

47



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"ANALISIS Y EVALUACION DE SISTEMAS DE  
PRODUCCION PECUARIOS,  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO APLICADO A LA  
INSTALACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
VETERINARIOS PARA PEQUEÑAS ESPECIES".**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
MEDICO VETERINARIO ZOOTECNISTA  
P R E S E N T A :  
OSCAR OSORIO MENDEZ**

ASESOR: DR. BENITO LOPEZ BAÑOS

282244

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:  
Análisis y evaluación de sistemas de producción pecuarios

El proceso administrativo aplicado a la instalación de una empresa  
de servicios veterinarios para pequeñas especies.

que presenta el pasante Oscar Osorio Méndez

con número de cuenta: 9057290-0 para obtener el título de:  
Médico Veterinario Zootecnista

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de julio de 2000

MODULO	PROFESOR
I	Dr. Benito López Baños
II	LE. José Teófanos Zagal Díaz
III	LC. María de la Luz Ramos Espinosa

FIRMA

*Todas las cosas brillantes y hermosas,  
todas las criaturas grandes y pequeñas,  
todas las cosas sabias y maravillosas,  
todas las hizo Dios Nuestro Señor.*

Cecil Frances Alexander.

1818-1895

## DEDICATORIAS

### A DIOS.

**A TODAS ESAS CRIATURAS GRANDES Y PEQUEÑAS.** Quienes involuntariamente donaron su vida para contribuir en mi formación.

### A MI MADRE

**Sra. Rosa Gloria Méndez Sánchez.** En homenaje para esta gran mujer , quien con su ejemplo me enseñó que en esta vida todo lo que me proponga lo puedo lograr. A ella , que me dio todo a cambio de nada, a ella que me dio..... ! Hasta la vida !.

### A MIS HERMANOS

Lety, Ruth, Lorena, Gerardo y Rocío. Por estar a mi lado en todos esos momentos, algunos sumamente gratos y otros un tanto difíciles; pero, siempre juntos.

### A LA MEMORIA DE MIS ABUELOS

Sra. Carmen Tejeda q.p.d.

Sra. Ramona Sánchez q.p.d.

Sr. Augusto Méndez q.p.d.

### A MIS TÍOS

Abel ( q.p.d.), Guicha, Luchi, Chave, Liobo. Por que siempre estuvieron a nuestro lado y nunca nos han negado su apoyo. ! gracias !

### A MIS SOBRINOS

Fátima , Raúl y Luis Eduardo. Por alegrar mi existencia

### A MIS AMIGOS

Arturo Alvarez Hernández y Jesús Anaya Gómez. Por que juntos pasamos la niñez , la adolescencia, la madurez y ! Ojalá, Dios quiera la Vejez !

### A MI NOVIA

Alethia Contreras V. Quien me ha demostrado su amor incondicional y con quien he compartido experiencias inolvidables.

### A TODOS LOS MIEMBROS DE A.R.D.

Por todo el apoyo que me brindaron en el momento más difícil de mi vida y por que "las mejores cosas están por llegar".

## AGRADECIMIENTOS

Prof. Elpidio Cano Vázquez.

Prof. Alberto León Torres.

Prof. Angelia Calvo Juárez

Sr. Fernando Corrales Pérez.

Sr. Alfredo Rodríguez Carrera.

Sr. Gerardo Noel Herrera Pérez.

MVZ. Jaime Camarillo Martino.

Dr. Benito López Baños.

L C María de la luz Ramos Espinosa.

L.E. José Teófanos Zagal Díaz.

MVZ. Fernando Ramón Ingalls Herrera.

MVZ. Maura Cruz Fierro.

MVZ . Gabriel Ruíz Cervantes

A todos ellos **GRACIAS**

## INDICE

	PAG
<b>INTRODUCCIÓN</b>	01
<b>OBJETIVO</b>	02
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	03
<b>HIPÓTESIS</b>	04
<b>METODOLOGÍA</b>	05
<b>CAPITULO I. ANTECEDENTES</b>	
1 1 La relación hombre - animal	07
1 2 La medicina veterinaria y la sociedad	08
1 2 1 Función del médico veterinario zootecnista	10
1 2 2 El médico veterinario de fin de siglo	10
1 3 La situación actual	11
1 3 1 Mascotas en México	11
1 3 2 Población canina y felina en el D F	12
<b>CAPITULO II. EL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
2 1 Administración	13
2 2 El proceso administrativo	15
2 2 1 Planeación	16
2 2 2 Organización	18
2 2 3 Dirección	20
2 2 4 Control	21
<b>CAPITULO III. CASO PRÁCTICO</b>	
3 1 Ubicación geográfica	
3 1 1 Delegación Benito Juárez	23
3 1 2 Colonia Álamos	23
3 1 3 Competencia comercial	24
3 1 4 Clientes potenciales	24

<b>3.2 Etapas de la planeación</b>	
3 2 1 Propósitos	25
3 2 2 Objetivos	25
3 2 3 Estrategias	25
3 2 4 Políticas	26
3 2 5 Reglas	27
3 2 6 Programas	27
3 2.7 Presupuestos	28
3 3 Organigrama	33
3 3 I Descripción de puestos	34
<b>RESULTADOS</b>	37
<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	38
<b>CONCLUSIONES</b>	39
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	40

## INTRODUCCIÓN

Actualmente todas las actividades que desarrolla el ser humano requieren el empleo del proceso administrativo; dado que, para que se obtenga éxito en cualquier labor emprendida es necesario: planear, organizar, tomar decisiones, ejecutar y evaluar para cumplir con los objetivos determinados.(1)

La importancia de la aplicación del proceso administrativo radica en que, si es utilizado correctamente se obtienen beneficios palpables en toda empresa o actividad desempeñada.(11)

En nuestro país la medicina veterinaria aplicada a las pequeñas especies se ha empezado a transformar ; del simple consultorio a las modernas clínicas que cuentan con lo más reciente en tecnología. De tal forma que, de ser una actividad de subsistencia se ha transformado en una empresa generadora de fuentes de trabajo y de alta competitividad. Es importante señalar que la pequeña y mediana empresa puede competir con las grandes empresas si se emplea adecuadamente el proceso administrativo.(16)

El presente trabajo se compone de tres capítulos : En el **capítulo uno**, se da una breve reseña de la interacción del hombre con los animales a través de la historia; así como, el papel de la medicina veterinaria (y en especial del médico veterinario) con la sociedad; finalizando con algunos datos de la población canina y felina a nivel nacional y del Distrito Federal.

