

Nº 115  
2.E.J.

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
FACULTAD DE MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA



## PLANEACION DE UNA CLINICA VETERINARIA PARA PEQUEÑAS ESPECIES

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA**  
PRESENTA :

**SAMMY AARON JACOBOWITZ GERING**

Asesores:

M.V.Z. José Miguel Pompa Flores.

M.V.Z. Jesús Marín Heredia.

México, D.F.

1992



**TESIS CON  
BARRA DE ORIGEN**



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

## CONTENIDO

I-	RESUMEN.....	1
II-	INTRODUCCION.....	2
III-	PROCEDIMIENTOS.....	7
IV-	ANALISIS DE LA INFORMACION.....	8
V-	LITERATURA CITADA.....	45
VI-	FIGURAS.....	48

## RESUMEN

JACOBOWITZ GERING SAMMY. Planeación de una clínica veterinaria para pequeñas especies. (bajo la dirección del M.V.Z. José Miguel Pompa Flores, y M.V.Z. Jesús Marín Heredia).

Se señala la importancia de la planeación de una clínica veterinaria para pequeñas especies, con el fin de apoyar al médico veterinario zootecnista interesado en el establecimiento de una clínica, tanto desde el punto de vista administrativo como del comercial, incluyendo la planeación de los servicios, la planeación de la organización, del mercado y las finanzas. La información relacionada con éste trabajo se obtuvo de revistas, tesis y libros de las áreas económico administrativas de la Hemeroteca y biblioteca de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Biblioteca del Hospital de Pequeñas Especies, del Centro de Información Científica y Humanísticas (C.I.C.H.) ambas de la U.N.A.M y de otros acervos del Campus Universitario en el Distrito Federal.

## INTRODUCCION

La planeación de una clínica veterinaria para pequeñas especies resulta cada vez más necesaria si tomamos en cuenta que la competencia en esta rama aumenta día con día, además de que la incertidumbre económica actual hace más necesario investigar el mercado para el ejercicio de la profesión del Médico Veterinario Zootecnista. El número de profesionistas en esta área ha ido en aumento, como se desprende de los siguientes datos: en 1853, se titulaba una persona cada dos años; en 1916, siete cada dos años; en 1969, se titulaban 195 cada dos años; y de 1982 a 1984, egresaron de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma de México (U.N.A.M.), óóó titulados en licenciatura, teniendo en este último periodo una población de 12,005 estudiantes ( 13 ). Recientemente, de 1980 a 1989, egresaron de la F.M.V.Z. de la U.N.A.M. 2303 estudiantes ( 10 ). Con respecto al plan de estudios de la carrera de Licenciatura de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Guía de Carreras vigente (17), se observa que se deben hacer reformas a éste para estar acorde con las necesidades del actual mercado nacional. Aunque estas reformas se han intentado por diferentes administraciones, no es sino hasta la actual donde se están dando pasos firmes para actualizar el programa de licenciatura para que los alumnos obtengan conocimientos de carácter social, económico y

administrativo, para lo cual se escribió un documento en la sesión ordinaria del 7 de Octubre de 1991 por el H. Consejo Técnico. Dicho documento servirá como base para estructurar el nuevo Plan de Estudios de nuestra Facultad.

Para confirmar que nuestra preocupación sobre la deficiencia en el aprendizaje administrativo del Médico Veterinario Zootecnista (M.V.Z.) no carece de fundamento, se mencionan algunos de los trabajos elaborados por colegas al respecto, en los que resalta la importancia de la administración de los negocios veterinarios, tanto de aquellos en los que se prestan servicios a un tercero como de aquellos en los cuales el M.V.Z. es su propio patrón. Se menciona a Mercado Vargas que estudió el mercado para estimar el precio por servicios médicos en tres zonas del Distrito Federal, para obtener el importe que la mayor parte de la clientela esté dispuesta a pagar según su capacidad de compra. Con base en un plan teórico de precios máximos y mínimos, obtuvo las características habitacionales, ingresos mensuales, miembros por familia, quiénes de ellos trabajan y el número promedio de mascotas de cada familia. Los resultados obtenidos muestran en estadísticas descriptivas las diferentes tendencias en los precios por servicios médicos. Con este estudio se corrobora que el importe por servicios médico-veterinarios debe estar acorde con las características de ingreso del lugar donde se está laborando y no puede ser un precio brevemente establecido (13).

Roldán Zamora, por otro lado, realizó una investigación de

mercado para el asentamiento de los servicios del médico veterinario zootecnista, con el propósito de ofrecerle al egresado los requisitos administrativos necesarios en el proceso de apertura de un asentamiento mercantil como consultorio, clínica y farmacia veterinaria, en el Distrito Federal, Ciudad Netzahualcoyotl, Naulcalpan, Ecatepec y en la Ciudad de Toluca, las cuatro últimas ciudades del Estado de México. Como resultado de este trabajo se menciona que los trámites administrativos a realizar, en orden de importancia, son los siguientes:

- 1-El alta como causante menor en la Tesorería del Distrito Federal o en el Estado de México.
- 2-Solicitud de permiso de uso del suelo en la SEDUE.  
( Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología )
- 3-Solicitud de licencia sanitaria en la Secretaría de Salud.
- 4-Solicitud de licencia zoosanitaria ante la SARH.
- 5-En caso de ser pasante, solicitud de responsiva ante la Dirección General de Profesiones. Esta se deberá presentar ante la Secretaría de Salud y la SARH. ( Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos )
- 6-En caso de que el capital sea mayor a los \$2,500,000.00 (dos millones quinientos mil pesos) se manifestará el negocio ante la Cámara de Comercio.
- 7-Se deberá presentar el alta ante la Tesorería

Estatad en caso de situarse en el Estado de México.

La tramitación administrativa se realiza en promedio de 20 a 25 días hábiles.

8-En caso de poner algún anuncio o rótulo para el negocio, se deberá pedir autorización a la delegación correspondiente. ( 15 ).

