

---

Estructura simple de la empresa veterinaria que trabaja con grandes animales explorada como rueda operativa.

Artículo de Saravia, C. D.; Paggi, D. E.; Sánchez, A. C.; Testa, L. P.; Dupuy, F.  
CIENCIA VETERINARIA, Vol. 20, Nº 1, enero-junio de 2018, ISSN 1515-1883 (impreso) E-ISSN 1853-8495 (en línea), pp. 25-48  
DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/cienvet-20182012>

## Estructura simple de la empresa veterinaria que trabaja con grandes animales explorada como rueda operativa<sup>1</sup>

Saravia, C. D.<sup>2,3</sup>; Paggi, D. E.<sup>3</sup>; Sánchez, A. C.<sup>3</sup>; Testa, L. P.<sup>3</sup>; Dupuy, F.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Investigación desarrollada por docentes del espacio curricular “Organización Profesional Veterinaria”, de la Facultad de Ciencias Veterinarias, UNLPam

<sup>2</sup> Director del trabajo y responsable del espacio curricular apuntado en la Nota 1

<sup>3</sup> Facultad de Ciencias Veterinarias. Universidad Nacional de La Pampa, Argentina. Calle 5 esq. 116. General Pico, La Pampa ( 6360)

Email: [dsaravia@vet.unlpam.edu.ar](mailto:dsaravia@vet.unlpam.edu.ar)

---

*“La actividad productiva necesita de profesionales veterinarios que sepan interpretar los procesos cambiantes que se dan en nuestro País”*

En la Visión de la FeVA

### RESUMEN

Se realizó un trabajo exploratorio/descriptivo, con enfoque cualitativo y algunos aportes cuantitativos, mediante encuestas a médicos veterinarios residentes en General Pico, La Pampa, que trabajaban de forma exclusiva en el sector privado cuyos principales clientes son productores agropecuarios. De ciento veintinueve profesionales identificados, sólo diez reunieron estas características, en tanto que el resto trabajaba con pequeños animales, en actividades duales público-privadas o sólo como empleado público. Mediante sus aportes, se exploraron sus empresas como estructura simple, describiéndose su funcionamiento como rueda operativa, en pos de identificar sus estrategias básicas aplicadas al momento de la gestión. Los subsistemas empresariales analizados fueron: el empresario, la servucción como producción, la adquisición, el comercial, el personal y el financiero. Salvo un caso que expuso una visión largoplacista de al menos diez años, el resto no vislumbró tales horizontes. El médico veterinario, al que se lo pudo clasificar como más estratega, se identificó como empresario



---

unipersonal, Responsable Inscripto y sin local; reconoció y aplicó técnicas de segmentación de los productores; conoció y clasificó sus costos entre financieros, comerciales y las amortizaciones (estas últimas como mecanismo de autofinanciamiento); usó diversos mecanismos para financiarse, tanto propios, como ajenos (de proveedores, bancos, etc.); trabajó con controles de *stock*; entre otras herramientas de gestión. En general, el resto de los colegas sólo identificaron algunas de estas herramientas, revistiendo características más cortoplacistas, enfocándose en los aspectos técnicos, en tanto que la gestión empresarial la ubicaron en segundo plano. El análisis final demostró que las empresas con sus dueños conforman tipos de microempresas simples, operando en ambientes simples, muy similares a sus inicios.

**Palabras claves:** gestión, servucción, empresa veterinaria, estructura empresarial simple, rueda operativa

### ***A simple structure of the veterinary business that works with farm animals explored as an operational wheel***

#### **ABSTRACT**

An exploratory/descriptive trial with a qualitative and some quantitative approach was done through a survey to veterinarians resident in General Pico, La Pampa, who work with private farmers as customers. Ten out of one hundred and twenty-nine met these characteristics since the rest worked in connection with small animal clinic, private and public activities or just public activities. Through the information given, their companies were explored as a simple structure, describing their function as an operational wheel in search of identifying their basic strategies applied to the time of management. The analysed businesses were: the businessman, servuction as production, acquisition, commercial, personal and financial. Just one case exhibits a long-range vision of ten years, the rest did not suggest those prospects, and it was called self-businessman. Responsible registered and without a veterinary shop, he recognized and applied producer's segmentation techniques; he knew and classified his costs among financial, commercial and amortization; he also used different mechanisms to finance himself either in his own or external banks, suppliers, etc., and he finally worked with stock control among other management tools. In general, the rest of the colleagues just identified some of the former management tools, with a short-range view, focusing on

---

technical aspects, whereas the management decision was positioned in the second place. The final analysis showed that the companies with their owners, were simples' micro-companies, operating in simple environments with little changes since their beginnings.

**Keywords:** management, servuction, veterinary company, simple structure company, operational wheel

Fecha Recepcion: 12-04-2018

Fecha Aceptación: 20-06-2018

---

## ***Introducción***

En el departamento Maracó, en la provincia de La Pampa, reside un número significativo de médicos veterinarios; su cabecera departamental, General Pico, es la segunda ciudad con mayor densidad poblacional pampeana. Organizaciones nacionales, provinciales y municipales, tales como SENASA, Ministerios Provincial y Nacional, la Facultad de Ciencias Veterinarias de la UNLPam y una delegación del Colegio profesional, se hallan en esta localidad. Si bien existen antecedentes científicos sobre la gestión en la profesión veterinaria, no se encontraron antecedentes pampeanos, aunque componen un sector clave para el desarrollo regional y nacional, proveedor de bienes y servicios al productor agropecuario. Tampoco sobre el funcionamiento interno de las empresas del sector.

Las organizaciones son sistemas humanos con un determinado fin, a saber: la permanente búsqueda por satisfacer manifiestas y latentes necesidades, tanto de los integrantes como de sus clientes<sup>(1)</sup> afirman que la calidad de vida de los ciudadanos depende del buen funcionamiento en sus organizaciones. Estos autores diferencian entre aquellas que no persiguen fines de lucro, como las del sector público, las instituciones no oficiales dedicadas a la caridad, al fomento, o las no gubernamentales (ONG), entre otras; de las que sí persiguen lucrar, denominadas empresas.

Mintzberg (1991)<sup>(2)</sup> y Gilli *et al.* (2016)<sup>(3)</sup> identifican a la “**estructura simple**” como el modelo de empresa básico que explica cómo funcionan las organizaciones al nacer y/o cuando son pequeñas; agregan que muchas microempresas permanecen con este tipo de estructura más allá de sus inicios. La impronta está en que se las coordina directa y centralmente, con sistemas técnicos poco sofisticados, que operan

---

en ambientes sencillos, dinámicos, e incluso hostiles en determinadas ocasiones<sup>(2)</sup>; con una única y lineal autoridad, poco o nada compartida con el resto de sus integrantes.<sup>(4)</sup> Mintzberg (1991)<sup>(2)</sup> agrega que habitualmente no disponen de *tecnoestructura*, poseen una escasa distribución laboral, mínima diferenciación entre sus unidades funcionales y escaso comportamiento formalizado; concluye, es la “*no estructura*” empresarial.