El **capítulo dos** se dedica al proceso administrativo; sus fases, etapas y la definición de los conceptos de la administración.

Por último, el **capítulo tres** se refiere a la integración de la medicina veterinaria y el proceso administrativo en un caso práctico.

## **OBJETIVO**

Conocer y aplicar el proceso administrativo como herramienta para la óptima operación de una empresa de servicios médicos veterinarios de pequeñas especies, en la Colonia Álamos, Delegación Benito Juárez, D.F.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Colonia Álamos de la Delegación Benito Juárez, los servicios veterinarios, además de ser insuficientes para cubrir el universo de posibles demandantes, no cuentan con una atención profesional adecuada.

## **HIPÓTESIS**

La incorporación del proceso administrativo en la práctica veterinaria mejorará sustancialmente la calidad de los servicios ahí prestados

## METODOLOGÍA

### SELECCIÓN DEL TEMA

La selección del tema se debió principalmente a los siguientes motivos :

El desarrollo profesional del autor , es dentro del área clínica de las pequeñas especies

La necesidad de iniciar una empresa de servicios veterinarios en forma independiente; procurando cierta garantía de éxito desde el principio, solo es posible mediante un estudio integral de las condiciones prevalecientes en la zona de influencia.

Por otro lado, al evaluar las condiciones de los consultorios veterinarios, en la colonia Álamos, se observa una falta de profesionalización y organización en los servicios que ofrecen estas empresas; por lo tanto, una empresa adecuadamente planeada y organizada será capaz de obtener excelentes resultados en dicha zona.

### DESARROLLO

1).- En el presente trabajo la información se obtuvo de diversas fuentes :

\* Revisión bibliográfica :

Libros. De administración de empresas y enciclopedias de la historia del perro y de los gatos.

Tesis. Proyectos de instalación de empresas agropecuarias

Tesinas. Del seminario de mercadotecnia

Revistas. De la Asociación Mexicana de Médicos Veterinarios Especialistas en Pequeñas Especies (AMMVEPE), Perros Pura Sangre y todo lo relacionado con mascotas.

Diario Oficial de la Federación (D.O.F.) Disposiciones legales referentes a hospitales, laboratorios y clínicas veterinarias.

- \* Apuntes del Seminario " *Análisis y Evaluación de Sistemas de Producción Pecuarios*". La fórmula "Índice de rentabilidad Ingalls-Ortiz" ( *IOR* ) y la de " punto de equilibrio" ( *PE* ) de esta fuente se obtuvieron.
  - \* Investigación en oficinas centrales del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (I.N.E.G.I.) y por vía electrónica.
  - \* Asesoramiento en el departamento de Ciencias Administrativas de la FES- Cuautitlán.
  - \* Observación directa de la zona en referencia
- II).- La información se recopiló y clasificó por medio de fichas de trabajo y se sometió al análisis de los asesores; posteriormente se almacenó en un sistema de cómputo.
- III).- La estructuración y ensamble del trabajo se realizó conforme a los módulos del Seminario de Apoyo a la Titulación y en coordinación con los Profesores de cada tema.

## CAPITULO I ANTECEDENTES

### I.1 LA RELACIÓN HOMBRE - ANIMAL

Desde épocas inmemoriales, los animales han jugado un papel importante en la vida del hombre; ya sea, como animales para consumo, animales de compañía o como compañeros de trabajo estos representan un papel importante en la Historia del Hombre; cabe recordar, que antes de la Revolución Industrial y de las modernas máquinas actuales, el caballo era el medio de transporte por excelencia, cumpliendo funciones de carga y hasta de combate. Los ejércitos más poderosos del mundo dependían principalmente de sus tropas a caballo. (19)

Por otro lado, la domesticación del perro y el gato se pierde en los anales de la historia y los científicos calculan este proceso en base de hallazgos de las antiguas civilizaciones : (8,19)

\* Los parientes ancestrales del gato doméstico actual, fueron domesticados por los egipcios hace más de 5,000 años, cuando los gatos jugaban un papel importante en la protección de los cultivos. Los gatos eran compañeros valiosos y más tarde venerados e idolatrados como la forma viviente de Bastet ( o Bastis ), diosa que simbolizaba la maternidad y la fertilidad. Su elevado estatus les aseguraba un buen trato en cautiverio. Sin embargo, los gatos fueron perseguidos incansablemente en la Inglaterra de la Edad Media, pues eran considerados seres siniestros y demoniacos (especialmente los gatos negros ), y las mujeres que poseían uno de estos gatos eran consideradas brujas. No fue sino hasta el siglo XVII que volvieron a ganar respeto y aceptación en la cultura occidental, y su número ha aumentado gracias a esa creciente popularidad.( 9 )

\* Se considera que el primer cánideo domesticado fue el lobo. Se cree que esto ocurrió hace casi doce mil años. Algunos científicos calculan que, a partir de esa domesticación, se han reproducido más de cinco mil generaciones. Sin embargo; perro y lobo han seguido caminos evolutivos diferentes. El perro más antiguo que se tienen registros es el saluki, un lebrél de origen persa que fue considerado un regalo de Alá. Su nombre, Saluk, que es el de una ciudad persa ya desaparecida, significa "noble". Por otro lado, según registros pictóricos egipcios, los galgos tienen una antigüedad de seis a siete mil años. (8,13,19)

