



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia



Guía para establecer tu clínica **veterinaria**

José Luis Tinoco Jaramillo
Claudia Leticia Palancares Torres
Autores

DIRECTORIO

Universidad Nacional Autónoma de México

Dr. Enrique Graue Wiechers

Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas

Secretario General

Dr. Alfredo Sánchez Castañeda

Abogado General

Dr. Luis Agustín Álvarez-Icaza Longoria

Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa

Secretario de Desarrollo Institucional

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo

Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria

Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Dr. Francisco Suárez Güemes

Director

Dr. José Ángel G. Gutiérrez Pabello

Secretario General

LAE José Luis Espino Hernández

Secretario Administrativo

Dr. Francisco A. Galindo Maldonado

Secretario de Vinculación y Proyectos Especiales

Lic. Manuel Casals Cardona

Jefe del Departamento de Publicaciones

MVZ Enrique Basurto Argueta

Jefe del Departamento de Diseño Gráfico y Editorial



Guía para establecer tu clínica **veterinaria**

José Luis Tinoco Jaramillo
Claudia Leticia Palancares Torres
Autores



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Primera edición, 25 de enero 2021.

DR© 2021, Universidad Nacional Autónoma de México.
Ciudad Universitaria, Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

ISBN Obra independiente: 978-607-30-4409-7

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”.

Hecho en México / Made in Mexico.

El Comité Editorial de la FMVZ de la UNAM reconoce el trabajo
que realizó la **MVZ Elizabeth Rodríguez Mercado**, Clínica Veterinaria Particular
y Servicios Veterinarios, por la revisión técnica de esta obra.

Corrección de estilo: Lic. Manuel Casals Cardona

Diseño editorial y formación electrónica: LDCV Rosalinda Meza Contreras

Diseño de portada: LDCV Rosalinda Meza Contreras

Trámites de ISBN y Derechos de Autor: MVZ Laura E. Martínez Álvarez

Webmaster: LCG Marco Antonio Domínguez Guadarrama

Tabla de contenido

○ Objetivo	7
○ Introducción	9
○ El campo laboral del MVZ	14
○ Los trámites legales	20
Requisitos de apertura.....	21
Registro ante la SHCP-SAT	21
Aviso de Funcionamiento y Médico Responsable ante la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural	22
Trámites en alcaldías o municipios.....	22
Requisitos de operación	23
○ Desarrolla tu plan de negocio	26
Describe a tu empresa	27
Plan de mercado	31
Plan de operaciones.....	33
Programa para inicio de actividades	33
Acondicionamiento de espacios.....	33
Inversiones.....	35
Costos	36
Estimación de los costos en tu empresa.....	37
Precio de venta de los servicios	41
Ingresos mensuales y anuales	43
Punto de equilibrio	44

Plan financiero.....	45
Flujo de caja del proyecto	45
Financiamiento	47
Plan de administración	48
Procedimientos	48
Administración del tiempo.....	49
Estándares de calidad	49
○ Literatura citada	53

Guía para establecer
tu clínica **veterinaria**

Objetivo



◉ Objetivo

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México señala que la carrera de Medicina Veterinaria y Zootecnia (MVZ) es, en el ámbito nacional, la segunda profesión que más autoempleo genera, después de Odontología. Lo anterior se corrobora con el seguimiento a egresados que realiza la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM.

En la esfera de actuación de nuestros profesionistas, la puesta en marcha de una clínica veterinaria es una opción laboral frecuente. No obstante, la Secretaría de Economía de México señala que hay una alta desaparición de empresas en los primeros años de operación; hasta el 70% no sobreviven los primeros 2 años. Para no formar parte de esta estadística es importante tomar en cuenta lo que comentamos en esta guía.

Considerando lo anterior, esta guía tiene el objetivo de señalar los elementos clave para que el médico veterinario zootecnista pueda instalar su clínica de forma exitosa. Además, brinda un panorama general sobre el futuro del ejercicio profesional en el área de clínica, señala los trámites que hay que realizar para tener en regla el negocio y ofrece los elementos para realizar un plan de negocio, documento indispensable para el desarrollo empresarial y para solicitar crédito.

Guía para establecer
tu clínica **veterinaria**

Introducción



○ Introducción

Cuando termines la carrera, una de las opciones laborales que tendrás será establecer tu propia clínica veterinaria.¹ Quizá te preguntes si será un buen negocio. Ante esta pregunta te decimos que sí es una buena opción; a continuación te explicamos por qué:

De acuerdo con una encuesta a escala nacional sobre las mascotas en los hogares, realizada por la consultora Mitofsky en 2014, en el 55% de los domicilios vive una mascota, porcentaje que sube en la zona centro al 59% y disminuye hacia el noreste del país al 46%.¹

En las casas que tienen una mascota, los perros predominan, con un 87% de los casos; seguido por los gatos, con un 23%; las aves, 14%; los peces, 8%, y otros, 9%. En el 17% de los domicilios hay perros y gatos al mismo tiempo. Siguiendo con la misma encuesta, se encontró que el 42% de los dueños llevan su mascota al veterinario una a dos veces al año; pero también, hay que decirlo, el 33% no lo han llevado nunca.

Por otra parte, los patrones familiares están cambiando; en la década de 1990 hablar de divorcio ya no era tabú, y en el presente siglo las parejas del mismo sexo están reconocidas legalmente y de forma creciente hay parejas heterosexuales cuyos miembros ambos traba-

¹ Definición de clínica veterinaria: es aquella modalidad del ejercicio de la profesión que se ocupa de las enfermedades y su prevención, del manejo, conducta, nutrición, selección genética, medicina preventiva y curativa, cirugías, rehabilitación, fisioterapia, identificación de mascotas, puede realizar análisis clínicos (hematología, bioquímica, general de orina, coprológicos, etc), radiológicos, ultrasonido, electrocardiogramas.

jan y tener hijos no es una prioridad, denominados DINK (por sus siglas en inglés, doble ingreso, sin niños).^{2,3}

Justamente, muchas parejas sin hijos o personas que viven solas optan por tener una mascota a la cual le brindan sus cuidados y cariños. Petco señala que un porcentaje elevado de sus clientes son mujeres con hijos independientes.⁴ Son tales los cuidados que dedican a sus mascotas que tienden a humanizarlos, de ahí los términos *perrhijos* y *gathijos*. Ese trato ha dado origen a diversos segmentos para la atención y cuidado de las mascotas, como el crecimiento de hospedajes, *spas*, juguetes, alimentos alternativos tipo gourmet y también botanas.⁵ Asimismo, la relación del humano con su perro ha sido motivo de estudio y se ha establecido una relación directamente proporcional entre el gasto con el grado de relación con su perro. Lo anterior confirma que el gasto destinado a las mascotas es el equivalente a un miembro más de la familia.^{6,7}

Euromonitor, empresa líder en estudios de mercado confirma esta tendencia y menciona que entre 2011 y 2016 el consumo de productos para mascotas aumentó un 77%, mientras que los productos para niños, en el mismo periodo, lo hizo un 47%. Además, las estimaciones señalan un crecimiento de 2016 a 2021 del 39% para los primeros y del 33% para los segundos.^{4,8}

Euromonitor también señala que, de 2012 a 2017, en México el mercado del cuidado para mascotas pasó de 1,240 millones de dólares (mdd) a 1,988 mdd, con una proyección hacia 2022 de 2,735 mdd; es decir, se espera un crecimiento del 37.6%.⁸

El consumo de alimento para mascotas corrobora lo señalado: la encuesta de Mitofsky señala que el 45% de los dueños compran alimento para mascotas; mientras que en este orden de ideas Euromonitor señala que, de enero a septiembre de 2017, el consumo de alimento para mascotas presentó un crecimiento del 28%.^{1,8}

Según los datos anteriores es posible afirmar que una clínica veterinaria es un buen negocio, así lo señalan las tendencias. Te damos otro dato, las carreras con mayor futuro laboral hacia 2030 se relacionan con la tecnología, el cuidado del medio ambiente y la salud, entre ellas la veterinaria.^{9,10}

Sin embargo, es necesario señalar que solo algunas clínicas tienen éxito. En este sentido, el Instituto Nacional del Emprendedor de la Secretaría de Economía de México señalan que de cada 10 empresas que inician labores en un año, solo dos o tres llegarán a los 3 años de operaciones, y la mayoría de ellas desaparecerá durante el primer y el segundo años.¹¹

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y con la Encuesta Nacional sobre Productividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (INEGI, ENAPROCE),^{12,13} algunas de las causas son:

- En general, son empresas que surgen con una baja inversión, lo que les acarrea una serie de problemas, como:
 - Acceso nulo, o muy limitado, a créditos por tener mayores riesgos de pago y por carecer de garantías que sostengan al crédito.

- ◉ Ausencia de datos contables de la empresa, con los cual se desconoce su posición financiera.
- ◉ No reinvertir en su empresa los condena a un rezago tecnológico respecto a otras empresas de mayor tamaño.
- Falta de capacitación para gestionar un negocio:
 - ◉ En términos generales, se desconocen cuestiones contables, financieras, legales, de comercialización, de imagen y de asesoría profesional.
 - ◉ Falta de experiencia empresarial, y por lo tanto, el aprendizaje se produce con base en el ensayo y error.
 - ◉ Poca o nula vinculación con su sector productivo; es decir, falta de negociación con proveedores por su tamaño e incapacidad para realizar alianzas, entre otras causas.