En consonancia con esta línea exploratoria de pensamiento sobre las microempresas Serra y Kastika (1994)<sup>(5)</sup> y Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup> proponen el modelo de la “**rueda operativa**”. Simple y básico diseño, que responde a la mayoría de las características mencionadas como de estructura simple. Este diseño identifica la óptica interna del trabajo, ya que describen y secuencian las fases que la componen.<sup>(5)</sup>

Para Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup> la rueda operativa facilita la comprensión de la empresa como sistema, ya que explican que cada fase representa un subsistema con objetivos particulares, entradas, procesos, salidas, controles y autorregulaciones que le son propios; con personas, bienes, actividades, estructura, objetivos y fines, interrelacionados entre sí y con el contexto. Aún así, esta fragmentación, si bien aporta al análisis organizacional, no debería representarse como si fuera el principal objetivo en este tipo de estudios.<sup>(6)</sup>

En la rueda operativa, los autores referenciados ubican al empresario como eje del sistema, como componente esencial en la toma de decisiones. Encargado de dirigir a la organización, puede reconocérsele como un subsistema más, el **empresario**, cuyos objetivos están en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las acciones del resto de los subsistemas, orientándolos hacia la misión y objetivos generales.<sup>(6)</sup> Para el caso de las estructuras simples, Mintzberg (1991)<sup>(2)</sup> resalta como positivo que en estos modelos de gestión, los procesos de decisión aparecen como flexibles y de respuesta rápida, si bien tienden a ser muy intuitivos, poco o nada analíticos, constituyéndose la empresa como la proyección de la personalidad del dueño. Además, Gilli *et al.* (2016)<sup>(3)</sup> identifican a cinco (sub) sistemas operativos: de abastecimiento o **adquisición** de insumos; de **conversión** o transformación en productos bienes y/o servicios; de **finanzas**; de venta y distribución de lo producido, al que denominan simplemente **ventas**; y de **administración del personal**.

Al respecto, Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup> proponen como primer acercamiento exploratorio para reconocer el funcionamiento de toda empresa veterinaria, el mencionado modelo mecánico de la rueda operativa. En particular, en La Pampa no se encontraron mayores descripciones de la profesión de los médicos veterinarios, salvo algunos aportes

---

como los de Sánchez *et al.* (2001)<sup>(7)</sup>, Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup> y Saravia *et al.* (2016)<sup>(8)</sup>

## OBJETIVOS

- Explorar como estructura simple a las empresas veterinarias dedicadas a la provisión de servicios y bienes del sector agropecuario.
- Describir el funcionamiento de las empresas veterinarias como rueda operativa.
- Identificar estrategias básicas aplicadas por estos sujetos inherentes a cada uno de los subsistemas en sus empresas.

## HIPÓTESIS

Las empresas de los médicos veterinarios pampeanos, cuyos principales clientes son productores agropecuarios, responden mayoritariamente a estructuras simples que pueden describirse mediante el modelo de rueda operativa.

### *Marco Teórico*

**Particularidades del sistema operativo, con especial mención a las PyMes veterinarias dedicadas a grandes animales.** Los médicos veterinarios cuya labor única o principal está vinculada “*al campo*” agropecuario, en palabras de Passano (2016)<sup>(9)</sup> normalmente realizan duales actividades profesional-comercial o profesional-empresarial. Por lo que lo inherente a la gestión no lo tienen como prioridad; por el contrario, focalizados en su faceta técnica, relegan lo empresarial a un segundo plano o, simplemente, ceden esta función en otra persona de confianza. Que dispongan de una empresa veterinaria no significa que hayan instalado un local con un cartel que señale “Veterinaria”, o que sepan organizar la entrega de algún bien o servicio vinculado a la profesión; o que dispongan y manejen algún equipo especial; o por el simple hecho de que posean el título habilitante. Darle forma a una empresa veterinaria representa la toma de conciencia de cómo se configuran cada una de las actividades de su rueda operativa, haciéndose hincapié en la idea del negocio como núcleo central empresario.<sup>(6)</sup>

Tres son las **funciones básicas** realizadas en cualquier empresa, veterinaria o no: la producción de bienes y servicios, la comercialización, y la administración de sus finanzas<sup>(5,6)</sup>; en tanto que existen otras funciones de carácter **no básico** o más específicas, como la

---

administración contable o del personal, entre otras. Con este esquema se afirma que mientras la producción está encargada de la preparación de los productos, bienes y/o servicio, la comercialización es responsable por venderlos y entregarlos. En tanto, el sector finanzas ha de cobrar y pagar.<sup>(6)</sup> Por otra parte, el sector administrativo realiza aquellas actividades contables que, a decir por Serra y Kastika (1994)<sup>(5)</sup>, deben vinculárselas con el manejo de las finanzas, pero con roles diferentes.

Botaro *et al.* (2010)<sup>(10)</sup> diferencian funciones principales de las de apoyo. En tanto que las principales poseen tres dimensiones: adquisición, producción y comercialización, las que llaman de apoyo son la administración y la financiación. Aclaran que, según la cantidad de actores, se distribuyen estas tareas, pero cuando el único integrante es el dueño, será él quién deba ejecutarlas a todas, o al menos a casi todas, contratándose alguno de los servicios que no maneja, como el asesoramiento contable o el jurídico. Cabe mencionar que cuando se está en presencia de una organización colegiada, en las que responden a características de estructura simple, los roles se saben distribuir entre los socios.

Gilli *et al.* (2016)<sup>(3)</sup> sostienen que los sistemas operativos son aquellos que constituyen las transacciones básicas ocurridas dentro de la organización. Como sistemas operativos mencionan a la adquisición de los insumos (**abastecimiento**), a las transformaciones ocurridas en la empresa (a la que denomina **conversión**), a la adquisición y administración de los fondos (**finanzas**), a la venta y distribución de bienes y servicios producidos (**ventas**), y a la incorporación y gestión del personal (**personal**), ya que agregan que en aquellas empresas con estructura simple, lo característico está en que no haya personal contratado, salvo situaciones muy especiales<sup>(2)</sup>. Finalmente, las interrelaciones entre los subsistemas mencionados conforman lo que para Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup> denominan estructura empresarial.

