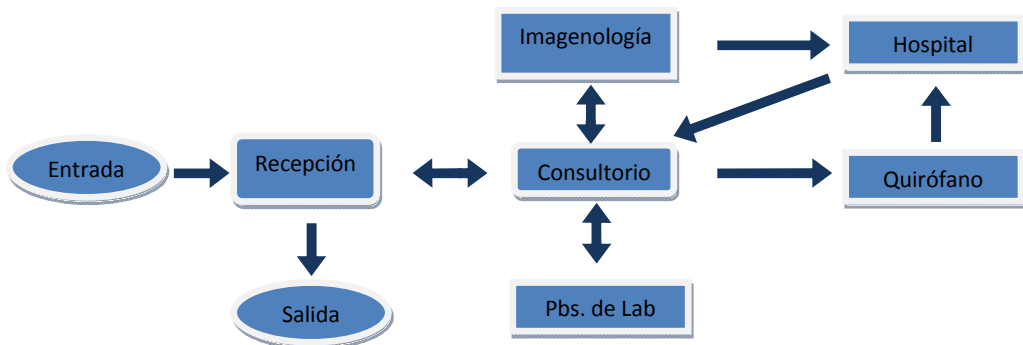
Flujo

Área de estética:



*L. oídos: Limpieza de oídos. C. uñas: Corte de uñas

Área médica:



Proveedores

La identificación de proveedores facilita las operaciones, y permite a la empresa tener varias opciones de compra en sus insumos. Se debe calificar a los proveedores con base a los siguientes criterios:

- Cumplimiento en las entregas.
- Calidad del producto.

- Precio competitivo.
- Servicios que ofrece.
- Línea de crédito: condiciones de pago (plazo, tasa), tiempos de entrega.

Es importante contar con muchos proveedores, ya que si existieran desacuerdos con un proveedor único, traería desabasto. Para lograr un control de las compras es necesario contar con registros que permitan analizar el comportamiento de los proveedores y de los productos. Es importante considerar entre otras cosas: los aumentos a los precios del material, establecer si el flete será pagado por la empresa o el proveedor, determinar si existe algún descuento por pronto pago o volumen de compra¹⁶.

Formato para el control de proveedores (Anexo 7).

La CVVH utilizara los siguientes proveedores:

Mobiliario y equipo médico:

Distribuidora MAICO de México, S.A. de C.V. Av. Tepatitlán # 4711 Col. Los Altos, C.P. 64370, Monterrey, N.L. Tel: (52) (81) 8373 6810 y 8371 8210 Fax: (52) (81) 83 73 8624. Lada sin costo 01 800 112 6242.

Muebles Veterinarios Directo de Fábrica, Simon Bolivar #1317 Col. Portales, Del. Benito Juárez, C.P. 03660, México D.F. Tel: (55) 56 72 77 66, Cel: 044 55 23 09 74 11.

Material medico, medicamentos y productos de limpieza:

Interzenda S.A. de C.V. Gutemberg # 25-1, Col. Centro, Cuernavaca Morelos. Tel: 01 800 83 12 342 y 777 319 587.

Science lab & zoo productos veterinarios. Av. Vicente Guerrero # 404-5 Cuernavaca Morelos. Tel: 777 315 543.

Renaxaclean. Lic. Consuelo Tenorio. Calle Otilio Montaña # 34 Colonia Antonio Barona 62320. Cuernavaca Morelos. Tel: 777 343 564.

Equipo e instalaciones

La CVVH estará instalada en la Av. Río Mayo 1340 Col. Vista Hermosa, CP 62290, Cuernavaca, Morelos. El local será rentado por \$ 9,500.00 pesos mensuales. Tendrá una extensión de 72m² divididos en (Figura 2):

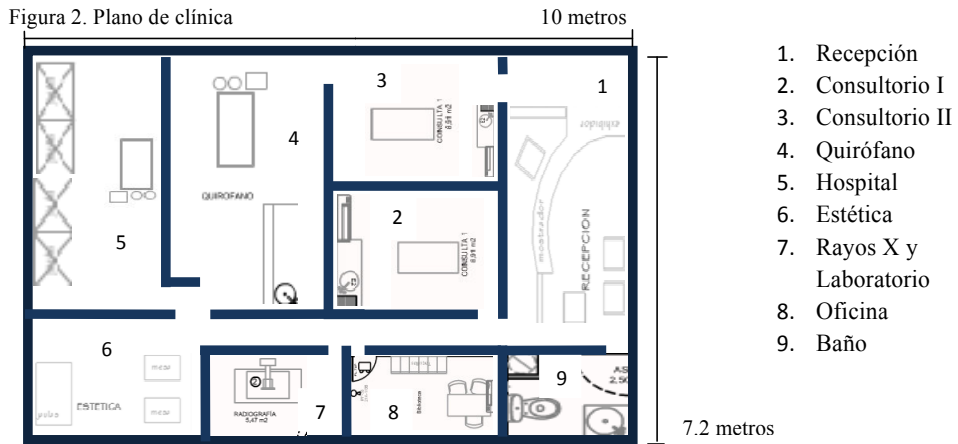


Tabla 8. Costo de equipo e insumos de estética (Anexo 9)

Estética	
Equipo	\$22,316.62
Insumos	\$1,536.57
Total	\$ 23,853.19

Tabla 9. Costo de equipo e insumos de quirófano (Anexo 10)

Quirófano	
Equipo	\$130,680.23
Insumos	\$6,707.25
Total	\$ 137,387.48

Tabla 10. Costo de equipo e insumos de área médica (Anexo 11)

Área médica	
Equipo	\$395,827.92
Insumos	\$23,621.82
Total	\$419,449.74

VI. Finanzas

Objetivo.

Conocer los ingresos y egresos de la empresa a través de controles contables, teniendo en orden las cuentas, para identificar dónde hay mas gastos, tomar mejores decisiones y dar un mejor y más eficiente uso del dinero. Aprovechar ventajas fiscales; asegurar que los ingresos se canalizan a las actividades de mayor productividad.

Fuentes y uso del dinero en efectivo

Se utilizara una inversión inicial de \$ 600, 000. 00 M.N. monto suficiente para la apertura y funcionamiento de la clínica durante los dos primeros meses de labores. El dinero se obtendra mediante financiamiento bancario y ahorros personales.

Cálculos estimativos de gastos y costos

Depreciación (Anexo 12)

Tabla 11. Equipo sin y con motor

	Depreciación de equipo sin motor	Depreciación de equipo con motor
Depreciación mensual	\$1,192.37	\$3,916.92
Depreciación anual	\$14,305.88	\$47,002.97

Flujo de Efectivo

1. Escenario de pérdidas (Anexo 13)

Tabla 12. Flujo anual (Escenario 1)

Concepto	Ingresos (\$)
Servicios médicos	541,800
Rayos X	271,800
Ecografías	72,000
Laboratorio	121,604
Cirugías	145,000
Estéticas	271,110
Ing. Bruto	1,423,314
Costos Fijos	(\$)
Renta	114,000
Financiamiento	216,000
Dep. eqp. s/m	14,308.44
Dep. eqp. c/m	47,003.04
Luz	15,000
Agua	8,040

... Continuación

Teléfono	21,600
Salario Médicos	384,000
Salario Recepcionista	66,000
Salario Estilista	36,000
Salario Chofer	54,000
CFT	975,951.48
Costos Variables	(\$)
Material Estética	18,341.13
Material Quirófano	66,500
Material Médico	213,209.09
CVT	298,050.22
CT	1,274,001.70
*Utilidad/ Pérdida	149,312.30

*Corresponde a la utilidad antes de impuestos

Tabla 13 . Costos por servicio y Punto de equilibrio (Anexo 14)

Concepto	Costo (\$)	Punto de equilibrio (numero de servicios)	Punto de equilibrio en ventas (\$)
Médico	303.40	352	105,631.95
Estética	103.50	60	12,666.09

2. Escenario esperado (Anexo 15)

Tabla 14. Flujo anual (Escenario 2)

Concepto	Ingresos (\$)
Servicios médicos	780,900
Rayos X	390,150
Ecografías	111,600
Laboratorio	284,012
Cirugías	230,000
Estéticas	323,190
Ing. Bruto	2,119,852
Costos Fijos	(\$)
Renta	114,000
Financiamiento	216,000
Dep. eqp. s/m	14,308.44
Dep. eqp. c/m	47,003.04
Luz	15,000
Agua	8,040

... Continuación

Teléfono	21,600
Salario Médicos	384,000
Salario Recepcionista	66,000
Salario Estilista	36,000
Salario Chofer	54,000
CFT	975,951.48
Costos Variables	(\$)
Material Estética	21,498.04
Material Quirófano	104,900.00
Material Médico	345,137.31
CVT	471,535.35
CT	1,447,486.83
*Utilidad/Pérdida	672,365.17

*Corresponde a la utilidad antes de impuestos

Tabla 15. Costos por servicio y Punto de equilibrio (Anexo 16)