Murillo Romero da a conocer el mercado profesional del médico veterinario zootecnista en la administración pública, desde el punto de vista del marco teórico, analizando los ordenamientos y dependencias más importantes del Gobierno Federal como son el Sistema Nacional de Planeación, Plan Global de Desarrollo, Reforma Administrativa, Programación y Presupuesto, Empresas del Estado y Fideicomisos, enfocando en su marco conceptual y la legislación pertinente a cada tema mencionado dentro de este estudio ( 13 ). Por último Grimaldi Sánchez realizó una evaluación de las actividades administrativas en una clínica veterinaria del Distrito Federal, denominada "Plaza canina", donde se describen, evalúan y proponen cambios en las actividades administrativas de una clínica veterinaria, con el fin de que el negocio funcione eficazmente y sin problemas. Las actividades de la clínica veterinaria se describen bajo el enfoque del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control). Una vez obtenido el resultado de este análisis administrativo se llega a tomar diferentes soluciones en los aspectos económicos y contables de la citada clínica.



así como en el manejo de recursos humanos para el eficiente servicio de este negocio ( 6 ).

#### JUSTIFICACION

Este trabajo pretende señalar la importancia de la planeación de una clínica veterinaria para pequeñas especies, advirtiendo la poca capacitación del egresado para poder ejercer tareas administrativas, al darse mayor importancia a los aspectos clínicos y zootécnicos en el actual plan de estudios. Es necesario que los interesados en manejar o asesorar una clínica veterinaria para pequeñas especies lo hagan como negocio, no solo desde el punto de vista clínico, sino también comercial y gerencial ( 5 ), ya que una clínica, aparte de satisfacciones personales y profesionales, debe generar también utilidades. Es por ello que se debe realizar un estudio teórico probable antes de establecer una clínica.

#### OBJETIVO

Apoyar al médico veterinario zootecnista en lo que respecta al cómo puede proyectar la planeación del establecimiento de una clínica veterinaria para pequeñas especies desde el punto de vista administrativo y comercial.

### PROCEDIMIENTO

La información sobre clínicas y hospitales relacionadas con este trabajo se obtuvo de revistas, tesis y libros de las áreas económico administrativa y de pequeñas especies. Además del Centro de Información Científica y Humanística (C.I.C.H.), Biblioteca y Hemeroteca de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la U.N.A.M., Biblioteca Central de la U.N.A.M., Biblioteca del Hospital de Pequeñas Especies de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la U.N.A.M. se hizo uso de la observación de algunas clínicas veterinarias para pequeñas especies del Distrito Federal. Una vez que se obtuvo esta información, se procedió al análisis de la misma.

## ANALISIS DE LA INFORMACION

La planeación consiste en la definición de objetivos, la ordenación de recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad y calidad, la localización especial de las actividades y otras especificaciones necesarias para encauzar racionalmente la conducta de la persona o grupo. ( 12 ). Dentro de la administración, un concepto de planeación más aceptado actualmente es la llamada PLANEACION ESTRATEGICA : ( 8 ) , la cual es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener una dirección correcta que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado. La formulación de metas es seguida por la formulación de estrategias. La firma selecciona la más efectiva en costo para alcanzar sus metas. Finalmente, se dirige la atención a la estructura y sistemas de la firma, para ver si estos permiten llevar a cabo la estrategia de manera efectiva. Cuando todos éstos componentes están alineados, significa " REALIZACION ". ( 8 )

Desde el punto de vista del presente trabajo, los aspectos de Planeación a considerar son los siguientes:

PLANEACION DE SERVICIOS

PLANEACION DE LA ORGANIZACION

PLANEACION ESTRATEGICA PARA MERCADEO

PLANEACION FINANCIERA

## PLANEACION DE SERVICIOS

Desde el punto de vista médico veterinario zootecnista, no se ha escrito ninguna ley que especifique con claridad:

¿Qué equipo e instrumentos debe de tener un consultorio, una clínica y un hospital veterinario, para que se le pueda llamar como tal? Probablemente cada una de éstas tres entidades cuentan para dar sus servicios con el equipo e instrumental copiado de la literatura existente en medicina humana o escoger dicho equipo más por la fuerza de la experiencia que por recomendaciones de la literatura sobre el tema. Para efectos de recordatorio, daremos las siguientes definiciones de estas entidades. ( 4 ).

**Consultorio:** Establecimiento dotado de los instrumentos adecuados para el reconocimiento y exploración clínica de los enfermos.

De acuerdo con el instructivo vigente acerca de los requisitos sanitarios mínimos para la obtención o revalidación de la licencia sanitaria, para el asentamiento de un consultorio veterinario por la Dirección de Regulación Sanitaria establecido por la Sub Dirección de Administración y Supervisión Sanitaria :

1- Los pisos, muros y techos deben ser de material impermeable e incombustible y estar en buen estado.

El consultorio debe mantenerse aseado permanentemente.

2- La instalación eléctrica debe mantenerse oculta,

- entubada y no presentar riesgo de corto circuito.
- 3- El consultorio debe estar suficientemente iluminado y ventilado.
  - 4- Debe contar con las siguientes áreas bien limitadas: sala de espera, área de tratamiento y servicios sanitarios.
  - 5- La sala de espera debe de estar separada de las otras áreas por medio de pared completa.
  - 6- El consultorio no debe de tener comunicación directa con : habitaciones ni con otros establecimientos. No se usará como dormitorio o habitación.
  - 7- Tendrá servicios sanitarios para uso de los clientes en el área de espera y contarán con : lavabo, jabón, y toallas desechables.
  - 8- El equipo mínimo para consultorios veterinarios constará de:
    - Mesa de exploración con base de acero inoxidable.
    - Mesa de Mayo y Charola de acero inoxidable.
    - Refrigerador con termómetro integrado.
    - Esterilizador y jeringas desechables.
    - Estetoscopio, Estuche de diagnóstico y termómetro.
  - 9- Si cuenta con clínica debe tener :
    - Quirófano con : mesa de cirugía, porta sueros y mesa de Mayo.
    - Instrumental mínimo que constará de: pinzas de campo ( mínimo 4 ), pinzas para hemostasis. rectas y

curvas, pinzas de disección sin dientes y con dientes de ratón, tijeras de Mayo rectas y curvas, mango y hojas de bisturí, asimismo material de sutura, anestésicos y preanestésicos.