La **producción o conversión; servucción**. Este subsistema debe controlar todas aquellas variables más sensibles de importante impacto en la calidad del producto, sea un bien, un servicio, o la combinación de ambos.<sup>(3)</sup>

Están aquellas organizaciones que realizan una típica producción de bienes (como en una fábrica), las que compran para vender bienes (distribuidoras mayorista o minorista), o las que prestan sólo servicios. Finalmente, están las que realizan combinaciones de actividades, como es el caso de las veterinarias cuyo mercado se encuentra en el sector agropecuario, prestándoles servicios profesionales con el agregado de la venta de algún producto. Incluso, con ventas minoristas

---

ajenas a la medicina, como, por ejemplo, las que anexan artículos de talabartería.

Para Ferraro (2004)<sup>(11)</sup>, todo servicio debe “construírselo”, entendiéndolo como si fuera un proceso de “**servucción**”, neologismo que explica que debe “fabricárselo”, de forma similar a un bien, pero con características de intangibilidad<sup>1</sup>. En la práctica, se afirma que pocos servicios se acompañan de la provisión de bienes, en tanto que la venta de cualquier bien incluye algún tipo de servicio tanto en conocimiento como disponibilidad, profesional o no.<sup>(12)</sup> Este autor alega que el profesional actúa como una persona que está para resolver problemas de otras personas, ya que pone a disposición su experiencia y saber hacer, y a cambio percibe una remuneración.

Por ello, el accionar de los médico-veterinarios se concibe como un típico proceso de servucción. Casas Olascoaga (2012)<sup>(13)</sup> manifiesta que la profesión del médico veterinario ha evolucionado desde el diagnóstico y tratamiento individual de los animales, hacia la producción de alimentos, la atención de animales de compañía y de recreación, la promoción y prevención de la salud pública, la seguridad e inocuidad alimentaria, la protección del ambiente pecuario rural y urbano, y hacia “*la preservación y vigilancia de las maravillosas especies de animales silvestres*”. Sintetiza con la afirmación de que, según su especialidad, “*...los veterinarios deben estar debidamente capacitados y entrenados para resolver los problemas productivos, sanitarios, ambientales, de preservación y de bienestar de las diferentes especies de animales que pueblan la tierra*” (Casas Olascoaga, 2012. p: 262-263).<sup>(13)</sup> Aclara que esta profesión se caracteriza por una alta biodiversidad en su formación científico-tecnológica, demandante de una educación y entrenamiento sumamente calificados y permanentes. Con tal panorama, los organismos educativos ofrecen cursos especializados, algunos de posgrado que culminan con títulos de diplomaturas, especialidades, maestrías y doctorados.

Administración de las **adquisiciones**. En tanto que para Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup> el **subsistema de producción** tiene la responsabilidad de encargarse de las compras y de la posterior administración del *stock* de insumos, Botaro *et al.* (2010)<sup>(10)</sup> explican que tales funciones requieren de una dinámica distinta al de la producción misma, sobre todo en aquellas empresas que poseen importantes actividades comerciales y distributivas.<sup>(5)</sup> Ello ocurre en buena parte de las firmas

---

1 **Servucción:** “*La organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados*” (Ferraro, 2005, mencionando a Eiglier y Langear, pp 3).

---

veterinarias dedicadas a grandes animales, cuya compra-venta de insumos al campo necesita de algún tipo de atención con conocimiento y asesoramiento profesionales de calidad específica.

La etapa comienza con la detección de la necesidad de insumos, su recepción y posterior inventariado, pudiéndose acompañar por planillas de control de *stock* de insumos y de control de proveedores. En particular, la administración de inventarios (del *stock*) constituye un elemento vinculante clave con el sector financiero, pues estas inmobilizaciones saben ocasionar serios problemas de liquidez. Para sus controles, existen y/o diseñan “*ad hoc*” sistemas de *software* específicos.

El **subsistema comercial** es responsable en la generación de las políticas conocidas como *marketing mix*, *micromarketing* o **4 Ps**.<sup>(14,6,9)</sup> Tanto los clientes como la competencia constituyen el centro de atención de estas estrategias, mediante la elaboración, ejecución y el control de todas aquellas acciones coordinativas entre la oferta y demanda de sus bienes y servicios. Este sector se encarga del diseño y ejecución de las políticas sobre formación de precios, de la comunicación con los mercados meta, y de todas aquellas acciones que faciliten la inserción de la empresa en su ámbito o plaza<sup>(15)</sup> El *marketing* determina cuál y cómo serán los servicios y/o bienes, a qué precios, cómo se promocionan, publicitan y presentan, sobre la identificación que la organización realiza de sus mercados meta (conocido como su “*target*”), de las estrategias de posicionamiento, y de los controles consecutivos.<sup>(9)</sup>

Mc. Carthy y Perreault (1994)<sup>(14)</sup> simbolizan la propuesta en una figura con un eje central donde ubican al cliente; en tanto que alrededor están las Ps. Expresan que estas Ps simbolizan lo táctico y “manejable” de la comercialización, pero con características cortoplacistas, que denominan la **mezcla comercial** de la empresa. En tanto que la consideración e incorporación del cliente en la trama comercial transforma lo que es táctico cortoplacista en estrategia comercial con características largoplacistas<sup>2</sup>. Finalmente, afirman que habrán tantas estrategias comerciales como combinaciones entre Ps y clientes pueda trabajarse (ver Figura 1)

---

2 Los autores consideran que para actuar como verdadero estratega, como sujeto de mirada largoplacista, el empresario debe tener como eje o “target” comercial siempre al cliente, rompiendo con aquellos modelos clásicos de la vida empresarial cortoplacista con hincapié sólo en sus productos y alguna que otra Ps.



**Figura 1:** Esquema propuesto de mezclas y estrategias comerciales  
Fuente: elaboración propia en base a Mc McCarthy y Perreault (1994)

A diferencia del *marketing* de productos, el servicio profesional es un aspecto intrínseco al propio oferente, por lo que toda actividad comercial lo involucra directamente como persona.<sup>(12)</sup> Se sabe aseveran que ante los clientes, la marca de la empresa profesional y el apellido del sujeto constituyen “casi” una misma cosa, ya que es su principal activo su ganada **reputación**, que con correctas técnicas de *marketing* ha de proteger.<sup>(12)</sup>

Uno de los más controvertidos componentes de la mezcla comercial en la medicina veterinaria, como merecedor de una actitud positiva y responsable por parte del profesional, en palabras de Jevring-Bäck y Bäck (2008)<sup>(15)</sup> se manifiesta en la determinación de sus **honorarios**. Al respecto, el Colegio Veterinario pampeano trabaja en la permanente elaboración de un indicador orientativo, denominado **Gavet de asesorías técnicas** –Galeno Veterinario<sup>(16)</sup> que actúa como herramienta para la formación de los precios en el sector, con la aspiración de lograr la mayor transparencia posible. Los Gavet representan el honorario mínimo a cobrar por cada servicio, expresados en unidades Gavet que surgen a partir del precio del kg del novillo de Liniers (categoría 431-460 kg). Estos indicadores aparecen en distintas tablas según categoría del servicio (pequeños y grandes animales; laboratorios de diagnóstico; equinos y ovinos), a las que se recomienda revisar periódicamente en la *Web* de la Institución. En tanto buena parte de los servicios están expresados en Gavet, como en las actividades referidas a bovinos y equinos<sup>3</sup>, no se lo utiliza en el cálculo de los honorarios mínimos a cobrar por el profesional que realice actividades de laboratorio de diagnóstico, o en actividades con ovinos, ambos casos explicitados en pesos.<sup>(16)</sup>

3 En **equinos** existen dos situaciones: las inseminaciones artificiales con semen fresco, refrigerado y congelado, más la extracción de semen, se cotizan **en dólares**; en tanto que **en pesos** se evalúan las ecografías y las libretas sanitarias (confección sin anemias y vacunación).