Concepto	Costo (\$)	Punto de equilibrio (numero de servicios)	Punto de equilibrio en ventas (\$)
Médico	223	343	102,905.5
Estética	85	60	12,666.09

3. Escenario de mayor ganancia (Anexo 17)

Tabla 16. Flujo anual (Escenario 3)

Concepto	Ingresos (\$)
Servicios médicos	840,300
Rayos X	628,650
Ecografías	163,200
Laboratorio	326,634
Cirugías	255,000
Estéticas	385,560
Ing. Bruto	2,599,344
Costos Fijos	(\$)
Renta	114,000
Financiamiento	216,000
Dep. eqp. s/m	14,308.44
Dep. eqp. c/m	47,003.04
Luz	15,000
Agua	8,040

... Continuación

Teléfono	21,600
Salario Médicos	384,000
Salario Recepcionista	66,000
Salario Estilista	36,000
Salario Chofer	54,000
CFT	975,951.48
Costos Variables	(\$)
Material Estética	25,646.78
Material Quirófano	117,300
Material Médico	414,368.99
CVT	557,315.77
CT	1,533,267.25
*Utilidad/ Pérdida	1,066,076.75

*Corresponde a la utilidad antes de impuestos

Tabla 17. Costos por servicio y Punto de equilibrio (Anexo 18)

Concepto	Costo (\$)	Punto de equilibrio (numero de servicios)	Punto de equilibrio en ventas (\$)
Médico	216	348	104,425.79
Estética	71	60	12,666.09

Estado de Posición Financiera

Estado de resultados de la Clínica Veterinaria Vista Hermosa; tomando como referencia los datos del II. Escenario o Esperado.

Tabla 18. Periodo que comprende del 1 de julio del primer año al 30 de junio del año siguiente

Ventas netas	\$2,119,852
Inventario inicial	\$31,865.64
Compras netas	\$439,669.71
Inventario final	\$56,260.94
Costo de ventas	\$359,096.73
Utilidad bruta	\$1,760,755.27
Gastos de ventas y administración	\$975,951.48
Utilidad antes de impuestos	\$784,803.79
ISR 30%	\$98,100.50
IETU 17.5%	\$137,340.67
Utilidad del ejercicio	\$549,362.62

Elaboración propia.

Valor Actual Neto (VAN)

Es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedará alguna ganancia. Si el resultado es positivo mayor o igual a cero, el proyecto es viable.

Ecuación para un periodo de 5 años:

$$VAN = -P + \frac{FE_1}{(1+i)^1} + \frac{FE_2}{(1+i)^2} + \frac{FE_3}{(1+i)^3} + \frac{FE_4}{(1+i)^4} + \frac{FE_5}{(1+i)^5}$$

Donde:

P: Inversión inicial

FE: Flujo de efectivo (utilidad)

i: interés (tasa de ganancia)

Utilidad anual estimada

Año	1	2	3	4	5
FE	549,362.62	553,000	553,000	553,000	560,000

Sustituyendo:

$$\text{VAN} = -600,000 + \frac{549,362.62}{(1+0.088)^1} + \frac{553,000}{(1+0.088)^2} + \frac{553,000}{(1+0.088)^3} + \frac{553,000}{(1+0.088)^4} + \frac{560,000}{(1+0.088)^5} = 1,563,434.178$$

$$\text{VAN} = 1,563,434.178$$

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se llama así, por que se supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en la empresa. Es la tasa de descuento del proyecto de inversión que permite que el VAN sea igual a 0. Si la TIR es alta, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión.

Ecuación:

$$P = -\frac{FE_1}{(1+i)^1} + \frac{FE_2}{(1+i)^2} + \frac{FE_3}{(1+i)^3} + \frac{FE_4}{(1+i)^4} + \frac{FE_5}{(1+i)^5}$$

La i en este caso se maneja como una incógnita y se determina su valor por medio de ensayo/error hasta que esta iguale el VAN a cero.

$$\text{TIR} = 0.88$$

VII. Marco legal

Para el establecimiento y apertura de toda entidad mercantil o de servicios es necesario realizar los trámites correspondientes y contar con la documentación necesaria, para cumplir con las obligaciones que la entidad federativa y la federación establecen. Por lo

cual la CVVH se constituirá bajo el régimen fiscal de actividades profesionales, como persona física¹⁹.

Los pasos a seguir y documentos que se requieren son:

I. Inscripción al Registro Federal de Causantes (RFC).

1. Comprobante de domicilio (último recibo de impuesto sobre el predial, de luz, teléfono o de agua).
2. Contrato de arrendamiento acompañado del último recibo de pago de renta con una antigüedad no mayor a 4 meses, que cumpla con los requisitos fiscales. Dicho documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero.
3. Carta de radicación o residencia a nombre del contribuyente expedida por los gobiernos estatal o municipal, conforme a su ámbito territorial, con una antigüedad no mayor a 4 meses.
4. Comprobante de alineación y número oficial emitido por el gobierno estatal o municipal, debe contener el domicilio del contribuyente y antigüedad menor a 4 meses, puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero.
5. Identificación oficial (credencial para votar del Instituto Federal Electoral, pasaporte vigente, cédula profesional, cartilla del Servicio Militar Nacional)
6. Poder general para actos de administración, otorgada para que el apoderado. tenga toda clase de facultades administrativas y será admisible para efectuar cualquier trámite fiscal ante el SAT siempre y cuando se trate de gestiones patrimoniales y no se traduzca en la enajenación de la empresa o del bien otorgado para su administración. No se aplicará para ofrecer garantías o sustituirlas, designar bienes para embargo o para sustituirlos, ni en los trámites de suspensión de actividades, inicio de liquidación y/o liquidación total.
7. Firmar los documentos expedidos por el asesor fiscal y conservar la cedula de identificación fiscal otorgada y la tarjeta tributaria.

II. Régimen fiscal de actividades profesionales. Tras darse de alta en el RFC es necesario^{19,20}:

1. Expedir comprobantes fiscales de los servicios prestados. Deberán contener la leyenda pre impresa: “Efectos fiscales al pago”.
2. Los comprobantes deben ser impresos por imprentas autorizadas por el SAT.
3. En el comprobante debe indicarse si el servicio se cobró en un solo pago o a crédito.
4. Si se cobra en un solo pago, el comprobante tendrá el importe total del servicio.
5. De cobrarse a plazos, el comprobante contendrá el monto total del servicio, el número de pagos y el importe de cada uno de ellos, así como el monto del primer pago realizado y los impuestos que en éste se cobren.
6. Por los cobros posteriores se debe proporcionar un comprobante simplificado que contenga, además del importe del pago, la forma en que se realizó (cheque, efectivo, tarjeta de crédito, etc.) y el número y fecha de comprobante inicial.
7. Por las compras y pagos que se hagan, deben solicitarse facturas con IVA desglosado y demás requisitos fiscales como:
 - Tener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal, clave del RFC.
 - Contener el número de folio impreso.
 - Lugar y fecha de expedición.
 - RFC de la persona a favor de quien se expide.
 - Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.
 - Valor unitario del producto y el importe total señalado en número o letra, así como, en su caso, el IVA por separado.
 - Tener impresa la cédula de identificación fiscal.
 - La leyenda: “La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales”.

- Datos fiscales del impresor: nombre, domicilio, número telefónico, así como la fecha en que se incluyó la autorización correspondiente en la página de internet del SAT, con letra no menor a tres puntos.
- Fecha de impresión.
- Vigencia de 2 años.
- Leyenda: “Número de aprobación del Sistema de Control de Impresores Autorizados”, seguido del número generado por el sistema.

III. Para la contabilidad se necesita tener un libro de egresos, ingresos, registro de inversiones y deducciones. Los pagos de impuestos a cubrir son¹⁹:

1. Impuesto Sobre la Renta (ISR).
2. Impuesto al Valor Agregado (IVA).
3. Declaración anual de impuestos.

IV. Finalmente los requisitos para la apertura de una Clínica Veterinaria en el municipio de Cuernavaca, Morelos son:

1. Solicitar una Licencia de Funcionamiento, en el municipio.
2. Entregar los siguientes documentos junto con la Licencia de Funcionamiento previamente llenada:
 - Identificación oficial vigente.
 - Licencia de uso de suelo (requisitos: solicitud firmada por el propietario, documento que acredite la propiedad inscrito en el registro público de la propiedad, croquis de localización del predio o inmueble, identificación oficial, carta poder. El tiempo de respuesta es de 10 días hábiles a partir de la entrega total de documentos validados).
 - Visto bueno de protección civil.
 - Último pago de impuesto predial.
 - Croquis de localización.
 - Contrato de arrendamiento.

3. Anexar la hoja de pago de impuestos sobre anuncios publicitarios.
4. El visto bueno por parte de Protección Civil debe recogerse en la estación de Bomberos, localizada en circuito del Lago 1, Flores Magón, 62374 Cuernavaca, Morelos. Dicho documento es la Solicitud de Verificación, por medio de éste se inspeccionan las medidas de seguridad con que cuenta el negocio. Las medidas solicitadas son:
 - Extintor PQS y/o CO2 según sea el caso.
 - Carta de responsiva del extintor.
 - Carta de capacitación del extintor (DC3).
 - Señalización de ruta de evacuación.
 - Señalamiento de salida de emergencia.
 - Programa específico de protección civil.
 - Medidas a tomar en caso de sismo e incendio.