- 10- Si cuenta con servicio de hospitalización debe tener un mínimo de 6 jaulas.
- 11- Si cuenta con gabinete de rayos X, debe ajustarse a la norma técnica No. 78 publicada en el Diario Oficial del 2 de Enero de 1987.
- 12- Si cuenta con servicio de peluquería, debe contar con: mesa de peluquería, máquina y tijeras y cesto de basura con tapa.
- 13- El responsable del consultorio debe exhibir: Título y cédula profesional.
- 14- El médico debe contar con recetario para la prescripción de medicamentos donde se especifique registro de la Secretaría de Salud y cédula profesional.
- 15- El personal médico usará bata o filipina. El personal paramédico, bata, filipina o uniforme.

**Clínica:** Hospital privado, más comúnmente quirúrgico, regido por uno o varios médicos. ( 4 )

**Hospital :** Establecimiento destinado al tratamiento de enfermos internados. ( 4 )

Es conveniente recordar que no ha habido el interés por parte de organizaciones u asociaciones relacionadas con esta especialidad por postular leyes que unifiquen el uso de equipo e instrumentos y de exponer los servicios que debe ofrecer cada entidad con el fin de dar y mantener la calidad de servicio al público.

Además de los requisitos administrativos necesarios, ya descritos, para el proceso de apertura de un asentamiento mercantil como consultorio, clínica, hospital y farmacia veterinaria investigados por Zamora ( 15 ), es necesario recordar que el médico veterinario zootecnista es un profesionalista que vende servicios. Se entrevistó a algunos especialistas en pequeñas especies, siendo la opinión más completa la proporcionada por Alanis ( \* ). Estos servicios, en forma general, son los siguientes:

Consulta externa.

Cirugía.

Sala de recuperación y pensión.

Sala de enfermedades infecciosas.

Jaulas para grandes, medianas y pequeñas especies.

Farmacia y accesorios.

Necropsias.

Estética.

Laboratorio clínico.

\*Comunicación personal. M.V.Z. Jorge Alanis. Hospital de Pequeñas Especies. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, U.N.A.M.

Sala de espera.

Recepción.

Sistema de anestesia inhalada.

Rayos equis (X).

Emergencias.

Servicio a domicilio.

De la amplia posibilidad de servicios a brindar, se señalan como **SERVICIOS MINIMOS A OPERAR: ( \* )** los siguientes:

Consulta externa.

Cirugía.

Observación ( 2 días máximo ).

Un cuadro básico de medicamentos, así como el material y equipo necesarios se indican a continuación:

**FARMACIA BASICA : ( \* )**

Antibióticos.

Antiinflamatorios.

Desparasitantes.

Vacunas.

Sueros.

---

\*Comunicación personal. M.V.Z. Jorge Alanís. Hospital de Pequeñas Especies. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. U.N.A.M.



Anestesia.

Analgesia.

**FARMACIA PARA URGENCIAS: ( \* )**

Digoxina

Atropina

Lasix (furocémida)

Manitol

Adrenalina

Metil prednisolona

Glutamato de calcio

Isoproteranol

Insulina

Antibióticos

Bicarbonato de sodio

Cloruro de potasio

Glucosa 50 %

Doxopram

Tiopental sódico

Fentobarbital sódico

Fenobarbital sódico

Diacepam

Ketamina

Rompún

Acepromacina

\*Comunicación personal. N.V.Z. Jorge Alanís. Hospital de Pequeñas Especies, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, U.N.A.M.

Meperidina

Dipirona

Xilocaina

Difenhidramina

Alcohol

Agua oxigenada

Yodo

**EQUIPO DE URGENCIAS : ( \* )**

Equipo de Disección.

Suturas.

Sonda Endotraqueal y Uretral.

Ambú.

Tubos de Traqueostomía.

Tiras Destroctics.

Tiras de Multistics.

Refractómetro.

Tubos de Drenaje.

Vendas.

Gasas Estériles.

Algodón.

Guantes de Cirujano.

Rasuradora.

Equipo de venoclisís.

Funzocat

---

\*Comunicación personal. M.V.2. Jorge Alanís. Hospital de Pequeñas Especies. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, U.N.A.M.

**INSTRUMENTAL QUIRURGICO GENERAL : ( 16 ).**

Pinzas de Paños Backhaus -----	6
Pinzas de Disección de Adson -----	1
Pinzas de Disección Brown - Adson -----	1
Pinzas de Disección DeBakey -----	1
Tijeras de Disección Mayo (rectas)-----	1
Tijeras de Disección Mayo (curvas)-----	1
Tijeras de Disección Metzenbaum (curvas)-----	1
Porta Agujas Mayo - Hegar -----	2
Pinzas Mosquito Halsted (rectas) -----	4
Pinzas Mosquito Halsted (curvas) -----	4
Pinzas Hemostáticas Kelly (curvas)-----	2
Pinzas Hemostáticas Rochester-Carmalt -----	3
Ganchos de Ovariohisterectomia -----	1
Mango de Bisturí número 3 -----	2
Pinzas Atraumáticas de Allis (dientes)-----	4
Separadores Senn (punta doble) -----	2
Paquete de Instrumento Weinstein -----	1

**INSTRUMENTAL ORTOPEDICO : ( \* )**

Además del instrumental básico mencionado por Alanis:

Elevador de periostio.

Taladro manual.

\*Comunicación personal. M.V.Z. Jorge Alanis. Hospital de Pequeñas Especies. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, U.N.A.M.

Pasador de alambre.

Pinzas de coaptación.

Pinzas de Keern.

Aunque la disposición del local de la clínica veterinaria depende de muchas circunstancias, tanto monetarias como arquitectónicas y de otra índole, se señalan como indispensables o deseables las siguientes dimensiones, por cada área de la clínica, así como el personal y equipo dentro de las mismas:

**DIMENSIONES: ( 1 ) ( 16 )**

Sala de Quirófano : 4 x 4 ( 16 m<sup>2</sup> ), altura máx. piso a techo 3 m.

Mesa de Operaciones : 56 cm x 2m. altura 86 - 88 cm.

Mesa de Mayo : 48 x 32 cm. altura aprox. 1.10 m.

Mesa en Forma de Riñón : 1.63 m largo x 85 cm alto.

Mesa para Instrumental, Bultos de Ropa, Suturas y

Material de Curaciones : 1.10 largo x 50 cm ancho x 80 cm alto o 60 x 60 x 80.

Pasillos : 2 metros, aprox.

