



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**“PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA
PROTECTORA CANINA MEDIANTE LA ESTRATEGIA
DEL OCÉANO AZUL, PARA LA GENERACIÓN DE
PROYECTOS CON ALTO IMPACTO SOCIAL”**

DIRECTORA:

Dra. Gabriela Rosalía Barajas Díaz

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Administración**

PRESENTA:

Nahir González Sosa

Puebla, Pue., Noviembre 2016

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA PROTECTORA CANINA MEDIANTE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL, PARA LA GENERACIÓN DE PROYECTOS CON ALTO IMPACTO SOCIAL”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NAHIR GONZÁLEZ SOSA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 9 de noviembre de 2016


DRA. GABRIELA ROSALÍA BARAJAS DÍAZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA PROTECTORA CANINA MEDIANTE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL, PARA LA GENERACIÓN DE PROYECTOS CON ALTO IMPACTO SOCIAL”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NAHIR GONZÁLEZ SOSA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 8 de noviembre de 2016

MTRA. REBECA MUÑOZ VELÁZQUEZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente


Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA PROTECTORA CANINA MEDIANTE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL, PARA LA GENERACIÓN DE PROYECTOS CON ALTO IMPACTO SOCIAL”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NAHIR GONZÁLEZ SOSA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 8 de noviembre de 2016


MTRA. SARA MORALES GARCÍA



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector de Tesis** de la tesis denominada: **“PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA PROTECTORA CANINA MEDIANTE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL, PARA LA GENERACIÓN DE PROYECTOS CON ALTO IMPACTO SOCIAL”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

NAHIR GONZÁLEZ SOSA

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 7 de noviembre de 2016


Mtro. JESUS URRUTIA ALVARADO



c.c.p. Alumno (s)



BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/113/16
Asunto: Digitalización de Tesis

C. NAHIR GONZÁLEZ SOSA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“PROPUESTA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE UNA PROTECTORA CANINA MEDIANTE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL, PARA LA GENERACIÓN DE PROYECTOS CON ALTO IMPACTO SOCIAL”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 22 de noviembre de 2016

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
ECA

Facultad
de Contaduría
Pública

Bvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

A todos los caninos del mundo, pero especialmente a aquellos abandonados indefensos que deambulan en las calles, ustedes fueron mi principal motivación para realizar este proyecto.

A Willy, Perry, Peggy y Camila; gracias por su amor incondicional, su lealtad y por enseñarme a ser una mejor persona. Los amo y los amaré siempre con todo mi corazón.

A Molly, Marley, Luna y Nugget; gracias por haberse cruzado en mi camino y estar presentes en algún momento de mi vida, conquistándome con su nobleza y dulzura. Nunca los olvidaré.

A Alfonso; gracias mi amor por permanecer siempre a mi lado a lo largo de todo este proceso, por entenderme y ser mi más grande apoyo.

A mamá; gracias por estar conmigo, por tu entrega, tus sacrificios, por tu comprensión y tu apoyo incondicional.

A papá; donde quiera que estés, sé que me acompañas y que algún día volveremos a encontrarnos, gracias por tu legado y enseñanzas.

A mi hermana; por estar presente y ayudarme siempre que lo he necesitado.

*Gracias a mi Directora y a mis Asesores de Tesis:
Dra. Gabriela Barajas, Mtra. Sara Morales,
Mtra. Rebeca Muñoz y Mtro. Jesús Urrutia;
por su tiempo, enseñanza, dedicación y
orientación para la elaboración
de este proyecto.*

*Y principalmente, gracias a Dios,
por permitirme culminar esta
etapa y ser siempre
mi fortaleza.*

RESUMEN

El número de caninos callejeros en la Ciudad de Puebla y en general en México, aumenta día con día; sin embargo, hasta la fecha, no existen medidas efectivas para erradicar la situación, por lo que este hecho representa un problema grave de salud, seguridad, tránsito y por supuesto ético, ya que involucra a seres vivos.

Debido a este panorama y a la inquietud de otorgar una aportación social en este rubro desde la perspectiva administrativa, surge la idea de realizar el presente trabajo. En él se aborda en primera instancia, el panorama general de la referida problemática, conjuntamente con un acercamiento al funcionamiento general de los organismos que coadyuvan a la solución de este asunto, los cuales son denominados albergues caninos o protectoras caninas, dependiendo de la función que desempeñan.

Se les llama protectoras caninas a aquellas entidades sin ánimo de lucro cuyo fin principal es ayudar en todo lo posible a los animales; en el caso específico de los caninos, estos organismos buscan resguardarlos temporalmente, esterilizarlos, atender sus problemas de salud y buscarles un hogar definitivo que los acoja debidamente. Los albergues caninos, también son organismos protectores de animales, puesto que se rigen por los mismos principios y desempeñan casi las mismas funciones que las protectoras caninas; sin embargo, la diferencia entre ambas entidades radica en que los albergues cuentan con un espacio físico establecido de forma fija, en el que pueden hacerse cargo de los caninos rescatados, mientras se les logra colocar en un hogar definitivo; las protectoras no poseen dicho espacio.

Posteriormente se aborda en esta investigación, la transformación de una protectora canina en albergue canino y los beneficios que ello traería consigo para la resolución de la problemática estudiada. Aunado a ello, se documenta el uso de

planeación estratégica como herramienta de gestión para organizaciones sin fines de lucro, con la finalidad de describir los beneficios y la utilidad que pueden obtener los albergues caninos, al emplear dicha herramienta.

Como parte complementaria a lo mencionado en el párrafo previo, se explica de manera detallada qué es y cómo se aplica la llamada “Estrategia del Océano Azul”, la cual tiene como objetivo desarrollar espacios de mercado no disputados, donde los factores del entorno se vuelvan irrelevantes, teniendo como base fundamental la diferenciación. Dicha estrategia se toma en cuenta debido a que se considera que para que un albergue canino se posicione y logre destacar en la realización de su labor, es necesario que además de estar constituido formalmente y de funcionar de manera eficaz y eficiente respecto a la cuestión administrativa, también debe ofrecer algo único que logre atrapar la atención de los diversos sectores productivos y sociales, teniendo como sustento la innovación en valor, concepto que representa la piedra angular de “La Estrategia del Océano Azul”.

Todo lo anterior se plantea en esta investigación con la finalidad de que los organismos dedicados al rescate y albergue de caninos, desarrollen proyectos de alto impacto social, los cuales pueden ser definidos como aquellos que tienen por objetivo la generación de acciones socialmente responsables que aporten soluciones efectivas a los problemas fundamentales del entorno y cuyos beneficios principales sean: crear, transformar y trascender, en su ámbito.

Posterior a ello, se aterrizan los conceptos ya mencionados al caso de estudio de la protectora canina “Patita de Apoyo”, para lo cual se indagó sobre su funcionamiento y situación actual, a través de tres instrumentos de investigación: observación, entrevista y cuestionario. Esto se realizó con el objetivo de generar una propuesta de transformación para la misma, tomando como referencia la planeación estratégica para organizaciones sin fines de lucro y posteriormente realizando la aplicación de la “Estrategia del Océano Azul” a ésta, con la finalidad

de generar ideas para el desarrollo de proyectos de alto impacto social, los cuales impliquen la utilidad de los caninos rescatados, en asuntos de la vida humana.

Se espera que este trabajo pueda servir como referencia tanto para que las personas en general se concienticen respecto a la problemática de perros callejeros, la importancia de resolverla y el rol trascendental que pueden desempeñar estos seres si son bien encauzados; así como para que las protectoras y albergues tomen en cuenta la importancia que ostenta la ejecución de acciones innovadoras y diferenciadoras que coadyuven a la obtención de una mayor vinculación con todos los sectores de la sociedad, lo que les será de utilidad para tener acceso a apoyos suficientes que les permitan desempeñar su labor de manera efectiva, y por tanto, cumplir con sus objetivos; dentro de los cuales por supuesto se encuentra como prioritario, la contribución a la erradicación de la problemática de caninos en situación de calle.