Por un mango de cuchillo, tallado hacia el año 3,000 antes de Cristo en las cercanías de Persia, se sabe que el perro era utilizado como guardián por un grupo de cazadores. ( 8,19)

El perro hoy en día cumple un sin fin de funciones zootécnicas : compañía, diversión, rescate, guardia y protección; pastores y perros al servicio de la sociedad (como lazarillos, perros escucha, terapéuticos, etc. ) . (10,13, 17, 19)

## I.2 LA MEDICINA VETERINARIA Y LA SOCIEDAD

La interrelación del médico veterinario y la sociedad data desde épocas pasadas cuando la medicina (definida como el arte de curar), es indispensable por el hecho de que se requerían hombres y animales sanos para las campañas de guerra.(17)

De aquí surge el primer calificativo para el veterinario llamandosele *hipiatra* (el que ve por los caballos). Los romanos fueron los primeros que acuñaron el término de "*medicus veterinario*", y a la medicina animal le llamaron "*Ars veterinaria*".(17)

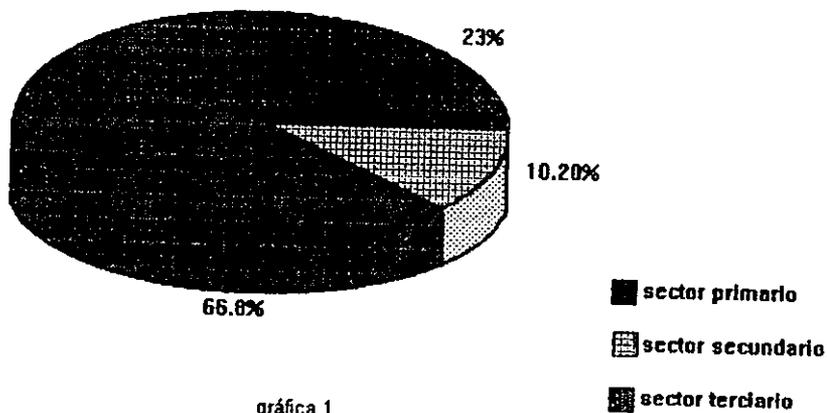
La definición de veterinario, desde el punto de vista semántico y etimológico de acuerdo a el Dr Alfonso Alexander en su texto "Técnica quirúrgica en animales y temas de terapéutica quirúrgica", ( según consulta hecha a la Facultad de Filosofía y Letras ) es:

Del verbo latino *vehere* (transportador); y el sustantivo despectivo *veterinarium* (bestia de carga); más el *rius* (relacionado con), sería igual a " relacionado con las bestias de carga". (17)

En la actualidad la Medicina Veterinaria y Zootecnia es una profesión que ha participado activamente en el desarrollo de la economía nacional a través de sus aportaciones a las diferentes áreas de la producción animal , así como en la resolución de problemas de salud que han afectado a nuestro país a lo largo de su historia. Como ejemplo, citamos la participación en la erradicación de la fiebre aftosa durante los años cincuenta; asimismo es loable su participación continua en campañas de vacunación antirrábica y en inspección animal en rastros.

De acuerdo al trabajo de Arcos (1995), basado en los censos: de población de 1990 y ganadero, 1994 (SARH), del total de 29,911 personas declaradas como médicos veterinarios zootecnistas, se registran 25,477 ocupados. De estos últimos, sólo 5,860 (23 %) participan en el sector primario (agrícola, ganadero, silvícola, caza y pesca); 2,597 (10.19 %) en el secundario (industrial); mientras que 17,021 (66.8 %) participan en el sector terciario (comercio y servicios). Gráfica 1 (3)

### ÁREA DE TRABAJO DE LOS MEDICOS VETERINARIOS



gráfica 1

## 1.2.1 FUNCION DEL MEDICO VETERINARIO

El bienestar de los animales es responsabilidad del hombre y abarca aspectos como alojamiento, nutrición, prevención y tratamiento de enfermedades, cuidados, manejo apropiado y cuando es necesario, la eutanasia, entre otros. Los médicos veterinarios zootecnistas son los profesionistas indicados para promover siempre las prácticas más adecuadas para con los animales y la correcta educación al propietario para lograr dicho bienestar. Asimismo, es responsabilidad del médico veterinario el ejercer programas de control para prevenir problemas y enfermedades de importancia en la salud pública (rabia, leptospirosis, brucelosis, parasitosis, etc.).(13)

## 1.2.2 EL MEDICO VETERINARIO DE FIN DE SIGLO

En los últimos cincuenta años la humanidad ha progresado a un ritmo más acelerado que en todo el tiempo precedente, nos encontramos inmersos en un proyecto económico globalizante que, aparentemente se cree nos llevará por fin a una sociedad de consumo, donde las diferencias sociales y económicas serán mínimas. El sector del comercio y los servicios es el segundo en importancia en el país desde el punto de vista de los recursos económicos que genera, y dentro de éste la medicina veterinaria aplicada a los animales de compañía se encuadra.(16)

En las dos últimas décadas, hemos presenciado el crecimiento acelerado de esta actividad y en consecuencia el incremento también de los costos de la atención médica veterinaria, que tiene varios componentes :

\* El más importante es la valorización de la actividad del médico veterinario que la sociedad le reconoce desde que deja de ser una práctica empírica y artesanal para convertirse en una actividad científica y profesional. El veterinario que trabaja solo ve desvalorizada su situación y abandona progresivamente esta práctica, para contratar ayudantes que en general son pasantes de la carrera; se asocia con otros médicos para instalar una clínica u hospital o en su defecto se dedica a otra actividad, engrosando las filas "proletariado médico", que opera como empleado en un subsector gubernamental o privado.(16)