Sala de Espera : ( 1 ) ( \* ) sillas lavables. Piso Liso, no Resbaloso ✓ Fácil de Lavar.

Música de Fondo.

Revistas para Entretener al Cliente .

Sanitario y Lavatorio para Clientes.

**RECEPCION :**

Una persona que cumpla las funciones de secretaria, telefonísta y cajera.

Archivo Clínico.

Citas ( por computadora y fichas).

Caja para depositar el dinero que se recibe.

Teléfono o circuito telefónico dentro de la clínica.

**CONSULTA EXTERNA O CONSULTORIO :**

Mesa de exploración.

Estetoscopio.

Farmacia de uso diario a pacientes.

Negatoscopio.

Desinfectantes.

Jeringas esteriles.

Lavamanos.

Jabón desinfectante.

Toalla de papel.

Gasas, algodón.

Tela adhesiva.

Instrumental general estéril.

Recipiente para basura.

**QUIROFANO :**

Mesa de cirugía.

Mesa de Mayo.

Mesa en forma de ríñón.

Mesa para instrumental, bultos de ropa, suturas y

Material de curaciones.

Sistema de anestesia inhalada.

Estetoscopio.

Negatoscopio.

Lámpara cenital.

Lámpara de emergencias.

Recipiente para basura.

Interfono.

Ventilación y temperatura adecuada.

Banco giratorio (cirujano, 1-ayudante y anestesista).

## PLANEACION DE LA ORGANIZACION :

Al planear la instalación de una clínica surgen dos alternativas, en forma general: ¿Es conveniente iniciar una clínica o es preferible adquirir una ya establecida?. Para orientar al profesionista de la medicina veterinaria que deba tomar esta decisión se enlistan algunos factores a favor y en contra de ambas alternativas:

## Ventajas de COMPRAR una clínica ya establecida : ( 14 )

- 1- Elimina a un futuro competidor.
- 2- Ahorro de tiempo en desarrollar contactos y los activos fijos necesarios para operar en forma competitiva.
- 3- Ya hay una clientela establecida.
- 4- El inventario y los equipos que son necesarios ya están disponibles desde el primer día.
- 5- El que vende la clínica da algunas ideas sobre el mercado ya establecido.
- 6- El hecho de existir es indicio de que la ubicación no puede ser del todo mala.
- 7- Con una sola transacción económica permite el comienzo de las operaciones por parte del nuevo dueño.
- 8- La existencia de estados financieros y de registros de ventas pasadas, permiten una más fácil proyección y evaluación del futuro.

**Desventajas de COMPRAR una clínica ya establecida (14)**

- 1- Dificultad de encontrar una que represente una buena adquisición ( generalmente cuando las ponen en venta es porque no hay buenas ganancias ).
- 2- Dificultad en determinar el precio justo y real de un negocio en operación.
- 3- Que alguno de los empleados de la clínica adquirida no posee la eficiencia necesaria.
- 4- La existencia de una clientela que no sea aceptable.
- 5- La remodelación adecuada si es necesaria.
- 6- La ubicación adecuada.

Si el médico se convence de establecer una clínica, debe realizar un estudio de mercado como por ejemplo : ( 14 )

- 1- Ubicación de la clínica.
- 2- Instalaciones físicas internas y externas.
- 3- Mercado que se ha de cubrir.
- 4- Personal que ha de ser contratado.
- 5- Datos financieros relativos a futuras proyecciones de ventas y costos de operación.



**UBICACION DE LA CLINICA : ( 14 )**

En una área que esté poblada.

Que esa área no decaiga económicamente, en un plazo previsible y conveniente para la clínica.

Cerca del mercado al que se quiere servir.

Es necesario recordar, además, que la gente simplemente prefiere utilizar a los profesionistas que están cerca, fáciles de alcanzar y de ver cuando ellos lo requieran, cuando alguna persona encuentra alguna dificultad en tener acceso a un profesionista en particular, puede escoger uno o más accesibles o aún posponer o privarse de utilizar el servicio.

**LA FIRMA O PROPIETARIO :** Debe tener liquidez, solvencia y capacidad de obtener ingresos netos.

**EVITAR FRACASOS :**

Buscar capital de inversión adicional.

Retener las utilidades producidas en el negocio.

Disminuir los inventarios.

Vender o no adquirir los activos fijos que no son necesarios en la operación del negocio.

Obtener préstamos bancarios.

**ADMINISTRACION, PERSONAL Y RELACIONES PUBLICAS : ( 2 )**

1- El cómo sacar el costo de cada una de las cirugías, tratamientos, hospedaje, farmacia y accesorios, se realiza tomando en cuenta varios factores como:

Gastos personales

Gastos de la clinica

Personal de la misma

Costos de infraestructura

Luz, agua y electricidad

Depreciación del equipo

Mantenimiento de la infraestructura

Publicidad

Etcétera

2- Además de hacer clinica, ésta hay que verla como un negocio y administrarla como tal.

3- Infraestructura.

Que realmente dé apariencia de ser clinica veterinaria.

Darle buen mantenimiento.

Poner rotulo bien iluminado, moderno y limpio.

Es esencial que tenga estacionamiento.

4- El local en sí:

Es indispensable observar el local desde afuera y ver si realmente se antoja entrar; que inspire confianza a quién desea obtener servicios veterinarios.

5- Lugar de entrada o de espera.

Debe de estar bien iluminado, limpio, sin olores desagradables y que despierte interés y confianza a los clientes y pacientes.

6- Recepcionista.

Es parte del personal que debe ser seleccionado cuidadosamente, ya que es el primer contacto del cliente con la clínica.

**Pasos para tratar clientes que preguntan costos por teléfono: ( 7 ):**

Entender muy bien la pregunta.

Estar preparado para poder contestar la pregunta.

Explicar bien cual es el servicio que se da, como por ejemplo, lo que involucra el aplicar correctamente una vacuna ( realizando un examen físico general previo a la vacuna con el fin de ver si el paciente se encuentra bien de salud o padece de alguna dolencia, todo esto antes de aplicar la vacuna.).

Tanto paciente como cliente son importantes.

Hay que ir más allá de lo indispensable para que se

genere confianza con el cliente.

La convivencia atrae a los clientes hacia la clínica:  
( 9 ).