ÍNDICE GENERAL

I.	INTRODUCCIÓN.....	i
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	iv
III.	JUSTIFICACIÓN.....	vii
IV.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	ix
	a. Objetivo General.....	ix
	b. Objetivos Específicos.....	ix
V.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	x
VI.	HIPÓTESIS.....	xi
VII.	VARIABLES.....	xiii
	a. Variables Independientes.....	xiii
	b. Variables Dependientes.....	xiii
VIII.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	xiv
IX.	ALCANCES Y LIMITACIONES.....	xviii
1.	CAPÍTULO 1: La Problemática de los Perros Callejeros	1
	1.1 Panorama general de la problemática.....	1
	1.2 Causas y consecuencias de la problemática.....	2
	1.3 Ética y cultura animal.....	7
	1.4 Organismos que coadyuvan a la solución del problema.....	13
	1.5 Diferencia entre protectora y albergue canino.....	18
2.	CAPÍTULO 2: Transformación de una Protectora Canina en Albergue Canino.....	22
	2.1 ¿Por qué realizar la transformación?.....	22
	2.2 Beneficios que traerá consigo la transformación.....	25
	2.3 Proceso de transformación.....	29

3. CAPÍTULO 3: Planeación Estratégica como Herramienta de Gestión.....	34
3.1 ¿Qué es planeación estratégica?.....	34
3.2 Aplicación de planeación estratégica a organizaciones sin fines de lucro..	37
3.3 Beneficios y utilidad que obtienen los albergues caninos con la aplicación de planeación estratégica.....	42
4. CAPÍTULO 4: “La Estrategia del Océano Azul”.....	47
4.1 ¿Qué es “La Estrategia del Océano Azul”?.....	47
4.2 Innovación en valor: la piedra angular de “La Estrategia del Océano Azul”.....	48
4.3 Principios fundamentales para formular una “Estrategia de Océano Azul”.....	50
4.4 ¿Cómo se elabora una “Estrategia de Océano Azul”?.....	59
4.5 Factores que se deben tomar en cuenta para la aplicación de “La Estrategia del Océano Azul”	69
5. CAPÍTULO 5: Desarrollo de proyectos de alto impacto social por parte de los albergues caninos	84
5.1 ¿Qué es un proyecto de alto impacto social?.....	84
5.2 Beneficios que traería consigo la puesta en práctica de proyectos de alto impacto social en albergues caninos.....	88
6. CAPÍTULO 6: Caso de Estudio, Protectora Canina “Patita de Apoyo”.....	91
6.1 Historia de la protectora canina “Patita de Apoyo”.....	91
6.2 Funcionamiento de la protectora canina “Patita de Apoyo”.....	93
6.3 Situación organizacional actual de la protectora canina “Patita de Apoyo”.....	96

7. CAPÍTULO 7: Metodología	99
7.1 Sujetos.....	99
7.2 Instrumentos.....	99
7.3 Procedimiento.....	100
7.4 Resultados.....	102
8. CAPÍTULO 8: Propuesta	131
8.1 ¿Por qué tomar acciones respecto a las problemáticas detectadas en la protectora canina “Patita de Apoyo”?.....	131
8.2 Transformación de la protectora “Patita de Apoyo” en albergue canino...	133
8.3 Aplicación de la “Estrategia del Océano Azul” en la transformación de “Patita de Apoyo”.....	147
8.4 Proyectos de alto impacto social que podrían resultar viables para “Patita de Apoyo” transformada en albergue canino.....	163
CONCLUSIONES.....	176
RECOMENDACIONES.....	182
REFERENCIAS.....	187
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	196
ANEXOS.....	199

I. INTRODUCCIÓN

La problemática de caninos en situación de calle crece desmedidamente en México y por supuesto, de igual manera en el Municipio de Puebla. Este hecho se halla directamente relacionado con fuertes complicaciones de seguridad, salud, contaminación y hasta violencia social.

Casi nadie se ha hecho cargo de tratar de resolver desde la raíz, el problema. La solución más fácil para “terminar” con este escenario, según las administraciones gubernamentales y varios ciudadanos, es la llamada “eutanasia” o en palabras más claras, la matanza de perros callejeros; acto que no resuelve en lo más mínimo la mencionada problemática, pues es una actividad que se ha practicado desde hace muchos años sin que logre erradicar este hecho, además de ser una acción totalmente superficial e incoherente que no va acorde con los discursos de “paz” y “bienestar social” que en especial los políticos acostumbran emitir, pero tampoco va acorde a los lamentos de muchos ciudadanos respecto a la inseguridad persistente en la sociedad como consecuencia de la delincuencia. No es posible quejarse y estar en contra de las situaciones violentas que se viven en el entorno, cuando éstas mismas se propician al dar pésimos ejemplos a la comunidad, favoreciendo acciones de este tipo.

A causa de la indiferencia de la sociedad en general y como respuesta a erradicar la problemática de perros en situación de calle de manera noble y ética, han surgido organizaciones sin fines de lucro que se ocupan de intentar solucionar esta situación; son las llamadas protectoras caninas, que en algunos contados casos también fungen como albergues o refugios.

No obstante, a pesar de la existencia de estas entidades, el problema no ha disminuido y mucho menos se ha podido exterminar; pues la mayoría de estos organismos carecen de planeación, de estructura sólida, de recursos económicos, de recursos humanos y de proyectos de alto impacto que les permitan funcionar

adecuadamente y por tanto, realizar una destacada labor. Normalmente, estas asociaciones sobreviven gracias a las contribuciones de los individuos comprometidos con la causa, pero no reciben ningún apoyo firme que les permita sostenerse y desempeñar sus actividades a gran escala. El común denominador de estos organismos es que están formados por voluntarios que desean ayudar, sin embargo, la voluntad no es suficiente cuando para erradicar la problemática también se necesita contar con recursos suficientes.

Por otra parte, resulta importante incrementar el número de albergues caninos, ya que los pocos existentes, son insuficientes para la cantidad de perros abandonados que deambulan por las calles. Es urgente contar con más espacios físicos que puedan hacerse cargo de más caninos rescatados, por lo menos temporalmente, mientras se les logra colocar en un hogar definitivo y mientras se les encauza a través de acciones adecuadas que coadyuven a poner un alto a la reproducción desmedida de su especie.

Las protectoras caninas o en su caso, albergues, intentan llenar el vacío institucional y social que existe respecto a la erradicación de la problemática de perros en situación de calle. Son asociaciones civiles, altruistas y sin ánimo de lucro; el problema es que muchas de ellas no se encuentran estructuradas ni formalizadas de manera oficial, hecho que trae consigo deficiencias en su funcionamiento, así como en el logro de sus objetivos.

Las mencionadas organizaciones cumplen una noble función, pues contribuyen rescatando caninos callejeros y protegiéndolos, para evitar así que la problemática siga creciendo y afectando a la sociedad en general; sin embargo, sus valiosas acciones aun no tienen el suficiente apoyo por parte de la comunidad y mucho menos por parte de las administraciones gubernamentales, como para poder aspirar a resolver la situación a gran escala; para lograr esto, resulta imprescindible generar propuestas trascendentes de planeación y de transformación, que puedan hacerlas destacar en su rubro y cumplir eficientemente con su labor.

Debido a todo este panorama, surge la inquietud de desarrollar esta investigación, la cual pretende aportar una propuesta de transformación, innovación en valor y diferenciación para las protectoras caninas, tomando como punto de partida el estudio de caso de la entidad denominada “Patita de Apoyo”. Todo ello sustentado en la llamada “Estrategia del Océano Azul”, la cual tiene como finalidad desarrollar espacios de mercado no disputados donde el entorno se vuelva irrelevante, estableciendo como base fundamental la diferenciación.

Las acciones antes mencionadas buscan alcanzar como meta final para este trabajo, la generación de una propuesta que pueda ser útil para el desarrollo de proyectos de alto impacto social por parte de los albergues caninos; de esta forma, los perros en situación de calle podrían tener una utilidad social para los ciudadanos y por tanto, el papel de los albergues caninos destacaría en el entorno, de tal manera que se lograría su posicionamiento y así posiblemente la obtención de suficientes recursos y apoyo por parte de gobierno, ciudadanía en general, empresas e instituciones. Siendo así, los albergues caninos podrían realmente desarrollar labores efectivas y por ende, aportaciones importantes a la sociedad, tanto humanamente como coadyuvando a la erradicación de la problemática aquí estudiada.

En las siguientes páginas se abordará todo lo antes expuesto, a lo largo de ocho capítulos; todos ellos encauzados al objetivo general del proyecto: diseñar un plan estratégico para la transformación de protectoras caninas en albergues caninos, a través de la definición de acciones innovadoras de diferenciación que permitan la ejecución de proyectos con alto impacto social, los cuales coadyuven a que la organización obtenga un papel destacado dentro de su rubro.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el municipio de Puebla se estima que hasta hace poco existían entre 350 mil y 400 mil perros en situación de calle, según cifras publicadas por el Diario de Puebla (2013), basándose en datos recabados por el “Departamento de Control y Protección Animal de Puebla”. Este panorama indica que existe una fuerte problemática al respecto en la entidad.