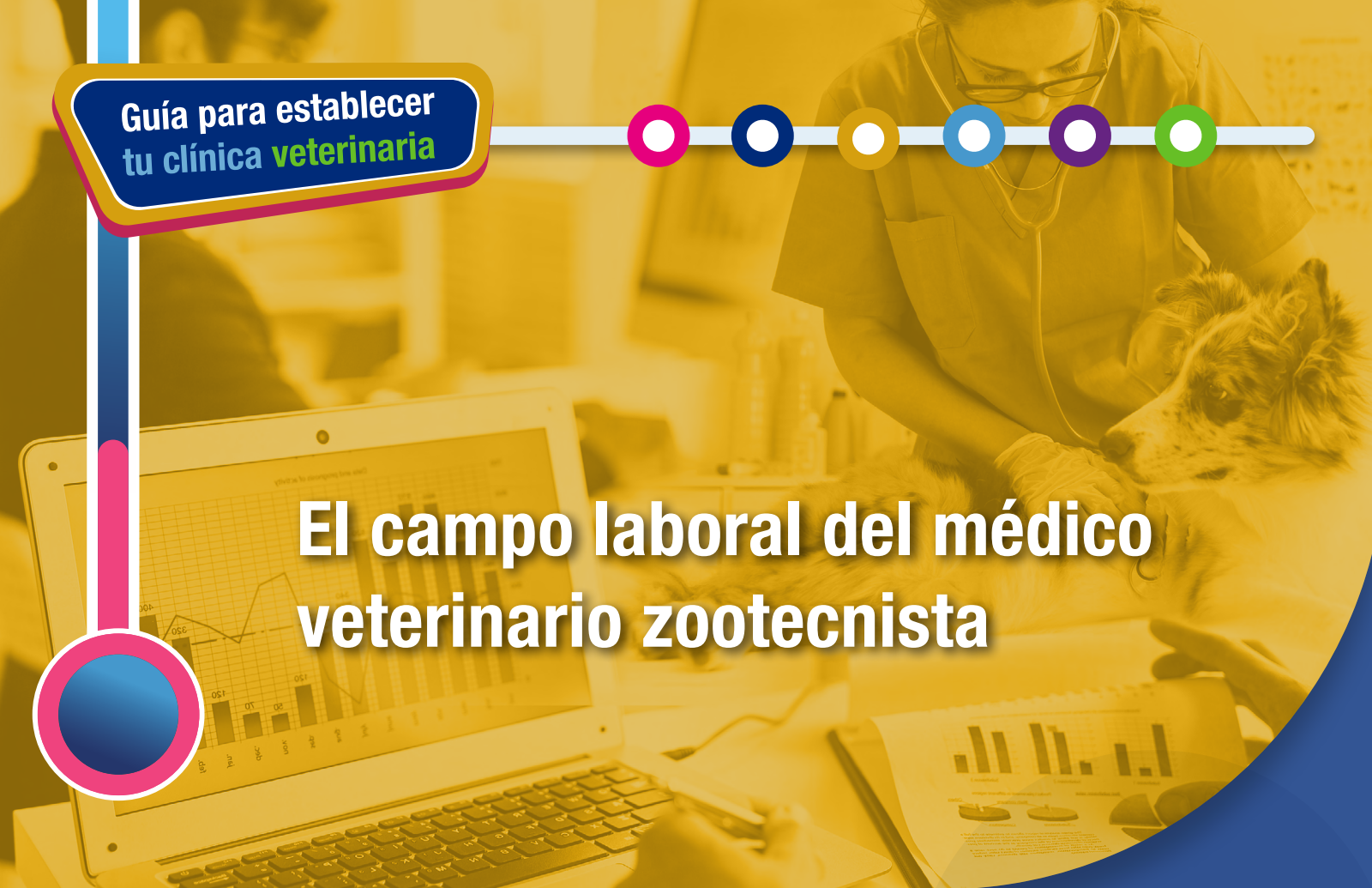
Entonces, ¿es una clínica veterinaria un buen negocio o desaparecerá rápido?

Sí, a ambas preguntas. El negocio es bueno, pero debe contar con las tres *E*: estudio, experiencia y evaluación, para llevar a tu empresa al éxito.

Por lo pronto entremos a nuestro campo laboral.

Guía para establecer
tu clínica **veterinaria**

El campo laboral del médico veterinario zootecnista



○ El campo laboral del médico veterinario zootecnista

Según datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), con datos actualizados al cuarto trimestre de 2018, hay 74,205 veterinarios ocupados, de los cuales el 75.7% son hombres y el 24.3% son mujeres, con un ingreso promedio mensual de \$9,802. Un dato interesante es que, como se mencionó anteriormente, Veterinaria es la segunda carrera con mayor número de trabajadores por cuenta propia, después de Odontología.¹⁴

De acuerdo con datos de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia (FMVZ) de la UNAM a través de su seguimiento a egresados durante 2018, encuestando a 158 empleadores encontró que el 62.9% labora en el sector privado y el 37.1% lo hace en el sector público.

Al cuestionar a 3,267 médicos veterinarios sobre la responsabilidad que tienen en su trabajo, se encontró que un 42.6% realiza funciones operativas, un 35.2% como gerentes, un 16.1% como directivos y un 6.1% otros, como ventas, capacitación y servicios técnicos.

Entre las características que tienen una fuerte influencia para su contratación están: estar titulado, 80.1%; prueba de selección, 68.8%; presentación, 53%; conocimientos, especializados 53%. Los que influyen poco: estado civil, 87.4%; género, 85.4%; estudios en el extranjero, 59.6%, y edad, 58.3%.

El 80% de los empleadores están conformes con los conocimientos teóricos y prácticos de los MVZ. Pero a muchos no los van a emplear, sino que, como dijimos, trabajarán por cuenta propia.

Luego, ¿entonces?

Pues a prepararse. Lo primero es conocer los pasos que tienes que seguir para establecer tu clínica, ¡estoy seguro de que puedes!

Antes de continuar es necesario mencionar que existen clínicas sin registro ante Hacienda, es decir, que son informales.

Con respecto a la informalidad el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), con resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), reportada durante el primer trimestre de 2019, señala una tasa de informalidad laboral del 56.9%.¹⁵ Es decir, que seguramente conoces más clínicas informales que formales.

Como empresario tienes obligaciones con tus trabajadores, que están establecidas en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y se desglosa en la Ley Federal del Trabajo (LFT).¹⁶ Estas son algunas de las prestaciones a las que tienen derecho tus trabajadores:

- Semana de 48 h con un día de descanso obligatorio. Además de los días de descanso obligatorios señalados por STPS. Si por algún motivo se requiere de los servicios del trabajador en esos días, se le deberá pagar al doble, aparte de su día de salario normal.
- Aguinaldo. Si trabajan el año completo les corresponde recibir, por lo menos, 15 días del salario; la fecha límite del pago es el 20 de

diciembre. Si el trabajador no trabajó el año completo se le pagará la parte proporcional.

- Vacaciones y prima vacacional. Cuando tu empleado tenga más de un año trabajando en la clínica, debe recibir 6 días de descanso el primer año y aumentará 2 días más cada año hasta el quinto año, después aumentará 2 días cada 5 años. Se deberá pagar un 25% más del salario, como prima vacacional, de los días que le correspondieron de vacaciones.
- Prima dominical. Si tu empleado trabaja en domingo, estás obligado a pagar el 25% más del salario base.
- Licencia por maternidad. Una mujer embarazada tiene derecho a descansar 6 semanas antes y 6 después del parto.
- Periodo de lactancia. La mujer tendrá derecho a dos descansos extra por día, de media hora cada uno, para alimentar a su hijo.
- Prima de antigüedad. A partir de los 15 años de servicio, se pagarán 12 días de salario por cada año de servicio. En el caso de no laborar el año completo, solo la parte proporcional según el tiempo trabajado. El trabajador lo recibirá cuando se separe voluntariamente de su empleo.
- Reparto de utilidades. Del 1 de abril al 30 de mayo, tratándose de personas morales, y del 1 de mayo al 29 de junio, tratándose de personas físicas, tus empleados deberán recibir una parte de las ganancias obtenidas el año anterior, por los servicios o actividad productiva.
- En la renuncia. Si de forma voluntaria tu empleado da por terminada la relación laboral, deberá recibir el salario del periodo que

corre, y la parte proporcional del aguinaldo, vacaciones y prima vacacional, las utilidades que le correspondan se pagarán al siguiente año, y si trabajó más de 15 años tendrá derecho a la prima de antigüedad.

- Despido. Si das por terminada la relación laboral con alguno de tus empleados, deberás indemnizarlo (que corresponde según la LFT a tres meses de sueldo, parte proporcional de aguinaldo, parte proporcional de prima vacacional y prima de antigüedad que se paga sobre el salario mínimo). En caso de que te demanden y ganen, su reinstalación a su puesto de trabajo; teniendo que pagar salarios caídos.

Y aún hay más prestaciones que la ley te otorga como trabajador, como licencia por adopción, licencia de paternidad, entre otras, pero una es fundamental: su derecho a estar inscrito en el Seguro Social y recibir atención médica.

Un negocio formal deberá realizar unos trámites ante el Sistema de Administración Tributaria, que son sencillos y gratuitos. El sistema identifica en que régimen fiscal debes estar; en caso de dudas, siempre es buena una asesoría.

Si decides estar en la informalidad, no pagarás impuestos, pero podrás ser sujeto a extorsiones por parte de autoridades para que no te cierren tu negocio; en el peor de los casos, te clausurarán.

Si eres informal, tus empleados estarán sin la protección de ley, te evitarás el pago de prestaciones a las que estás obligado; al final, es un tipo de explotación laboral. ¿Se refleja ello en la rotación de per-

sonal? ¿Cuánto te cuesta capacitar a personal nuevo? ¿Te conviene mantener a los buenos trabajadores? Otra desventaja es que, al no estar dado de alta, no tienes manera de comprobar ingresos para solicitar un crédito. Además de esto tienes que pensar en tu seguridad social, algún seguro de retiro a través de alguna institución Bancaria o de Seguros o por el mismo IMSS, donde también puedes recibir atención médica.