Hay que ser agresivo sobre la campaña de la mercadotecnia de la clínica, pero agresivo en el sentido de ser constante.

**LLAVES AL EXITO :**

- 1- Lugar de convivencia.
- 2- Mercadeo.
- 3- Medicamentos de primera calidad.
- 4- Que el cliente esté satisfecho.
- 5- Se dan cosas de calidad, no costos al cliente.
- 6- El personal debe ser positivo e inspirarle confianza al cliente.

**EL ESPIRITU DEL EQUIPO EMPIEZA POR ARRIBA : ( 18 ) .**

- 1- Paciencia.
- 2- Buen trato dentro del personal.
- 3- Contratar con precaución al personal.
- 4- Comunicación abierta.
- 5- Programar metas dentro del personal.
- 6- Recompensar al personal por dar felicidad y trabajo a la clínica
- 7- Honestidad ( con lo que entra y sale ).
- 8- Equilibrar el stress dentro del personal.

- 9- Hay que ser flexible.
- 10- Tener voz de mando y autoridad.

**PRIMERAS EQUIVOCACIONES DE UNA CLINICA VETERINARIA:**

( 3 ):

1- Dejar que el personal o la clientela utilicen en forma excesiva el teléfono .

2- Mandar menos de tres recordatorios para exámenes clínicos, o revisiones, es un error.

3- Cobrar menos de lo debido por hospitalización ( servicios profesionales, citas, exámenes, terapias, pension, uso de quirófano, laboratorio, cuidados intensivos, el que cuida, etc.).

4- El no establecer un código de uniforme del personal en la clínica.

5- Fallar en la administración general dentro de la clínica.

6- Contratar personas equivocadas para el puesto.

7- El error de no establecer y de no llegar a una meta que se establezca en la clínica.

8- No establecer las metas.

9- No prestar atención a sus empleados.

10-El creer que nadie puede hacer las cosas como uno, entonces entrenar al personal para que haga las cosas como uno quiere :

Hacer una lista de todas las cosas que uno quiere que haga el nuevo integrante.

Que la persona entienda claramente lo que uno quiere que se haga y discutir con él sobre el caso.

Establecer un tiempo límite para que lo pueda realizar bien hecho.

Darle tiempo para que esta persona realice el trabajo de principio a fin aunque cueste dinero.

Evaluar que la persona sea adecuada para ese trabajo y evaluar semanalmente el progreso de esta persona.

11-No dar suficiente tiempo para entrenar bien a los empleados nuevos.

12-El no tener suficientes juntas con el personal, el 90 % de los problemas son por falta de comunicación.

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA MERCADEO.**

**PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA : ( 8 )**

**MERCADEO :**

El mercadeo, es el análisis, planeación, implementación y control de programas formulados cuidadosamente diseñados para dar origen a intercambios voluntarios de valores con mercados objetivos. Su fin es el de alcanzar los propósitos de la organización y se basa primordialmente, en el diseño de ofertas de la organización en términos de las necesidades y deseos de los mercados objetivos, y en la utilización de políticas de precio, comunicaciones y distribuciones eficaces para informar, motivar y servir a los mercados. (8)

Las situaciones de demanda en las que puede ser útil el mercado son : ( 3 )

**demanda negativa :** A la mayor parte del mercado le disgusta la oferta.

**demanda latente :** Un número de clientes puede desear algo, que no puede satisfacerse por ninguna oferta existente.

**demanda decreciente :** Declinación de mercado.

**demanda irregular :** Demanda que varía con base a la estación.

**demanda total** : Cuando están complicados con la cantidad de trabajo que tienen.

**demanda excesiva** : Niveles de demanda mayores que los que se pueden o quieren manejar.

El proceso de planeación estratégica para mercadeo, es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener una dirección correcta que puede alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado. La formulación de metas es seguida por la formulación de estrategias. La clínica selecciona la más efectiva en el costo para alcanzar sus metas. El desarrollo de una estrategia de mercado es una parte importante de ésta etapa. Finalmente, se dirige la atención a la estructura y sistemas de la clínica, para ver si estos permiten llevar a cabo la estrategia de manera efectiva. La figura( #1 ) muestra de qué manera se puede utilizar el proceso de planeación estratégica para tomar decisiones acerca de mercados objetivos, fusiones y otros asuntos básicos. Esta cobertura suministra esencialmente una introducción a las etapas básicas de la planeación estratégica.



**LA PLANEACION ESTRATEGICA :**

Es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener una dirección correcta que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado. ( 8 )

**LA FORMULACION ESTRATEGICA :**

La formulación de metas es seguida por la formulación de estrategias ( 8 ). La firma selecciona la más efectiva en el costo para alcanzar sus metas. El desarrollo de una estrategia de mercado es una parte importante de esta etapa. Finalmente, se dirige la atención a la estructura y sistemas de la firma, para ver si estos permiten llevar a cabo la estrategia de manera efectiva. Cuando todos éstos componentes están alineados, significa " REALIZACION ".

**PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA : ( 8 )****ANALISIS AMBIENTAL: ( 8 )**

1- El medio ambiente interno, constituido por el público interno de la clínica, específicamente: Junta Directiva (si existe), socios, directivos, funcionarios asociados y personal de planta

2- El medio ambiente del mercado conformado por individuos y otras organizaciones con quienes la clínica trabaja directamente para llevar a cabo su

misión. Sus principales componentes son clientes, profesionistas que colaboran, fuentes de referencia y proveedores.

3- El medio ambiente público formado por otros grupos y organizaciones que tienen algún interés en las actividades de la clínica. Lo constituyen público activista, público de los medios, agencias reguladoras, sociedades profesionistas y público en general.

4- El medio ambiente competidor, integrado por individuos y organizaciones que compiten por la atención y la lealtad de los mercados.

5- El macroambiente compuesto por las fuerzas fundamentales a gran escala que dan forma a las oportunidades y representan riesgos para la clínica. Las principales fuerzas del macroambiente que deben vigilarse cuidadosamente, son la demografía, la economía, la tecnología, la política y la social. Estas fuerzas en gran parte representan los incontrolables de la situación de la clínica, a los cuales deberá adaptarse.