---

El **subsistema financiero** se ocupa de mantener en equilibrio la situación de liquidez, para que no le falte dinero a la organización y, compensar así, egresos con ingresos. Gilli *et al.* (2016)<sup>(3)</sup> exponen como importante para todo cliente la disponibilidad clara y precisa de las políticas de venta, de otorgamiento de créditos y de requisitos para el gozo de financiación. Agregan que se puede cobrar de contado y a plazo, con visita de un cobrador o mediante alguna entidad bancaria (mediante tarjetas de débito, de crédito o depósito en caja). Para Gitman y Zutter (2012)<sup>(17)</sup>, el tamaño e importancia de la función financiera depende de las dimensiones de la empresa, a su vez aclaran sobre la importancia que tiene toda planeación financiera en su desempeño y en la prosecución de los objetivos generales. O, como señalan Jevring-Bäck y Bäck (2008)<sup>(15)</sup> para el caso de empresas veterinarias, el objetivo de toda planificación financiera está en controlar su desarrollo financiero, ocupándose del cálculo de los costos, ingresos y **rentabilidad**. En particular, no todos poseen aptitud para medir el desempeño empresarial, ya que desconocen alguno de sus propios indicadores, como ocurre con sus **costos financieros y comerciales**, entre los más importantes para identificar.

Ante la necesidad permanente que conlleva la empresa al momento de enfrentar las operatorias cotidianas, la búsqueda de financiamiento se constituye en otro de los roles claves del subsistema. Allami y Cibils (2011)<sup>(18)</sup> sostienen que en el interior mismo de las organizaciones existen fuentes para obtener fondos en particular la disponibilidad de las utilidades; y a los sectores externos, como el sistema bancario, el mercado de capitales o el crédito comercial de proveedores. Se incurre así en costos financieros no siempre conocidos.

Vega Bravo (2016)<sup>(19)</sup> afirma que un buen manejo de las **amortizaciones** de bienes durables redundará en un mejor manejo financiero. Incluso, propone la confección de un fondo de amortizaciones como método de ahorro a utilizarse en el futuro en la reposición de tales activos depreciados.

Generalmente, al **subsistema personal** en las micro y pequeñas empresas no se le asigna la importancia que debiera tener. No es extraño que tras un determinado volumen de trabajo se contrate gente, incluso con un saber técnico similar al del dueño.<sup>(12)</sup> Este subsistema se encarga de la selección, contratación, capacitación y dirección de las personas que trabajan en la organización, constituyéndose en proveedor interno de trabajadores para el resto de los subsistemas<sup>(6,12)</sup>

Jevring-Bäck y Bäck (2008)<sup>(15)</sup> afirman que si desean las clínicas veterinarias que el negocio prospere, deben competir tanto por los clientes y como por el personal. Los autores identifican la falta

---

de delegación de actividades como una de las debilidades del sector, aunque si bien antes se debe estar calificada. Al respecto, para Gilli *et al.* (2016:251)<sup>(3)</sup> *“la actividad de capacitación y desarrollo apunta a instruir al individuo para lograr el mejoramiento de su formación profesional, entrenarlo en el desempeño de sus funciones actuales (capacitación) y proporcionarle un perfeccionamiento adecuado para su actividad futura (desarrollo)”*<sup>4</sup>.

En el eje de la rueda operativa, responsable de la generación de políticas globales y de la gestión empresarial, se debe ubicar como un subsistema más al propio **Empresario**; en organizaciones más complejas, reemplazado que por un gerente general<sup>(6)</sup>

Buena parte de los autores mencionados diferencian entre lo que es un empresario tradicional, conocido también como clásico u operativo, de aquél considerado estratégico o comercial.<sup>(14)</sup> Cuando el empresario se mueve en términos clásicos, su objetivo principal está en la búsqueda de eficiencia, en la dinámica interna para que *“... la rueda operativa no se detenga y funcione lo más rápido posible”*<sup>(5)</sup> orienta el accionar a los temas técnicos, a la producción, obviando aquellos aspectos de índole estratégicos, como los inherentes al contexto y a la generación de políticas de largo plazo. Si bien están aquellos empresarios que se dimensionan como estrategas, con una visión en el mediano y largo plazo<sup>(12)</sup>, lo clásico es que les preocupe más lo cotidiano y rutinario, con típicas facetas operativo-cortoplacistas, mecánicas y fragmentarias, acostumbrados a una vida diaria que los absorbe permanentemente, en palabras de Serra y Kastika (1994)<sup>(5)</sup>. Passano (2016)<sup>(9)</sup> indica que este tipo de veterinario se mueve mediante clásicas técnicas de prueba y error, característico del corto plazo, sin brindarle demasiada atención a aquellos factores que son prioritarios, como el reconocimiento por las dinámicas en sus clientes y/o sus competidores. Tampoco le inquietan los aspectos inherentes al *marketing* o al *management* (dirección).

El **subsistema administrativo**, responsable de la organización burocrática en la organización<sup>(5)</sup>, resulta clave para la generación y ordenamiento de todo registro de información interna y externa, si bien en las PyMEs no siempre funcionan como deben. Es por ello que se plantea que toda empresa disponga de un excelente suministro de datos, con procedimientos adecuados para facilitar la toma de decisión.

---

4 Mención especial cabe la importancia de las **ART** (Aseguradoras de Riesgo del Trabajo) las que, según la Ley 24557 vigente, tienen como objetivo el *“reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de los riesgos derivados del trabajo y reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado”*.

---

<sup>(6)</sup> Para estos autores, los registros deben actuar como un radar que, en forma permanente, diagnostiquen amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.

