



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY



Facultad de Veterinaria  
Universidad de la República  
Uruguay

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE VETERINARIA**

**Nombre del curso: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE UNA CLÍNICA VETERINARIA**

**Instituto: ACTIVIDADES DESCENTRALIZADAS Y AMBIENTE**

**Departamento: CIENCIAS SOCIALES**

**Área académica: ECONOMÍA y ADMINISTRACIÓN AGROPECUARIA**

**Área temática: SEGUNDO SEMESTRE, ORIENTADO MEDICINA VETERINARIA**

**Carga horaria: 40.5 hs.**

**Teóricas: 24 hs.**

**Prácticas: 16.5 hs.**

**Pruebas: 2 hs.**

**Fundamentos del Curso:**

En el marco del nuevo plan de estudios (98), se define la implementación de un ciclo orientado en cada una de las áreas de acción del profesional veterinario (medicina, tecnología y producción). En la orientación Medicina Veterinaria, se incorpora un curso sobre Gestión y Administración de una Clínica Veterinaria; este curso, aporta a la formación integral del futuro profesional. Se pretende que el estudiante adquiera los conceptos relacionados con Marketing y profundice las Áreas de Gestión Técnica, Financiera y Comercial, aplicados a la Clínica Veterinaria de Pequeños Animales.

La necesidad de formación en los temas antes detallados, se reafirma con los datos obtenidos en el estudio sobre la “**Situación y perspectivas de la profesión veterinaria en Uruguay**” (Equipos Consultores - 1992). En la página 75, el mencionado estudio extrae como primera conclusión, “*del sesgo de la formación hacia los aspectos clínicos, dejando de lado otros aspectos que se consideran relevantes para un cargo técnico, como la capacidad de dirección y gestión*”. Asimismo, de la encuesta realizada por la SMVU en el año 84, surge que una de las carencias en la formación curricular de los profesionales en ejercicio es la relacionada con la Economía (70% de los encuestados).

La mayoría de las clínicas veterinarias de pequeños animales en Uruguay, constituyen empresas que brindan servicios comerciales y de salud animal, donde el profesional realiza las tareas específicas de su formación veterinaria, además de tener que encargarse del resto de las áreas de la empresa.

La creciente demanda de nuevos servicios, tanto por parte de los consumidores como de los mismos prestadores (médicos veterinarios), requieren la puesta en marcha de modernas formas de gestión.

El curso que se propone continúa y profundiza la temática del básico de Economía y Administración del Área VII del Plan de Estudios 1998, además de incluir los contenidos técnicos específicos de la gestión en Clínicas.

**Objetivo general:**

Conocer y comprender los conceptos básicos en relación a la dinámica comercial y gerencial de una clínica veterinaria. Integrar conceptos básicos de mercadotecnia.

**Objetivos específicos:**

Situar al estudiante en el Sistema de la Clínica veterinaria de pequeños animales y su entorno.

Conocer y analizar las Áreas de Gestión vinculadas a la empresa veterinaria de pequeños animales.

Conocer y utilizar instrumentos para que la dirección de una clínica veterinaria se maneje como una empresa de servicios de salud.

Integrar conceptos básicos de reingeniería, mercadotecnia y política de empresa.

**Unidades temáticas**

UNIDAD TEMÁTICA 1. El Sistema de Salud en Medicina Veterinaria y su entorno.

Objetivo:

Situar al estudiante en la realidad de la clínica veterinaria de pequeños animales y conocer los actores vinculados al sector y la forma en que éstos se relacionan.

Contenido:

Introducción al curso. Situación de la profesión veterinaria en clínica de pequeños.

Bibliografía: Repartido del Área

## UNIDAD TEMÁTICA 2. Gestión Técnica. Sistemas de información en Salud Animal.

### Objetivo:

Analizar sistemáticamente las actividades que se realizan en un servicio de salud veterinario, con la finalidad de reconocer, anticipar y solucionar problemas, empleando visión de proceso, para mejorar la calidad, eficacia y eficiencia del servicio.

### Contenido:

- 1.- Sistemas de Información. Fundamentos, objetivos y aplicaciones en hospitales y clínicas veterinarias.
- 2.- Registros Clínicos.
- 3.- Casuística y Zoonosis.

Bibliografía: a cargo del Área de Salud Pública

## UNIDAD TEMATICA 3. Áreas de Gestión Económico - Financiera de la Clínica Veterinaria.

### Objetivo:

Conocer y analizar las áreas de gestión de la clínica veterinaria en tanto negocio, saber evaluarlas y mejorarlas.

### Contenido

- 1.- La Veterinaria como empresa. Opciones formales y sus costos
- 2.- La documentación y los registros contables.
- 3.- Gestión comercial. Costos del manejo de existencias. Políticas de precios y márgenes de utilidad. Punto de equilibrio.
- 4.- Gestión Financiera. Estructura de activos. Flujo de caja. Evaluación de fuentes
5. Gestión de Recursos Humanos