\* La especialización del médico veterinario que además de ser indispensable por la complejidad de conocimientos, es impulsada por el "status" que ello implica. (16)

\* Otro elemento de alta la incidencia en el costo, es el que corresponde a la administración de estos servicios, sobretodo en los que han avanzado más en cuanto a su sofisticación. Continuamente el consultorio de animales de compañía es abierto, durante poco tiempo en actividad, para luego cerrarse. Otros pocos evolucionan a clínicas y hospitales, donde la atención moderna ocupa una serie de mecanismos de control organizacional y de decisiones especializadas, que incluyen equipo sofisticado de computación, e inclusive se contrata especialistas en elaboración de programa específicos para la atención al paciente, propietarios, proveedores, etc.(16)

### **I.3 SITUACIÓN ACTUAL**

En la última década en nuestro país, ha cobrado una importancia relevante la atención adecuada a las mascotas domésticas. La globalización ha generado un conocimiento más profundo de los cuidados y atenciones hacia los animales. La ciencia médica veterinaria se ha desarrollado a la par de la medicina humana. Los aspectos de nutrición, reproducción, medicina preventiva, cirugía y medicina terapéutica han sufrido notables avances científicos y tecnológicos. Sobre todo en la clínica de pequeñas especies (básicamente se refiere a la atención de perros y gatos).(19)

#### **1.3.1 MASCOTAS EN MÉXICO**

Según cálculos de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Nacional Autónoma de México, al menos hay una mascota en nueve de cuarenta hogares ubicados en zonas urbanas del país; es decir, en el 22.5% del total de viviendas de poblaciones de más de dos mil quinientos habitantes. Esto significa de acuerdo con el censo de población y vivienda realizado en 1995, que 3.6 millones de familias urbanas (de los 16 millones que hay en el país) poseen uno o más animales domésticos. Por otra parte, se calcula que entre las familias poseedoras de mascotas, el 52% (1.87 millones) tiene en casa dos o más animales de diferentes especies.(5)

### 1.3.2 POBLACIÓN CANINA Y FELINA EN EL D.F.

Actualmente existe una tendencia de aumento del número de mascotas entre los habitantes de la Ciudad de México; este aumento es directamente proporcional al número de habitantes. Según datos del D.D.F. en la Ciudad de México, existe 1 perro por cada 7 habitantes y 1 gato por cada 5 perros. (5)

El titular de la Dirección de Prevención y Control de la Contaminación, precisó que de acuerdo con la información proporcionada por el Instituto de Servicios de Salud del Distrito Federal, se estima que en la ciudad de México existe un perro por cada 6 habitantes. Esto significa que en la Ciudad de México hay 1 millón 413mil 339 perros entre callejeros y mascotas, cada uno de los cuales produce 250 gms de excremento. Al día esta cifra se convierte en 353.3 toneladas de materia fecal canina.(3)

## **CAPITULO II EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.1 ADMINISTRACIÓN**

Deriva del latín de *ad.* a y *ministrare*, servir ; es hacer a través de otros en su forma conceptual etimológicamente hablando . Según Reyes Ponce " Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." (1,14)

El concepto que presenta más claridad es :Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.(11)

### **VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración,de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social. (11,14,18)

### **SOCIALES**

Estos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del :

- \* Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales de los demandantes.
- \* Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- \* Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- \* Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- \* Incrementar y preservar los recursos naturales y culturales de la sociedad.

## **ORGANIZACIONALES**

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta un grupo social :

- \* Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- \* Optimizar la coordinación de recursos.
- \* Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- \* Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

## **ECONÓMICOS**

Son los que orientan a la obtención de beneficios económicos :

- \* Generar riqueza.
- \* Máxima obtención de utilidades.
- \* Manejo adecuado de recursos financieros
- \* Desarrollo económico del grupo social.
- \* Promover la inversión.

## 2.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.(11)

Según Lyndall F. Urwick a las dos fases les llama mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.(13)

George Terry establece que estas fases estan constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración : *¿qué se quiere hacer?, ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, ver que se haga y ¿cómo se ha realizado?*. Cuadro 1 (11,14,18)



cuadro 2

## 2.2.1 PLANEACIÓN.

La planeación se define como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.(11,18)

**PLANES.** Son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.(11)

### ETAPAS DE LA PLANEACIÓN.

**1) PROPÓSITOS.** Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persiguen en forma permanente o semipermanente, un grupo social; en otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la forma de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.(11)

a).- Son básico o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.

b).- Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.

c).- Permanentes, porque permaneces vigentes durante el periodo de vida de la organización.

**2) PREMISAS.** Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el desarrollo en los planes.(11,14)

**3) OBJETIVOS.** Estos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.(11,12,14)

**4) ESTRATEGIAS.** Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.(14)

**5) POLÍTICAS.** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.(11)

**6) REGLAS.** Son lineamientos precisos que deben cumplirse tal como se especifica; son rígidas y determinantes, generalmente su incumplimiento se sanciona.(11,14)

**7) PROGRAMAS.** Es un esquema en donde se establece las secuencias de actividades a realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuarse.(11,12,14)

**8) PRESUPUESTOS.** Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades, y se refiere básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos.(11,12)

En general es un esquema escrito, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.(12)

**9) PROCEDIMIENTOS.** Estos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. (11,12).

**10) MÉTODOS.** Estos explican en una forma detallada el cómo desarrollar una actividad previamente establecida. Estos son más detallados que los procedimientos.(11)

## 2.2.2 ORGANIZACIÓN.

Esta etapa del proceso administrativo responde al *"cómo hacerlo"*. La organización es el establecimiento de las relaciones de conducta entre trabajo, personas y sitios de trabajo a fin de lograr que el grupo social se articule y labore unido en forma eficiente. Entre sus características es que la estructura organizativa debe dividir y agrupar las actividades comunes de la empresa. (11,18)