#### ESTUDIO DE CADA COMPONENTE AMBIENTAL.

Para investigar cada componente ambiental deberá seguirse un procedimiento de cuatro etapas : ( 8 )

- 1- Estudio de cada etapa que compone el ambiente.
- 2- Descripción de las principales tendencias de cada

factor.

- 3- Descripción de las implicaciones de estas tendencias para la organización.
- 4- Conversión de estas implicaciones en oportunidades y riesgos específicos.

#### RIESGO AMBIENTAL.

Es el reto representado por una tendencia desfavorable y una perturbación específica en el medio ambiente que podría llevar al estancamiento, declinación o extinción de una organización o de un servicio, en caso de no existir una acción de mercado definido. ( 8 )

No todos los riesgos ameritan la misma atención o preocupación, por lo que debe evaluarse cada riesgo de acuerdo a dos dimensiones :

- 1- La gravedad potencial, medida por la cantidad de dinero que la clínica perdería si el riesgo se materializara.
- 2- Su probabilidad de ocurrencia.

#### METAS :

Los objetivos seleccionados, deben ser reformulados de forma operacional y moderada llamada METAS. (8) El objetivo "mayores ingresos" debe ser convertido en una meta específica. Por ejemplo: una clínica puede establecer un crecimiento anual de 6 % en horas cobrables a clientes y 13 % de aumento en los ingresos. La formulación de metas

permite a la clínica pensar en los aspectos de planeación, programación y control de la búsqueda de ese objetivo. Se presentan interrogantes tales como: ¿Es factible un aumento del 8 % en las horas cobrables a clientes? ¿Qué estrategia deberá de usarse? ¿Qué recursos requerirá? ¿Qué actividades deberán llevarse a cabo? ¿Quién será responsable?. Todas estas interrogantes críticas deberán ser resueltas al decidir sobre la adopción de una meta propuesta.

Normalmente, la clínica evaluará un gran conjunto de metas potenciales al mismo tiempo y examinará su consistencia. Puede descubrir que no puede lograr simultáneamente metas tales como "un 10 % de aumento en el número de clientes" y "hacer que el 90 % de las cuentas sean por trabajo realizado en las áreas favoritas". En situación de conflicto de metas se requiere ajustar y arreglar para llegar a un conjunto de metas significativas y posibles de lograr. Una vez que el conjunto de metas está acorde con la etapa de formulación de las mismas, la clínica esta lista para proceder con el trabajo detallado de formulación de estrategias.

## DIEZ PROBLEMAS CARACTERISTICOS EN EL MERCADEO DE SERVICIOS DE PROFESIONISTAS : ( 8 )

### 1- RESPONSABILIDAD A TERCEROS :

El buen mercadeo requiere un compromiso firme para servir las necesidades y deseos de los mercados objetivos.

Los responsables del trabajo de mercadeo de servicios de profesionistas deben considerar de manera significativa la reacción de terceras partes que no sean sus clientes, a sus programas de mercadeo.

Generalmente los profesionistas no pueden llegar a extremos para satisfacer a sus clientes, como lo pueden hacer los responsables del mercado comercial convencional.

Un contador público no puede ofrecer pasar por alto las irregularidades financieras de un cliente, un medico no puede recetar continuamente narcóticos a un paciente, un ingeniero no puede acceder a presiones de clientes para reducir costos y utilizar materiales de construcción inseguros, etcótera.

Los profesionistas siempre deben comprender que al servir a un tipo de cliente, también sirven a otros "clientes" terceros tales como inversionistas, compañías de seguros, agencias de gobierno y miembros de su propia profesión. El excederse en el servicio a un tipo de clientes, puede llevar a la pérdida de la confianza por parte de importantes terceros o de certificación legal o licencia que impida ejercer su profesión.

## 2- INCERTIDUMBRE DEL CLIENTE :

Un cliente puede no estar convencido de la necesidad que tenía de someter a su mascota a una intervención quirúrgica a causa de cierto padecimiento. De ahí la importancia que tiene la información que el médico proporcione al cliente, pues ésta puede representar un papel más preponderante en el mercadeo de servicios profesionistas que en el mercado de otras ofertas. El médico debe de instruir al cliente acerca de los criterios que emplea para evaluar profesionalmente al paciente, de tal manera que el cliente coopere para que el tratamiento al paciente sea más efectivo.

## 3- LA EXPERIENCIA ES ESENCIAL :

La gente prefiere utilizar cirujanos que hayan efectuado de manera exitosa el procedimiento quirúrgico que ellos necesitan, cientos de veces.

Los profesionistas sin experiencia, muy a menudo se encuentran con que es difícil conseguir trabajo. Su calidad de "nuevos" no se promueve fácilmente, como un atributo favorable en la mayoría de las profesiones. Esta situación hace que sea especialmente importante para los profesionistas hacer planeación de mercadeo muy extensa que les ayude a determinar el potencial futuro del mercado asociado con los diferentes servicios especializados que están considerando suministrar.

#### 4- CAPACIDAD LIMITADA DE DIFERENCIACION DE LOS SERVICIOS VETERINARIOS :

La diferenciación de las ofertas es difícil de lograr para la mayoría de los responsables del mercadeo, pero es una tarea especialmente difícil para los responsables de servicios profesionistas. La capacidad de diferenciación inherente a muchos servicios profesionistas es muy limitada. No es fácil diferenciar una auditoría contable, el establecimiento del título de una propiedad y un examen de los ojos, a diferencia del caso de un producto de consumo, como un cereal para desayuno, no se puede lograr la diferenciación, simplemente poniéndole un nuevo empaque o sacando una nueva forma. Además, aún si se suministra un servicio que es realmente diferente a los servicios de la competencia, puede ser difícil conseguir que los clientes, que pueden experimentar gran incertidumbre, perciban y reconozcan las verdaderas diferencias.

#### 5- MANTENIMIENTO DEL CONTROL DE CALIDAD :

En lugar de ajustar una máquina para mantener la calidad, la organización de servicios profesionales se basa en la gente que deben encontrar y exhortarla a realizar su trabajo en forma concienzuda. Las características de estas personas deben ser: idonea, capacitada, entusiasta, leal, orientada al servicio..

Muchas organizaciones de servicios profesionales tienen

que enfrentarse con el problema adicional de que la calidad de sus servicios depende muchas veces del comportamiento de sus clientes. Los servicios de un médico ayudarán más a las personas que siguen los consejos profesionales que han recibido. Los clientes que no cooperan desafortunadamente pueden producir resultados deficientes, lo que también puede crear antecedentes negativos para el profesionista.