### Bibliografía

1. Prog. CARDIJN.- Curso Taller Perfeccionamiento en Conserva de Alimentos y Gestión Empresarial. Montevideo, CARDIJN - JUNAE - ANGMUR, 1999. Módulo de Gestión Empresarial, Ficha temática 2, "Marco Legal", 9 pp
2. Prog. CARDIJN.- Gestión y Administración de Empresas. Montevideo, CARDIJN - INJ, 1997. Módulo III, "Registros Contables", pp 1 - 8
3. JEVING, C.- Gestión de la Clínica Veterinaria. BB.AA, Intermédica, 2001. Cap. 10, pp 116 - 131.
4. Prog. CARDIJN.- IDEM ANTERIOR. Módulo V, "Costos y Fijación de Precios", pp 6 - 10.
5. Repartido del Área.
6. PASCALE, R.- Introducción al Análisis de Decisiones Financieras. BB.AA. Eds. Contabilidad Moderna. S.A.I.C., 1985. Cap. 14, pp 295 - 311.
7. BUSSONI, A.- Decisiones sobre Crédito. Montevideo, UDELAR - AGRONOMÍA, edición de interés docente, Cod. 431, 1999, pp 1 - 27.

8. Prog. CARDIJN.- Curso Taller Perfeccionamiento en Conserva de Alimentos y Gestión Empresarial. Montevideo, CARDJN - JUNAE - ANGMRU, 1999. Módulo de Gestión Empresarial. Ficha 1, pp 12 - 15
9. JEVRING, C.- IDEM ANTERIOR. Caps. 6 y 7, pp 62 – 88

#### UNIDAD TEMÁTICA 4. Planificación.

##### Objetivo:

Conocer las herramientas para la toma de decisiones a largo plazo. Analizar la relación entre la estructura del mercado y los diferentes actores presentes o potenciales en la escena (competencia)

##### Contenido:

- 1.- Marketing: filosofía de la empresa, análisis del entorno: sector y posición del negocio. Mercadeo de servicios y un práctico.
- 2.- Formulación de proyectos

##### Bibliografía

1. LEVITT, T.- La miopía en el Marketing. S / Refs. pp 3 - 13.
2. Asociación de Ingenieros Agrónomos (AIA).- Cursillo Introductorio al Marketing. Materiales de apoyo , uso interno. Montevideo, 1991, 20 pp.
3. JEVRING, C.- IDEM ANTERIOR. Cap. 11, pp 132 - 145. Apéndice 3, pp 170 – 173
4. VUOTTO, L.P.- Administración y Costos de la Empresa Veterinaria. VET MARKET. Khan, S. e Iglesias, G. Guía 99. BB.AA. 1999. pp 16 y 20 - 25.
4. Prog. CARDIJN.- Curso Taller...Montevideo, CARDIJN - JUNAE - ANGMRU, 1999. Módulo de Gestión Empresarial, Ficha 7, pp 1 – 13

##### **Bibliografía general**

- 1.- Centro de Innovación y Desarrollo (CID).- Estudio sobre Costos de Legalización y Legalidad sobre MyPES en Uruguay. Montevideo, ROU. 1994
- 2.- ACOSTA, I. te Al.- Tecnología Financiera adecuada para otorgamiento de créditos a Pequeñas y Microempresas. Montevideo, ROU. Corporación Nacional para el Desarrollo. 1993
- 3.- PASCALE, R.- Decisiones Financieras. Buenos Aires, Argentina. Macchi, 1992. 621 pp
- 4.- LEMES, E.- Elementos básicos de Matemáticas Financieras. Montevideo, ROU. UDELAR, 1988
- 5.- KOTLER, P.- Mercadotecnia. S / refs.
- 6.- BORSA y CASADO:- Marketing Estratégico. S / refs.
- 7.- COHEN, .- Plan de Marketing. S / refs.
- 8.- PORTEIRO, J. C..- Proyectos de Inversión. Montevideo, FCU, 3 tomos, 1992
- 9.- KINDERVATTER, S.- Cómo hacer un estudio de factibilidad. OEF Internacional. S / refs.

### **Charlas y paneles (Se estima en 6 horas como máximo)**

A lo largo del curso se desarrollarán charlas y paneles sobre temas relacionados a cada módulo, tentativamente:

- a) Sistemas de registros automatizados.
- b) Mercadeo de productos
- c) Organización de la actividad en Clínica veterinaria. Aspectos gremiales
- d) Formas de Organización empresarial; experiencias nacionales y extranjeras

### **Actividades prácticas**

Se desarrollaran actividades prácticas en cada unidad, que contemplen los contenidos de la misma y un taller sobre casos presentados por los estudiantes.

### **Metodología**

Uno de los objetivos metodológicos, será estimular la participación activa del estudiante en el desarrollo del curso.

El curso se desarrollará en base a actividades prácticas, teóricos, talleres y charlas con actores vinculados al sector (gremios, laboratorios, alimentos, etc).

Se fomentará la discusión de casos prácticos, resultado de investigaciones de mercado realizadas por los propios estudiantes y el Área de Economía y Administración.

### **Sistema de evaluación**

Del aprendizaje:

- El Curso se gana con el 50% en promedio de las pruebas escritas.
- La Materia se exonera con el 70% de los puntos en juego, con mínimo de 50% en cada prueba escrita, o se aprueba con el 60 % de los ofrecidos en un examen de cualquiera de los períodos establecidos por el Plan de Estudios 1998.

Del proceso:

- Por los Estudiantes: el Área atiende a la evaluación de seguimiento que aplica el DEV
- Por los Docentes: los resultados de la prueba, por unidad temática y por subtemas, serán los datos que retro alimentarán las propuestas de cambios metodológicos y/o de sistemas de evaluación.