Ahora que posees información sobre la conveniencia de poner una clínica, te diremos cuáles son los principales aspectos en los que tienes que poner atención para establecerla de la mejor manera. Una buena forma para hacerlo es desarrollando tu **plan de negocios**; es decir, plasmando la idea fundamental de lo que quieres lograr, ¡nosotros te ayudamos!

Guía para establecer
tu clínica **veterinaria**

Los trámites legales

Los trámites legales

Requisitos de apertura

Para iniciar de manera formal y legal el establecimiento de tu clínica veterinaria, debes realizar diversos trámites ante dependencias gubernamentales de los 3 niveles de gobierno: Federal, Estatal y Local.

Registro ante la SHCP-SAT

El primer trámite que deberás realizar es el alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Si cuentas con tu CURP, lo puedes realizar a través de la página: <https://www.siat.sat.gob.mx/PTSC/> en la cual deberás responder un cuestionario sobre las actividades que realizarás, con ello te ubicarán en el régimen fiscal que te corresponde de acuerdo con tu actividad y posteriormente, obtendrás tu Cédula de Identificación Fiscal.

En caso de no conocer tu CURP, puedes consultarla en <http://consultas.curp.gob.mx> el trámite es gratuito y rápido.

Si decides dar de alta a tus empleados en el IMSS, tienes que acudir a la subdelegación correspondiente y darte de alta como patrón, así como darte de alta en el gobierno Estatal para el pago de impuestos de nóminas.

Aviso de Funcionamiento y Médico Responsable ante la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural

Por tratarse de un establecimiento de atención veterinaria, deberás presentar tu aviso de funcionamiento ante la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), así como presentar el examen que te acredite como médico responsable Modalidad A.

El trámite tiene un costo de \$743.00 (setecientos cuarenta y tres pesos 00/100 M. N.) con vigencia de 2 años. Cabe mencionar que la Federación de Colegios y Asociaciones de Médicos Veterinarios Zootecnistas, A. C. durante el año otorga el curso de capacitación para Médicos Veterinarios Responsables Autorizados en Clínicas, Hospitales y Farmacias Veterinarias, el cuál culmina con el examen. El costo esta alrededor de los \$3,500.00 (tres mil quinientos pesos) puedes consultar sus cursos <https://www.federacionmvz.org/cursos-2020>

Trámites en alcaldías o municipios

Son los trámites que debes realizar para establecerte, acudiendo a la ventanilla única o en sus sitios web.

Los tramites para un establecimiento mercantil en la CDMX son:

1. Uso de suelo. Trámite con costo, dependiendo zona y metros cuadrados. Para la Ciudad de México lo puedes consultar en <http://data.seduvi.cdmx.gob.mx/portal/index.php/tramites-y-servicios/uso-de-suelo>. **Importante:** debes checar el uso de suelo permitido para veterinarias. Nuestra profesion es clasificada como de

bajo impacto (ya que por su naturaleza no afecta el desarrollo de las actividades de la comunidad).

2. Visto bueno de seguridad y operación.
3. Declaración de apertura SIAPEM (Secretaría de Economía).
4. Programa interno de Protección Civil (consta de 38 documentos).

En el caso de la Ciudad de México puedes consultar la página <https://www.sedeco.cdmx.gob.mx/>

Requisitos de operación

Como dice el principio legal “el desconocimiento de la ley, no exime de su cumplimiento”; por ello, es fundamental que conozcas las Leyes, Reglamentos y Normas Oficiales Mexicanas de observancia obligatoria aplicables a la salud animal, en específico las del ámbito de Clínicas y Hospitales Veterinarios que comercializan productos para uso o consumo animal. Estas normas son las que debes conocer para tu examen de Médico Responsable Modalidad A.

- Ley Federal de Sanidad Animal
- Reglamento de la Ley General de Sanidad Animal
- Normas Oficiales Mexicanas:
 - **NOM-012-ZOO-1993.** Especificaciones para la regulación de productos químicos, farmacéuticos, biológicos y alimenticios para uso en animales o consumo por estos.

- ◉ **NOM-022-ZOO-1995.** Características y especificaciones zoonosanitarias para las instalaciones, equipo y operación de establecimientos que comercializan productos químicos, farmacéuticos, biológicos y alimenticios para uso en animales o consumo por éstos.
- ◉ **NOM-040-ZOO-1995.** Especificaciones para la comercialización de sales puras antimicrobianas para uso en animales o consumo por éstos.
- ◉ **NOM-061-ZOO-1999.** Especificaciones de los alimentos para consumo animal.
- ◉ **NOM-063-ZOO-1999.** Especificaciones para los biológicos empleados en la prevención y control de las enfermedades que afectan a los animales.
- ◉ **NOM-064-ZOO-2000.** Lineamientos para la clasificación y prescripción de los productos farmacéuticos veterinarios por el nivel de riesgo de sus ingredientes activos.
- ◉ **NOM-087-ECOL-SSA1-2002.** Clasificación y especificaciones de manejo de residuos peligrosos biológico – infecciosos. Esta norma no es de Salud Animal, pero aplica a todos los establecimientos que generen residuos biológicos infecciosos, así es que es muy importante que la conozcas.

Mientras estás equipando tu clínica, ve cumpliendo con estos requisitos, para que cuando abras tengas todo en regla y no te sorprendan los inspectores.

En seguida describiremos cómo debes hacer el plan de negocio para tu clínica, este documento tiene varios objetivos:

- Plasmar la idea de tu negocio para que al desarrollarla tú mismo conozcas su viabilidad y rentabilidad.
- Identificar las fortalezas y debilidades que tienes para instalar tu negocio, así como las oportunidades y amenazas para ello.
- Tener el documento que te solicitarán en caso de que recurras a alguna institución crediticia.
- Planificar tus actividades para eficientar tu tiempo y el de tus empleados. Entre otras.

Guía para establecer
tu clínica **veterinaria**

Desarrolla tu plan de negocio

○ Desarrolla tu plan de negocio

En el apartado de *referencias*, te recomendaremos los libros en los que nos basamos para el desarrollo de tu plan de negocios, puedes recurrir a ellos en caso de cualquier duda.¹⁷⁻²¹

Describe a tu empresa

1. Debes poner una marca, en dónde estará ubicada, describir brevemente los servicios que se ofrecerán y resaltar la experiencia que se tiene.
2. Planeación estratégica. La planeación estratégica es el timón para tu empresa, siempre debe existir. Tiene tres partes, la conceptual, la analítica y la operativa:

a) Conceptual: misión, visión, valores.

Misión: es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.

Para definirla, responde a:

- ¿Qué? La necesidad que se quiere satisfacer
- ¿Quién? Los clientes que se quieren alcanzar
- ¿Cómo? Productos y servicios que se van a ofertar

Debe contener los siguientes elementos:

- Enunciado claro y breve.
- Define la identidad de la organización.
- Define el segmento al cual se dirige.

- Define rasgos distintivos de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
- Define compromiso de la organización para sus trabajadores.
- Motiva a sus trabajadores.

Ejemplo:

En "Mascotas Maravillosas" proporcionamos servicios médico-quirúrgicos de la más alta calidad en el área veterinaria, teniendo como objetivo fundamental establecer con nuestros pacientes y sus propietarios una relación de confianza y compromiso. Usted tendrá la certeza de que su mascota está siendo tratada por un staff médico profesional y especializado que tiene como prioridad el bienestar de sus pacientes.

Visión: es cómo se contempla la empresa en el futuro. Es importante tenerla para que se fijen metas y todos los miembros del negocio conozcan hacia dónde se dirigen.

Ejemplo:

Ser el hospital veterinario de referencia en el sur de la Ciudad de México, destacándonos por nuestro trabajo profesional y la actualización continua en el campo de la medicina veterinaria, así como por nuestros principios y valores basados en la honradez, responsabilidad y dedicación.

Valores: los valores son juicios éticos con los que se identifica el dueño de la empresa y por lo tanto busca resaltarlos en su negocio como la honradez, la puntualidad y la tolerancia, entre otros. Cuando se

mencionan hay que dar una breve descripción de lo que se quiere transmitir al cliente.

Ejemplo:

Honradez: atenderemos a su mascota con responsabilidad e integridad buscando su bienestar.

b) Analítica: corresponde analizar qué tenemos y qué nos falta, así como cuáles son las oportunidades o amenazas en el entorno cercano a nuestra clínica. Para ello realizaremos una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA). Para elaborar este análisis pocas veces se nos dice que las áreas funcionales de una empresa, cualquiera que sea su tamaño, son la administrativa, la operativa, la de mercadotecnia y la financiera. El responder a lo que sabes o desconoces sobre esas áreas marca lo que debes hacer para favorecer el desempeño de tu empresa.

Algunos ejemplos:

Administrativa: ¿sabes qué es y cuál es la utilidad de un organigrama?, ¿tienes claro cuánto personal requieres y qué perfil deben de tener?, ¿sabes comunicar instrucciones, dirigir, crear equipo, administrar el tiempo libre de los empleados, programar actividades, llevar indicadores de desempeño de tu empresa?

Operativa: esta es nuestra especialidad y se refiere al conocimiento claro y preciso sobre los servicios que vas a ofrecer, si desconoces cuestiones sobre cómo se realiza una cirugía o se da una consulta, este negocio no es para ti.

Mercadotecnia: ¿puedes hacer una prospección de tus servicios?, ¿puedes definir tu mercado objetivo?, ¿cómo atraer y mantener a tus clientes?, ¿fijar el precio de tus servicios?, ¿elaborar una estrategia de promoción?

Financiera: ¿cuánto vas a invertir?, ¿cómo se van a depreciar esos activos?, ¿cuál es la utilidad de tu negocio?, ¿cómo solicitar y manejar un crédito?

¡No te preocupes! Como veterinario lo normal es que ignores lo relativo a la parte administrativa, de mercadotecnia y financiera, esas son las áreas que debes cubrir mediante capacitaciones para ti y tu personal o a través de un proceso de incubación, por medio de subcontratación, asesorías, entre otras opciones.