**Anclaje institucional.** Otro de los elementos importantes a tener en cuenta en el diseño de las empresas lo constituye su **estructura jurídica**.<sup>(6)</sup> Los autores alegan que la forma jurídica seleccionada, sea unipersonal o colegiada, condiciona tanto la estructura empresarial como su capacidad para ejecutar contratos. Al respecto, desde 2014 está vigente la Ley 26994 sobre Sociedades Comerciales.<sup>(20,21)</sup>

Debe prestarse especial atención al **sistema tributario**. Son tres a considerar: nacionales, provinciales y locales. En particular, Sánchez *et al.* (2001)<sup>(7)</sup> insisten con la situación de los médico veterinarios ante AFIP, y recomiendan la condición de **responsable inscripto (RI) en IVA y Ganancias** en aquellos veterinarios cuyos clientes tengan esta situación impositiva, como es el caso, en buena parte, de los productores agropecuarios. En tanto que si venden servicios a consumidores finales, por ejemplo en la atención de mascotas o las ventas minoristas a familias, encargan la condición **monotributista**, que depende del nivel de facturación.<sup>5</sup>

En el **ámbito provincial**, los veterinarios deben inscribirse en el Impuesto a los Ingresos Brutos (**IB**), gravamen que se liquida mensualmente en función de la facturación bruta (en La Pampa, esta alícuota es del 3%). Mientras que la **instancia municipal**, para el caso de disponerse de local habilitado, exige el pago mensual de determinadas tasas y contribuciones municipales, como salubridad e higiene, alumbrado, barrido y limpieza, y recolección de residuos patológicos, entre los más importantes.

Finalmente, en el anclaje institucional debe mencionarse a todo vínculo contractual y actitudinal entre el médico veterinario con su Colegio Médico Veterinario (CMV), institución de rol **gremial**, no sindical<sup>(8)</sup> que incide en el desempeño de sus representados. Según el artículo 5º del Estatuto del Colegio Médico Veterinario de La Pampa, *es requisito indispensable para ejercer la profesión, tanto en el ámbito oficial como el privado, estar matriculado en el Colegio*. Es corriente afirmar que el fundamento de los colegios profesionales está en el establecimiento de normas y códigos de conducta, que formen el conocimiento, la difusión de buenas prácticas profesionales, así como para limitar a situaciones incorrectas.<sup>(12)</sup> Según la visión y compromiso del colegiado, el médico veterinario puede actuar como un **sujeto activo**,

---

5 Interesante opción para aquéllos que prestan servicios "a la orden" de otro profesional o empresa contratante.

---

al que le interesa la política del sector; o como un **actor pasivo** para con su organización gremial.

## ***Materiales y métodos***

Este trabajo se trató de una investigación de tipo exploratorio/descriptiva, de enfoque cualitativo con algunos aportes cuantitativos. Souza Minayo *et al.* (2007)<sup>(22)</sup> proponen una serie de pasos para la operacionalización de los datos recabados en este tipo de investigación: a) la organización, a lo que denomina mapeo de los datos obtenidos en el trabajo de campo; b) clasificación de los datos: proceso conocido como de codificación, para buscar la identificación de aquellas estructuras relevantes de los actores sociales entrevistados; c) finalmente, plantea la búsqueda por establecer articulaciones entre los datos con la teoría y así promover las relaciones fundamentales “...entre lo concreto y lo abstracto, lo general y lo particular, la teoría y la práctica”<sup>(22)</sup>

El presente artículo surge de una encuesta original que permitió identificar a ciento veintinueve (129) médico veterinarios en la zona estudiada, donde se mostró que la tercera parte vive exclusivamente de un salario público (43 profesionales); otro tanto reparten sus ingresos entre el sector público y la actividad privada (43 profesionales); en tanto que los otros cuarenta y tres (43) viven sólo de la actividad privada.<sup>(23)</sup>

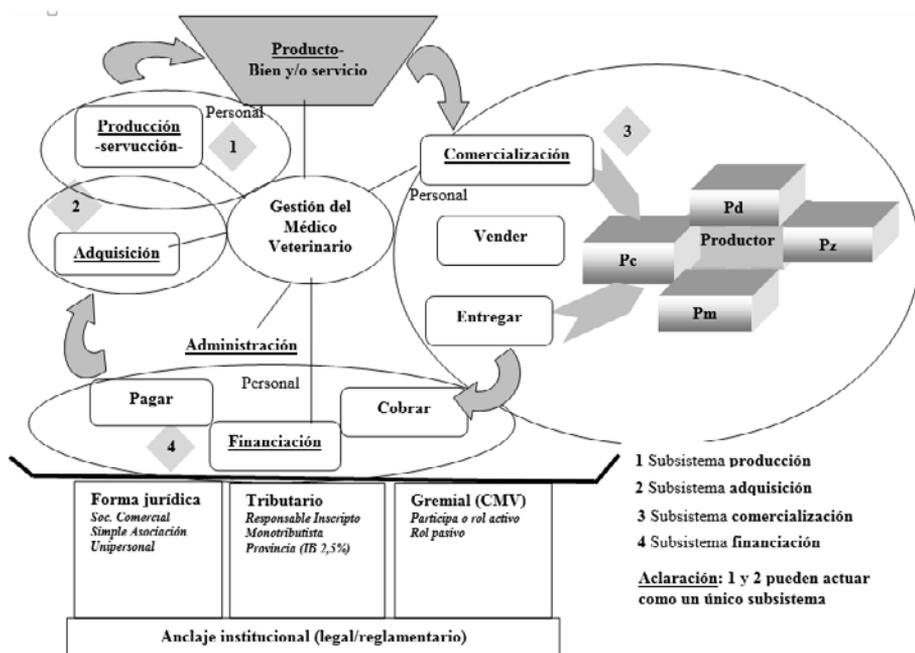
De este último grupo, se profundizó sobre aquellos diez que actuaron exclusivamente en el sector privado cuyos clientes principales fueron productores agropecuarios.

El planteo anterior está fundamentado en la propuesta de Pineda y Alvarado (2008)<sup>(24)</sup>, quienes fundamentan la lógica de la muestra en la investigación cualitativa y diferencian dicho enfoque con aquella cuantitativa. Como es el caso de este trabajo, los investigadores cualitativos no se preocupan por la generalización, sino que buscan la mayor comprensión holística y profunda del fenómeno estudiado, por lo que no se elabora un plan preestablecido de muestreo, sino que surge del trabajo de campo propiamente dicho. En la misma línea de estos planteos, se trabajó con la estrategia de muestras homogéneas, que se caracteriza por la identificación de un subgrupo con características similares a fin de estudiarlo. Para este trabajo en particular, serían aquellas veterinarias y sus dueños profesionales, cuyo mercado consiste en el productor agropecuario, sin otra actividad que no sea la privada.