Agustín Reyes Ponce define. Organización es la estructuración de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (11,15)

**ORGANIGRAMA.** También llamado ORGANOGRAMA; es el diagrama donde se representa gráficamente la estructura de la organización. En los Organigramas se encierra en cuadros los nombres de las funciones o de los puestos y se unen por medio de líneas, a los canales de autoridad y responsabilidad, así como también, los canales formales de comunicación. (11),(14)

Los organigramas son de gran utilidad ya que en ellos se expresan:

- a) Las distintas funciones de la empresa.
- b) Los niveles jerárquicos que componen la organización.
- c) Las líneas de autoridad.
- d) Los canales formales de la comunicación.
- d) La naturaleza en línea o asesoría de los puestos.
- f) Las relaciones existentes entre las distintas funciones y puestos.
- g) La articulación de la departamentalización que forme la empresa.

## **ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN. (11,18)**

- 1) Puesto.** Es la unidad específica e impersonal de trabajo.
- 2) Trabajo.** Es el esfuerzo físico y mental necesario para llevar a cabo los objetivos.
- 3) Autoridad.** La facultad para tomar decisiones que produzcan un efecto.
- 4) Función.** Conjunto de actividades necesarias y debidamente coordinadas para alcanzar los objetivos de la institución cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o una unidad administrativa.
- 5) Actividad.** Conjunto de operaciones que se realizan para lograr que se cumpla una función o parte de ella.
- 6) Operación.** Conjunto de acciones físicas y mentales necesarias para lograr que se cumpla una actividad.
- 7) Estructura.** Es la unidad formada por diversos elementos en orden y distribución, representados gráficamente.
- 8) Línea de mando.** Es aquella que señala la subordinación entre dos o más entidades administrativas.

## **MANUALES DE ORGANIZACIÓN.**

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Son de gran utilidad ya que:

- \* Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- \* Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- \* Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y como se debe hacer.
- \* Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.

- \* Ayuda a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- \* Son una base para el mejoramiento de sistemas
- \* Reducen costos al incrementar la eficiencia.

### **2.2.3 DIRECCIÓN.**

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo. Se define como: La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. (11,15)

### **ETAPAS DE LA DIRECCIÓN**

#### **1) Toma de decisiones**

Esta función corresponde a los gerentes, debido a la importancia que representa, por que el éxito de una empresa depende de la adecuada selección de las diversas alternativas.(18)

#### **2) Integración**

Etapa en la cual se administran los recursos materiales como humanos con el fin de ejecutar las decisiones establecidas. Siendo más importantes los recursos humanos para esta ejecución.(11)

*Reyes Ponce : El hombre adecuado para el puesto adecuado.* Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente. (15)

### 3) Motivación

Quizá esta es la etapa más importante de la dirección, con esta fase se pretende impulsar a los empleados a elevar su productividad a su máxima expresión. Todo administrador debe tener los conocimientos básicos de las teorías motivacionales. (11, 15)

### 4) Comunicación

Proceso de interacción donde se transmiten mensajes (*emisor*), y se reciben (*receptor*) a través de un canal dado (*transmisor*) dentro de la empresa. Esta actividad es recíproca y puede ser: *formal* (manuales, instructivos, etc.) y/o *informal* (comentarios, chismes, puntos de vista, etc.). (11,1)

Estos dos tipos de comunicación a su vez se dividen en:

*Vertical*. De un nivel jerárquico a otro, superior a inferior, ó viceversa.

*Horizontal*. Al mismo nivel de jerarquía.

*Verbal*. Se transmite de forma oral.

*Escrita*. A través de material escrito ó gráfico.

### 5) Autoridad

Es el derecho que se le confiere a una determinada persona para mandar, ordenar y exigir resultados a sus subordinados dentro de una empresa; todo esto con el fin de obtener mejores resultados dentro de los objetivos planeados. (1,11,15)

#### 2.2.4 CONTROL.

El control es una etapa primordial en administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.(11)

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control :

- a) Cantidad
- b) Tiempo
- c) Costo
- d) Calidad

Los tres primeros son de carácter cuantitativo y el último, como su nombre lo indica, es eminentemente cualitativo.(11)

El factor *cantidad* se aplica en actividades en las que el volumen es importante; a través del factor *tiempo* se controlan las fechas programadas; el *costo* es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa, ya que por medio de él se determinan las erogaciones de ciertas actividades.(11)

Por último , la *calidad* se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa. (11)

## **CAPITULO III CASO PRÁCTICO**

### **3.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

#### **3.1.1 Delegación Benito Juárez**

Latitud : 19 ° 22' 15"

Longitud : 99° 02' 27"

Altitud : 2240 msnm

Superficie : 25.29 km<sup>2</sup>

Colonias/ fraccionamientos en 1995: 55

Población en 1995 : 369,956 habitantes

Total de viviendas : 113,081 (4,20)

#### **LÍMITES**

Norte : Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo

Sur : Coyoacán

Oriente : Iztacalco ,Iztapalapa

Poniente : Álvaro Obregón (4)

#### **3.1.2 COLONIA ÁLAMOS**

Área : 1,129,435 m<sup>2</sup>

Población total : 15,124 habitantes

Sexo femenino : 8,855

Sexo masculino : 7,269 (20)

#### **LÍMITES**

Norte : Viaducto Miguel Alemán

Sur : Eje 4 sur " Xola "

Oriente : Calzada de tlalpan

Poniente : Eje central " Lázaro Cárdenas " (4)

### **3.1.3 COMPETENCIA COMERCIAL**

En esta colonia los servicios veterinarios se distribuyen así :

1 Consultorio veterinario. El responsable: Médico Veterinario Zootecnista con título que acredita su identidad. Sólo servicio de consulta.vacunas y cirugía . Carece de equipo y condiciones mínimas para cirugía.