Ahora, con mucha objetividad realiza tu FODA. La matriz se compone de ocho cuadrantes, dos son internos a la empresa: fortalezas y debilidades; dos son externos: oportunidades y amenazas, y cuatro son del cruce de éstas: fortalezas con oportunidades y amenazas; y debilidades con oportunidades y amenazas. Del cruce deben obtenerse estrategias para hacer más competitiva a la empresa (**gráfica 1**).

c) Operativa: objetivos y estrategias.

Objetivos: proporcionan líneas de acción específicas. Deben ser medibles, asignables, ubicables en el tiempo y específicos.

Ejemplos:

Tener un padrón de 800 clientes activos durante el primer año de operaciones.

Tener una utilidad neta del 30% mensual.

Estrategias: son los cursos de acción para alcanzar los objetivos.

Ejemplo:

Realizar una campaña de marketing digital y medir su impacto en los clientes.

Plan de mercado

El dueño de una clínica veterinaria que se instala en la ciudad sabe que hay muchos clientes y muchas clínicas más; es decir, se acerca al concepto que conocemos como *mercado de competencia perfecta*; en otras palabras, es seguro que tendrá clientes, así como competencia de otras clínicas.

Por lo anterior, es muy relevante las acciones que la empresa pueden realizar para posicionarse en el gusto de los clientes. Una técnica muy utilizada para ello son las estrategias de mercadotecnia, conocidas como las 4 P: Producto, Plaza, Precio y Promoción; la empresa debe decidir si las implementa o no.

- a) Producto/servicio. Tus servicios deben ser innovadores para que los clientes puedan identificarlos como únicos o mejores que los de la competencia, entonces hay que realizar una estrategia promocional que se base en esto. Por ejemplo: garantía sobre los cachorros que venden; seguro de vida para las mascotas, etc.
- b) Plaza. Tu clínica es el lugar donde venderás tus servicios y productos. ¿Has realizado un análisis de los productos que más se venden?, ¿de los servicios que más te demandan?, ¿de cómo tienes distribuida la mercancía?, ¿si te has prevenido para los tiempos de mayor demanda de productos/servicios?, ¿es un lugar agradable para esperar, mientras puedes atender a tus pacientes? También se pueden ofertar productos por redes sociales, página web, o incluso a los mismos domicilio de los clientes; es decir, dando servicio a domicilio.
- c) Precio. Lo común es que los precios de mis servicios o productos sean similares a los de mis competidores más cercanos, sobre todo si no me he logrado diferenciar de ellos. Puede haber varios tipos de lista de precios, por tipo de servicio o por peso de la mascota, así como tener en cuenta los diferentes tipos de pagos, efectivo o tarjeta. Como estrategia de comercialización, puedo implementar algunos precios para la conveniencia de mis clientes:
 - Ofrecer descuentos a clientes frecuentes.
 - Ofrecer un servicio gratuito de peluquería cada determinado número de visitas, etc.

d) Promoción. Para atraer más clientes a mi clínica, se podría: dar conferencias o pláticas sobre el cuidado de los animales (por ejemplo, en escuelas cercanas al negocio), abrir un blog con temas sobre el cuidado de las mascotas o colocar anuncios en revistas especializadas.

Lo único que podemos añadir a este punto, es que la mayoría de empresas medianas y grandes tienen incorporada el área de mercadotecnia como área funcional del negocio; por algo será.

Plan de operaciones

Programa para inicio de actividades

Es importante que realices un programa de las actividades que llevarás a cabo y determinar los tiempos en que las realizarás; para ello, puedes elaborar una gráfica de Gantt como la que se presenta en la **gráfica 2**.

¿Te parece poco tiempo?, es solo un ejemplo, pero la recomendación es la misma, ¡planea lo que tienes que hacer!

Acondicionamiento de espacios

No existe una Norma Oficial Mexicana que regule el diseño y dimensión de las instalaciones para servicios veterinarios, así es que podrás acondicionar los espacios de tu clínica como mejor lo prefieras. Pero te cuento algo muy importante, estudios señalan que el tamaño de la empresa se relaciona directamente con su capacidad de super-

vivencia. Las empresas que nacen sin empleados son normalmente tomadas como un medio de vida y presentan debilidades estructurales asociadas a su tamaño, como el no poder solicitar un crédito ni poseer garantías; para ello, lo que las limita para acceder a los cambios tecnológicos que suceden aceleradamente. Mientras que aquellas que tienen empleados pueden evolucionar y fortalecer el desempeño de su empresa.^{22,23} Es decir, hay una relación directamente proporcional entre el tamaño de la empresa y su supervivencia.

Ahora que lo sabes deberás empezar a tomar decisiones sobre la empresa que quieras tener.

La clínica veterinaria cuenta con:

- Recepción.
- Sala de consulta.
- Sala de quirófano, independiente.
- Hospitalización.
- Área de estética.

Adicionalmente, y dependiendo de la superficie y disponibilidad de equipo:

- Área de aislamiento con 2 jaulas o más.
- Laboratorio, que incluya microscopio y medios para análisis bioquímicos y hematológicos.
- Equipo radiológico, ultrasonido y electrocardiógrafo.
- Equipo de esterilización para el instrumental y material quirúrgico.

Si ya estás pensando en qué tamaño tendrá tu empresa, también estarás recapacitando sobre el personal que te ayudará para ofrecer los servicios, ¿qué especialidad deben de tener?, ¿cuánto les pagarás?

Ya que estás madurando tu negocio toca hacer cuentas sobre ¿cuánto invertirás?

Inversiones

La situación no es complicada, si ya decidiste, con base en tus conocimientos y personal que te auxiliará, qué servicios ofrecerás, ahora deberás elaborar una lista del equipo que necesitas para ello, que te dirá cuanto es lo que tienes que invertir; también la utilizaremos para ver la rentabilidad de tu negocio.

A continuación, te proponemos un listado, a modo de ejemplo, sobre mobiliario, equipo, instrumental y material básico, para el desempeño de tus actividades. Es obvio que lo puedes modificar dependiendo de tu presupuesto y situación particular, aunque la metodología es la misma (**cuadros 1-4**).

Haciendo el resumen tenemos una inversión por \$368,585.90 (trescientos sesenta y ocho mil quinientos ochenta y cinco pesos 90/100), no incluimos equipo de rayos X, anestesia inhalada y otros equipos que quizá fueran deseables (**cuadro 5**). Pero al hacer números te darás cuenta qué inversiones son viables y cuáles no.

A esta inversión no añadimos lo relativo al material, medicamentos o vacunas, ya que estos se cuentan como costo variable.

Recomendamos que tu clínica tenga productos como alimentos especializados, accesorios o medicamentos para venta al público, ya que te dará capital de trabajo para sobrevivir. Te explicamos: cuando

inviertes en estos productos, lo que tienes que hacer es apurarte a venderlos, así recuperarás tu inversión y además te quedará un margen de utilidad que puede variar entre un 20 a un 35%, dependiendo del producto; si les das las vueltas necesarias, te estarás capitalizando, en pequeño y poco a poco, pero será una gran ventaja para seguir adelante.

Y entonces ¿por qué no incluir esos gastos? Porque tratamos de analizar los servicios de la profesión. Es decir, si los servicios veterinarios me dan utilidad, con mayor razón si se venden los productos.

Ya vimos las inversiones; ahora veamos los costos fijos y variables del negocio. Sabemos que estos conceptos los manejas bien, pero por si acaso te los recordamos.

Costos

Costos fijos. Son los costos asociados a la parte administrativa de tu servicio, no varían a corto plazo, y además normalmente están bajo contrato, como salarios, renta, luz, teléfono, agua, etc.

Costos variables. Son aquellos asociados a la generación del servicio (a mayor número de servicios mayor uso de insumos), como los medicamentos y materiales que se utilicen en un proceso médico veterinario; antibióticos, desparasitantes, anestesia, gasas, suturas, sueros, entre otros.

También hay costos directos e indirectos.

Costos directos al servicio. Se producen, por ejemplo, cuando te llega un caso de fractura y tienes que llamar al especialista en traumatología; es decir, cobras y le pagas a él sus servicios. Se comportan como costos variables.

Indirectos. Por ejemplo, la persona de recepción; no participa de los servicios veterinarios, más la necesitas para agendar citas y atender a los clientes. Se comporta como costo fijo.

Aclarado el punto, pasemos al análisis.

Estimación de los costos en tu empresa

Ahora analizaremos los *costos fijos*, concepto que también se conoce como el costo de hora-consultorio y que hace referencia al costo promedio por hora, de todas las erogaciones realizadas por concepto de renta, consumo de luz, agua, teléfono, sueldo del personal auxiliar, mantenimiento, depreciación del equipo y mobiliario². Es decir, lo que cuesta tener el consultorio trabajando por hora, con independencia de que se atienda un paciente o no.

La suma total de costos fijos mensuales se divide entre el número de horas que se trabajará en un mes:

$$\frac{\sum \text{Costos fijos}}{\sum \text{Número de horas de trabajo mensual}} = \text{costo hora-consultorio}$$

¿Lo habías pensado? será mejor que lo hagas, lo que te decimos es que a pesar de que no tengas clientes sí tendrás gastos. Así que a conseguir clientes, ¡YA!

Te aclaramos el punto, en el **cuadro 6** se presenta lo que tendrías que gastar cada mes (como ejemplo):

² Quizá en un inicio no requieras el servicio de una asistente y un auxiliar, esto disminuiría tus costos fijos.