Ante la cantidad relativamente finita y accesible de la población de médicos veterinarios que declararon trabajar en **forma exclusiva con grandes animales** y que residen en el departamento Maracó

de la provincia de La Pampa, se realizó un **censo**. Tal criterio se basó, en primer lugar por la escasa información en el mencionado sector (la mayoría de la bibliografía revisada trabajó con ejemplos de clínicas en pequeños animales, salvo excepciones); segundo, para que no hubiera ningún tipo de efecto sobre los procesos de servucción ocurridos (por ejemplo, que fueran docentes en la Facultad de Ciencias Veterinarias local, entre otras posibilidades). De la misma forma utilizada en Saravia *et al.* (2016)<sup>(8)</sup> se confeccionó un padrón “*ad hoc*” de aquellos veterinarios residentes en el mencionado ámbito, con datos aportados por el Colegio Médico Veterinario y por la Facultad de Ciencias Veterinarias locales. El motivo de esta doble fuente estuvo en que se necesitaba ubicarlos en forma fehaciente (lugar de residencia, TE y/o email), y las Instituciones antes mencionadas no tenían actualizada esta información. Se determinó que a los tres contactos fallidos (personales, telefónicos, vía email, etc.) significaban no disponibilidad o predisposición.<sup>(8)</sup>

En la descripción de la empresa se utilizó un esquema tipo rueda operativa propuesto por Serra y Kastika (1996)<sup>(5)</sup> y Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup>, con aportes del modelo básico que Mintzberg (1991)<sup>(2)</sup> y Gilli *et al.* (2016)<sup>(3)</sup> identificado como estructura simple, al que se incorporaron aportes de Mc McCarthy y Perreault (1994)<sup>(14)</sup> sobre estrategia comercial (ver figura 2).



**Figura 2:** Modelo propuesto de empresa veterinaria como rueda operativa

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo se consultaron aspectos inherentes a los subsistemas operativos, hurgándose respecto a las determinaciones tomadas de cada uno de ellos, particularmente sobre las estrategias, creencias, actitudes y/o conductas del encuestado ejecutadas en función de sus objetivos empresariales, sin ejercerse en él ningún control en su comportamiento y con atención a la propuesta de Berenson y Levine (1992)<sup>(25)</sup>. Al respecto, Saravia *et al.* (2016)<sup>(8)</sup> utilizaron este criterio, para fundamentar que las respuestas obtenidas de esta manera consiguen tal carácter de espontaneidad que permiten no ser afectadas por influencias o estructuraciones tanto externas como internas. Se realizaron preguntas estructuradas y no estructuradas como se ven en los siguientes ejemplos:

## FORMATO DE LA ENCUESTA EJECUTADA. ALGUNOS EJEMPLOS

### I.- Aspectos personales

**Sexo** F  M

(Otras consultas...)

### II. Aspectos profesionales

#### **Formación**

(Otras consultas)

Cursos sobre **gestión** NO  SI

Si responde SI, **dónde**: .....

**Especifique** los temas sobre capacitación en gestión

.....

(Otras consultas...)

### II. D. Sobre la Actividad Privada (***ejercicio independiente***)

#### **Organización jurídica:**

Individual  Simple Asociación  Sociedad regular

¿Qué **tipo de sociedad regular**?: .....

Cuántos socios Médico Veterinarios: .....

(Otras consultas...)

¿Realiza **servicios diferenciados**? NO  SI

Si responde SI, ¿cuáles? .....

### III Sobre la Rueda Operativa

#### P/ PROPIETARIOS (Veterinarias/Distribuidoras/otras)

**Por ejemplo, sobre el siguiente subsistema se realizaron, entre otras:**

#### III.3 Función de finanzas

¿Cómo **financia la compra de sus insumos?**

- Con capital propio
- Con capital ajeno de corto plazo (crédito proveedores)
- Una combinación de ambos

¿Usó **financiamiento externo?**

- No
  - Financiamiento de proveedores a través de compra directa
  - Créditos de organismos oficiales (estado nacional, provincial o municipal)
  - Otros (por ejemplo leasing, otros)
- (Otras consultas...)

**Nota:** la encuesta cuenta con 17 páginas, por lo que se extractaron unos pocos aspectos para ejemplificar cómo se trabajó

La información se actualizó permanentemente con el aporte de informantes calificados, mecanismo previsto por la investigación cualitativa.

Tras la recepción de los cuestionarios, se codificaron los datos en función de las características del sujeto encuestado y del subsistema al cuál correspondiera la información, cotejándose con la teoría revisada, según Souza Minayo *et al.* (2007)<sup>(22)</sup> y Pineda y Alvarado (2008)<sup>(24)</sup>

## **Resultados y discusiones**

**Subsistema empresario:** Se identificaron y censaron diez (10) médicos veterinarios que reunían las condiciones de la investigación; este número significa, aproximadamente, el 8% (7,75%) del total de estos profesionales radicados en Maracó. En todos los casos fueron hombres, uno de ellos dedicado al servicio de laboratorio sin visita a campo, pero que declaró que grandes animales eran su principal sustento.

---

Salvo un caso, que planteó un claro horizonte a diez años para él y su empresa, el resto estuvo más preocupado por el corto y mediano plazo, es decir de no más de 3 años. Esto puso en evidencia el enfoque operativo y/táctico de los encuestados, que no son poseedores de una visión a largo plazo. Para el caso del más estratega, expresó que aplicó técnicas de segmentación de mercados, desconocidas o no tenidas en cuenta por el resto.

**Subsistema servucción:** La mayor parte de los encuestados planteó que su principal desarrollo profesional lo sustentaba en la experiencia y no tanto en otras capacidades. Esto tendría relación con aquello planteado por Passano (2016)<sup>(9)</sup>, quien afirmó que los veterinarios “*a campo*” aprenden del trabajo diario, ya que ponen en juego la prueba y el error. Aún así, al preguntarles si se consideraban especialistas, sostuvieron serlo por esa misma experiencia de campo obtenida día a día.

En general, este subsector de la Medicina Veterinaria no posee títulos de posgrado, salvo un caso con una Diplomatura. Ninguno se manifestó interesado en realizar cursos de posgrado con evaluación. Aunque solo, dos dijeron haberlo realizado en gestión empresarial; no resultó casualidad que en ambos casos estuvieran dedicados no tanto al asesoramiento como sí al comercio minorista y a las actividades de laboratorio. Así, este sector mostró poco dinamismo al momento de capacitarse, sobre todo por la falta de tiempo, según manifestaron los encuestados.

En cuanto a las instancias municipales, sólo dos poseían local propio, seis lo alquilaban y los otros dos no tenían un lugar específico, por lo que para ubicarlos sólo era posible por vía telefónica.

**Subsistema adquisición:** Casi todos los participantes expresaron que no tuvieron problemas con proveedores, salvo en un caso, quién manifestó como preocupante toda venta directa que realizan algunos mayoristas a los productores.