Cada vez que una persona abandona en la calle a un perro no esterilizado o bien si el canino nace ahí y es hembra, de acuerdo a lo estudiado por el Doctor Hikiam (2009), en su primer año fértil tendrá alrededor de 16 cachorros; de los cuales ocho serán hembras, ya que los perros se reproducen geométricamente. El año siguiente cada una de esas 8 hijas dará a luz otros 16 cachorros. En sólo 6 años los descendientes de esta perrita serán 67 mil. Todos ellos pasando hambre, luchando por sobrevivir en las calles y contagiándose de enfermedades que pueden transmitir a los humanos.

Aunado a lo anterior, estadísticas recabadas por la periodista Martha Oliva Hernández en 2008 -hasta ese momento- en México, más de 10 millones de perros vivían en la calle; lo cual está ligado a problemas de seguridad, salud y contaminación, además de la derrama económica que generan las campañas de vacunación. De los 22 millones de canes que se estimaba existían en todo el país, sólo 30% tenían propietario, 30% eran comunitarios y 40% no tenían dueño y deambulaban por la calle. Las consecuencias de la sobrepoblación tienen fuerte impacto en el medio ambiente, pues a diario se recogen en promedio 696 toneladas de heces fecales; además de que en cuanto a la salud, pueden presentarse enfermedades tales como: rabia, leptopirosis, entre otras. Conjuntamente con ello, los accidentes automovilísticos pueden poner en peligro la vida no sólo del perro sino de las personas.

Como es notable, existe una desmedida inconsciencia respecto a esta situación. La mayoría de la gente no ve a los perros abandonados como un “problema” que necesita una solución pública sistemática y que tiene como causa a los mismos individuos. No existe educación sobre este tipo de tópicos y mucho menos apoyo financiero ni humano suficiente para combatir este panorama, el cual ha despuntado en una situación demasiado crítica, abarcando tanto el plano de la insalubridad como el de la falta de congruencia ética por parte de las personas.

La situación descrita se presenta en un entorno en el cual, los individuos se muestran indiferentes ante la problemática de los perros callejeros. Existe ausencia de educación al respecto, así como una gran apatía social para emprender acciones que propicien soluciones; sin embargo, ello no significa que la desproporcionada población de caninos que viven en la calle, sea algo ficticio o sin relevancia, pues verdaderamente es un hecho que afecta gravemente a la ciudadanía en aspectos que van más allá de la parte ética y los valores.

Como respuesta a la situación mencionada, han surgido organizaciones sin fines de lucro enfocadas al rescate de caninos en Puebla, Pue., llamadas comúnmente protectoras; sin embargo, la mayoría de ellas realiza sólo la labor básica de este tipo de entidades: recoger animales en situación de calle, esterilizarlos y buscarles hogar; por tanto, no avanzan a nichos nuevos que les permitan innovar y destacar en su rubro. Las protectoras no se plantean su propia transformación en albergues (lugares que dan cobijo en un espacio físico a los animales desprotegidos), ni la realización de proyectos de alto impacto social; debido a sus deficiencias administrativas, su falta de visión diferenciadora y a la ausencia de una adecuada planeación estratégica. Esta situación las lleva a no ocupar un lugar importante en la mente de los ciudadanos ni de las autoridades, así como tampoco a lograr la obtención suficiente de apoyos materiales y humanos necesarios, para trabajar de manera productiva en pro del bien común.

Las organizaciones protectoras de animales podrían generar proyectos de alto impacto que tuvieran una doble finalidad: preservación y respeto animal, conjuntamente con apoyo a los ciudadanos, teniendo como base la utilidad social de caninos callejeros. Esto resultaría muy favorable para los grupos vulnerables, tanto de caninos como de humanos, pues ayudaría a mejorar el diario vivir de ambas partes.

Para hacer frente a los nuevos desafíos del entorno, es indispensable que las organizaciones recurran a la aplicación de una planeación estratégica, herramienta de gestión que permitirá a las asociaciones en general -y en este caso específico a las protectoras de animales- definir sus principales objetivos con una perspectiva de largo plazo, así como diseñar las mejores estrategias y tácticas posibles para lograr su permanencia y ventaja competitiva en el entorno, pues como afirma Contreras (2014, p. 25), “la planeación estratégica es un proceso que permite actuar y tomar decisiones de forma eficiente, lo cual fortalece la filosofía institucional y apoya a la organización en el logro de sus objetivos”.

Además de lo anterior, igualmente, resulta importante la innovación a través de la realización de acciones destacadas que permitan a las asociaciones de este tipo, diferenciarse dentro de su rubro; lo cual les facilitará jugar un papel relevante en su ámbito.

Implementando proyectos de alto impacto social y planeando estratégicamente el funcionamiento de las protectoras caninas, éstas podrían obtener un mayor apoyo por parte de las autoridades y la sociedad; así, al dar solución a la situación de perros callejeros, se lograría obtener un doble beneficio que aportaría mucho al bien común. Por todas estas razones, resulta fundamental resolver la problemática planteada.

III. JUSTIFICACIÓN

La inquietud por querer realizar esta investigación emerge a partir de la preocupación que se tiene debido a la problemática existente en lo que respecta a la proliferación desmesurada de perros callejeros en la ciudad de Puebla, conjuntamente con la poca existencia de albergues caninos que verdaderamente cuenten con los recursos y estrategias necesarios para dar una solución tajante a este problema.

La importancia que se le da a este tema, es en primera instancia, porque el hecho de tener perros abandonados a su suerte en la calles, representa un problema ético que hay que resolver. Los animales son seres vivos que sienten y sufren al igual que un humano, por tanto, merecen respeto y protección, más aun siendo entes indefensos que no pueden valerse por sí mismos, ni luchar por su supervivencia a la par de los individuos. En segundo lugar, los caninos que viven en las calles, representan un foco de infección para las personas, puesto que dichos animales vagan sin rumbo fijo proliferando sus desechos orgánicos a la intemperie, sin que exista manera de controlar esta situación; como consecuencia de ello, la ciudad se contamina de manera constante. Como tercer elemento motivador para hacer esta investigación, se contempla la consideración de que los perros callejeros representan un peligro para la ciudadanía, puesto que en ocasiones, por instinto de supervivencia atacan físicamente a los humanos, provocándoles heridas o hasta la muerte, aunado a que fungen como un elemento de contagio de enfermedades graves tales como la rabia y la leptospirosis – por mencionar algunas-; situación que atenta directamente contra la salud de las personas. En última instancia, estos animales son causantes de un elevado número de accidentes automovilísticos a causa de su tránsito desordenado en la vía pública, por lo que como se puede notar, los caninos callejeros representan un problema relevante que debe ser tomado en cuenta.

La mayoría de la gente no ha creado consciencia respecto a la gravedad de esta situación, gran parte de la sociedad carece de cultura y educación suficientes para comprender la magnitud del hecho. Existe una fuerte deshumanización por parte de la sociedad y por parte del gobierno en lo concerniente a animales callejeros, por tanto, resulta casi imposible sensibilizar fácilmente a las personas acerca de esta situación; como consecuencia, es necesaria la existencia de organismos que apoyen la resolución de la problemática comentada. No obstante, para que estas instituciones puedan ejercer su labor, deben contar con recursos humanos y financieros suficientes, los cuales no son fáciles de obtener; éstos sólo se lograrían conseguir, si se persuade a la población acerca de la importancia de la labor que desempeñan las protectoras y los albergues. Para cumplir con esto último, las mencionadas organizaciones deben ofrecer proyectos de alto impacto social en pro no sólo de los animales, sino también de los individuos. Resultaría benéfico que dichas agrupaciones no sólo se preocuparan por recoger perros callejeros, esterilizarlos y darlos en adopción; sino también por actuar a favor del bien común, otorgando aportaciones positivas a la sociedad en general, como por ejemplo: el adiestramiento de aquellos caninos que cumplan ciertas características, para tomar el papel de lazarillos y posteriormente ser donados a personas invidentes; el entrenamiento de algunos para que se conviertan en perros rescatistas o perros policías; la preparación de éstos animales para servir de apoyo a personas discapacitadas; o incluso, la participación de algunos de ellos en la detección de enfermedades humanas o como apoyo en terapias de recuperación para personas.

Es indispensable que las protectoras y albergues animales cuenten con un adecuado planteamiento de sus objetivos y de sus acciones, para así poder realizar proyectos importantes que tengan un beneficio relevante para el entorno; siempre tomando como base planes estratégicos adecuados que permitan el crecimiento y consolidación de la organización para el logro de sus metas en el largo plazo.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la transformación de protectoras caninas en albergues caninos, a través de la definición de acciones innovadoras de diferenciación que permitan la ejecución de proyectos con alto impacto social, los cuales coadyuven a que la organización obtenga un papel destacado dentro de su rubro.

b. Objetivos específicos

- a) Determinar la importancia de diseñar un plan estratégico para organizaciones sin fines de lucro encauzadas al rescate y albergue de perros callejeros.