Suponiendo una jornada laboral con horario de 10:00 a 19:00 horas de lunes a sábado, las horas totales laboradas al mes son 216. El cálculo de la hora consultorio, sería:

$$\frac{\text{Costos fijos mensuales}}{\text{Número de horas laboradas}} = \frac{\$44,213.3}{216 \text{ horas}} = \$204.69$$

¡Qué importantes son los costos fijos! Hay investigaciones que se refieren a lo fácil que puede ser la contratación de estos costos, cómo la mano de obra, y lo difícil que es deshacerse de ellos (sticky costs).²⁴ Por ejemplo, ¿contratar a un veterinario será difícil? Seguramente no, la situación del país así lo indica, pero ¿despedirlo? En efecto, no es tan fácil, ¿ya creó antigüedad? ¿Y si te demanda? Deberás ser muy cauteloso en la selección de tu personal.

Ahora pasemos a los *costos variables*; para ello, a modo de ejemplo, pondremos tres tratamientos frecuentes en la práctica diaria. Como te mencionamos, los costos variables se generan con el servicio; por lo tanto, supongamos que este consultorio dará estos tres servicios durante el año (**cuadros 7-9**).

Ya tienes la estimación de tus costos fijos y variables, pero introduciremos varios factores más para asignar un precio de venta a tus servicios.

La hora de tu consultorio cuesta \$204.69. Si tardaras una hora en dar cada servicio esa cantidad es la que tendrías que sumar a tus costos variables para obtener el costo total por servicio. Pero puedes tardar solo media hora, o quizá una hora y media, en dar los servicios. Esos son los escenarios que se muestran en el **cuadro 10**.

El **cuadro 10**, además de presentarnos diferentes escenarios de tiempo para los tratamientos, también introduce los conceptos necesarios para fijar el precio de venta; se explicará con detalle en el apartado dedicado a los ingresos.

Costos mensuales y anuales

Calculemos los costos mensuales y anuales de nuestro proyecto de clínica, te será muy útil para manejar otros indicadores. Lo primero es asignar el tiempo que tardas en cada tratamiento, por lo cual, suponemos:

- Tratamiento 1. Vacunación y desparasitación anual perro adulto: **media hora.**
- Tratamiento 2. Consulta médica: **una hora.**
- Tratamiento 3. Estética canina: **una hora y media.**

Una de las incertidumbres de los emprendedores es si tendrán muchos o pocos clientes; según la capacidad de atención de dos personas (1 MVZ + 1 auxiliar) y su jornada laboral de 216 h, construiremos dos escenarios (**cuadro 11**): uno optimista, utilizando la capacidad de mano de obra del MVZ y de su auxiliar (escenario optimista), y otro en el que con una sola persona se puede atender el 90% de los casos (escenario pesimista).

Según estudios de administración los empleados trabajan entre el 75 y el 80% de tiempo efectivo, es decir hay entre un 20 y un 25% de tiempo muerto, que utilizan para buscar información, descansar, platicar, hablar por teléfono, etc. Éste se puede mejorar a través de

un manejo eficiente del tiempo libre. Considerando lo anterior, realizamos la estimación de horas utilizadas en el tratamiento por mes.

En el **cuadro 12** se muestra que con un 20% de tiempo perdido se estaría en déficit de atención en 38.4 y 19.2 horas, dependiendo el escenario. Por ello, habría que tratar de administrar de forma efectiva el tiempo libre, antes de contratar más personal.

Ahora que tenemos los costos fijos, los variables (por cada tratamiento) y el número de tratamientos por mes, sigue calcular los costos mensuales. En el **cuadro 13** el cálculo que se muestra sombreado en azul se obtuvo de multiplicar el costo variable de cada tratamiento por el número de servicios por mes; para el escenario optimista se obtuvo un costo mensual por \$101,256.45, mientras que para el pesimista fue por \$72,734.85.³

Para pronosticar los costos mensuales y anuales es necesario que realices una estimación del número de tratamientos en los diferentes meses del año. El pronóstico de tus ventas debes hacerlo con base en el factor de estacionalidad en los servicios, ya que los propietarios de las mascotas acuden a la clínica dependiendo de los compromisos económicos que tienen a lo largo del año (**cuadro 14**):

³ Como bien puedes pensar y ¿qué pasa si no llego a los clientes que tengo previstos? Entonces en tu capital de trabajo inicial, aquel dinero con el que iniciarás operaciones será conveniente que reserves lo de un mes de operaciones (costos fijos más costos variables); así mismo que de tus utilidades reserves dinero para esos meses flojos.

Con lo anterior podemos realizar el cálculo:

- Enero, febrero, abril, julio y octubre: 101,256.45 y 72,734.85.
- Marzo, mayo, junio, noviembre y diciembre: $101,256.45 \times 1.02$; $72,734.85 \times 1.02$.
- Agosto y septiembre: $101,256.45 \times 0.95$; $72,734.85 \times 0.95$

Con lo cual tenemos nuestra estimación mensual y anual (**cuadro 15**). Hasta este momento solo estamos estimando los costos relativos a la generación del servicio, pero en algún momento habrá que realizar algunos “gastos” para publicidad, página web, asistir a conferencias, marketing digital, cursos de actualización, etc. Estos gastos los reflejaremos hasta el análisis financiero.

Precio de venta de los servicios

Te pedimos que regreses al **cuadro 10**, si vendieras tus servicios solo considerando los costos totales (CF + CV) pues no tendrías ganancia; es más, te avanzamos que tendrías pérdidas, ya que tu dinero, en caso de que no lo hubieras invertido en tu clínica, lo podrías haber guardado en el banco, el cual te daría un 7% de rendimiento, y además sin correr riesgo, por ello a los costos totales les debes sumar el 7%.

Con lo anterior solo igualarías a tener tu dinero guardado sin riesgo, pero como decidiste emprender y poner tu clínica, pues le debes exigir un poco para que valga la pena, ¿no crees? Esto es tu utilidad, la cual puede moverse entre un 30 y 40% para que te quede para reinvertir en tu negocio.

¡Ahora sí!, ya tienes los precios de venta estimados, si estos están por debajo de la competencia pues tu margen de utilidad aumentará, ya que los precios de tus servicios, como te habíamos mencionado, deben ser similares a los de tus competidores más cercanos. Pero, si están por arriba de los que manejan tus competidores, algo no deseable, perderás utilidad y te recomendamos revisar tus procesos y costos para que trates de reducirlos. A no ser que tu servicio sea reconocido por tus clientes como innovador; o sea, diferente y mejor de lo que existe en el mercado, entonces estarán dispuestos a pagar más y esto te permitirá que tus precios sean superiores a la competencia; por ello, algunas empresas buscan, a través de la innovación, este plus en su negocio.

Por cierto ¿y los impuestos? Si tienes empleados, tendrás que pagar el impuesto de nóminas que actualmente está en el 3% y las cuotas del IMSS.⁴ Tendrás que pagar impuestos como el Impuesto Sobre la Renta (ISR) que va de desde 1.92 al 35%. También podrás ser sujeto del Impuesto al Valor Agregado en el caso de que vendas alimento, accesorios y servicios de estética, laboratorios clínicos, de imagen, ultrasonido, electrocardiogramas, etc.⁵

⁴ Como consejo, da de alta a tus empleados con el sueldo que reciben, ya que muchos lo dan de alta con el salario mínimo y eso a la larga ocasiona una serie de problemas con el IMSS y en caso de algún accidente o muerte del trabajador con los papeles en orden no tendrás problema.

⁵ Recuerda que el Código Fiscal te obliga a realizar el control de tus ingresos y facturar, tanto a los clientes que te solicitan factura como a los que no, y para este caso tienes que realizar una factura global al público en general. Para elaborar facturas cuentas con la página del sat de forma gratuita, o si prefieres rentar algún sistema de facturación o comprarlo. Esto va de acuerdo a tus posibilidades, al final todos son buenos y te ayudan a llevar el control de tus ingresos y clientes.

Tus declaraciones de ISR, IVA, Impuesto de Nóminas y cuotas del IMSS deberás hacerlas de manera mensual. Las cuotas de INFONAVIT y de Retiro son bimestrales y se pagan junto con las del IMSS. Mientras tus ingresos anuales no superen los cuatro millones de pesos, podrás llevar tu contabilidad en los sistemas simplificados que el SAT pone a tu disposición en su web y en abril de cada año deberás presentar tu declaración anual. No es complicado, pero vale la pena que te asesores con un contador.

Ahora que ya estimamos nuestros costos y el precio de venta de mis servicios, faltaría calcular los ingresos de la clínica.

Ingresos mensuales y anuales

Siguiendo la misma metodología que hemos manejado, multiplicaremos los precios de venta correspondientes a los tratamientos (**cuadro 10** sombreados en azul), por el número de tratamientos. En el escenario optimista tendríamos ingreso por \$188,681.56 mensualmente; mientras que en el pesimista sería por \$94,340.78, como se muestra en el **cuadro 16**.

Considerando la estacionalidad de los servicios (**cuadro 14**), calcularemos de la misma forma nuestros ingresos (**cuadro 17**):

- Enero, febrero, abril, julio y octubre: 188,681.56 y 94,340.78.
- Marzo, mayo, junio, noviembre y diciembre: $188,681.56 \times 1.02$; $94,340.78 \times 1.02$.
- Agosto y septiembre: $188,681.56 \times 0.95$; $94,340.78 \times 0.95$.

Hagamos una pausa. Aunque no son muchos números, entiendo que te puedas sentir agobiado; no obstante, este interesante ejercicio que estamos haciendo te permite conocer cuánto te cuesta por hora tu negocio. Ya sacaste los costos por tratamiento y sus precios de venta. Ya calculaste más o menos cuantos servicios se pueden atender por jornada laboral. Ya conoces los costos e ingresos mensuales y anuales. ¡Excelente!

Epero te hayas despejado un poco. Has pensado ¿Cuánto tengo que ganar al mes para no tener pérdidas?, bueno eso se conoce como el *punto de equilibrio* y con lo que hemos hecho lo podrás calcular muy fácil, y también ponerlo como meta para tu negocio.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio te indica cuando has cubierto (recuperado, pagado) tus costos y a partir de ahí empiezan las ganancias.