La política de todos sobre el *stock* fue muy sencilla, recurriéndose al uso de planillas de caja, en formato *Excel*, o por la mera utilización de un cuaderno manuscrito. Sólo dos veterinarios asumieron disponer de un *soft* especial, en tanto que otros dos autocritican su gestión por no llevar ningún tipo de registro. El control sobre la compra de insumos lo realizan mayoritariamente en función a las ventas, no en forma preventiva ni provechosa de las oportunidades.

**Subsistema comercial; la estrategia comercial:** El eje de estas estrategias la constituyeron **productores** de grandes animales de la región, todos propietarios de bovino para carne y un tambero, sin

---

identificarse otra especie en particular (nadie mencionó porcinos, ovinos, caprinos, equinos, etc.).

Se les preguntó si el resto de los veterinarios con los cuales participaban por el mismo mercado eran considerados colegas o competencia. Sólo un caso lo consideró competencia, en cambio el resto lo tomaron como colegas, exponiendo que los vínculos interprofesionales eran poco conflictivos o muy armónicos.

Los **servicios** (*P producto*) se centraron en los temas clínicos, planes sanitarios, asesoramiento en producción (nutrición, reproducción, manejo en general, etc.); un caso de los analizados brinda servicios de laboratorio para grandes animales, en tanto que el resto atiende en el campo. De los diez (10) médicos veterinarios cuyos ingresos totales provienen sólo de la actividad privada con grandes animales, tres (3) además trabajan con mascotas, si bien no como el principal ingreso, lo que evidencia que el sector necesita de otras actividades conexas para vivir.

Entre los servicios brindados, surgió como interesante la presencia de mercados netamente comerciales. La mitad de los encuestados manifestaron participar en la *certificación* de exportación para la Unión Europea, observándose este nicho del mercado como interesante para el sector. En tanto que los ingresos en uno de los encuestados manifestó depender mayoritariamente de la *comisión* de hacienda, al que anexa asesoramiento para productores como su actividad secundaria. Finalmente, se identificó el segmento con local con comercio minorista, en el que se destaca la venta de alimentos balanceados (para consumo de grandes animales y mascotas).

La política de **precios** (*P precio*) la coordina el CMV, que publica los Gavet o pesos a cobrar en su Web periódicamente, según el servicio brindado. Salvo el médico veterinario que sólo trabajaba en servicios de laboratorio, cuyos honorarios se cobra en pesos, el resto cotiza en Gavet, como aconseja la Organización gremial.

La **promoción** (*P promoción*) destacada consistió en *publicitar* sólo a través de medios radiales (un caso por TV). De esta manera se evidencia la sencillez de estas políticas, que únicamente hacen hincapié en el *boca a boca*.

La **plaza** (*P plaza*) identificada ocurrió en campos de la zona de influencia. El productor acudía a la misma veterinaria, cuando disponía el profesional de local, o por contacto telefónico. En el caso del veterinario laboratorista, poseía similar estrategia, incluso para los casos donde participaba como proveedor de otros colegas.

**Subsistema financiero:** salvo un caso, que consignó disponer de suficiente conocimiento sobre el desempeño financiero de su

---

empresa, capaz del reconocimiento de sus costos financieros, amortizaciones y rentabilidad, que recurría al crédito de proveedores y a otros tipos de financiamiento externo (por ejemplo, bancario), el resto expresó que no manejaba los mencionados indicadores, financiándose sólo con capital propio o con el crédito de proveedores. En particular, dos expresaron conocer su rentabilidad, mientras otro caso conocía las amortizaciones, pero al hurgar para que den mayores precisiones, no pudieron brindarlas.

**Subsistema personal:** Nadie declaró disponer de personal contratado, haciéndose cargo el dueño de todas las labores, “*cerrando*” sus dependencias cuando debe asistir al campo de su cliente. En determinadas situaciones, manifestaron recurrir a personas de confianza, delegando en un familiar, por ejemplo, la atención del local.

**Subsistema anclaje institucional:** De las formas jurídicas identificadas, cinco trabajan en forma individual, cuatro como simples asociaciones y uno declaró participar en una SRL. Ninguno integra sociedad de más de dos socios, sin identificación clara de roles entre socios para la gestión.

Cabe destacar que salvo un caso declarado como RI en IVA y Ganancias, el resto es monotribustista. Aunque, aquel que participa de una organización colegiada inscripta como RI, al momento de vender sus servicios profesionales lo hace como monotribustista. Esto indica la posesión de una propia cartera de clientes, distinta a la de su propia empresa. De este modo, se contradice con los conceptos expuestos por Sánchez *et al.* (2001)<sup>(7)</sup>, quienes recomiendan siempre la situación de RI de los veterinarios cuyos clientes son productores y desaconseja la de monotributista.

Del total encuestado, 4 (cuatro) participan activamente de esta Organización, sea en la Comisión Directiva o en alguna de las comisiones específicas. La falta de interés o el poco tiempo disponible fueron los principales motivos que plantearon los no partícipes activos del Colegio. Las críticas sobre esta Institución redundaron en la poca intervención en la política institucional de los propios asociados, en particular aquéllos que estaban en esta situación. También fueron críticos sobre el escaso control en los colegiados sobre sus precios o Gavet y por el alto costo que le significaba al recién recibido el pago de la matrícula y otros costos añadidos, como los de la Caja Profesional.

---

## Conclusiones

En este tipo de sector, empresa y empresario son componentes de un todo difícil de separar y/o diferenciarse. Todos los casos evidencian la presencia de **estructuras empresariales simples**, tal como lo plantean Mintzberg (1991)<sup>(2)</sup> y Gilli *et al.* (2016)<sup>(3)</sup>, demostrando la sencillez de estas organizaciones; favorecido por el esquema propuesto de **rueda operativa** de Serra y Kastika (1994)<sup>(5)</sup> y de Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup>

El análisis final permite identificar microempresas que operan en ambientes simples, de forma similar a cuando fueron creadas. En palabras de Mintzberg (1991)<sup>(2)</sup>, representarían un claro ejemplo de “*no estructuras*” empresariales, típicas de las microempresas argentinas, no sólo veterinarias.

De los diez médicos veterinarios encuestados, que representan el 100% del subsector analizado, sólo uno evidencia un dedicado manejo para la gestión de su empresa. Este sujeto, si bien se presenta como dueño de una empresa individual, poseería una visión largoplacista claramente diseñada, según sus apreciaciones y esfuerzos al respecto. Actúa como Responsable Inscripto; hace estudios de mercado con segmentación de clientes; siquiera necesita de local propio o alquilado para trabajar. Cabe agregar que identifica sus costos financieros y comerciales, conoce y utiliza sus amortizaciones para autofinanciamiento. Es decir, para financiarse, recurre no sólo al capital propio y al crédito de proveedores, sino a los bancos. Así mismo, menciona y utiliza el resumen bancario como una interesante herramienta de gestión; usa distintos mecanismos de control en el *stock*; entre otras herramientas sobresalientes.