V. A nivel federal se requiere de²¹:

1. Cuando el MVZ necesite prescribir o comprar medicamentos del grupo I, deberá contar con recetas médicas cuantificadas, para las cuales acudirá a la delegación de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca (SAGARPA) del estado de Morelos, llevando una solicitud por escrito dirigida a su delegado, copia y original para cotejo de su cédula profesional y comprobante de domicilio, además de una identificación oficial con fotografía y dirección.

El propietario de la Clínica Veterinaria, como prestador de servicios zoonosanitarios, debe dar aviso de funcionamiento a la SAGARPA, proporcionando nombre y domicilio del establecimiento, dentro de los 15 días naturales siguientes a su apertura.

Impacto ambiental

Desde el inicio del sedentarismo hasta la evolución a la era industrial, las sociedades creían en el crecimiento exponencial y la capacidad ilimitada de recursos provenientes de la Tierra para sustentarlo. Hoy en día se sabe que el planeta no tiene la capacidad de soportar indefinidamente el crecimiento y actividad humana, pues los recursos son limitados y los residuos sólidos, líquidos o gaseosos de nuestro sistema de vida conllevan un grave riesgo para la salud del planeta, incluido lógicamente el hombre. La actuación negativa sobre el medio ambiente que ha caracterizado a los sistemas productivos, se ha ejercido desde diferentes niveles, como la sobreutilización de recursos naturales no renovables, la emisión de residuos no degradables al ambiente, la destrucción de espacios naturales, y la pérdida acelerada de especies animales y vegetales.

A partir de la década de los setenta se aceleró la conciencia ecológica y la sociedad comenzó a entender que el origen de los problemas ambientales se encontraba en las estructuras económicas y productivas. Y dado que los principales problemas que aquejan al medio ambiente tienen su origen en los procesos productivos mal planificados y gestionados, es precisamente mediante la transformación de tales sistemas como se puede acceder a una mejora integral del medio ambiente.

Por lo anterior, es importante contar con la evaluación del impacto ambiental que tendrá la empresa, pues la Clínica Veterinaria no está exenta y es una importante fuente generadora de residuos sanitarios, que pueden clasificarse como:

Tipo I

Residuos sanitarios asimilables a urbanos: sin ninguna contaminación específica o tóxicos. Son generados normalmente por departamentos sin actividad sanitaria como oficinas, cafeterías, cocinas etc. La selección de estos residuos deberá realizarse según normas de la comunidad, separando los residuos que se pueden reciclar como el papel, cristal, plástico, etc. Su eliminación se hará como la de los residuos sólidos urbanos.

Tipo II

Residuos sanitarios no específicos: con contaminación por microorganismos oportunistas. Requieren precauciones en la recolección, manipulación y almacenaje solo en el ambiente hospitalario. Estos residuos incluyen material de curación, material manchado con sangre, yesos, y material de un solo uso. Su eliminación se hará como la de los residuos sólidos urbanos.

Tipo III

Residuos sanitarios específicos o de riesgo. Se clasifican en:

- Residuos procedentes de pacientes con enfermedades infecciosas y con capacidad de transmisión.
- Residuos anatómicos (incluidos por motivos estéticos).
- Sangre y hemo derivados en forma líquida.
- Material punzocortante.
- Residuos procedentes de animales de laboratorio infectantes.
- Vacunas.
- Residuos procedentes del Laboratorio de Microbiología

Su eliminación se hará con tratamiento especial (Empresas especializadas en el manejo de residuos hospitalarios).

Tipo IV: Tipificados en normativas especiales

- **Citostáticos:** Restos de medicamentos antineoplásicos, material contaminado. Eliminación con contenedor específico. La recolección y destrucción de estos residuos la realizará una empresa especializada. Se colocarán todos los materiales contaminados (jeringas, guantes, equipos, contenedores de agujas utilizadas, mascarillas, sueros citostáticos caducados, etc.) en unos contenedores diseñados para tal fin, fabricados en material fungible y rotulado con las letras ¡precaución! contenido biopeligroso citostático, y los símbolos internacionales. Estos contenedores serán utilizados exclusivamente para estos desechos.

- Residuos contaminados con productos químicos: Los residuos de este grupo son cuantitativamente poco significativos, los más frecuentes son: disolventes, termómetros, reactivos químicos, líquidos de revelado, etc. Su eliminación se realiza a través de empresas especializadas.
- Restos anatómicos: cadáveres y restos. Se eliminarán por incineración por empresas especializadas.

Eliminación de los residuos clínicos

- Se clasificarán en el lugar de producción del residuo (Clínica Veterinaria).
- Se recogerán los residuos clínicos inespecíficos o los asimilables a urbanos grupos I y II en bolsas que reúnan las siguientes características: impermeabilidad total, opacidad a la vista y resistencia a rupturas, ausencia en su exterior de elementos sólidos, líquidos o suciedad.
- Los residuos infecciosos de grupo III se recogerán en contenedores rígidos impermeables de cierre hermético, opaco y bolsa de color rojo; los elementos cortantes o punzantes deben recogerse en contenedores impermeables rígidos a prueba de pinchazos.
- Los residuos del grupo IV se recogerán en bolsas amarillas, impermeables, con resistencia a las rupturas y ausencia en el exterior de elementos sólidos, líquidos o suciedad.

Almacenamiento

El local será destinado exclusivamente a estos residuos, no siendo accesible a personas no autorizadas y debiendo estar protegido del acceso de insectos, roedores y animales domésticos. Dispondrá de ventilación y protección para evitar la elevación de la temperatura interior. Los suelos se recomienda que tengan pendiente hacia un desagüe y las paredes serán lisas a fin de que faciliten su limpieza y desinfección. Dispondrán de un grifo con manguera de agua a presión y su limpieza se realizará como mínimo 3 veces por semana.

REFERENCIAS

1. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Disponible en: www.inegi.org.mx/
2. Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, A.C. Disponible en: <http://www.fmvz.unam.mx/conevet/htm/>
3. Morales C. El Mercado Veterinario en Épocas Desafiantes: Técnicas y estrategias para participar en él y obtener los máximos resultados. Disponible en: http://www.fmvz.unam.mx/fmvz/principal/avisos/Mercado_Veterinario_Epocas_Desafiantes_2010.pptx
4. Grassie C. A., Grassie G. A. Capsulas de Administración y Mercadotecnia para la Clínica Veterinaria., 1ª ed. DVM., México Edo. de Méx. 2007.
5. Consulta Mitofsky: Los capitalinos y su afición por los animales. Disponible en: <http://www.consulta.mx/Estudio.aspx /estudio=loscapitalinos-aficion-animales>
6. Diario Reforma: Estudian y no Ejercen su Carrera. Disponible en: http://www.gruporeforma.com/reforma/Estudian_ejercensu_carrera.aspx
7. Crisis económica mundial y su impacto en la salud económica mexicana. Banco Mundial. Disponible en: www.worldbank.org.mx/
8. Contreras G. Gestión Veterinaria: Administración Veterinaria o Management Veterinaria. 1995. Disponible en: <http://www.vetuy.com/articges/013/013bas.htm>
9. Salazar L. J., Como iniciar una pequeña empresa: Su viabilidad en el mercado. 3ª ed. Patria. México DF. 2009.

10. Grassie G. A, Grassie C. A. Más Allá de la Vocación: Como incrementar la rentabilidad de la Clínica Veterinaria. 1ª ed. DVM., México Edo. de Méx. 2007.
11. González S. D. Plan de Negocios para Emprendedores al Éxito: Metodología para el desarrollo de nuevos negocios. 1ª ed. McGraw Hill-Interamericana. México DF. 2007.
12. Información general municipio de Cuernavaca, Morelos. Disponible en: <http://www.cuernavaca.gob.mx/new/infogral.html>
13. Enciclopedia de los municipios de México. Estado de Morelos: Cuernavaca. Disponible en: www.e-local.gob.mx/work/.../Municipios/17007a.htm
14. Planificación estratégica: Matriz de análisis FODA. Disponible en: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968940
15. El análisis FODA. Disponible en: www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf
16. Plan de Negocios PyME. Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>
17. Examen psicométrico aplicable a tu empresa. Disponible en: www.jewishagency.org
18. Alonso P. A., Alonso P. F., Espinosa O. V., García B. G., López D. C., Meléndez G. R., Reyes C. J., Ruiz G.C., Velázquez P. M. Economía Agropecuaria. 1ª ed. Grupo Vanchri. México DF. 2007.

19. Secretaría de Administración Tributaria. Disponible en:
http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/tramites_fiscales/102_12004.html

20. Gandarilla V. R. Requisitos Fiscales para la apertura de una Clínica Veterinaria; Memorias del curso de Administración y Marketing para Negocios Veterinarios. 2007.

21. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. Disponible en: <http://www.sagarpa.gob.mx/tramitesyServicios/Paginas/default.aspx>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de solicitud de empleo, anverso

Solicitud de Empleo		Fecha	
Puesto que solicita		Sueldo Mensual deseado	
Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente		Sueldo Mensual Aprobado	
		Fecha de Contratación	
Datos Personales			
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	Edad Años
Domicilio	Colonia	Código Postal	Teléfono
Ciudad, Estado	Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
Vive con <input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo	Estatura		Nacionalidad
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros	Estado Civil <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro		Peso
Documentación			
Clave Única de Registro de Población		AFORE	
Reg. Fed. De Contribuyentes	Numero de Seguridad Social	Cartilla de Servicio Militar No.	Pasaporte No.
Tiene licencia de manejo <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si	Clase y Número de Licencia	Siendo extranjero que documentos le permiten trabajar en el país	
Estado de Salud y Hábitos Personales			
¿Cómo considera su estado de salud actual? <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo		¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (Explique)	
¿Práctica Ud. Algun Deporte?		¿Permanece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?			
Datos Familiares			
Nombre	Vive	Fin	Ocupación
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Nombre y edades de los hijos			
Escolaridad			
Nombre	Dirección	De	A
Primaria		Años	Título Recibido
Secundaria o Prevocacional			
Preparatoria o Vocacional			
Profesional			
Comercial u Otras			
Estudios que esta efectuando en la actualidad:			
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado

Formato de solicitud de empleo, reverso

Conocimientos Generales	
Que idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Maquina de Oficina o taller que sepa manejar	Software que conoce
Otros trabajos o funciones que domina	

Empleo Actual y Anteriores				
Concepto	Actual o último	Anterior	Anterior	Anterior
Tiempo que presto sus servicios	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto de desempeñado				
Sueldos Mensual:	Inicial Final			
Motivo de separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted	Comentarios de sus jefes:			
<input type="checkbox"/> Si				
<input type="checkbox"/> No (Razones)				

Referencias Personales (Favor de no incluir a jefes anteriores)				
Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

Datos Generales		Datos Económicos	
¿Como supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelo)	¿Tiene usted otros ingresos? No <input type="checkbox"/> Si (describalos)	Importe mensual	\$
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Si (nómbrelos)	¿Su cónyuge trabaja? No <input type="checkbox"/> Si (¿dónde?)	Percepción mensual	\$
¿Ha estado afiliado? No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cia.)	¿Vive en casa propia? No <input type="checkbox"/> Si	Valor aproximado	\$
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? No <input type="checkbox"/> Si ¿a Cuál?	¿Paga renta? No <input type="checkbox"/> Si	Renta mensual	\$
¿Tiene seguro de vida? No <input type="checkbox"/> Si (nombre de la Cia.)	¿Tiene automóvil propio? No <input type="checkbox"/> Si	Marca	Modelo
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)	¿Tiene deudas? No <input type="checkbox"/> Si (¿con quién?)	Importe	\$
¿Esta dispuesto a cambio de lugar de residencia? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (razones)	¿Cuanto abona mensualmente?		\$
Fecha en que podría presentarse a trabajar	¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$		

Comentarios del Entrevistador y Firma	Hago constar que mis respuestas son verdaderas
	Firma del solicitante

Anexo 2. Reclutamiento Objetivo

Selección de personal para el puesto de Médico Veterinario dedicado a la práctica privada de clínica de pequeñas especies.

- **Competencias**
- **Entrevista por Competencia**
- **Prueba Terman**
- **Prueba Cleaver**
- **Interacción Afectiva**
- **Test del Árbol**

Candidato:

Teléfonos de Contacto:

Edad:

COMPETENCIAS

Alta Adaptabilidad - Flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el contexto. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos escenarios, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad de cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

Orientación al Cliente Interno y Externo

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de

plantear la actividad. Se le diferencia respecto de “atención al cliente”, que tiene más relación con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Productividad

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta: cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses. La tarea asignada está primero.

Trabajo en Equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a un objetivo que no está directamente relacionado con el interés personal. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Alta Adaptabilidad - Flexibilidad

1.- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo o de su estudio? ¿Qué hizo?

2.- Cuénteme de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato, estando usted en esos momentos muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?

3.- Tuvo la oportunidad o necesidad de cambiar su habitual grupo de trabajo o de estudio por alguna razón en particular, ¿Cómo se adaptó al cambio?

Orientación al Cliente Interno y Externo

1.- Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente/profesor. ¿Qué ocurrió?

2.- ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?

3.- Describa alguna situación en donde hizo más por su cliente de lo que este esperaba.

Productividad

1. – Mencione alguna situación en su trabajo o en la universidad en que su desempeño haya sido más alto que el del promedio. ¿Bajo que parámetros mide usted que fue superior al promedio?

2. – ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea? ¿Que hizo para corregirlo?

3. – Describa alguna asignación en el trabajo, en que haya hecho más de lo requerido.

Responsabilidad

1.- ¿En qué tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Por qué?

2.- ¿Desarrollaba alguna actividad extracurricular en la universidad? ¿De qué tipo? ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones?

3.- ¿Qué tipo de trabajo realizaba, en que horario y qué dificultades le resultaron por trabajar y estudiar al mismo tiempo?

Trabajo en Equipo

- 1.- Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual empleo. ¿Cuál era el resultado esperado y cuál fue su aporte en la tarea?
- 2.- ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o a compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?
- 3.- ¿En qué ocasiones considera que es superior su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Bríndeme ejemplos.

Autocontrol

- 1.- ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme una situación en relación con sus estudios o trabajo.
- 2.- ¿Como se sintió, como actuó, lo volvería hacer?
- 3.- ¿Sacó alguna reflexión de esto?

PRUEBA TERMAN (Inteligencia)

Este test evalúa el coeficiente mental del individuo (CI), manejando 10 sub- tests que conforman las siguientes áreas: Cultura y conocimientos generales; Juicio y sentido común; capacidad de razonamiento; Aritmética; juicio práctico; habilidad para razonar, abstraer, generalizar, y pensar en forma organizada; Planeación, comprensión y organización de conceptos verbales; y Análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos.

INFORMACION

Detecta la información que ha abstraído el individuo del ambiente, así como el aprovechamiento de la percepción en el mundo cotidiano. Requiere el uso de la memoria

remota y la capacidad para asociar sucesos o datos. Además nos muestra el nivel de cultura general y la ambición de conocimientos, que aprende o bien quisiera aprender, es decir la capacidad de aprendizaje.

JUCIO

Nos indica el ajuste hacia situaciones donde prevalecen las normas establecidas socialmente y el aprovechamiento de las experiencias pasadas.

VOCABULARIO

Nos da información sobre la riqueza y la amplitud que una persona ha desarrollado dentro de su ambiente, en cuanto a expresiones verbales se refiere. Tiene que ver con la correcta dirección de la atención, así como con la comprensión correcta de ideas y conceptos.

SINTESIS

Este grupo requiere que la persona tenga claros los conceptos básicos de las cosas a través de la clasificación, organización y selección de la información.

CONCENTRACION

Este grupo nos muestra los conocimientos numéricos del sujeto y su capacidad para manejar problemas o situaciones que demanden operaciones aritméticas, manejo de cantidades y problemas basados en matemáticas. Es un indicador cognoscitivo del sujeto, porque para que estos problemas sean resueltos correctamente se requiere que emplee su atención y concentración para comprender el problema, visualizarlo mentalmente y proponer las operaciones necesarias, Así mismo se puede observar el rendimiento bajo presión.

ANALISIS

A través de este grupo podemos evaluar la inteligencia de comprensión y de sentido de frases.

ABSTRACCION

Evalúa la facilidad de palabra, si la persona evaluada posee facilidad de palabra y de expresión verbal, una utilización adecuada de conceptos o rapidez y efectividad en la atención de alternativas mostrará un puntaje alto.

PLANEACION

Este grupo, nos muestra la capacidad para ordenar lo desestructurado y encontrarle sentido utilizando detalles y encontrando la clasificación lógica de las frases. Requiere un grado elevado de concentración y atención en los detalles, así como ser constante en la tarea, por lo que es una buena herramienta para medir la capacidad de organizar el caos y crear un todo. Quienes obtienen puntuaciones altas, son personas que muestran iniciativa y buscan soluciones rápidas y creativas a los problemas. Por lo regular se encuentra en personas perfeccionistas.

ORGANIZACIÓN

Nos muestra la habilidad para clasificar, discriminar y dar un valor jerárquico a las situaciones o conceptos y la capacidad para ordenar las cosas y darle su justo valor. Las puntuaciones altas las obtienen los sujetos hábiles en la comprensión de significados, palabras y conceptos, así como los que son ágiles para encontrar discrepancias y reacomodar las situaciones

ATENCION

Este grupo se especializa en medir el razonamiento con cantidades, a través del análisis y la observación de un todo, para determinar las partes faltantes. Nos muestra la capacidad para encontrar “puntos críticos” o fallas dentro de la totalidad de una situación, y la capacidad para abstraer información y aplicar este conocimiento a la solución de un problema.