Como estamos suponiendo escenarios optimistas y pesimistas, te diré en pesos, cuánto es lo que tienes que ganar **al mes**, por lo menos, para no tener pérdidas. La fórmula que utilizamos para ello es la siguiente: consideraremos enero como mes representativo, del **cuadro 13** traemos los costos y del **cuadro 17** los ingresos:

$$\text{Punto de equilibrio en ingresos} = \frac{\text{Costo fijo mensual}}{1 - \frac{\text{Costo variable mensual}}{\text{Ingreso mensual}}}$$

Escenario optimista:

$$\text{Punto de equilibrio en ingresos} = \frac{44,213}{1 - \frac{57,043.20}{188,681.56}}$$

El punto de equilibrio optimista señala que teniendo ingresos mensuales por **\$95,421.40** la empresa empezará a generar ganancias

Utilizando la misma fórmula para el escenario pesimista tenemos que hay que generar ingresos por \$193,054.10 ¿Que sucede? Bueno, bajo ese escenario no tienen muchos clientes, todas sus inversiones e incluso el personal están subutilizados; recuerdas que en este escenario con una sola persona casi se podía atender la demanda de tus servicios. Mientras que, cuando haces un uso eficiente como en el escenario optimista, pues con la mitad de tus ingresos empiezas a tener ganancias.

Plan financiero

La evaluación financiera es obligatoria en todo plan de negocios, y en ella se debe analizar la rentabilidad de las inversiones. La idea es evaluar un escenario probable, el cual se acerca más a una posición moderada que a un escenario optimista o pesimista.

Flujo de caja del proyecto

Para nuestras proyecciones tomaremos los promedios de los costos e ingresos de los escenarios optimista y pesimista.⁶ Sobre los costos subiremos un 10% por *gastos generales* que incluyen publicidad,

⁶ Cuadro 17. Ingresos mensuales y anuales $(\$2,264,178.70 + \$1,132,089.35) / 2 = \$1,698,134.02$

Cuadro 15. Costos mensuales y anuales $(\$1,215,077.46 + \$872,818.26) / 2 = \$1,043,947.86$

actualización profesional, construcción y mantenimiento de página web, y un 22 % por impuesto sobre la renta (ISR).

Las inversiones aparecen reflejadas en el **cuadro 5** y el capital de trabajo que necesita la empresa para empezar a atender a los clientes equivale a los costos del mes de enero (es importante recordar que se utilizó el promedio de los escenarios optimista y pesimista). Con lo anterior ya podemos construir nuestro flujo de caja para obtener la rentabilidad del proyecto.

El **cuadro 18** nos enseña que la inversión por \$455,582.00 (cuatrocientos cincuenta y cinco mil quinientos ochenta y dos pesos 00/100) se recupera en menos de 2 años. Se ha simulado un crédito al 14%, que es una tasa de mercado. La rentabilidad del proyecto es muy buena. Una tasa interna de rentabilidad (TIR) del 55% nos indica que el proyecto en promedio anual nos estaría dando esa rentabilidad. Asimismo, una vez que hemos recuperado la inversión con todo e intereses nos quedaría una ganancia (valor actual neto, VAN) por \$248,767.72 (doscientos cuarenta y ocho mil setecientos sesenta y siete pesos 72/100), muy buenos para seguir invirtiendo en nuestra clínica, para crear un fondo para contingencias, para los dueños y para pagar a los empleados lo que por ley les corresponde.

Como habíamos mencionado el capital de trabajo no se pierde, por lo que se hubiera podido colocar como recuperación; y nuestras inversiones también tendrían un valor residual, porque en 2 años no se han depreciado; no obstante, en las casillas de recuperación no hemos puesto lo correspondiente al valor residual del activo, ni a la recuperación de capital de trabajo, ya que la empresa demuestra

buena rentabilidad sin esos ingresos, que además solo suponen una venta del negocio, lo que esperamos no suceda.

Ahora con datos financieros te podemos decir que tener una clínica si es buen negocio. Recuerda que todo esto es un ejemplo, y debe tomarse como tal; la realidad puede ser otra, por eso es muy importante que desarrolles todo tu proyecto primero en papel.

Financiamiento

Los recursos financieros para iniciar tu clínica pueden provenir de préstamos de familiares, mediante un crédito o la combinación de ellos.

Por ejemplo, existen fuentes de financiamiento como el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOC), que cuenta con programas de financiamiento accesibles, como el de Crédito para las Micro y Pequeñas Empresas.

Montos a financiar entre 100 y 300 mil pesos para las microempresas.

Acceso a dos tipos de financiamiento, mismos que podrán ser de hasta el 100% de la inversión total a realizar:

- **Habilitación y/o avío:** para adquisición de materias primas, pago de salarios y gastos directos de la explotación, indispensables para los fines de la empresa.
- **Refaccionario:** para adquisición de instrumentos, compra o instalaciones de maquinarias y construcción o realización de obras materiales necesarias para el fomento de la empresa.

La tasa de interés ordinario es del **6% anual fija** sobre saldos insolutos.

El plazo del crédito para habilitación y/o avío es hasta de 36 meses; para el refaccionario, de hasta 48 meses.

Los créditos serán cubiertos a través de amortizaciones mensuales y consecutivas.

Para montos mayores, las instituciones bancarias tienen varios programas de apoyo a emprendedores, como Santander PyME; sin embargo, las garantías que se piden son mayores.

Ya casi terminamos nuestro plan de negocio, pero nos falta otro elemento importante, el plan de administración, verás que te gustará y será de mucha utilidad.

Plan de administración

Procedimientos

Los procedimientos son las actividades que realizamos de manera rutinaria, contar con manuales de los procedimientos administrativos y operativos de nuestra clínica nos permite establecer el orden, la secuencia de cada actividad y determinar al responsable de cada una de ellas. A continuación, te presentamos un ejemplo de uno de los procedimientos que se realizan en la clínica veterinaria (**cuadro 19**).

Hay quien piensa que al ser una clínica pequeña y con solo dos trabajadores no es necesario hacer procesos; la verdad es que muchos de los problemas al interior de un negocio se derivan de no asumir responsabilidades; así que nuestra recomendación es que hagas un listado de tus procesos administrativos y clínicos, te ayudarán, no lo olvides.

Administración del tiempo

La gestión del tiempo en el trabajo es fundamental para que tu clínica tenga éxito, ya te habíamos comentado que el 20% de la jornada laboral se pierde. Algunas causas para ello se muestran en la **infografía 1**.

La recomendación es que te hagas de una herramienta que te ayude en la gestión del trabajo, si no tienes para una secretaria recepcionista hay opciones de *software* especializado para ello, como por ejemplo Smart Zooft, un programa desarrollado por una empresa mexicana, que en su aplicación facilita el control de:

- Expediente clínico y servicios.
- Inventario y almacenes.
- Agenda y vencimientos.
- Formatos y responsivas.
- Actualizado a requerimientos del SAT (México).
- Estadísticas, reportes y consolidados.

Es evidente que la inversión en este tipo de herramientas se recupera con creces, tan solo por el tiempo que nos ahorrará.

Estándares de calidad

Cuando se pregunta a los alumnos cómo pueden hacer más competitivo su negocio, hay quien siempre dice que a través de la calidad; el problema empieza cuando se les solicita una definición de calidad. En este sentido, Donabedian (1991) clasificó la calidad en

la atención médica (humana) a través de estándares de estructura, procesos y resultados; misma que se puede usar en la medicina veterinaria (**cuadros 20-22**).

Ahora que conoces los estándares de calidad hay que supervisarlos periódicamente para verificar su vigencia; si no los tienes, son áreas de mejora para tu negocio.

Recomendaciones finales

*Los hechos antes mencionados son puntos de partida excelentes para reafirmar tu decisión de emprender con tu clínica veterinaria y convertirla en un éxito, pero para lograrlo de manera rotunda hay alguien fundamental de quien no te puedes olvidar, nos referimos a **tu cliente**, esa persona que toma la decisión de encomendarte la salud y bienestar, no solo de una mascota, sino de un miembro de su familia.*

Es importante que lo conozcas y no solo que lo encasilles en un rango de edades, ingresos o ubicación geográfica; ve más allá y aprende qué EMOCIONES experimenta en lo referente a su perrhijo o gathijo, qué le preocupa, qué le molesta, qué le da tranquilidad, qué le hace feliz. Descubre qué necesidades y problemas tiene, en la medida que te enfoques en atender y resolver las necesidades de tu cliente podrás crear servicios innovadores que además de que le aporten valor, por el cual esté dispuesto a pagar de manera gustosa y sin escatimar, te permitirán ser diferente y mejor que las opciones que ya existen en el mercado. Clínicas tradicionales hay muchas y la manera de diferenciarte de ellas es que todos tus esfuerzos giren alrededor de lo que tu cliente quiere y necesita.

También considera que cuando conoces a tu cliente puedes establecer canales de comunicación que te ayuden a explicarle de la mejor manera como es que tu experiencia, conocimiento y esas habilidades técnicas de las que ya hablamos, les aseguran a sus amadas mascotas la salud y el bienestar que merecen y a ellos la tranquilidad emocional y mental que buscan. Varios autores coinciden en que tú como médico veterinario “vendes” paz mental a tus clientes.

Además, recuerda que también debes buscar que tus clientes sean tu mejor fuerza de ventas, es decir, incentívalos a que les hablen de tí a sus amigos y conocidos. Es recomendable que establezcas estrategias de fidelización para que los clientes que ya tienes te compren más, por ejemplo, tarjetas de cliente frecuente, y también para que te recomienden, con programas de referidos.