#### 6- CONVERSION EN VENEDORES DE LOS EJECUTORES DEL SERVICIO :

Antes de "comprar" servicios profesionales, a la gente le gusta conocer quien va a darle estos servicios. Muchos médicos simplemente no quieren tener nada que ver con la venta, y muchos otros no poseen las características personales que los hagan buenos para las ventas. Puede ser muy difícil convencer a algunos profesionistas para que se involucren activamente en la venta de sus propios servicios.

#### 7- ASIGNACION DE TIEMPO DE LOS PROFESIONISTAS PARA MERCADO :

Los profesionistas pueden facturar a sus clientes el tiempo que dedican a prestar sus servicios, pero no pueden cobrarle a nadie el tiempo que dedican al mercadeo de sus servicios.

Está claro que la necesidad de que los profesionistas se ocupen también de prestar el servicio de mercadeo, crea muchos problemas de manejo de tiempo.



## 8- PRESION PARA REACCIONAR EN LUGAR DE ACTUAR PROFESIONALMENTE :

Un problema con la distribución del tiempo, tiene que ver con las constantes demandas que muchos profesionistas enfrentan para prestar servicios de manera inmediata. Los clientes tienen la tendencia a querer que su trabajo sea hecho "ayer"; por ejemplo :llega un cliente sin tener cita previa y solicita la esterilización para su perra, además quiere que se le realice de inmediato. La perra está en celo y si se hace lo que pide el propietario, los riesgos quirúrgicos son mayores en ese momento y el médico veterinario estaría actuando con poco profesionalismo, lo que con frecuencia puede reducir el tiempo que ha sido asignado a la planeación del mercado. Actuar de manera profesional, mientras que los clientes ejercen presión puede ser muy difícil.

## 9- LOS EFECTOS DE LA PUBLICIDAD SE DESCONOCEN :

El uso de la publicidad es todavía tan nuevo en las profesiones que no se han logrado entender claramente sus efectos. No se han recopilado conocimientos acerca de los métodos de presentación, los medios ni los voceros más efectivos que se deben utilizar para promover un servicio profesional, en particular. Tampoco se ha desarrollado ningún tipo de publicidad que produzca el efecto deseado en el consumidor.

**ESTA PÁGINA NO DEBE  
SALIR DE LA P. ECA**

#### 10- UNA BASE LIMITADA DE CONOCIMIENTOS SOBRE MERCADEO :

Además de no tener muchos conocimientos disponibles que los guíe al tomar decisiones sobre mercadeo, un problema que merece atención especial, es que los responsables del trabajo de mercadeo de servicios profesionales no disponen de muchos conocimientos para guiarlos al tomar las decisiones en este aspecto. También han escaseado reuniones y conferencias dedicados al mercadeo de servicios profesionales. Existe una tendencia entre las personas involucradas en el mercadeo de sus servicios profesionales a mantener silencio en relación con muchos de sus enfoques por miedo de perder algún tipo de " margen competitivo ".

Cuando una firma de servicios profesionales tiene claras sus ideas, sabe a donde quiere ir. La clinica necesita un " gran diseño " para lograr sus metas. Esto se llama estrategia, que requiere de la selección de las principales directrices para lograr metas y la asignación de los recursos de apoyo. No debe confundirse con las tácticas, actividades derivadas y diseñadas para permitir a la clinica tomar los " pasos " individuales a lo largo de su "sendero estratégico".

En la búsqueda de una estrategia general básica en contraposición a las de mercadeo más específicas que la clinica debe desarrollar para cada mercado que seleccione, hay que proceder en dos etapas :

1- desarrollo de una estrategia de portafolio de

servicios: decidir que hacer con cada uno de sus principales servicios.

2- desarrollo de una estrategia de expansión de servicios de mercado: decidir que nuevos servicios y mercados es conveniente agregar.

#### PLANEACION FINANCIERA : ( 11 )

De acuerdo con Stain ( 11 ) para realizar una buena planeación financiera, es necesario prever los siguientes aspectos :

Planeación de los gastos del capital.

Plantamiento de la liquidez.

Programa de reducción de costos.

Modelos de simulación financiera.

Planes funcionales financieros.

#### PLANEACION DE GASTOS DE CAPITAL :

La planeación de gastos de capital implica inversión que puede presentarse en dos formas : ( 11 ).

1- A la adquisición de equipo que servirá para la producción de servicios.

2- Compra de materia prima, que son almacenados en diversos periodos y consumidos a continuación, de una sola vez, en el acto de dar el servicio.

Las decisiones de inversión, son las que aseguran en el futuro de la empresa, la adquisición a tiempo de un equipo; que puede ser crucial para dar el gran salto de una pequeña clínica a otra mediana o mas grande.

#### Mantenimiento de la liquidez :

Es necesario en cualquier empresa elaborar un estudio de flujo de caja en base a los estimados con que se cuenta a nivel anual y mantener actualizadas mensualmente las desviaciones. ( 11 ).

#### Programa de reducción de costos :

¿Se han considerado los COSTOS BASICOS, y se hacen hojas de balance de la fuerza de trabajo, materiales y accesorios para su empresa?. El éxito real de un negocio depende primariamente del uso eficiente de éstos elementos básicos de costos. A largo plazo, no hay empresa que pueda tener éxito, si sus costos básicos son excesivos. ( 11 ).

#### Reducción de costos básicos :

La primera reducción de estos costos debe ser la eliminación de desperdicios. ( 11 )

No solamente se desperdician materiales, sino también incontables horas-personal, por una gran variedad de razones. Entre otras están:

Bajas relaciones del personal.

Fallas para lograr lo máximo de los talentos

individuales de los empleados.

Su entrenamiento e inclinaciones.

Ineficiente dirección.

Disputas entre los empleados y la dirección.

Accidentes y enfermedades.

Fallas en el plan y ejecución de trabajos cuando se realizan por primera vez.