- b) Establecer un modelo de transformación y diferenciación competitiva aplicable a las protectoras caninas, para su conversión en albergues caninos.

- c) Generar una propuesta innovadora a partir del estudio de un caso específico, la cual le permita al albergue canino en cuestión, desarrollar proyectos de alto impacto social.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Después de los puntos comentados y del panorama visualizado, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- a) ¿Por qué es importante que los organismos sin fines de lucro cuenten con una adecuada planeación estratégica?
- b) ¿Por qué resulta relevante la aplicación de modelos de transformación y diferenciación competitiva a protectoras caninas?
- c) ¿Qué propuesta innovadora favorecería un mayor impacto social en la labor de los albergues caninos?

VI. HIPÓTESIS

La investigación que se realizará es predominantemente cualitativa, solo tendrá mínimos componentes cuantitativos cuando se haga uso de la herramienta cuestionario y se determinen ciertos porcentajes. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2006), debido a la naturaleza del estudio predominantemente cualitativo, inicialmente no es posible plantear una hipótesis, ya que ésta no se puede establecer antes de ingresar dentro del ambiente a investigar y comenzar la recolección de datos, pues no se cuenta con cifras previamente establecidas que puedan dar sustento a un supuesto. Por tanto, temporalmente, los elementos que de alguna forma pueden ocupar el lugar de la hipótesis, son las preguntas de investigación y las variables definidas; puesto que marcan una directriz para el estudio que se llevará a cabo.

Por su parte, Vera (2008) afirma que a diferencia de los estudios predominantemente cuantitativos, los estudios predominantemente cualitativos, más que comprobar hipótesis, se interesan en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso dentro del cual sucede el asunto o problema que se investiga. Por tanto, las hipótesis son uno de los resultados del estudio realizado, no un punto de partida; debido a ello es que durante el proceso de trabajo, el investigador va generando hipótesis que se afinan paulatinamente.

Sin embargo, en contraparte, Ramírez (2015) indica que cualquier investigador está obligado a formular hipótesis dentro de sus trabajos, pues ella es la que guiará el trayecto desde el conocimiento empírico y teórico hacia la recolección y análisis de la información pertinente, lo cual permitirá evidenciar el supuesto que se ha desarrollado como punto de partida para la realización de la investigación. Afirma que la hipótesis se relaciona directamente con las preguntas de investigación, ya que ésta será un supuesto o conjetura realizada con base en la reflexión empírica y teórica. De esta manera es que con base en el desarrollo y explicación de la problemática estudiada, se podrá establecer un marco teórico y

así se estará en posibilidad de determinar una suposición respecto a una respuesta probable para las preguntas iniciales.

De acuerdo a lo anterior, se ha decidido establecer la siguiente hipótesis: “Determinando una propuesta diferenciadora de planeación estratégica se generarán proyectos de alto impacto social para la transformación de protectoras caninas”.

VII. VARIABLES

a) **Variable Independiente:** Planeación Estratégica

b) **Variable Dependiente:** Proyectos de Alto Impacto Social

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación a realizar será descriptiva, tanto cualitativa como cuantitativa, con enfoque dominante cualitativo; puesto que este último será el que se utilizará en su mayoría, agregándole ciertos componentes cuantitativos cuando así se requiera.

Los estudios descriptivos según Dankhe (1986), citado por Fernández, Hernández y Baptista (1997, p. 60), “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. Por su parte Fernández, Hernández y Baptista (1997) afirman que dichos estudios “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (p. 60).

El tipo de investigación que se pretende llevar a cabo es *descriptiva*, puesto que la finalidad que se tiene al realizar este proyecto es demostrar la existencia del panorama previsto en la hipótesis a través de la caracterización de éste en términos reales; para ello resulta necesario, tener un fuerte acercamiento al problema, analizando los diversos factores que se encuentran en juego dentro de la situación existente. A partir de las conclusiones obtenidas, sería posible dar una descripción detallada de los fenómenos que se presentan y posteriormente emitir la propuesta correspondiente.

La investigación cualitativa, según Rodríguez, Gil y García (1996), tiene como característica común referirse a sucesos complejos que tratan de ser descritos en su totalidad, en su medio natural. No hay consecuentemente, una abstracción de propiedades o variables para analizarlas mediante técnicas estadísticas apropiadas para su descripción y la determinación de correlaciones. En lo referente a la investigación cuantitativa, Hernández, Fernández y Baptista (2006), afirman que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica

y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Tanto el proceso de investigación cualitativo como cuantitativo, son sumamente valiosos, pues los dos han realizado importantes aportaciones en todas las ciencias. Anteriormente, muchos autores pensaban que dichos enfoques eran opuestos y por tanto resultaba imposible trabajarlos conjuntamente. Esta idea se centró en el planteamiento de que uno podría neutralizar al otro, sin embargo, “en las últimas dos décadas, un número creciente de autores en el campo de la metodología y de investigadores, han propuesto la unión de ambos procesos en un mismo estudio” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.752), pues se ha concluido que los dos aportan información útil y relevante para todo tipo de investigaciones.

Dentro del proceso de investigación a realizar, se utilizará el método *estudio de caso*, el cual Yin (1994) define como una estrategia de investigación destinada a responder ciertos tipos de interrogantes que ponen su énfasis en el ¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué? En esencia, el *estudio de caso* es una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección de datos y el análisis de éstos. El *estudio de caso* puede ser simple o múltiple. En cuanto al *estudio de caso simple*, se toma en cuenta una sola unidad de análisis para realizar la investigación. En lo que respecta al *estudio de casos múltiples*, se utilizan varios casos únicos a la vez, para analizar la realidad que se desea explorar.

Para el proyecto a efectuar, se llevará a cabo un *estudio de caso simple*, puesto que la unidad de análisis será solamente la protectora canina “*Patita de Apoyo*”, ya que la investigación principal se centrará en ella para el estudio; aunque también se tomarán en cuenta como fuentes de información, los sucesos que ocurren en otros organismos similares dentro de la ciudad de Puebla, Puebla, para así tener un marco de referencia claro, respecto al entorno en el que se desarrolla

la problemática estudiada. Se decidió que se ejecutaría un *estudio de caso simple* debido a que se considera que este solo caso representa la prueba crítica de una teoría significativa, haciendo referencia a la relación de la protectora canina “*Patita de Apoyo*” con las posturas concernientes a planeación estratégica.

Los diseños que se utilizarán para realizar la investigación serán: *bibliográfico y de campo*. Se le llama diseño de la investigación al “abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 686). El *diseño bibliográfico* es aquel que recurre a la “utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente los elaboran y manejan” (Tamayo, 2001, p.109). El *diseño de campo* se da, cuando “los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas” (Tamayo, 2001, p. 110)

En cuanto al diseño bibliográfico, el trabajo de investigación estará sustentado en información y documentos escritos existentes respecto a los hechos indagados. En lo referente al diseño de campo, se recabarán datos reales, visitando directamente a la institución objeto del *estudio de caso*; teniendo como objetivo dialogar con las personas involucradas con el tópico, y así poder obtener fundamentos suficientes para respaldar el tema indagado.

Para la realización de la investigación, se hará uso de tres instrumentos: *observación, entrevista y cuestionario*. La observación “implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 587). La entrevista es “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 597). El

cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 310).

La *observación* es sumamente enriquecedora pues permite al investigador ser perceptivo y analizar a fondo las diversas situaciones que se le presentan. En el caso de este proyecto, a partir del proceso de observación que se realizará respecto a variados sucesos relacionados con la problemática analizada; se obtendrá una interpretación en lo concerniente al papel que juegan los fenómenos estudiados, así como su funcionamiento y relación con el entorno.

En cuanto a la *entrevista*, ésta es un elemento que posibilitará la obtención de información profunda sobre el tema de interés, además de que permitirá tener un fuerte acercamiento a las personas involucradas en el *caso de estudio*; arrojando así datos concretos sobre lo que se investigará, los cuales, le darán sustento sólido al proyecto a realizar.

En el caso del *cuestionario*, es una herramienta que permite medir asuntos concretos y que está en posibilidad de que los sujetos involucrados en el estudio respondan anónimamente. El *cuestionario* será aplicado a personas que puedan otorgar alguna aportación valiosa al estudio realizado; así se tendrá un acercamiento más certero al panorama real de lo que ocurre, en lo que respecta a la problemática abordada.

Lo mencionado a lo largo de este apartado será de utilidad para llevar a cabo la investigación planeada, puesto que involucra una mezcla de elementos importantes que pueden hacer posible la obtención de datos certeros y concretos; los cuales coadyuvarán a la obtención de conclusiones claras, referentes a la supuesta realidad planteada previamente.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

Los alcances de una investigación, indican con precisión qué se puede lograr con el estudio realizado. Las limitaciones, hacen referencia a los aspectos que quedan fuera de la cobertura del trabajo llevado a cabo. A continuación se enlista lo que será posible alcanzar y lo que no será factible, posteriormente a la ejecución del proyecto.