ESTANDAR DE LAS COMPETENCIAS PARA EL PUESTO

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	A	B	C	D	N/D
ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD					
ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO					
PRODUCTIVIDAD					
RESPONSABILIDAD					
TRABAJO EN EQUIPO					
AUTOCONTROL					

PRUEBA CLEAVER

Evalúa el comportamiento del sujeto de forma normal, motivado y bajo presión, así como su desempeño en el puesto. También se puede determinar el índice de compatibilidad de la persona *V/S* puesto, tomando como base la filosofía y políticas de su organización. Incluye como herramienta adicional el reporte de integración para competencias laborales y perfil psicométrico.

Características

Esta opción permite aplicar y calificar las dos partes de la prueba Cleaver: Auto descripción y Descripción del Puesto. Ambos resultados se obtienen de forma individual, cuantitativamente. Además, gráficamente se pueden comparar los resultados del individuo con el perfil por el que está optando.

El Test Cleaver proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes para realizar diferentes labores sociales, su capacidad para desenvolverse con otras personas y relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la

forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión.

Se sugiere qué tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas que se calculan partiendo de la auto descripción de la persona:

D - Empuje

I - Influencia

S - Constancia

C - Apego

Finalmente, se describen las tendencias de la actitud de este individuo en situaciones bajo presión y se enumeran sus preferencias y necesidades. En general esta descripción completa que brinda el Cleaver sobre una persona permite evaluar su capacidad para desempeñar determinada labor social y proporciona a sus superiores una visión general de lo que puede esperarse de ella y de las condiciones que deben rodear a este individuo para que pueda obtener los mejores resultados en su trabajo.

INTERACCION AFECTIVA

La mayoría de los procesos de reclutamiento se concentran en lo que las personas pueden hacer – lo que pueden hacer correctamente. Sin embargo, saber cuáles son los aspectos de un empleo que le agradan a una persona y, por lo tanto, lo que ésta hará, es un aspecto igualmente importante del proceso de selección. Evaluar el grado de la integración afectiva de cada candidato es la clave para determinar lo que hará esa persona.

Un grado deficiente de integración afectiva perjudica a las organizaciones también de otra manera – con ausentismo. Los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente que los satisfechos. También es más probable que se quejen con los miembros del equipo, afectando la moral del mismo. Inevitablemente, la productividad disminuye y la organización sufre.

TEST DEL ARBOL

El test del árbol es un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual podemos realizar una evaluación global de la personalidad de la persona, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de nuestra personalidad.

Anexo 3. Encuesta de satisfacción

- 1. ¿Recibió un trato cordial y amable por parte del personal?**
a) Siempre b) La mayoría del tiempo c) Casi nunca d) Nunca

- 2. ¿El médico le proporciono información clara y suficiente acerca del padecimiento de su mascota?**
a) Siempre b) La mayoría del tiempo c) Casi nunca d) Nunca

- 3. ¿Está satisfecho con nuestro servicio de estética?**
a) Siempre b) La mayoría del tiempo c) Casi nunca d) Nunca

- 4. ¿Contamos con los alimentos, accesorios y medicamentos que usted requiere?**
a) Siempre b) La mayoría del tiempo c) Casi nunca d) Nunca

- 5. ¿Está satisfecho con nuestro servicio a domicilio?**
a) Siempre b) La mayoría del tiempo c) Casi nunca d) Nunca

Anexo 4. Contrato individual de trabajo

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO en período de prueba, que celebran La Clínica Veterinaria Vista Hermosa representada por MVZ Esp. Oscar Ricardo Beltrán Huerta y que en lo sucesivo se le denominará “EL PATRON” y él (la) Sr. (ita) _____ y que en lo sucesivo se le denominará “EL EMPLEADO”, bajo las siguientes cláusulas:

1. - Por sus generales, los contratantes declaran lo siguiente:

EL PATRON: Declara ser una empresa debidamente constituida, cuenta con el número de Registro Federal de Contribuyentes _____ con domicilio en la casa marcada con el Número _____ de la calle _____ en la Colonia _____ en la Ciudad de _____ el domicilio anteriormente señalado servirá para todos los efectos legales relacionados o derivados de este contrato.

EL EMPLEADO: ser de nacionalidad _____ con _____ años de edad cumplidos, de sexo _____ con domicilio en _____ y de tener las facultades legales para contratarse y conocimientos del puesto a ocupar.

2. - Este contrato se celebra por _____ a partir de su firma y sólo podrá ser modificado, suspendido, rescindido o terminado en los casos y con los requisitos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.

3. - EL EMPLEADO se obliga a prestar al patrón o a quién éste designe, bajo su dirección y dependencia, sus servicios personales como _____ debiendo desempeñarlos en _____.

4. - EL EMPLEADO deberá entrar a las _____ para salir a las _____ contando con _____ para salir a comer, (el horario de salida a comer estará en función del rol establecido por el encargado del negocio).

5. - El salario convenido como retribución por los servicios a que éste contrato se refiere será de \$ _____ por semana mas un bono por _____ realizadas de acuerdo a la siguiente relación.

6. - El día de descanso semanal para EL EMPLEADO estará definido entre lunes y viernes, (de acuerdo al rol establecido por el encargado del negocio) y causará salario de acuerdo con al Art. 70 de la Ley Federal del Trabajo.

7. - En los días de descanso obligatorio, que por naturaleza de la empresa serán laborales: 1 de enero, 5 de febrero, 21 de marzo, 1 de mayo, 16 de septiembre, 20 de noviembre y 25 de diciembre, EL EMPLEADO percibirá su salario de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 73 de la Ley Federal del Trabajo.

8. - EL EMPLEADO conviene en someterse a los reconocimientos médicos que periódicamente ordene el patrón en términos de la Fracc. X del artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en el concepto de que el médico que los practique será designado y retribuido por el mismo patrón.

9. - Si EL EMPLEADO es mayor de 14 años, pero menor de 16, debe autorizar este contrato el padre o tutor.

10. Ambas partes convienen expresamente en someterse en caso de cualquier diferencia o controversia, al texto de este contrato y a las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo aprobado por la Junta Central de Conciliación y Arbitraje, y del cual se entrega un ejemplar al EMPLEADO en el momento de la celebración de dicho contrato.

Leído que fue por ambas partes este documento ante los testigos que firman, e impuestos de su contenido y sabedores de las obligaciones que por virtud de él contraen así como de las que la Ley les impone, lo firman a los _____ días del mes de _____ del año _____ quedando un ejemplar en poder de EL EMPLEADO y otro en poder de EL PATRON.

FIRMA DE EL PATRON

FIRMA DEL EMPLEADO

TESTIGO

TESTIGO

Anexo 5. Principios

1. **Puntualidad.** Somos una empresa dedicada a servir al cliente, y es muy importante reconocer que la puntualidad es un valor que los clientes aprecian mucho. En cuanto a horarios de oficina, entregas de mascotas, pedidos, información, llamadas, etc., siempre consideraremos la puntualidad como principio básico.
2. **Planeación.** Para poder ser puntuales y demostrar la calidad que ofrecemos, es indispensable la planeación. Planear evita, en buena medida, “apagar fuegos”, entregas equivocadas, trabajos incompletos y la informalidad que puede dañar la imagen que debemos proyectar.
3. **Compromiso.** En el momento en que ofrecemos algo, ya sea a algún cliente o a un compañero de trabajo, debemos considerarlo como un hecho. Se va a cumplir con lo ofrecido. Al mismo tiempo, quienes trabajamos aquí tenemos un compromiso con la empresa, y todas nuestras acciones deberán estar enfocadas a lograr los objetivos del Centro Veterinario, al correcto funcionamiento y mejora de sus procesos y al desarrollo de su imagen.
4. **Comunicación.** Las puertas de la empresa siempre estarán abiertas. Fomentaremos que exista una comunicación total entre todos los que trabajamos aquí, así como con nuestros clientes y proveedores.
5. **Trabajo en equipo.** El éxito del Centro Veterinario depende en gran medida de la colaboración entre quienes aquí trabajamos. Impulsaremos la participación de todos en las actividades, buscando la armonía general en nuestro ambiente de trabajo. Reconoceremos las acciones individuales y propiciaremos los diálogos constructivos.
6. **Calidad.** El fundamento esencial de la empresa es la calidad de lo que ofrecemos. Determinaremos continuamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes y lograremos satisfacerlos mediante productos y servicios de la mejor calidad.
7. **Servicio.** Mantendremos siempre la actitud correcta con los clientes y entre nosotros. Debemos mostrar disposición y cortesía en todo momento, buscando la manera de ir más allá de lo esperado.