2 "veterinarias", no existe responsable médico, ofrecen servicios como : venta de animales, accesorios, consulta y estética. No extiende documentos con nombre y firma del médico veterinario responsable,

2 Acuarios ; venta de peces y accesorios varios; en algunas ocasiones venta de perros y/o gatos.

### **3.1.4 CLIENTES POTENCIALES**

Considerando las estadísticas del Departamento del Distrito Federal (D.D.F.) y del Instituto de Servicios de Salud ( I.S.S.) se calculó que :

La población felina oscila de 462 a 538 animales; mientras que la población canina tiene una variante de entre 2304 a 2687 perros.

Tomando el número inferior y partiendo del cálculo, que solo el 50% de estos animales tienen propietario; tenemos que , existe una población estimada de clientes potenciales de :

- a) 1152 perros
- b) 231 gatos

## **3.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN**

### **3.2.1 PROPÓSITOS**

- \*Promover la salud y el bienestar de los animales domésticos en la zona.
- \*Proporcionar un servicio profesional y de alta calidad.
- \*Incrementar el número de servicios cada día para obtener un mayor margen de utilidad.

### **3.2.2 OBJETIVOS**

- \* Generar el primer año \$ 426,620. 52 de ingresos totales
- \* Obtener una ganancia del 50 % por cada peso invertido.

### **3.2.3 ESTRATEGIAS**

#### **GENERALES**

- \*Difusión por medio de anuncios en : sección amarilla, boletines de publicidad local, trípticos y volantes.
- \*Ofrecer pláticas sobre salud pública y el cuidado de las mascotas en las diversas escuelas de la zona.
- \*Vender alimento para perro de la marca líder a un precio que resulte atractivo para los propietarios ; aún sacrificando la utilidad.
- \*Promover las ventajas de la esterilización de las mascotas y apelar a los sentimientos de compasión de *"los animales de la calle"*.

## **ESPECÍFICAS**

### **a) Área clínica**

- \* Durante el primer mes de apertura, el exámen coproparasitológico y la desparasitación será gratuita en la aplicación de cualquier vacuna.
- \* Sólo se cobrará la primer consulta en un tratamiento, en las revisiones posteriores el cobro será exclusivamente del medicamento empleado.
- \* En cirugías estéticas o esterilizaciones se proporcionará un descuento de acuerdo al número de animales a operar.

### **b) Estética**

- \* Todo servicio de peluquería incluye : baño, corte de uñas, limpieza de oídos y glándulas anales.
- \* El tipo de corte y arreglo es a gusto del propietario siempre y cuando las condiciones y estado del pelo lo permitan.

### **c) Compras**

- \* Se preferirán compras a pronto pago si existen descuentos o bonificaciones mayores al 10% del importe total de las facturas.

### **d) Productividad**

- \* Bonos e incentivos a los trabajadores de acuerdo al volumen de clientes

## **3.2.4 POLÍTICAS**

- \* Al contratar al MVZ auxiliar, de preferencia será del sexo masculino; esto debido a que nuestros clientes en su mayoría son mujeres.
- \* En ausencia del Médico Veterinario titular toda duda o informe será tratada con el Médico Veterinario auxiliar.

\* El día último de cada mes se realizará una junta entre el personal y el Director para tratar asuntos relacionados con la clínica.

\* Los faltantes o desperfectos deben ser anotados en la hoja para dicho fin.

### 3.2.5 REGLAS

\* De lunes a sábado el horario será de las 9 a.m. a las 6.30 p.m. Domingos y días festivos de las 10 a.m. a las 3 p.m.

\* Cada empleado dispondrá de 1 hora para comer

\* No se cerrará para la hora de comida ; sino, se tomarán los tiempos de comida.

\* Uso obligatorio de bata o filipina para todos los que laboren en la clínica.

\* Anotar servicios en la bitácora del día especificando : concepto, tipo y cobro.

\* En todos los servicios solo se aceptarán pagos en efectivo.

\* En el servicio de hospitalización el cobro será por adelantado cada 24 hrs.

### 3.2.6 PROGRAMA.

ACTIVIDAD	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Promoción pre-apertura	■	■										
Adaptación del local	■	■										
Compra de equipo	■	■										
Trámites	■	■										
Promoción			■	■	■		■	■		■	■	■
Inicio de actividades			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mantenimiento												■

Gráfica de Gantt

### 3.2.7 PRESUPUESTOS.

#### COSTOS FIJOS

##### INSTALACIÓN

Adaptación del local	5,000.00
Instalación telefónica	3,000.00
	<hr/>
	\$ 8,000.00

##### EQUIPO MÉDICO

1 Mesa veterinaria tipo cirugía de pedestal	6,000.00
1 Mesa veterinaria de de exploración de 2 cajones	2,660.00
1 Mesa jaula para estética	1,500.00
1 Jaula en batería	4,500.00
1 Mesa de mayo	550.00
1 Estante doble	2,000.00
1 Lámpara de chicote	420.00
1 Portasueros de riel	375.00
1 Negatoscopio sencillo	400.00
1 Homo esterilizador eléctrico	2,000.00
1 Microscopio	5,000.00
1 Equipo de diagnóstico	1,800.00
2 Juegos de cirugía general	500.00
1 Juego básico de ortopedia	5,000.00
	<hr/>
	\$ 32,705.00

## EQUIPO DE PELUQUERIA

2 Máquinas oster	2,000.00
1 Juego de navajas	1,000.00
1 Secadora	1,000.00
1 Juego de peluqueria	500.00
	<hr/>
	\$ 4,500.00

## EQUIPO DE OFICINA Y OTROS

1 Refrigerador	1,000.00
1 Juego escritorio-silla	700.00
1 Archivero	200.00
1 Librero	200.00
1 Computadora	6,000.00
1 Juego de cuatro sillas	180.00
1 Vehículo automotor	30,000.00
	<hr/>
	\$ 38,280.00