Alcances

- Se establecerá un panorama detallado sobre la importancia de resolver la problemática de caninos en situación de calle.
- Se determinarán las características de funcionamiento de las protectoras caninas y de los albergues caninos.
- Se hará referencia a la introducción del enfoque estratégico y su importancia para la gestión en organizaciones sin fines de lucro.
- Se detallará qué es y cómo funciona “La Estrategia del Océano Azul”, como modelo diferenciador, así como su aportación a las organizaciones.
- Se definirán las características de los proyectos de alto impacto social y sus aportaciones a la comunidad.
- Se estudiará el caso de la protectora canina “*Patita de Apoyo*” para determinar su funcionamiento y situación organizacional actual.
- Se determinará una propuesta de transformación y diferenciación sustentada en Planeación Estratégica y en “La Estrategia del Océano Azul” para la protectora canina “*Patita de Apoyo*”.

Limitaciones

- Chan y Mauborgne (2015) son los autores únicos de “La Estrategia del Océano Azul”, por lo que para este tópico, no se tienen más posturas en las cuales sustentar la investigación, puesto que no existen otros autores que hayan contribuido al desarrollo de esta metodología; únicamente hay quienes la han retomado para hacer uso de ella en otras publicaciones o para su aplicación en ciertos casos.
- No se han localizado casos específicos de aplicación de “La Estrategia del Océano Azul” a organizaciones sin fines de lucro, por lo que no se tienen referencias sobre su puesta en práctica y funcionamiento en otras entidades de este tipo.
- Todo el análisis que se realice, estará acotado al caso de estudio de la protectora canina “*Patita de Apoyo*”, por tanto, se generará una propuesta específica para dicha entidad, la cual podría ser retomada y adaptada por alguna otra organización que ejerza funciones similares, de acuerdo a sus necesidades particulares; sin embargo, esta propuesta específica no se particularizará para otro caso que no sea el estudiado.
- Esta investigación se enfocará en la generación de valor a través de la innovación diferenciadora que permite la “Estrategia del Océano Azul”, por lo que no se abordará el ámbito financiero respecto al costo de la implementación de la propuesta final.
- La investigación realizada no incluirá indagación respecto a métodos de adiestramiento canino relacionados con la propuesta final encauzada a la protectora canina “*Patita de Apoyo*”, solo se establecerán ámbitos de oportunidad para labores que podrían realizar los perros callejeros.

- La propuesta que se determine, no incluirá búsqueda ni recolección de ayuda financiera o humana otorgada por parte de personas físicas o morales, para poner en práctica el proyecto planteado; la protectora canina “*Patita de Apoyo*” deberá buscar por su cuenta fuentes de apoyo y financiamiento, en caso de querer hacer uso de la propuesta planteada.

CAPÍTULO 1

LA PROBLEMÁTICA DE LOS PERROS CALLEJEROS

1.1 Panorama general de la problemática

Los perros callejeros o perros en situación de calle “son aquellos que viven todo el día o parte del día fuera de su casa ya sea por libertad dada por los dueños, por abandono, pérdida o nacimiento” (Kaczorkiewicz, 2008, p. 1). Muchos de ellos se juntan en grupos formando una especie de colonias, así aprenden a producir estrategias de defensa contra los humanos y de supervivencia dentro de su entorno.

En América Latina el fenómeno de los caninos callejeros representa un inconveniente grave pues el número que deambula por la vía pública es muy elevado. Conjuntamente con el hecho de ser un problema ético -puesto que hablamos de seres vivos abandonados- esta situación deja tras de sí el rastro de la insalubridad, y en los peores casos, el virus de la rabia u otras enfermedades, además de ataques físicos a seres humanos.

México es una nación con alto índice de perros callejeros. Estadísticas recabadas hasta el año 2013, de acuerdo a Blancas (2013), indicaban que de acuerdo a información proporcionada por el INEGI, la UNAM y la Secretaría de Salud Federal, el 70 por ciento de los perros en el país carecen de dueño y viven en la calle. Se estima que al menos hay 22 millones de perros en México, sin embargo, sólo alrededor de 6.6 millones son cuidados por alguien; lo que significa que 15.4 millones de caninos, se encuentran abandonados a su suerte.

En el caso de la ciudad de Puebla -según información proporcionada al Diario digital “El Visto Bueno” por Verónica Fernández, fundadora de FRYDA (Fundación de Respeto y Defensa Animal)- existen aproximadamente 500,000 perros callejeros, lo que equivale a 1 canino por cada 3.8 habitantes del municipio. Estos datos resultan exorbitantes para la entidad, pues el número de perros

callejeros es muy cercano al de habitantes humanos. Conjuntamente con ello, a nivel nacional, hasta el año 2015, el estado de Puebla ocupaba el cuarto lugar respecto a población canina; el primer lugar le pertenecía a la Ciudad de México. No obstante, de acuerdo a la progresión normal del crecimiento demográfico, seguramente las mencionadas entidades, permanecen en el mismo sitio en lo que a este problema se refiere.

1.2 Causas y consecuencias de la problemática

Desafortunadamente, el problema de los animales callejeros es un asunto que sigue creciendo día con día debido a diversos factores tales como: la ausencia de medidas educativas que inculquen responsabilidad ciudadana en lo que respecta a tenencia de mascotas, la falta de cultura referente a medicina preventiva, la poca cultura ética que ostentan los individuos y la mínima conciencia humana que posee la sociedad en general, en lo que concierne a estas temáticas. Cuestiones como éstas, son las que han llevado a la proliferación desmedida de animales en estas condiciones.

Dentro de este panorama existe una culpabilidad compartida, puesto que son causantes de esta situación tanto los ciudadanos protagonistas de hechos relacionados, como el Gobierno; el cual frecuentemente ha reaccionado con irresponsabilidad e indiferencia ante tal situación. Ni los individuos han sido capaces de crear conciencia y ejercer respeto a los seres vivos por propia voluntad, ni los políticos han creado acciones contundentes para contrarrestar esta problemática. Existe ausencia casi total de propuestas estratégicas que permitan la evolución social en esta materia. Cuando se actúa al respecto, normalmente se practican acciones enfocadas a atacar las consecuencias pero no las causas, situación que ha llevado a no poder arrancar dicho inconveniente de raíz; por tanto, esto nunca termina y ni siquiera se acerca a una mejora relevante, lo único que se logra es simplemente mitigar la problemática sin llegar a una solución verdadera.

Según indica el Veterinario Carlos Esquivel Lacroix, Maestro en Reproducción Animal de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la UNAM (citado por Camacho, 2014), el escenario de animales en situación de calle es cuestión de cultura, pues entre los propietarios de ellos hay una escasa instrucción respecto a la tenencia responsable de mascotas; normalmente se tiene la costumbre de dejarlas libres durante horas o días, y muchas veces se les abandona de manera definitiva simplemente porque son causantes de incomodidades. Por su parte, de acuerdo a diversas declaraciones realizadas ante medios de comunicación, la mayoría de personas protectoras de animales comentan que este hecho también obedece a un problema ético y moral; mientras que los que atienden el asunto gubernamentalmente, coinciden a menudo en comentar públicamente que a todos estos factores se les debe sumar el de la falta de cultura sanitaria por parte de la ciudadanía.

Como resultado de estas posturas se puede considerar que la raíz principal del problema se resume en una sola palabra: “educación”, ya que ésta es el punto de partida para el desarrollo y la evolución social en cualquier ámbito, no sólo en el relacionado con cuestiones animales; pero la educación no es sólo responsabilidad de cada individuo, sino también de todos las personas que conforman el entorno, pues así como cada ser humano tiene la obligación de aprovechar personalmente las herramientas que tiene a la mano para ampliar su cultura y encauzarlas a ser un mejor ciudadano, también existen otras entidades que contribuyen al logro de este objetivo: la familia, la escuela y el gobierno. Estas instituciones sociales juegan un papel fundamental en el desarrollo humano y mental de los individuos, por tanto, son causantes importantes del abandono y proliferación de animales que tienen como hogar las calles.

La familia es el primer agente formador de valores y cultura de las personas, por tanto, es en ella en donde desde un inicio se debe inculcar el trato amable y responsable a los animales. La realidad de estos seres es sumamente trágica cuando se encuentran en situación de calle, por tal razón es indispensable

educar a la gente respecto a esta problemática. Lo primero que se debe tener en la conciencia es nunca abandonar a un animal por más problemático que éste parezca, pues es una responsabilidad que se decidió asumir, al igual que si fuera un hijo humano. Antes de adquirir una mascota se debe analizar si es posible tenerla; pues requiere cuidados, espacio, atención, cariño y es un ser vivo del que nunca la gente deberá deshacerse, simplemente porque este compromiso adquirido representa una obligación moral y ética para toda la vida.