Anexo 6. Volantes



CLÍNICA VETERINARIA VISTA HERMOSA
SIEMPRE AL SERVICIO DE SU MASCOTA

Servicio Médico Integral
Urgencias 24 hrs 365 días

Tel: 3 37 65 82
3 37 68 42

Rio Mayo 1340 Vista Hermosa www.cvvh.com  /cvvh

Medicina Interna Reproducción Emergencias Laboratorio

Medicina Preventiva Consultas Servicio a domicilio

VEN A CONOCERNOS Y OBTEN UNA REVISIÓN MÉDICA GRATUITA

Cirugía Imagenología Estética profesional Hospital Etología

Anexo 7. Anuncio en periódico local



CLÍNICA VETERINARIA VISTA HERMOSA
SIEMPRE AL SERVICIO DE SU MASCOTA

Servicio Médico Integral

Medicina Preventiva (Vacunas Desparasitación)
Consultas Cirugías
Imagenología (Rayos X Ultrasonido)
Etología canina
Análisis clínicos
Hospitalización
Urgencias 24 hrs 365 días
Estética profesional canina y felina
Pet Shop Alimentos Medicamentos
Servicio a Domicilio

Tel: 3 37 65 82
3 37 68 42

Rio Mayo 1340 Vista Hermosa
www.cvvh.com  cvvh.com

Anexo 8. Formato de control de proveedores

Proveedor _____			
Orden de compra No. _____			
Datos del proveedor			
Fecha de pedido: _____		Fecha de entrega: _____	
Tel: _____		Fax: _____	
Dirección: _____			

Cantidad:	Concepto:	Precio unitario:	Importe:
		Subtotal	
		IVA	
		Total	

Anexo 9. Equipo de Estética

ESTÉTICA		
Equipo	Unidad	Precio
Mesa de estética	1	\$1,173.10
Jaula de estancia	1	\$8,820.00
Secadora 2000DX Portátil	1	\$2,964.50
Cortadora 401-07 PVS	1	\$5,187.15
Cuchilla 10 Oster	1	\$344.00
Cuchilla 4 diente alterno Oster	1	\$430.43
Cuchilla 40 Oster	1	\$344.00
Cuchilla 7/8 Oster	1	\$398.00
Cuchilla 5 Oster	1	\$422.00
Cuchilla 7 Oster	1	\$455.00
Tijeras 6 1/2" Truper	2	\$120.00
Mandil plástico	2	\$240.00
Bote de basura grande	1	\$289.90
Cubre bocas de media mascara Comfo Classic	1	\$363.89
Carda universal junior	1	\$43.90
Carda universal mediana	1	\$24.00
Carda universal grande	1	\$24.00
Peine deslanador	1	\$48.85
Peine de acero grande	1	\$23.90
Toallas	10	\$600.00
Total		\$22,316.62

Insumos de estética

INSUMOS DE ESTÉTICA		
Insumo	Cantidad	Precio
Shampoo 20lts	2	\$540.00
Jabón en barra	5	\$125.00
Perfume para mascotas Doggy y Kitty	2	\$356.00
Cicatrizante en polvo	2	\$160.00
Piola 10mts	1	\$25.00
Moños	150	\$98.57
Aceite para cuchillas	2	\$54.00
Spray lubricante, enfriador para maquina rasuradora 500gr	2	\$178.00
Total	—	\$1,536.57

Anexo 10. Equipo de Quirófano

QUIROFANO		
Equipo	Unidad	Precio
Mesa quirúrgica hendida hidráulica de acero inoxidable	1	\$11,500.00
Mesa Mayo de acero inoxidable	1	\$2,400.00
Porta suero tripie de acero inoxidable	1	\$2,100.00
Mesa de preparación	1	\$6,750.00
Máquina de anestesia inhalada MDX 12	1	\$28,038.00
Laringoscopio	1	\$4,500.00
Bolsa reservorio AMBU	1	\$775.49
Juego de máscaras para anestesia	1	\$1,331.00
Lámpara de luz fría para techo	1	\$6,500.00
Instrumental quirúrgico para cirugía mayor	1	\$3,695.00
Bata quirúrgica	3	\$750.00
Gorro quirúrgico de tela	3	\$150.00
Paquete campos quirúrgicos de tela: chico, mediano, grande	1	\$425.00
Estetoscopio esofágico	1	\$98.90
Monitor Multiparametro MEC 1200	1	\$36,000.00
Autoclave Electrónico Digital LAV-06 Lorma	1	\$14,166.84
Bomba de succión Schuco VAC 430	1	\$4,500.00
Equipo de electrocirugía ART E1	1	\$1,300.00
Cavitron CG Vet's con abastecedor de agua	1	\$4,500.00
Juego de abre bocas 3 piezas de acero inoxidable	1	\$1,200.00
Total		\$130,680.23

Insumos de Quirófano

INSUMOS DE QUIRÓFANO		
Insumo	Unidad	Precio
Juego de sondas endotraqueales, calibres del 3 a 10	1	\$448.00
Compresa de gasa	6	\$83.00
Caja 50 guantes de látex estériles	1	\$420.00
Gasa estéril 10 x 10	100	\$92.00
Llave de 3 vías	10	\$160.00
Sonda penrose estéril calibre 1/2" y 3/8"	10	\$160.00
Tapón de entrada	10	\$160.00
Garrafa de yodo espuma o solución 3.5 L	1	\$285.00
Cepillo con yodo E/Z scrub	2	\$38.00
Depósito para punzo cortantes	1	\$125.00
Garrafa jabón prequirúrgico 3.850L	1	\$79.00
Caja con 100 piezas de hojas de bisturí #15,20,21,23,24	1	\$195.00
Frasco de Isoflorano 100ml	1	\$540.00
Propofol 200mg/20ml	5	\$490.00
Ketamina 500mg sol iny 10ml	1	\$73.13
Dexmedetomidina	1	\$1,063.00
Antipemazol	1	\$1,217.00
Lidocaina 2% 50ml	1	\$43.00
Atropina 1mg/1ml	10	\$39.00
Adrenalina amp	15	\$67.50
Suturas ácido poliglicólico y nylon: 0, 1-0, 2-0, 3-0	24	\$929.62
Total	—	\$6,707.25

Anexo 11. Equipo Médico

ÁREA MÉDICA		
Equipo	Unidad	Precio
Juego de consultorio veterinario con 6 piezas (mesa de exploración, gabinete, vitrina, bote de basura, porta suero, lámpara)	2	\$13,000.00
Oftalmoscopio y Otoscopio GC Vet's	1	\$3,500.00
Estetoscopio Littmann	2	\$3,081.20
Termómetro	3	\$195.00
Refrigerador 10 pies Whirlpool	1	\$3,999.00
Computadora Intel Dual Core 4 Gb Ram 500 Gb	1	\$4,269.00
Multifuncional HP Dj1000	1	\$599.00
Ventilador de piso MAN	1	\$619.00
Centrifuga Zipocrit LWZIP	1	\$3,989.72
Ultrasonido Kai Xin KX2600V	1	\$66,000.00
Negatoscopio sencillo	2	\$1,960.00
Chaleco de plomo	2	\$3,600.00
Protector de tiroides	2	\$1,000.00
Chasis 10x12	1	\$2,900.00
Chasis 14x16.8	1	\$5,900.00
Equipo de rayos x Orange 8016HF	1	\$80,000.00

Bastidor 10x12	1	\$499.00
Bastidor 14x17	1	\$599.00
Tanque de revelado	1	\$5,050.00
Microscopio binocular BM7-B	1	\$7,368.00
Bascula digital TCS-D	1	\$5,500.00
Jaula para hospital 4 divisiones	1	\$34,000.00
Camioneta Ford Courier	1	\$148,200.00
Total		\$395,827.92

Insumos Médicos

INSUMOS ÁREA MÉDICA	
Insumo	Precio
Vacunas*	\$4,400.00
Desparasitantes*	\$2,008.00
Medicamentos	\$5,350.00
Material de rayos X	\$3,500.00
Material de hospital y curación	\$5,788.82
Papelería	\$895.00
Gasolina	\$ 1,680.00
Total	\$23,621.82

*Vacunas. M: múltiple (25 unidades), R: rabia (50 u), G: giardia (25 u), B: bordetella (25 u).

*Desparasitantes. S: suspensión 120ml, Vp: Vermiplex puppy (150 tabletas), VP1: Vermiplex plus 10kg, VP3: Vermiplex plus 30kg (50 tabletas).