**total \$ 83,485.00**

## DEPRECIACIÓN

El vehículo a cinco años	\$ 450.00 mensual
El total del equipo a diez años	\$ 401.14 mensual

### **COSTOS FIJOS POR MES**

Renta	3,000.00
Equipo	401.14
Vehículo	450.00
Renta teléfono	138.00
Salarios	15,200.00
	<hr/>
	\$19,189.14

### **COSTOS VARIABLES POR MES**

Medicamentos y vacunas	2,000.00
Desinfectantes	200.00
Teléfono	312.00
Luz	400.00
Papelería	200.00
Gasolina	1,000.00
Varios	400.00
	<hr/>
	\$ 4,512.00

### **COSTOS TOTALES DE PRODUCCIÓN**

*Costos de producción (CP) = costos fijos + costos variables*

Costos fijos (CF) = \$ 19189.14

Costos variables (CV) = \$ 4512.00

*Costos de producción (CP) = 19,189.14 + 4,512.00*

**C.P.= \$ 23,701.00**

## PUNTO DE EQUILIBRIO

Precio de venta unitario ( PVU ) = \$ 100.00 / servicio

Costo de venta unitario ( CVU ) = \$ 12.69 / servicio

$$P.E = \frac{\text{Costos Fijos}}{PVU - CVU} = \frac{19,189.14}{100 - 12.69} = \frac{19,189.14}{87.31} = 220 \text{ servicios / mes}$$

## RENTABILIDAD Y UTILIDAD DESEADA

Rentabilidad deseada ( RD ) = 50%

Utilidad deseada ( UD ) = \$ 11,850.00 / mes

$$PE + UD = \frac{CF + UD}{PVU - CVU} = \frac{19,185.14 + 11,850.50}{100.00 - 12.69} = 355.5 \text{ servicios / mes}$$

Ingresos totales (IT) = 355.5 servicios x 100.00 = \$ 35,550.00

## RENTABILIDAD

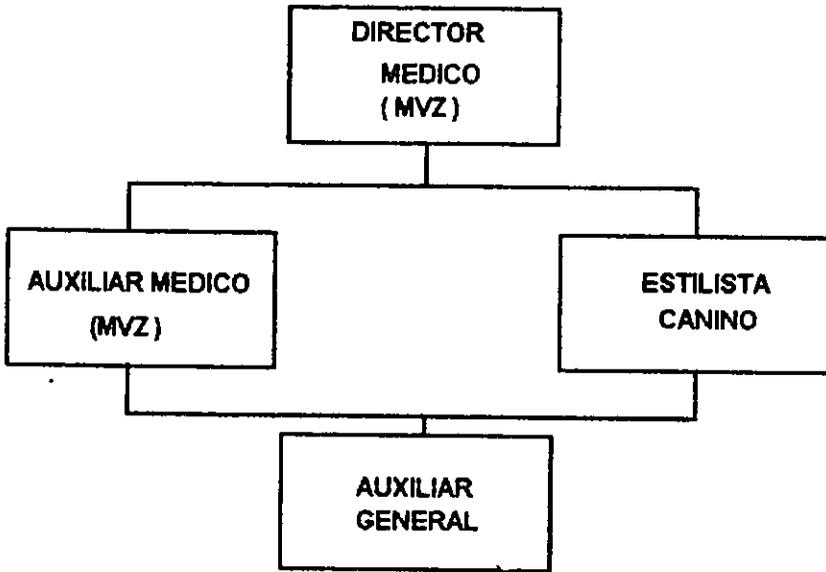
Índice de rentabilidad Ingalls - Ortiz (IOR) (7)

$$IOR = \frac{\text{INGRESOS TOTALES (IT)}}{\text{COSTOS DE PRODUCCIÓN (CP)}} - 1 \times 100$$

Donde :

$$IOR = \frac{35,550}{23,700} = 1.5 - 1 \times 100 = 50 \%$$

### 3.3 ORGANIGRAMA



### **3.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

#### **DIRECTOR MÉDICO**

##### **REQUISITOS**

\*Médico Veterinario Zootecnista; titulado, con amplia experiencia en el área de las pequeñas especies.

\*Liderazgo y capacidad de mando

\*Facilidad de palabra

\*Buena ortografía

##### **FUNCIONES**

CONSULTA. Diagnóstico, pronóstico y tratamiento

CIRUGÍA . Diagnóstico, dominio de técnicas y terapéutica quirúrgica.

COORDINADOR. Coordinar y cuidar el buen manejo recursos materiales y humanos.

RESPONSABLE. compras y pagos

SUELDO \$8,000.00

#### **AUXILIAR MÉDICO**

##### **REQUISITOS**

\*Médico veterinario zootecnista titulado o pasante (90 % de créditos)

\*Experiencia en pequeñas especies

\*Facilidad de palabra

\*Buena ortografía

\*Qué sepa conducir y tener licencia de manejo

#### **FUNCIONES**

CONSULTA. Diagnóstico, pronóstico y tratamiento

CIRUGÍA. Auxiliar del Director Médico

RESPONSABLE. De funciones en ausencia del Director Médico

SUELDO 3,200.00 más comisiones

#### **ESTILISTA**

##### **REQUISITOS**

\*Mayor de edad

\*Experiencia en cortes de pelo, de acuerdo a raza y edad

\*Buena ortografía

##### **FUNCIONES**

PELUQUERÍA. Corte de pelo y uñas ; baño, arreglo , limpieza de glándulas anales y oídos.

ASEO. Del cubículo de peluquería, mesa, jaulas , máquina y cuchillas.

REPORTE. De descomposturas de las máquinas de peluquería y falta de filo de las cuchillas.