En el caso de las escuelas, la influencia respecto a la temática animal también podría ser muy fuerte, pues es en ese lugar en el cual los individuos pasan gran parte de su vida encauzando sus principios y su ideología, a partir de la enseñanza formal. Sin embargo, la mayoría de las instituciones educativas no se hallan interesadas en orientar a los alumnos respecto a la importancia de respetar la vida. El aprendizaje en muchos de estos sitios sólo se limita a cuestiones científicas y técnicas pero no abarca la parte ética y mucho menos cuando se relaciona con asuntos animales. Esto también propicia que los humanos no tomen en cuenta dicho aspecto como algo importante, y mucho menos como una situación que merece responsabilidad e interés social por parte de la ciudadanía. Debido a lo anterior, resulta imprescindible que en las instituciones educativas se implementen programas referentes a respeto y tenencia responsable de mascotas; si este asunto se formalizara en dichas entidades, sería más sencillo que los ciudadanos crecieran con una mentalidad ética al respecto.

En cuanto a la responsabilidad del Gobierno en este asunto, tiene un gran papel que desempeñar. Las entidades políticas deben tener como oficio principal la regulación del funcionamiento social en general, y por supuesto eso incluye lo relacionado con el ámbito animal. No obstante, las autoridades sólo se ocupan de atacar las consecuencias de la problemática de animales callejeros, sin embargo, no atacan las causas; por lo cual la situación se sigue proliferando desmedidamente sin verse cercano su fin.

La realidad de estos animales es sumamente trágica, por tal razón es indispensable educar a la gente respecto a esta problemática, lo primero que se debe tener en la conciencia es nunca abandonar a un perro por más problemático que éste parezca, pues es una responsabilidad que se decidió asumir. Antes de comprar una mascota se debe analizar si es posible tenerla, ya que requiere cuidados, espacio, atención, cariño y es un ser vivo del que nunca la gente debe deshacerse.

En lo que respecta a atacar las consecuencias, en México se tiene como único medio oficial regulatorio para la población de caninos, la comúnmente denominada “perrera” –en la ciudad de Puebla es llamada “Departamento de Control Animal”-, la cual es un organismo encargado de recoger animales (felinos y caninos) de la calle, que si carecen de dueño o de quien los reclame, son sacrificados para evitar que sigan deambulando por la vía pública; o en el mejor de los casos y en contadas ocasiones, son dados en adopción a alguien que lo solicite. Si la gente propietaria de mascotas tuviera conciencia, se evitarían muchos sacrificios de aquellos seres inocentes que van a parar a estos sitios debido a su amplia proliferación. Como es visible, este método sólo se enfoca a atacar la superficie del problema, no a cortar la raíz, por lo cual no puede ser contemplado como una verdadera solución.

De acuerdo a Alejandro Fabre Bandini, Ex-Secretario de Medio Ambiente y Servicios Públicos de la Ciudad de Puebla (citado por Rangel, 2012), los gobiernos destinan millones de pesos al año para las “perreras” y aunque esto sea así, no logran resolver la problemática, pues mientras matan a unos caninos, otros están naciendo en las calles diariamente; por tanto, se percibe de manera lógica que la existencia de dichas entidades no tiene razón de ser, los recursos invertidos en ellas, perfectamente podrían utilizarse para atacar el fondo del problema y mejorar como sociedad al avanzar en cuestiones referentes a cultura y respeto animal. No debería ser normal ni tampoco ético matar a seres vivos para intentar

corregir un problema, pues esa acción no puede representar una verdadera solución ni mucho menos un buen ejemplo para la vida en sociedad.

Para que la problemática de los animales en situación de calle se resuelva verdaderamente, urge implementar medidas sociales preventivas y efectivas tales como: sistemas de esterilizaciones masivas gratuitas o a bajo costo; nuevas legislaciones que otorguen derechos a los animales y que propinen sanciones penales a los humanos que atenten contra ellos, siempre haciendo una aplicación efectiva y real de las mismas; regulación de crianza y venta de animales; operación de las llamadas “perreras” como organismos protectores de animales y no como centros de exterminio; imposición de contenidos educativos obligatorios en las escuelas, respecto a tenencia responsable de mascotas; apoyo gubernamental y ciudadano a albergues y protectoras animales, tanto en el plano humano como en el económico; y en general, ejecución de campañas de difusión masiva sobre tenencia responsable de mascotas. La esterilización es una de las más importantes medidas con las que se podría mitigar la población canina, no obstante, muchos médicos veterinarios afirman que la sociedad mexicana, no posee esa cultura de prevención; por tanto, para fomentar esta acción, se debería hacer una labor fuerte de difusión para comunicar a los habitantes los beneficios de estas operaciones.

La irresponsabilidad en la tenencia de animales representa un grave problema de ética, cultura y salud. Generar un cambio de actitud en los ciudadanos en relación con esta situación, es algo que sólo se puede lograr a través de la educación; este hecho implica enseñarle a la gente no sólo cómo debe cuidar a sus propios animales, sino cómo debe relacionarse con todos los animales de su entorno. Es necesario trabajar al respecto, de lo contrario nunca se solucionará el problema de los animales vagabundos, y por el contrario, su número irá en aumento día tras día.

1.3 Ética y Cultura Animal

De acuerdo a Adriana Martínez Chavarría, Presidenta de la Organización “Educación en Bienestar Animal” (citada por El Universal, 2015), tanto en América Latina como en México, existe una grave ausencia de ética y cultura para establecer una relación positiva con los animales. La mayoría de la gente los ve como seres inferiores y cree que por ello puede aprovecharse de ellos o tratarlos como si fueran objetos carentes de emociones y sentimientos. La educación que gran parte de la sociedad posee al respecto, ha jugado un papel muy importante en el establecimiento de estos paradigmas erróneos y en la ejecución de acciones anti-éticas que atentan contra el reino animal.

La educación recibida en casa es fundamental para la construcción del pensamiento y la ideología de cada persona. Si se habla específicamente de la ética animal y la tenencia responsable de mascotas, los padres son las primeras personas que pueden transmitir a sus hijos los fundamentos necesarios para desempeñar un rol adecuado en la relación con su entorno. Es necesario que los adultos inculquen a los niños el respeto a la vida, sea cual sea el ámbito en que ésta se desarrolle.

En el caso de tener en casa una mascota, con mayor razón se les debe enseñar a los hijos a protegerla y a hacerse responsables de ella; sin embargo, muchas veces los mismos padres creen que un animal es un sujeto de entretenimiento, y que por tanto, si un día deja de ser útil o causa “molestias” para los poseedores, puede fácilmente ser desechado. Aquí radica el gravísimo error educativo, pues así es como mucha gente crece: aprendiendo a descuidar y a maltratar mascotas, viendo estos sucesos como algo normal; lo cual conlleva a la carencia de ética y sensibilidad ante la vida de dichos seres.

En ocasiones, las personas compran mascotas para los niños o para la casa como si estuvieran comprando juguetes con vida; pero después se dan cuenta de que no son muñecos, sino que finalmente tiene necesidades de atención, de protección y de cuidados como cualquier ser humano; y es en ese

momento cuando cómodamente prefieren deshacerse de ellas, dando así un gran ejemplo de irresponsabilidad ante la sociedad.

En Puebla existe una ley para regular el trato que se le debe dar a las diferentes especies animales, la cual indica que dicho trato debe ser humanitario (Ley de Protección a los Animales para el Estado de Puebla, 2014). Según esta ley, los dueños de mascotas están obligados a darles alimentación, agua limpia, salud y un lugar adecuado donde vivir de acuerdo a su raza y tamaño, igualmente afirma que no se puede utilizar a los perros en experimentación, ni tenerlos expuestos a las inclemencias del tiempo; sin embargo, este tipo de lineamientos no son cumplidos por los ciudadanos ni vigilados por las autoridades. Existe mucha gente que viola la ley, pues no le proporciona atención a sus mascotas ni calidad de vida y hasta suele darles un trato cruel.