Otra buena idea, es conectar con las emociones de tus clientes haciendo campañas de marketing en las que les hables de BENEFICIOS y no de las características de los servicios como generalmente se hace. Por ejemplo: no solo le expliques al cliente en que consiste tu servicio de ovariectomía para gata, mejor menciónale que con la cirugía su gatita vivirá 40% más y será más feliz al evitarle problemas de salud²⁶

Para concluir, recuerda que la «óptica del cliente» se basa en saber qué es lo que éste necesita, qué valora y qué tendríamos que hacer en nuestra clínica para complacerle. Debemos demostrar que nos importan, conseguir que perciban nuestra empatía por sus mascotas y sobre todo, escucharlos²⁵

Pero bueno, con el fin de asegurar tu éxito te queremos recomendar estos cursos que sin duda te darán mejores elementos para gestionar tu empresa.

- *Taller de Emprendimiento InnovaUNAM que imparte la Coordinación de Innovación y Desarrollo de la UNAM, cada semestre de manera gratuita, para más información acude a IncuVet.*
- *Entrepreneurship 101: ¿Quién es tu cliente? Curso en línea gratuito, lo encuentras en la plataforma EDX <https://www.edx.org/es/course/entrepreneurship-101-quien-es-tu-cliente-3>*

¡Éxito con tu clínica veterinaria!

Literatura citada



○ Literatura citada

1. Encuesta Mitofsky. Las mascotas en nuestros hogares. México: Consulta Mitofsky; 2014. p. 1-11.
2. Baudin T, De la Croix D, Gobbi P. DINKs, DEWKs & Co. Marriage, fertility and childlessness in the United States. 2012. <hal-00993307>
3. Delgado M, Gómez D. «Dinkis»: marcando un nuevo estilo de vida. Comunicar 2006;27:29-34.
4. Kiddo T. Perrijos: la nueva tendencia hacia las mascotas en México. La Izquierda Diario 2017 diciembre 29. Sec. Sociedad (consultado mayo 14 de 2019). Disponible en: <https://www.laizquierdadiario.mx/Perrijos-la-nueva-tendencia-hacia-las-mascotas-en-Mexico-93463>
5. Los "perrijos", nueva tendencia entre las parejas. La Vanguardia 2014 agosto 23. Sec. Estilos (Consultado mayo 16 de 2019). Disponible en: <https://vanguardia.com.mx/losperrijosnuevatendenciaentrelasparejas-2143620.html>
6. Allen EA. Income elasticity of expenditures on pets (tesis doctoral). Lubbock, Texas: Texas Tech University; 1997.
7. Boya UO, Dotson MJ, Hyatt EM. Dimensions of the dog-human relationship: A segmentation approach. J Target Meas Anal Market. 2012;20(2):133-43.

8. Ochoa C. Perrijos, un negocio de millones de dólares. Milenio 2018 enero 7. Sec. Negocios (Consultado el 4 de junio de 2019). Disponible en: <https://www.milenio.com/negocios/perrijos-un-negocio-de-millones-de-dolares>
9. UNIVERSIA. Las 20 carreras con mayor futuro laboral. Universia Noticias 2019 mayo 17. (Consultado el 17 de mayo de 2019). Disponible en: <http://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2014/02/12/1081179/20-carreras-mayor-futuro-laboral.html>
10. Éstas serán las carreras del futuro, según Manpower. Forbes 2018 julio 10. Sec. Actualidad (Consultado el 4 de junio de 2019). Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/estas-seran-las-carreras-del-futuro-segun-manpower/>
11. López J. Fracasan en México 75% de emprendimientos. El Financiero 2016 enero 18. Sec. Empresas. (Consultado el 15 de mayo de 2019). Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>
12. OECD. Financing SMEs and entrepreneurs 2014. An OECD Scoreboard. París: Organization for Economic Co-operation and Development; 2014. p. 1-339. DOI: https://dx.doi.org/10.1787/fin_sme_ent-2014-en
13. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía; 2015.

14. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Observatorio laboral. Estadísticas de carreras laborales por área. 2019 (consultado el 4 junio de 2019). Disponible en: <https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/Biologia.html>
15. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía; 2019.
16. Ley Federal del Trabajo. H. Congreso de la Unión. Junio 4, 2019.
17. Alcaraz R. El Emprendedor de éxito. México: McGraw-Hill Interamericana; 2006.
18. Donabedian A. La calidad de la atención médica: definición y métodos de evaluación. México: La Prensa Médica Mexicana; 1991.
19. Mercader P. Soluciones de gestión para clínicas veterinarias. Madrid: Servet; 2009
20. Pedraza O. Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa. México: Grupo Editorial Patria; 2013.
21. Prieto C. Emprendimiento, conceptos y plan de negocios. México: Pearson; 2014.
22. Ayala CJ, Navarrete ME. Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas familiares riojanas. Cuadernos de Gestión. 2004;4(1):35-53.
23. Blázquez SF, Dorta VJ, Verona MM. Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales 2006;16(28):43-56.

24. Werbin E, Marín VLM, Porporato M. Costos pegajosos (sticky costs) en empresas españolas: un estudio empírico. *Contaduría y Administración*, 2012;57(2):185-200.
25. Sull D, Homkes R, Sull CH. Why strategy execution unreveals – And what to do about it. *Harvard Business Review*. 2015;3:57-68.
26. Mérida I. *Gestión de centros veterinarios*. Madrid: Servet; 2011.



Gráfica 1. Matriz FODA (internet, 2019).

Actividad por realizar	Mes				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Trámites de titulación y cédula profesional					
Estudio de Mercado					
Compra de equipo, materiales y mobiliario					
Búsqueda y forma de contrato para local					
Adaptación de local e instalación de equipos					
Trámites legales					
Publicidad en la zona					
Inicio de operaciones					

Gráfica 2. Programa de actividades.

¿Por qué es necesaria una herramienta de gestión del trabajo?

Las herramientas actuales no sirven para el trabajo moderno

25% de cada jornada laboral se malgasta buscando información

IDC. The High Cost of Not Finding Information, 2001.

50% del tiempo se pierde esperando la validación de un superior

iSixSigma. Identify Constraints and Reduce Wait Time In Processes, 2015.



Principales retos para los gestores

- **84% de los gestores solo confían en su propio equipo.**
- **Únicamente 1 de 10 confía en otros departamentos.**
- **40% no logran unificar la línea de trabajo.**
- **30% no logran coordinar distintas unidades.**

Harvard Business Review. Why Strategy Execution Stumbles, 2015

Wrike©. Dedicar menos tiempo gestionando el trabajo y más tiempo generando resultados.

Infografía 1. Fuente: Infografía con datos Harvard Business Review (2015).²⁵

Cuadro 1. Inversión estimada en equipo y depreciación

Equipo	Cantidad	Inversión Estimada \$	Años de vida útil	Depreciación mensual
Paquete consultorio: mesa de exploración, vitrina, gabinete, portasuero y lámpara	1	18,198	10	152
Módulo de 8 jaulas para hospitalización	1	118,800	10	990
Mesa hidráulica de cirugía	1	25,000	10	208
Mesa peluquería	1	3,500	10	29
Báscula digital 300 kg	1	5,000	10	42
Ultrasonido	1	92,000	10	767
Autoclave	1	14,000	10	117
Total		276,498		2,304

Cuadro 2. Inversión estimada en mobiliario y depreciación

Mobiliario	Cantidad	Inversión Estimada \$	Años de vida útil	Depreciación mensual \$
Sillas para consultorio	2	4,482	5	75
Sillas sala de espera	5	5,616	5	94
Escritorio	1	15,540	5	259
Equipo de cómputo	1	32,000	3	889
Total		57,638		1,316

Cuadro 3. Inversión estimada en equipo y depreciación

Equipo	Cantidad	Inversión Estimada	Años vida útil	Depreciación mensual
Instrumental de cirugía	1	15,000	5	250
Rasuradora Pro para perros	1	4,500	5	75
Limador de uñas	1	750	2	31
Secadora profesional	1	10,200	5	170
Ropa de cirugía reutilizable	1	4,000	2	167
Total		34,450		693

Cuadro 4. Cotización de materiales

Materiales	Cantidad	Inversión Estimada \$
Caja de guantes	1	320
Caja de gasas	1	95
Caja de jeringas	1	260
Caja de punzocat	1	450
Caja de venoclisis	1	700
Caja de sueros	1	900
Caja de micropore	1	230
Caja de vendas	1	100
Caja de cubrebocas	1	60
Bolsa de torundas (150 piezas)	1	69
Caja de suturas	1	700
Desinfectante 120 ml	1	80
Shampoo 3.8 litros	1	400
Talco antipulgas	1	200
Adornos paquete (3 pzas)	1	275
Total		4,839

Cuadro 5. Inversión total

Concepto	Monto \$
Equipo	310,947.9
Mobiliario	57,638.0
Total	368,585.9

Cuadro 6. Costo fijo mensual

Costo fijo	Costo mensual \$
Renta	10,000
Consumo de luz	800
Consumo de agua	500
Teléfono	600
Depreciación de equipo, mobiliario e instrumental	4,313
Sueldo asistente ¹	4,000
Salario MVZ (1 Médico y 1 auxiliar)	24,000
Total	44,213

Cuadro 7. Tratamiento 1

Vacunación anual y desparasitación perro adulto chico	
Materiales y medicamentos	Costo unitario
Vacuna séxtuple*	\$150.00
Vacuna antirrábica	\$90.00
Desparasitante	\$111.00
Jeringas (2)	\$7.90
Torundas (2)	\$0.30
Desinfectante	\$1.00
Total	\$360.20

* Lo común que las vacunas y desparasitaciones se realicen por separado. En este ejemplo las hemos puesto juntas únicamente para simplificar el ejercicio.