Si solo parte de estas pérdidas en materias primas y horas-personal se eliminaran, mucho mejores estándares de materiales y de vida se podrían conseguir. En adición a estas pérdidas hay que agregar el uso excesivo de aditamentos ( energía eléctrica, vapor, agua, etcetera ). Dentro de las reducciones de costos que han probado ser exitosas, están:

1- Cantidad de salidas que permite que los gastos se distribuyan sobre un gran número de unidades, de tal manera que el precio de venta bajo puede conseguirse con un buen margen de utilidad, por ejemplo: hacer uso de suturas en los casos que amerite, pero no desperdiciarla y al mismo tiempo, que no falte, de tal manera que la herida o incisión cierre correctamente.

2- Especialización en los servicios médicos, para los cuales una clinica se encuentra mejor surtida en equipo, accesorios e infraestructura y personal especializado. Esto lleva a la simplificación de métodos de planeación.

3- Integración de las diversas planeaciones, bajo una buena dirección, puede reducir los costos de los servicios a través de la eliminación de intermediarios.

4- El número de veces que es rotado un inventario, puede ser incrementado, de ésta manera se requerirá menor capital de trabajo, y los costos unitarios se reducen.

5- La utilización de equipo, tiene una relación directa con los costos unitarios. Los impuestos, la depreciación, el interés en la inversión y muchos otros gastos administrativos continúan si se usa el equipo o no. Lo ideal es un 100 % de utilización del equipo, esto no puede ser logrado en la práctica excepto por periodos limitados de tiempo.

6- Control de inventarios, es parte esencial de un negocio bien ordenado. Las compras deben ser gobernadas por las condiciones del negocio y anticipadamente a los requerimientos de los servicios y los inventarios, se deben mantener a los niveles determinados por las demandas de mercado corriente. La especulación en la apreciación de inventarios es difícil y no tiene lugar en los servicios.

En el análisis final, el progreso depende de la gente.

de su conocimiento y de su habilidad para entenderse entre ellos mismos y a los demás.

El entendimiento humano y la sabiduría son esenciales en el logro del éxito de cualquier campo. Durante nuestra vida, la posición y uso de estas cualidades tienden también a ser algo vital en nuestra supervivencia.

## LITERATURA CITADA.

- 1- BARQUIN, C.M. Dirección de Hospitales, Sistemas de Atención Médica, 5a ed. Interamericana, México, (1985)..
- 2- BOWER, J.S.M.: Gripper, J.N.: Dixon, G.S.: Veterinary practice management. Butterworth, London, (1990).
- 3- CLARK, R. The top 12 management mistakes made in veterinary practice today. Veterinary Economics, Mar.: 31-36 (1989)
- 4- Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, 19a ed, Madrid, 1970.
- 5- FERNANDEZ, A.J.A. El proceso administrativo. Diana, 11a impresión, México, 1987.
- 6-GRIMALDI, S.X.: Evaluación de las actividades administrativas en una clínica veterinaria del Distrito Federal. Tesis de licenciatura. Fac. de Med. Vet. y Zoot. Universidad Nacional Autónoma de México, D.F., 1991.
- 7- HALFORD, Ch.R.: How to handle price shoppers. Veterinary Economics, Jul.: 68-70 (1989)



8- KOTLER, P. Mercadeo de Servicios Profesionales, Legis Fondo Editorial, Bogotá, 1988.

9- LOFFLIN, J.: Convenience draws clients to this clinic. Veterinary Economics, Jan.: 24-27 (1988)

10- LOPEZ, N.M.A. Análisis descriptivo de los alumnos titulados en la F.M.V.Z. de la U.N.A.M. ( Enero 1980 - Junio 1989 ). Tesis de Licenciatura, Fac. Med. Vet. y Zoot. U.N.A.M. México, D.F., 1989.

11- MENESES, M.P. Planeación, programación y control computarizado en las empresas. LIMUSA, México, 1984.

12- MERCADO, V.H.: Estudio de mercado para estimar el precio por servicios médicos veterinarios en tres zonas del Distrito Federal. Tesis de licenciatura. Fac. de Med. Vet. y Zoot. UNAM. México, D.F., 1988.

13- MURILLO, D.A.R.: Actualización del mercado profesional del médico veterinario zootecnista en la administración pública. Parte I: Marco teórico. Tesis de licenciatura. Fac. de Med. Vet. y Zoot. UNAM, México. D.F., 1983.

14- RODRIGUEZ, L. Planificación, organización y

dirección de la pequeña empresa. Iberoamérica, México, 1980.

15- ROLDAN, Z.A.: Investigación de mercado para el asentamiento de los servicios del médico veterinario zootecnista. Tesis de licenciatura. Fac. de Med. Vet. y Zoot. UNAM. México, D.F., 1989.

16- SLATTER, D.H. Texto de cirugía de los pequeños animales. Salvat, Barcelona, 1989.

17- UNAM. Guía de carreras. Dirección General de Orientación Vocacional. Secretaría General Auxiliar UNAM. México, 1988.

18- WHITFORD, R.E.: Team spirit start at the stop. Veterinary Economics, Jan.: 14 (1988)

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA MERCADEO ( 8 ) 41

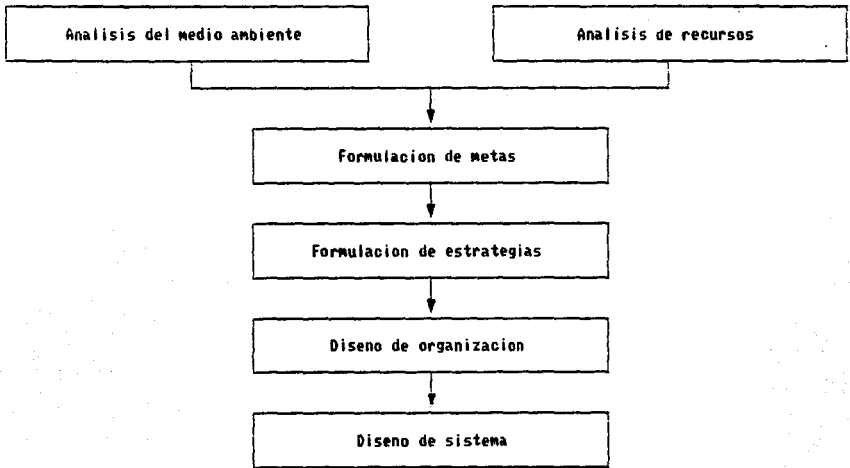


Figura No. 1