Todo animal requiere de atenciones peculiares, pero hablando específicamente de los perros -quienes son los animales de compañía que en su mayoría habitan los hogares de las personas- los cuidados y la protección que se les deben proporcionar son fundamentales para darles una vida de calidad y propiciar una sana relación de ellos con su entorno. El propietario debe ocuparse de mantenerlos con las condiciones necesarias para que vivan adecuadamente (espacio suficiente, comida, casa, medicinas, artículos de entretenimiento), así como bajo parámetros de precaución que eviten dañar a la ciudadanía con ataques violentos, por ejemplo: la utilización de correa, el uso de bozal cuando la mascota es antisocial y sale a pasear, la construcción de bardas perimetrales de por lo menos 1.80 metros de alto; conjuntamente con la instauración de la misma altura en las puertas, rejas o frontales de la propiedad sin que éstas tengan espacios que permitan al perro sacar el hocico al exterior durante los momentos en que él se encuentre en casa. Un dueño responsable también debería colocar letreros de aviso que indiquen peligro o precaución, para evitar cualquier posible inconveniente.

Como es notable, tener un canino en casa o cualquier animal de compañía no es tan sencillo como comprar un mueble y ubicarlo en algún lugar del hogar; aunque al parecer, muchos individuos no han alcanzado a comprender esta situación.

Resulta retrógrada que la única acción que se ponga en práctica para atacar este problema sea matar a los caninos, cuando las causas de este conflicto se encuentran en otros factores que debían obligatoriamente resolverse, tales como: fomentar la educación animal en la sociedad, legislar respecto al abandono y tenencia responsable de mascotas, aplicar las leyes vigentes en este ámbito, imponer penas fuertes a quienes no se responsabilicen debidamente de sus animales de compañía, esterilizar a los perros de la calle y a la par buscar hogares para su alojamiento, apoyar económicamente a albergues caninos y protectoras de animales, y finalmente; dar uso útil a los caninos callejeros para fines benéficos, como por ejemplo, adiestrarlos para ser perros de rescate, perros bomberos, perros lazarillos o cualquier oficio similar que coadyuve al bien común.

Respecto a la seguridad, es importante evitar situaciones de riesgo con los caninos; como por ejemplo, exponerse a ataques o a accidentes viales. Si existieran menos perros deambulando por las calles, o en un caso utópico, ninguno; los ciudadanos no tendrían que temer agresiones de su parte ni se someterían a situaciones críticas cuando se topan intempestivamente con alguno de ellos al conducir un automóvil. Lo anterior disminuiría el número de personas heridas por ataques de este tipo y la cantidad actual de accidentes vehiculares causados por dicho motivo.

En lo concerniente a asuntos de salud relacionados con perros, existen muchas enfermedades graves que podrían evitarse al erradicar el problema de los callejeros, empezando por la rabia, que es el mal más común y el que representa mayor peligro por el hecho de afectar fuertemente al sistema nervioso central; el

cual además, es muy contagioso y se puede proliferar fácilmente entre los individuos.

Si la gente propietaria de perros tuviera conciencia respecto a lo que implica ser responsable de una vida animal, se evitaría mucho el sacrificio de aquellos que van a parar a las perreras gracias a su proliferación. La solución no es lanzarlos a la calle o matarlos, sino que ya no nazcan. El dinero no es un pretexto para proveer salud a un perro, pues existen campañas de vacunación gratuitas y centros de salud que se encargan de esta función sin solicitar pago por ello, igualmente, hay esterilizaciones gratuitas que impiden se siga con la reproducción desmedida de estos animales.

El hecho de no concientizarse sobre lo que implica la posesión de una mascota, llega a propiciar actitudes negativas hacia los animales, las cuales pueden llevar a tomar la decisión de abandonarlos en la calle sin visualizar la gravedad del problema; sin embargo, lo que muchos adultos no perciben es que el hecho de tolerar estas acciones y fomentarlas a sus hijos, puede significar una pérdida grave de ética por parte de estos individuos y por tanto, el desarrollo de conductas antisociales e incluso criminales, que no sólo se harán presentes en lo relacionado a animales, sino que más tarde pueden dar frutos negativos en cualquier ámbito de la vida en sociedad. Si un ser humano no es capaz de respetar a un ser débil y desprotegido, ¿qué se puede esperar que haga con sus iguales?

De acuerdo al protector de animales Espínola (2005), es injusto matar animales sólo por que sobran y, además, sin su consentimiento. Comenta que esto es incoherente, pues no se debe olvidar que también hay una sobrepoblación de humanos en el planeta y si alguien propusiera un holocausto como método de control de la población humana, no contaría con ninguna aprobación. Por otro lado, los métodos más usados de eutanasia suelen ser los más crueles porque se busca algo barato y no algo ético. Los perros que son quemados, drogados,

envenenados, atropellados, ahorcados, utilizados para pruebas de laboratorio, apedreados, descuartizados, utilizados para peleas callejeras, estos pobres animales en su mayoría simplemente tienen que vivir un infierno una vez abandonados en las calles donde encuentran todo tipo de gente que se entretiene con el dolor de los demás o que simplemente no le importa ver morir a estos animales, algunos pocos encuentran personas que los “adoptan” y otros pocos que los “adoptan a medias” (al menos las sobras para alimentarse un poco tienen), pero el mayor porcentaje de perros está condenado a una muerte temprana, enfermos, atropellados o sometidos a torturas extremas.

Es indispensable concientizar a los individuos respecto a la importancia de ejercer respeto y responsabilidad en todos los ámbitos de la convivencia social, y qué mejor manera de ejemplificar esto, que induciendo a los ciudadanos a la práctica de valores humanos con los seres más desprotegidos; como lo son en este caso, los perros callejeros. Si a los niños desde pequeños se les enseña a ejecutar estas actividades en relación con los animales; será mucho más fácil que crezcan en un ambiente de armonía y de ideas que coadyuven a la sana coexistencia en sociedad, así se evitarán futuras acciones delictivas y conductas que atenten contra el bien común. Ya que según la postura de muchos psicólogos y criminólogos, la mayoría de las personas que cometen actos violentos y vandálicos; tuvieron como antecedente a ello, acciones encauzadas al maltrato animal.

Resulta notable que solucionar el problema de los perros callejeros traería consigo muchos beneficios no sólo a esos seres, sino también a la sociedad en general. A menudo la gente se queja por las molestias que los caninos vagabundos ocasionan, sin embargo; nadie hace nada ni toma conciencia al respecto y cree que sólo es obligación de algunos solucionar esta situación, cuando en realidad es un asunto que concierne a todos: gobierno, organizaciones destinadas a ello, familias, escuelas y ciudadanos; pues de una u otra manera,

toda la sociedad se encuentra involucrada en el conflicto por el simple hecho de vivir en un país que presenta un escenario de este tipo para este hecho.

La cultura de cuidado y protección animal que se tiene en México y específicamente en Puebla es carente de visión, todo se soluciona llevando a los animales abandonados a la “perrera” y matándolos, acción que refleja el gran atraso cultural que se padece y la poca sensibilidad que se posee al respecto, cuestiones que por supuesto indican el porqué del mínimo avance social que se tiene como nación en cuanto a este tipo de asuntos. En contraste, Holanda es el primer país en el mundo que no tiene perros callejeros; de acuerdo a Prensa Libre (2016), dicho país logro esto a partir del desarrollo del programa “Recoger, Esterilizar, Vacunar, Identificar y Regresar” (REVIR, CNVR en inglés), que implica un plan de esterilización, seguido de concientización, leyes, multas elevadas, impuestos y cárcel como sanción. Dicha disminución de perros callejeros se logró sin matar a ningún animal con posibilidades de vivir; debido a las estrictas leyes, los únicos animales que se sacrificaron fueron aquellos que padecían una enfermedad mortal. Sin embargo, para aplicarles la eutanasia se necesitó la autorización de un juez, de lo contrario se estaría cometiendo un crimen que es condenado con cárcel.

Si las autoridades mexicanas trabajaran en la creación de leyes y programas similares a los que ha puesto en práctica Holanda, seguramente se podría erradicar la problemática de caninos en situación de calle; sin embargo, la aplicación obligatoria de un modelo análogo, dependería totalmente de la imposición por parte del gobierno, la sociedad civil no tendría injerencia en hacer cumplir acciones de este tipo; debido a ello resulta necesario desarrollar proyectos que coadyuven a solucionar dicha problemática, pero que dependan totalmente de las decisiones que tomen los ciudadanos, sin esperar que las autoridades sean quienes impulsen estas iniciativas. Por tanto, es indispensable la cooperación de todas las personas, para que a partir de su rol correspondiente; cada uno de los individuos pueda dar su aportación a la mejora de esta situación, en pro del bien

común. Solucionar la problemática de los perros callejeros no es sólo una cuestión de ética y buenos sentimientos, sino una cuestión que involucra el bienestar social a nivel global.