Reportar al médico auxiliar de lesiones o enfermedades que presenten los animales, antes y después del servicio.

SUELDO \$ 2,000.00 mensual más comisiones

## **AYUDANTE GENERAL**

### **REQUISITOS**

- \*Mayor de edad
- \*Buena presentación
- \*Amor y gusto por los animales.
- \*Tener licencia de manejo

### **FUNCIONES**

**ASEO.** Mantener las instalaciones generales limpias, así como mesas instrumental, jaulas y equipo.

**CONSULTA.** Auxiliar en la sujeción y contención de los animales cuando los médicos lo requieran.

**RESPONSABLE.** Del ejercicio de los animales hospitalizados

**GENERAL.** Recibir mensajes, transporte de pacientes y mandados

**SUELDO \$ 2,000**

## RESULTADOS

1) Para llegar al punto de equilibrio es necesario :

\* Obtener \$ 733.30 pesos de ingresos totales/día

\* Su equivalente en servicios es : 7.33 servicios/día

2) Para obtener una rentabilidad de 50 % y generar una utilidad de \$ 11,850.50 pesos al mes se requiere :

\* Obtener \$ 1,185.00 pesos de ingresos totales/ día

\* Su equivalente en servicios es : 11.85 servicios/día

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El objetivo del trabajo de conocer el proceso administrativo y la ejemplificación de como aplicarlo en una empresa de servicios veterinarios se cumplio. Es importante señalar que para realizar una evaluación, es necesario ejecutar la aplicación del proceso; el presente trabajo sólo abarcó la cuestión teórica, por lo tanto, queda abierta la realización práctica.

Para que la empresa pueda operar, es necesario alcanzar como mínimo el punto de equilibrio; siendo este, el punto de partida para obtener la rentabilidad deseada. Es evidente que la evaluación de la rentabilidad se obtendrá a partir del promedio de ingresos totales en un período de tiempo no menor de seis meses.

Siendo sumamente variados los servicios que se prestan en una clínica veterinaria, las posibilidades de lograr los servicios diarios requeridos no están fuera nuestro alcance el poder lograrlos.

Al analizar los resultados de los presupuestos se observa que los objetivos son realizables .

## CONCLUSIONES

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Se sabe que los primeros meses de inicio de una empresa de este tipo, los resultados no son los esperados y conforme pasa el tiempo y se acredita positivamente; poco a poco, se logran los objetivos.

Actualmente la gente está dispuesta a pagar; si a cambio, obtiene un buen servicio; por lo que los médicos veterinarios (en especial los que ejercemos en la clínica de pequeñas especies) debemos aplicar el proceso administrativo para lograr los objetivos propuestos y brindar un servicio de calidad.

La principal limitante de la instalación de una empresa de este tipo es la fuente de financiamiento para la inversión inicial.

La determinante principal es el uso de suelo que se otorga a cada colonia.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Ackoff L. 1985. Un concepto de planeación de empresa. Editorial Limusa; octava reimpresión. Impreso en México. Cap. 1
- 2) Arcos A. 1995. "Los Médicos Veterinarios en México en el censo de INEGI 1990 de los profesionistas en México", SAGDR ; México D.F. 10-12
- 3) Bordon Alejandro:" *Crece incontrolable la contaminación canina*". Ciudad y Metrópoli/ Reforma.Lunes 23 de marzo de 1998. 8b
- 4) Censo Poblacional 1995. "*Datos por área geoestadística urbana*"AGEB. INEGI. México D.F.37- 40
- 5) D.D.F. "*Datos de población canina y felina*". 1997. Centro de control canino del D.D.F. Septiembre 1997.17
- 6) Diario Oficial de la Federación. 1998 :"*Ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente*", DOF, 28 enero 1998.
- 7) Ingalls F. y Ortiz A. 1997. "*Índices de productividad en pollos de engorda*". Tecnología avipecuaria. Año 10, No 118, noviembre de 1997.3 - 4
- 8) Lujan N. Historia del perro y el gato. 1989 Editorial Plaza Janes.Primera edición. España .1- 43
- 9) Maldonado J.L. "*¿Por que son así los gatos?* ", Perros Pura Sangre.Órgano oficial de la federación canófila mexicana. Año 16, No 11, noviembre 1999. 86-93
- 10) Martínez M. : "*El valor terapéutico de los animales de compañía en los centros de readaptación social en México*". Perros Pura Sangre. Órgano Oficial de la Federación Canófila Mexicana. Año 17, No 3, marzo 2000. 44 -48
- 11) Münch Galindo,García M. 1985. Fundamentos de administración. Editorial trillas, tercera edición. México D.F. 23 -199
- 12) Nacional financiera.2000 Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión. Ediciones en color.primera edición 1995.Octava reimpresión. 3-151

- 13) Pugnetti G.1989. Guía de perros. Editorial Grijalvo, segunda edición .Barcelona España. 4-20
- 14) Reyes P. 1996. Administración de empresas teoría y práctica. Editorial Limusa primera edición, Vol. 1.México D.F. 5-40
- 15) Reyes P. 1998 Administración de empresas teoría y práctica. Editorial Limusa, primera edición,Vol. 2. México D.F. 5-40
- 16) Ruíz C. : " *Editorial* ". Revista AMMVEPE. Vol. 10, No 4, Julio- Agosto 1999, pag 104.
- 17) Ruíz C. 1994. Apuntes de farmacología y toxicología veterinaria. F.E.S.C. U.N.A.M. 6 - 7
- 18) Terry R. y Stephen G. 1998 Principios de administración. Editorial Continental, primera edición 1985. México. Cap. 7,8,9,10, y 11
- 19) Villemont M.1970. Enciclopedia del perro. Editorial Urmo, primera edición en español . Vol. 1. Bilbao España. 4-25
- 20) WWW.inegi.gob.mx