Cuadro 8. Tratamiento 2

Consulta por problemas gastrointestinales, perro de 10 kg		
Materiales y medicamentos	Costo ml	Costo para 10kg
Antibiótico inyectable	\$2.24	\$0.50
Protector gástrico inyectable	\$0.87	\$0.75
Analgésico inyectable	\$3.4	\$4.30
Jeringas (2)	\$7.8	\$7.8
Torunda (2)		\$0.30
Desinfectante		\$0.50
Total		\$14.15

Cuadro 9. Tratamiento 3

Servicio de estética perro chico		
Materiales y medicamentos	Costo paquete	Costo unitario
Shampoo antipulgas	\$340.00 (3.8l)	\$3.00
Talco antipulgas	\$120.00 (100 g)	\$3.50
Perfume	\$120.00 (100 ml)	\$5.00
Accesorios (moños, paliacate)	\$95.00 (5 pares)	\$15.00
Total		\$26.50

Cuadro 10. Estimación de costo total por tratamiento y precio de venta por tratamiento, considerando 0.5, 1 y 1.5 horas por tratamiento

Tratamiento	CV	CF 0.5 horas	Costo total	Dinero sin riesgo 7%	Utilidad 30%	Precio venta
Tratamiento 1	360.20	102.35	462.55	494.92	643.40	643.40
Tratamiento 2	14.15	102.35	116.50	124.65	162.05	162.05
Tratamiento 3	26.50	102.35	128.85	137.86	179.22	179.22
Tratamiento	CV	CF 1 hora	Costo total	Dinero sin riesgo 7%	Utilidad 30%	Precio venta
Tratamiento 1	360.20	204.69	564.89	604.43	785.76	785.76
Tratamiento 2	\$14.15	204.69	218.84	234.16	304.41	304.41
Tratamiento 3	\$26.50	204.69	231.19	247.37	321.59	321.59
Tratamiento	CV	CF 1.5 horas	Costo Total	Dinero sin riesgo 7%	Utilidad 30%	Precio venta
Tratamiento 1	360.20	307.04	667.24	713.94	928.13	928.13
Tratamiento 2	14.15	307.04	321.19	343.67	446.77	446.77
Tratamiento 3	26.50	307.04	333.54	356.88	463.95	463.95

Cuadro 11. Estimación de horas de trabajo y tratamientos
Escenario optimista y pesimista

Tiempo cita por servicio en horas	Tratamientos escenario optimista	Horas de trabajo	Tratamientos escenario pesimista	Horas de trabajo
0.5	144	72	72	36
1	96	96	48	48
1.5	144	216	72	108
		384		192

Cuadro 12. Horas trabajadas y utilizadas en atender servicios

Escenario	Jornada laboral/mes h	Horas efectivas	Horas servicios	Déficit
Optimista	432	345.6	384	38.4
Pesimista	216	172.8	192	19.2

Cuadro 13. Costos mensuales, escenario optimista y pesimista

O P T I M I S T A	Tratamientos	CF	CV	Servicios	CF	CV
	Vacunación anual. Perro adulto	44,213	360	144	44,213	51,868.80
Consulta médica	14		96	1,358.40		
Estética canina	27		144	3,816.00		
Subtotales					44,213	57,043.20
					TOTAL	101,256.45
P E S I M I S T A	Tratamientos	CF	CV	Servicios	CF	CV
	Vacunación anual. Perro adulto	44,213	369	72	44,213	25,934.40
Consulta médica	14		48	679.20		
Estética canina	27		72	1,908.00		
Subtotales					44,213	28,521.60
					TOTAL	72,734.85

Cuadro 14. Estacionalidad de los servicios totales

Meses	% del total de año
Enero	8
Febrero	8
Marzo	10
Abril	8
Mayo	10
Junio	10
Julio	8
Agosto	5
Septiembre	5
Octubre	8
Noviembre	10
Diciembre	10
	100%

Nota: en los meses de marzo, mayo, junio, noviembre y diciembre se agregó un 2% por crecimiento en la demanda estacional. En los meses agosto y septiembre, se tiene una reducción en la demanda del 3% y en los demás meses se mantiene el presupuesto de 8% que es el que hemos calculado, como si fuera enero.

Cuadro 15. Costos mensuales y anuales

Mes	% Total anual	Optimista (\$)	Pesimista (\$)
Enero	8	101,256.45	72,734.85
Febrero	8	101,256.45	72,734.85
Marzo	10	103,281.58	74,189.55
Abril	8	101,256.45	72,734.85
Mayo	10	103,281.58	74,189.55
Junio	10	103,281.58	74,189.55
Julio	8	101,256.45	72,734.85
Agosto	5	96,196.63	69,098.11
Septiembre	5	96,196.63	69,098.11
Octubre	8	101,256.45	72,734.85
Noviembre	10	103,281.58	74,189.55
Diciembre	10	103,281.58	74,189.55
TOTAL	100 %	1,215,077.46	872,818.26

Cuadro 16. Ingresos mensuales, escenario optimista y pesimista

Tratamiento	Tiempo cita por servicio (horas)	Precio venta (\$)	Tratamientos ESCENARIO OPTIMISTA	Ingresos (\$)	Tratamientos ESCENARIO PESIMISTA	Ingresos (\$)
Vacunación anual perro adulto	0.5	643.40	144	92,649.71	72	46,324.86
Consulta médica	1	304.41	96	29,223.15	48	14,611.58
Estética canina	1.5	463.95	144	66,808.69	72	33,404.35
TOTAL DE INGRESOS ESTIMADOS				188,681.56		94,340.78

Precio venta = Los estimados en el Cuadro 10.

Ingresos = Precio venta x Número de tratamientos.

Cuadro 17. Ingresos mensuales y anuales

Mes	% total anual	Optimista (\$)	Pesimista (\$)
Enero	8	188,681.56	94,340.78
Febrero	8	188,681.56	94,340.78
Marzo	10	192,455.19	96,227.59
Abril	8	188,681.56	94,340.78
Mayo	10	192,455.19	96,227.59
Junio	10	192,455.19	96,227.59
Julio	8	188,681.56	94,340.78
Agosto	5	179,247.48	89,623.74
Septiembre	5	179,247.48	89,623.74
Octubre	8	188,681.56	94,340.78
Noviembre	10	192,455.19	96,227.59
Diciembre	10	192,455.19	96,227.59
TOTAL	100 %	2,264,178.70	1,132,089.35

Cuadro 18. Flujo de caja del proyecto

RUBRO	0	1	2
Ingresos de operación		1,698,134	1,698,134
Costos de operación		1,043,948	1,043,948
Gastos generales*		104,395	104,395
Beneficio antes de impuestos		549,791	549,791
ISR 22%		121,440	121,440
Beneficio neto		428,351	428,351
Inversión en Activo Fijo	368,586		
Inversión en Capital de Trabajo	86,996		
Valor residual del Activo			
Recuperación del Capital de trabajo			
TOTAL DEL FLUJO DE CAJA	-455,582	428,351	428,351

* Elaboración y mantenimiento de página WEB, actualización profesional y publicidad.

TIR	55 %
VAN	\$249,767.72
TASA DE DESCUENTO	14 %

Cuadro 19. Proceso de atención a un cliente nuevo

Responsable	Actividad	Documento
Asistente	Bienvenida al propietario y recepción del paciente	Entrega tríptico de bienvenida
	Toma de datos generales	Expediente Clínico
MVZ	Anamnesis	Datos para expediente
	Examen Físico	
	Diagnóstico presuntivo	
	Plan de tratamiento	
Asistente	Cobro	Factura
	Agendar próxima visita	Recordatorio

Cuadro 20. Estándares de calidad relacionados con la estructura

No.	Estándar	Sí	No	Observaciones
1	Iluminación y ventilación adecuadas.			
2	Señalamientos de porteccción civil.			
3	Espacio para la conservación de los expedientes clínicos durante cinco años después del último acto quirúrgico.			
4	Aplicación de las vacunas de rabia y tetános, para el MVZ y el personal auxiliar que esté en contacto con pacientes.			
5	Integración de expedientes laborales del personal auxiliar.			
6	Porgrama de mantenimiento preventivo de los equipos.			
7	Alamcenamiento adecuadode los medica-mentos y materiales.			
8	Manuales actualizados de procedimientos clínicos.			
9	Manuales actualizados de procedimientos alternartivos.			

Cuadro 21. Estándares de calidad relacionados con el proceso de atención

No.	Estándar	Sí	No	Observaciones
1	Firma del consentimiento bajo información.			
2	Recabar la información del expediente clínico.			
3	Cumplir con los criterios establecidos para el control de infecciones para evitar contaminaciones cruzadas.			
4	Emplear agujas estériles nuevas con cada paciente.			
5	Desinfectar entre cada paciente todas las áreas expuestas.			
6	Esterilizar todo el instrumental.			
7	Disponer los residuos peligrosos biológico-infecciosos en los recipientes indicados en la NOM-087-ECOL-SSA1-2002.			

Cuadro 22. Estándares de calidad relacionados con el resultado

No.	Estándar	Sí	No	Observaciones
1	Se registran inconformidades de los propietarios de los pacientes.			
2	La inconformidad se debe a fallas en la comunicación con el propietario.			
3	La inconformidad se debe al resultado del tratamiento.			
4	La queja es por impuntualidad en el servicio.			
5	El propietario considera que el paciente no fue atendido con ética.			
6	El propietario se queja por trato poco amable.			
7	Se atendieron todas las quejas y sugerencias.			
8	Se solucionaron favorablemente las quejas y sugerencias.			

Editada por la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.

Se terminó el 9 de abril 2021.

Departamento de Diseño Gráfico y Editorial
de la Secretaría de Vinculación y Proyectos Especiales:
edificio 2, planta baja, FMVZ-UNAM.

Avenida Universidad 3000, Ciudad Universitaria,
Coyoacán, 04510, México, Ciudad de México.

Formación y composición tipográfica
en tipo Titillium Web y Helvetica Neue LT Std.

Medio electrónico: internet

Tamaño: 5.3 MB

Formato: PDF

Cuidado de la edición:

José Luis Tinoco Jaramillo.