Anexo 12. Depreciación de equipo sin motor

Equipo sin motor				
Activo	Valor de producto	Vida útil	Depreciación año	Depreciación mes
Mesa estética	1,173.10	7 años	167.58	14
Jaula estancia	8,820	10 años	882	73.5
Cuchillas	2,393.43	5 años	478.70	39.90
Mesa cirugía	11,500	10 años	1,150	95.84
Mesa mayo	2,400	10 años	240	20
Porta suero	2,100	10 años	210	17.5
Mesa de preparación	6,750	10 años	675	56.25
Laringoscopio	4,500	5 años	900	75
Lámpara de luz fría	6,500	10 años	650	54.20
Instrumental quirúrgico	3,695	5 años	739	61.60
Juego de abre bocas	1,200	5 años	240	20
Juego de consultorio veterinario	13,000	10 años	1,300	108.34
Oftalmoscopio y Otoscopio	3,500	5 años	700	58.34
Microscopio	7,368	5 años	1,473.6	122.8
Bascula digital	5,500	5 años	1,100	91.70
Jaula hospital	34,000	10 años	3,400	283.40
Total			14,305.88	1,192.37

Depreciación de equipo con motor

Equipo con motor				
Activo	Valor de producto	Vida útil	Depreciación año	Depreciación mes
Secadora	2,964.50	5 años	592.90	49.41
Cortadora	5,187.15	5 años	1,037.43	86.45
Máquina de anestesia inhalada	28,038	10 años	2,803.80	233.65
Monitor Multiparametro	36,000	5 años	7,200	600
Autoclave	14,166.84	8 años	1,770.86	147.57
Bomba de succión	4,500	7 años	642.86	53.57
Equipo de electrocirugía	1,300	5 años	260	21.67
Cavitron	4,500	5 años	900	75
Refrigerador	3,999	10 años	399.90	33.33
Computadora	4,269	5 años	853.8	71.15
Multifuncional	599	3 años	199.67	16.64
Ventilador	619	5 años	123.80	10.32
Ultrasonido	66,000	10 años	6,600	550
Centrifuga	3,989.72	5 años	797.95	66.49
Equipo de rayos x	80,000	10 años	8,000	666.67
Camioneta	148,200	10 años	14,820	1,235
Total			47,002.97	3,916.92

Salario Médicos	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
Salario Recepcionista	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Salario Estilista	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Salario Chofer	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
CFT	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29

Costos Variables	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Material Estética	1,536.57	1,229.26	1,285.13	1,354.97	1,466.73	1,676.25	1,536.57	1,438.88	1,606.41	1,648.32	1,718.16	1,843.88
Material Quirófano	6,707.25	0.00	0.00	1,142.75	5,750.00	9,200.00	6,900.00	4,600.00	5,750.00	3,450.00	10,350.00	12,650.00
Material Médico	23,621.82	0.00	13,478.73	16,201.71	18,039.72	19,809.65	20,081.96	18,652.40	17,767.43	20,490.40	22,260.34	22,804.93
CVT	31,865.64	1,229.26	14,763.86	18,699.43	25,256.45	30,685.90	28,518.53	24,691.28	25,123.84	25,588.72	34,328.50	37,298.81
CT	113,194.93	82,558.55	96,093.15	100,028.72	106,585.74	112,015.19	109,847.82	106,020.57	106,453.13	106,918.01	115,657.79	118,628.10
Utilidad/Pérdida	-47,058.93	-258.55	-3,843.15	4,333.28	13,416.26	26,996.81	23,016.18	13,565.43	14,096.87	22,277.99	37,948.21	44,821.90

Anexo 14. Costos prorrateados por servicio mensual (Escenario de pérdidas)

Costos Fijos	Servicios médicos	Estética	Total
Renta	7,980	1,520	9,500
Financiamiento	15,120	2,880	18,000
Dep. eqp. s/m	1,001.59	190.78	1,192
Dep. eqp. c/m	3,290.21	626.71	3,917
Luz	500	750	1,250
Agua	134	536	670
Teléfono	1080	720	1,800
Salario de Médicos	32,000		32,000
Salario Recepcionista	3,780	720	4,500
Salario Estilista		3,000	3,000
Salario Chofer	4,620	880	5,500
CFT	69,505.80	11,823.49	81,329
Costos Variables			
Material Estética		1,843.88	1,843.88
Material Quirófano	12,650.00		12,650.00
Material Médico	22,804.93		22,804.93
CVT	35,454.93	1,843.88	37,298.81
CT	104,960.73	13,667.37	118,628.10
Numero de servicios	346	132	478
Costo por servicios	303.354711	103.5406818	-----

Costos por servicio médico al mes

Concepto	Prorrateo	CFT	CFP	CVT	CVP
Renta	84%	7,980	23.06		
Financiamiento	84%	15,120	43.7		
Dep. eqp. s/m	84%	1,001.59	2.9		
Dep. eqp. c/m	84%	3,290.21	9.51		
Luz	40%	500	1.45		
Agua	20%	134	0.4		
Teléfono	60%	1080	3.12		
Salario de Médicos	100%	32,000	92.49		
Salario Recepcionista	84%	3,780	10.92		
Salario Estilista	0%	0	0		
Salario Chofer	84%	4,620	13.35		
Material Estética	0%			0	0
Material Quirófano	100%			12,650.00	36.56069364
Material Médico	100%			22,804.93	65.91020231
Total		69,505.80	200.9	35,454.93	102.470896
Numero de servicios	346				
CT	104,960.73				
Costo por servicio	303.370896				

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio por servicios médicos al mes: $CFT / PV - CVP = 69,505.8 / 300 - 102.47 = 351.87 \sim \underline{352 \text{ servicios médicos mensuales.}}$

Punto de equilibrio en ventas: $CFT / 1 - CVP / PV = 69,505.8 / 1 - 102.47 / 300 = \underline{\$105,631.95 \text{ en ventas mensuales por servicio médico.}}$

Costos por servicios de estética al mes

Concepto	Prorrateo	CFT	CFP	CVT	CVP
Renta	16%	1,520	11.52		
Financiamiento	16%	2,880	21.82		
Dep. eqp. s/m	16%	190.78	1.45		
Dep. eqp. c/m	16%	626.71	4.75		
Luz	60%	750	5.68		
Agua	80%	536	4.06		
Teléfono	40%	720	5.45		
Salario de Médicos	0%	0	0		
Salario Recepcionista	16%	720	5.45		
Salario Estilista	100%	3,000	22.73		
Salario Chofer	16%	880	6.67		
Material Estética	100%			1,843.88	13.96878788
Material Quirófano	0%			0	0
Material Médico	0%			0	0
Total		11,823.49	89.58	1,843.88	13.9687879
Numero de servicios	132				
CT	13,667.37				
Costo por servicio	103.5406818				

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio por servicios de estética al mes: $CFT / PV - CVP = 11,823.49 / 210 - 13.97 = 60.32 \sim \underline{60 \text{ servicios de estética mensuales.}}$

Punto de equilibrio en ventas: $CFT / 1 - CVP / PV = 11,823.49 / 1 - 13.97 / 210 = \underline{\$12,666.09}$
en ventas mensuales por servicio de estética.

Anexo 16. Costos prorrateados por servicio mensual (Escenario esperado)

Costos Fijos	Servicios médicos	Estética	Total
Renta	7,980	1,520	9,500
Financiamiento	15,120	2,880	18,000
Dep. eqp. s/m	1,001.59	190.78	1,192
Dep. eqp. c/m	3,290.21	626.71	3,917
Luz	500	750	1,250
Agua	134	536	670
Teléfono	1080	720	1,800
Salario de Médicos	32,000		32,000
Salario Recepcionista	3,780	720	4,500
Salario Estilista		3,000	3,000
Salario Chofer	4,620	880	5,500
CFT	69,505.80	11,823.49	81,329
Costos Variables			
Material Estética		2,318.83	2,318.83
Material Quirófano	17,250.00		17,250.00
Material Médico	36,692.11		36,692.11
CVT	53,942.11	2,318.83	56,260.94
CT	123,447.91	14,142.32	137,590.23
Numero de servicios	554	166	720
Costo por servicios	222.8301625	85.1946988	-----

Costo por servicio médico mensual

Concepto	Prorrateo	CFT	CFP	CVT	CVP
Renta	84%	7,980	14.40433213		
Financiamiento	84%	15,120	27.29241877		
Dep. eqp. s/m	84%	1,001.59	1.807924188		
Dep. eqp. c/m	84%	3,290.21	5.93900722		
Luz	40%	500	0.902527076		
Agua	20%	134	0.241877256		
Teléfono	60%	1080	1.949458484		
Salario de Médicos	100%	32,000	57.76173285		
Salario Recepcionista	84%	3,780	6.823104693		
Salario Estilista	0%	0	0		
Salario Chofer	84%	4,620	8.339350181		
Material Estética	0%			0	0
Material Quirófano	100%			17,250.00	31.14
Material Médico	100%			36,692.11	66.23
Total		69,505.80	125.461733	53,942.11	97.37
Numero de servicios	554				
CT	123,447.91				
Costo por servicio	222.8317329				

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio por servicios médicos al mes: $CFT / PV - CVP = 69,505.8 / 300 - 97.37 = 343.018 \sim \underline{343 \text{ servicios médicos mensuales.}}$

Punto de equilibrio en ventas: $CFT / 1 - CVP / PV = 69,505.8 / 1 - 97.37 / 300 = \underline{\$102,905.50}$
en ventas mensuales por servicio médico.