Por otra parte, el resto de los encuestados hace un manejo que, al cotejarlo con la bibliografía analizada, reviste características simples. Por lo que los médicos veterinarios encuestados, como dice Passano (2016)<sup>(9)</sup>, relegan la gestión empresarial a un segundo plano, sobre todo focalizar en sus facetas profesionales técnicas, ***aprobándose así la hipótesis planteada.***

Si bien el subsector es pequeño respecto a los actores involucrados, llama la atención la ausencia de **la mujer** dedicada a estas actividades según el muestreo que se ha podido desarrollar en este trabajo. Lo cual motiva una nueva y futura investigación que tendría como objetivo la búsqueda y hallazgo de explicaciones de los porqués de esta situación. Aunque se debe aclarar que se identificaron algunas mujeres dedicadas a estas ramas de la profesión, pero no en forma exclusiva, ya que se complementan con actividades públicas.

---

Otro de los aspectos a resaltar está en la total ausencia de empleados contratados por estas empresas, más allá de la necesidad en los momentos que el propietario debe ir al campo, cerrando momentáneamente su local (cuando disponen de él). Seguramente el tipo de empresa con características micro tenga que ver con ello, sustentado en la limitación que tienen sus ingresos.

Finalmente, se muestra como interesante para explorar y describir a este tipo de empresa a la **estructura simple** mencionado por Mintzberg (1991)<sup>(2)</sup> y Gilli *et al.* (2016)<sup>(3)</sup>, con los aportes esquemáticos que brinda el modelo de **rueda operativa** que Balestri *et al.* (2003)<sup>(6)</sup> proponen para caracterizar a este tipo de empresas.

---

## Bibliografía

1. Gilli, J. y Tartabini, A. Organización y administración de empresas. Ediciones del Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires, Argentina. 2013.
2. Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires. El Ateneo 1991.
3. Gilli, J.; Arostegui, A.; Doval, I.; Iesulauro, A. y Schulman, D. Diseño organizativo. Estructura y procesos. Buenos Aires. Ed. Granica SA. 2016
4. Chiavenato, I. Administración. Teoría, proceso y práctica 3º Ed. Bogotá, Colombia. McGraw Hill Interamericana. 2001.
5. Serra, R y Kastika, E. Reestructurando empresas Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1994.
6. Balestri, L.; Saravia, C.; Poma, K.; Fuentes, V. La empresa como sistema y el empresario tradicional. Ciencia Veterinaria. 2003;5: 60-77 .
7. Sánchez, A.; Saravia, C. y Balestri, L. Los impuestos en la actividad profesional agropecuaria y en la comercialización de carnes, lácteos y granos en la provincia de La Pampa. Ciencia Veterinaria. 2001;3:49-65 .
8. Saravia, C.; Sánchez, A.; Balestri, A. y Ferrán, A. Ética y moral profesionales según los médicos veterinarios pampeanos. Sus premisas y el Código de Ética y Disciplina. Ciencia Veterinaria. 2016; 18(1):67-91
9. Passano, J.C. Marketing, management y dirección de ventas para veterinarios, ingenieros agrónomos y proveedores del sector agropecuario. Foro Latino Americano de Marketing agropecuario.[Internet] 2016 [citado noviembre 2016] Revisado entre 28 al 31 de marzo de 2018 Recuperado a partir de: [https://issuu.com/juanpass/docs/libro\\_mio](https://issuu.com/juanpass/docs/libro_mio)
10. Botaro, O.; Rodríguez Jáuregui, H. y Yardín, A. El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa. Buenos Aires. La Ley. 2010.
11. Ferraro, G. L. Servucción: una herramienta para la gestión. XXVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Tandil, Argentina [Internet] 2004 [citado en noviembre de 2004]. Recuperado a partir de: [http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo25\\_iapuco.pdf](http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/iapuco/trabajo25_iapuco.pdf)
12. Martínez Selva, J.M. Marketing de servicios profesionales para la pequeña y mediana empresa” Prentice Hall. 2º Ed. Madrid, España. 2005.
13. Casas Olascoaga, R. Acción del veterinario ante la biodiversidad de las Ciencias Veterinarias. Anales de la Academia Nacional de Agronomía y Veterinaria. Tomo LXVI. Buenos Aires, Argentina. 2012. p:259-277
14. Mc McCarthy, J. y Perreault Jr, W. Fundamentos de comercialización. Principios y métodos. El Ateneo. Argentina. 1994.
15. Jevring-Bäck, C. y Bäck, E. Gestión de la clínica veterinaria Intermédica Editorial. 2º Ed. Buenos Aires, Argentina . 2008.
16. Estatuto del Colegio Médico Veterinario de La Pampa, Argentina [Internet] 2018. Recuperado en Marzo de 2018 a partir de: <http://www.colveterinariolp.org.ar/estatuto/>

- 
17. Gitman, L. y Zutter, Ch. Principios de administración financiera. Pearson Educación de México SA. 12ª edición. México. 2012.
  18. Allami, C. y Cibils, A. El financiamiento bancario de las PYMES en Argentina (2002-2009). Revista Latinoamericana de Economía. Universidad Nacional Autónoma de México. 2011; (42) 165 : 61-86.
  19. Vega Bravo, J. El fondo de amortización como método de autofinanciamiento para la adquisición de bienes de capital y fondo de ahorro. Machala. Universidad Técnica de Machala. Mexico. 2016.
  20. Argentina. Ley General de Sociedades Comerciales, Nº 26.994. Código Civil y Comercial de La Nación. Argentina. 2014.
  21. Perciavalle, M. Ley General de Sociedades Comentada. Errepar SA. Buenos Aires, Argentina 2015.
  22. Souza Minayo, M; Ferreyra Deslandes; D.; Cruz Neto, O. y Gomes, R. Investigación social. Teoría, método y creatividad . Lugar Editorial. Buenos Aires, Argentina.2007.
  23. Testa, L.; Paggi, D.; Dupuy, F. y Saravia, C. Características de los servicios veterinarios desempeñados en el Departamento Maracó, La Pampa. Identificación de fuentes laborales públicas Revista Ciencia Veterinaria 2016; 18(2):66-77.
  24. Pineda, E. y Alvarado, E. Metodología de la investigación [Internet] Washington, D.C.; 2008 [citado en mayo 2018] p: 4-6; 38-39;57-59;82-83. Recuperado a partir de: <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodologia%20de%20la%20Investigacion%20Manual%20para%20el%20Desarrollo%20de%20Personal%20de%20Salud.pdf>
  25. Berenson, M. y Levine, D. (1992) Estadística básica en administración. Conceptos y aplicaciones 4ª Ed. (Traducción de la 2ª Ed. en inglés). Prentice-Hall Hispanoamericana SA. Naucalpán de Juárez, México.1992. p: 8, 438-441.