Costo por servicio de estética mensual

Concepto	Prorrateo	CFT	CFP	CVT	CVP
Renta	16%	1,520	9.156626506		
Financiamiento	16%	2,880	17.34939759		
Dep. eqp. s/m	16%	190.78	1.149277108		
Dep. eqp. c/m	16%	626.71	3.775361446		
Luz	60%	750	4.518072289		
Agua	80%	536	3.228915663		
Teléfono	40%	720	4.337349398		
Salario de Médicos	0%	0	0		
Salario Recepcionista	16%	720	4.337349398		
Salario Estilista	100%	3,000	18.07228916		
Salario Chofer	16%	880	5.301204819		
Material Estética	100%			2,318.83	13.96885542
Material Quirófano	0%			0	0
Material Médico	0%			0	0
Total		11,823.49	71.2258434	2,318.83	13.9688554
Numero de servicios	166				
CT	14,142.32				
Costo por servicio	85.1946988				

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio por servicios de estética al mes: $CFT / PV - CVP = 11,823.49 / 210 - 13.97 = 60.32 \sim 60$ servicios de estética mensuales.

Punto de equilibrio en ventas: $CFT / 1 - CVP / PV = 11,823.49 / 1 - 13.97 / 210 = \underline{\$12,666.09}$ en ventas mensuales por servicio de estética.

Anexo 17. Flujo de efectivo – Escenario esperado

Concepto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Consultas	212	228	234	240	243	250	239	203	215	230	249	258
Rayos X	91	100	109	118	125	131	124	97	101	122	137	142
Ecografías	12	17	21	24	27	29	21	16	20	23	28	34
Laboratorio	106	123	137	142	145	150	139	115	126	138	144	152
Cirugías	5	7	4	6	11	15	8	2	5	9	12	18
Estéticas	121	128	136	143	158	200	132	125	134	156	194	209
Ing. Bruto	171,072	192,826	198,084	213,214	235,320	261,150	215,898	168,630	188,042	220,836	252,978	281,294

Costos Fijos	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Renta	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500	9,500
Financiamiento	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Dep. eqp. s/m	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37	1,192.37
Dep. eqp. c/m	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92	3,916.92
Luz	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Agua	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670	670
Teléfono	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800

Salario Médicos	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
Salario Recepcionista	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Salario Estilista	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Salario Chofer	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
CFT	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29	81,329.29

Costos Variables	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Material Estética	1,536.57	1,941.67	1,899.76	1,997.54	2,207.08	2,793.77	1,843.88	1,746.10	1,871.83	2,179.14	2,709.96	2,919.48
Material Quirófano	6,707.25	7,092.75	4,600.00	6,900.00	12,650.00	17,250.00	9,200.00	2,300.00	5,750.00	10,350.00	13,800.00	20,700.00
Material Médico	23,621.82	36,896.34	34,105.28	35,671.00	36,760.19	38,121.67	35,602.92	29,340.08	31,450.38	34,922.18	37,985.52	39,891.61
CVT	31,865.64	45,930.76	40,605.04	44,568.54	51,617.27	58,165.44	46,646.80	33,386.18	39,072.21	47,451.32	54,495.48	63,511.09
CT	113,194.93	127,260.05	121,934.33	125,897.83	132,946.56	139,494.73	127,976.09	114,715.47	120,401.50	128,780.61	135,824.77	144,840.38
Utilidad/Pérdida	57,877.07	65,565.95	76,149.67	87,316.17	102,373.44	121,655.27	87,921.91	53,914.53	67,640.50	92,055.39	117,153.23	136,453.62

Anexo 18. Costos prorrateados por servicio mensual

Costos Fijos	Servicios médicos	Estética	Total
Renta	7,980	1,520	9,500
Financiamiento	15,120	2,880	18,000
Dep. eqp. s/m	1,001.59	190.78	1,192
Dep. eqp. c/m	3,290.21	626.71	3,917
Luz	500	750	1,250
Agua	134	536	670
Teléfono	1080	720	1,800
Salario de Médicos	32,000		32,000
Salario Recepcionista	3,780	720	4,500
Salario Estilista		3,000	3,000
Salario Chofer	4,620	880	5,500
CFT	69,505.80	11,823.49	81,329
Costos Variables			
Material Estética		2,919.48	2,919.48
Material Quirófano	20,700.00		20,700.00
Material Médico	39,891.61		39,891.61
CVT	60,591.61	2,919.48	63,511.09
CT	130,097.41	14,742.97	144,840.38
Numero de servicios	604	209	813
Costo por servicios	215.3930629	70.54052632	-----

Costo por servicio médico mensual

Concepto	Prorrateo	CFT	CFP	CVT	CVP
Renta	84%	7,980	13.21192053		
Financiamiento	84%	15,120	25.03311258		
Dep. eqp. s/m	84%	1,001.59	1.658261589		
Dep. eqp. c/m	84%	3,290.21	5.44736755		
Luz	40%	500	0.82781457		
Agua	20%	134	0.221854305		
Teléfono	60%	1080	1.78807947		
Salario de Médicos	100%	32,000	52.98013245		
Salario Recepcionista	84%	3,780	6.258278146		
Salario Estilista	0%	0	0		
Salario Chofer	84%	4,620	7.649006623		
Material Estética	0%			0	0
Material Quirófano	100%			20,700.00	34.27152318
Material Médico	100%			39,891.61	66.04571192
Total		69,505.80	115.075828	60,591.61	100.317235
Numero de servicios	604				
CT	130,097.41				
Costo por servicio	215.3930629				

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio por servicios médicos al mes: $CFT / PV - CVP = 69,505.8 / 300 - 100.32 = 348.08 \sim \underline{348 \text{ servicios médicos mensuales.}}$

Punto de equilibrio en ventas: $CFT / 1 - CVP / PV = 69,505.8 / 1 - 100.32 / 300 = \underline{\$104,425.79 \text{ en ventas mensuales por servicio médico.}}$

Costo por servicio de estética mensual

Concepto	Prorrateo	CFT	CFP	CVT	CVP
Renta	16%	1,520	7.272727273		
Financiamiento	16%	2,880	13.77990431		
Dep. eqp. s/m	16%	190.78	0.912822967		
Dep. eqp. c/m	16%	626.71	2.99861244		
Luz	60%	750	3.588516746		
Agua	80%	536	2.564593301		
Teléfono	40%	720	3.444976077		
Salario de Médicos	0%	0	0		
Salario Recepcionista	16%	720	3.444976077		
Salario Estilista	100%	3,000	14.35406699		
Salario Chofer	16%	880	4.210526316		
Material Estética	100%			2,919.48	13.96880383
Material Quirófano	0%			0	0
Material Médico	0%			0	0
Total		11,823.49	56.5717225	2,919.48	13.9688038
Numero de servicios	209				
CT	14,742.97				
Costo por servicio	70.54052632				

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio por servicios de estética al mes: $CFT / PV - CVP = 11,823.49 / 210 - 13.97 = 60.32 \sim \underline{60 \text{ servicios de estética mensuales.}}$

Punto de equilibrio en ventas: $CFT / 1 - CVP / PV = 11,823.49 / 1 - 13.97 / 210 = \underline{\$12,666.09}$
en ventas mensuales por servicio de estética.

Anexo 19. Cuestionario aplicado para el estudio de mercado

Objetivo: Se desea evaluar la satisfacción del servicio médico veterinario y detectar las necesidades de los consumidores en esta área, para lo cual le solicito muy atentamente nos permita hacerle las siguientes preguntas. **(Marque con una X, las preguntas cerradas).**

¿Cuántas mascotas tiene en casa?	
----------------------------------	--

¿De que especie?	Perro	Gato	Ave	Hurón	Otro
------------------	-------	------	-----	-------	------

¿Cuenta con un Médico Veterinario de cabecera?	Sí	No
--	----	----

¿Cuánto tiempo lleva con él?	
------------------------------	--

¿Cuántas veces al año visita al MVZ?	
--------------------------------------	--

¿De los siguientes servicios cuales le ofrece su Médico Veterinario y que nivel de importancia tiene para usted?						
Su Médico ofrece:	Sí	No	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada importante
Consulta a domicilio						
Pensión						
Estética						
Asesoría en comportamiento						
Recordatorio de sus citas y seguimiento						

Venta de alimentos, accesorios y medicamentos						
Asesoría en nutrición						
Descuentos por paquete de servicios						

¿QUÉ OPINIÓN TIENE USTED DEL SERVICIO RECIBIDO?					
	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Médico					
Estética					
Pensión					
Alim / Acs / Med					

Asesoría en comportamiento	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Asesoría en nutrición	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

¿A que distancia de su domicilio se encuentra la clínica veterinaria que visita?	50mts	100mts	300mts	500mts	1000 mts	Otro:
---	-------	--------	--------	--------	----------	-------

¿Le parece justo el precio del servicio recibido?	Sí	No	¿Por qué?
--	----	----	-----------

¿Esta conforme con el trato que le brindan?	Sí	No	¿Por qué?
--	----	----	-----------

¿Qué busca al asistir a su clínica?	
--	--

¿Cómo califica al personal?	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
------------------------------------	--------	------	---------	-------	-----------

--	--	--	--	--	--

¿Cómo califica las instalaciones?	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente

OBSERVACIONES:

Gracias por permitir la realización de ésta encuesta prestando unos minutos de su valioso tiempo.