1.4 Organismos que coadyuvan a la solución del problema

Los organismos gubernamentales son los únicos obligados a resolver la problemática de caninos en situación de calle, sin embargo, para ello suelen utilizar una solución cortoplacista: aquella cruel e injusta matanza de perros llamada “eutanasia” (Mioplanet, 2009). El hecho de que las denominadas “perreras” recojan a los animales callejeros, implica matarlos, pues es muy difícil que una municipalidad mantenga y encuentre hogar a dichos caninos; los centros antirrábicos o de control a lo que los animales son enviados, se dedican a exterminarlos, normalmente electrocutándolos o bien, los reenvían a escuelas de medicina para experimentar con ellos. Por otro lado, a pesar de que sólo la entidad gubernamental está oficialmente facultada para retirar a los perros de la calle y/o eliminarlos, en muchos lugares se matan caninos sistemáticamente por propia cuenta, incluso instituyendo proyectos ciudadanos de este tipo.

Tanto gobierno como sociedad, de manera inconsciente e irresponsable, están equivocados en la estrategia para combatir la sobrepoblación canina; ellos como solución determinan matar, lo cual es incoherente, estando en un supuesto sistema social que se halla en contra de la violencia; la solución está en prevenir y controlar a través de todos los métodos posibles. Por cada perro que se retira y mata, varios llegarán a ocupar su lugar y reproducirse, por tanto, el problema únicamente se mantiene y crece.

Es notable que en su mayoría, las acciones de los organismos gubernamentales no han podido resolver el problema, y por parte de la ciudadanía, muy pocas personas se han ocupado de mejorar este panorama. No obstante, existen algunos estados que gubernamentalmente han tratado de aportar más en este ámbito, dándole una utilidad social a los caninos callejeros en

lugar de matarlos; como es el caso de Aguascalientes, que en algún momento ha intentado poner en práctica un programa piloto para perros callejeros, educándolos como lazarillos y otorgándolos a los invidentes (Bañuelos, 2006); sin embargo, la propuesta no ha podido afianzarse ni mostrar grandes resultados, probablemente por falta de una planeación adecuada.

Como consecuencia de esta indiferencia existente en la sociedad en general y como respuesta a erradicar la problemática de caninos callejeros de manera noble y humanista, han surgido organizaciones no gubernamentales que se ocupan de intentar solucionar esta situación; son las llamadas protectoras de animales –que en algunos casos también fungen como albergues o refugios-, las cuales tienen como finalidad ayudar a eliminar este problema desde las perspectivas: humana, ética y social (APASDEM, 2011).

A nivel mundial existen varios organismos que se dedican a salvaguardar la vida animal, sin embargo, la mayoría de ellos carecen de una constitución formal y por tanto, no poseen amplio alcance social. De acuerdo a Planética (2011), dentro de los organismos establecidos formalmente, los más destacados internacionalmente son:

1. Animals Asia Foundation
2. AnimaNaturalis
3. Farm Sanctuary
4. Humane Society International
5. PETA (People for the Ethical Treatment of Animals)

En el caso de México, existen pocas constituciones formales de organismos de este tipo, sin embargo, la entidad nacional oficial que agrupa a estas organizaciones es la APASDEM (Asociación de Protectoras de Animales de México), institución que representa la figura más formal en este ámbito; es de relativa reciente creación, fue puesta en marcha en el año 2006 para respaldar oficialmente a los organismos protectores de animales. Actualmente en el país,

existen 99 organizaciones afiliadas a esta asociación. El objetivo de APASDEM (2011) es conjuntar esfuerzos para lograr en todo el país acuerdos con las autoridades y con todos los miembros de la sociedad, para poner fin a la crueldad contra los animales no-humanos.

Una de las premisas de APASDEM es trabajar por una cultura de respeto, protección y buen trato a los animales, así como erradicar la violencia que se ejerce en contra de ellos, abriendo frentes de lucha desde la educación, el impulso reiterado de la aplicación de leyes de protección animal y el fomento de una cultura de respeto y trato humanitario hacia ellos a nivel nacional y en coordinación con organismos similares en el ámbito internacional. Tiene como visión:

Constituirnos en una organización nacional tenaz, propositiva y fiscalizadora por lo que se refiere a la promulgación y puntual cumplimiento de las leyes de protección animal, ello a través de una comunidad y voluntariado comprometido y profesionalizado, que tenga en su ética personal los valores necesarios para mediar en defensa de los intereses de los animales–no humanos, a fin de llevar a buen término y de forma simplificada todo proceso que los beneficie.

Fuente: (2011). *Miembros APASDEM*. Recuperado (enero, 2016), de (<http://www.apasdem.org.mx/miembros.html>)

Tanto la misma APASDEM como todas sus protectoras afiliadas parten del principio de respeto a la vida animal en todas sus formas, y es por eso que se refieren a las demás especies como animales no-humanos, desde criterios universales científicos y éticos. Con este fundamento, se oponen radicalmente, pero también racionalmente, al especismo, que se define como “una forma de discriminación basada en la creencia de que las especies no-humanas no merecen trato igualitario en un interés elemental”. Fuente: (2011). *Miembros*

APASDEM. Recuperado (enero, 2016), de
(<http://www.apasdem.org.mx/miembros.html>)

En lo que respecta a la ciudad de Puebla, de acuerdo a una integración de información propia obtenida de diversos sitios de internet y a partir de la interacción establecida con algunas personas dedicadas a la protección animal, se pudo concluir que existen 36 organismos de este tipo:

1. Adopta Puebla
2. Adopciones Coca
3. Adopciones Rayo
4. Al Rescate del Mundo
5. Ángeles Peludos
6. Anifam
7. APAF (Agrupación Protectora del Ambiente y la Fauna)
8. Can-Cat Puebla
9. Caninos S.O.S
10. CEFUTREMA (Control Ético de Fauna Urbana y Tenencia Responsable de Mascotas)
11. Comunidad Jóvenes Independientes Proteccionistas
12. Frenchies Adopción
13. FRYDA (Fundación de Respeto y Defensa Animal en Condiciones de Descuido o Abandono)
14. Fundación Dejando Huella
15. Fundación Patitas Enlodadas
16. Fundación Pola Altmann A.C.
17. Fundación Pro-Bienestar Humano Derribando Barreras A.C.
18. Fundación Tangerine
19. Funky Town Protectora
20. FUPA (Fundación para la Prevención de la Crueldad hacia los Animales)
21. Grupo Ecologista San Francisco
22. Hogar Canino Vida Nueva

- 23.** Huellitas de corazón
- 24.** Humanidad Animal
- 25.** Nueva Vida Animal
- 26.** Patita de Apoyo
- 27.** Planeta Compartido A.C.
- 28.** PRODAP (Pro-Derechos de los Animales de Puebla)
- 29.** Refugio Lonchitos
- 30.** Refugio Nena
- 31.** Rescate Animal Puebla
- 32.** RYPA (Rescate y Protección Animal)
- 33.** Salvando Huellitas
- 34.** Snowy Adopciones
- 35.** Sociedad Conservacionista Cuídame
- 36.** Sociedad Protectora de Animales del Municipio de Puebla

Todas las entidades mencionadas funcionan como protectoras, excepto *Hogar Canino Vida Nueva*, que es la única que también funciona como albergue (Vida Nueva HC, 2014). De estos organismos poblanos, solamente CEFUTREMA, Comunidad Jóvenes Independientes Proteccionistas, FRYDA, FUPA, Planeta Compartido, Refugio Nena y Sociedad Protectora de Animales del Municipio de Puebla; son miembros de APASDEM, de acuerdo a lo indicado en la página web de la mencionada asociación (2011).

Algunas de estas organizaciones se hallan constituidas legalmente, otras no, pero el común denominador de ellas es que están formadas por voluntarios que desean contribuir a la causa, sin embargo, la voluntad no es suficiente cuando para erradicar la problemática también se necesita contar con recursos económicos.

Al ver este panorama de indiferencia social respecto a la problemática tratada, resulta notable que los perros callejeros no pueden estar a salvo más que en las protectoras instauradas por la sociedad civil, puesto que en México no existen más organismos que se hagan cargo de ellos de manera ética y humana.

1.5 Diferencia entre protectora y albergue canino

Se les llama Protectoras Caninas a aquellas entidades sin ánimo de lucro cuyo fin principal es ayudar en todo lo posible al mundo de los animales; suelen centrarse en los animales de compañía, específicamente en los perros, sin embargo, ello no quiere decir que dejen de lado al resto de animales que viven en el planeta. (Universidad Politécnica de Valencia, 2010)

Cada protectora suele tener sus propios lineamientos de actuación, sin embargo, casi todas cumplen con los siguientes principios ideológicos:

- Respeto a la dignidad animal (el cual es su valor fundamental).
- Están en contra de toda acción referente a maltrato animal, sea cual sea el motivo de éste.
- Solo apoyan el sacrificio de caninos cuando se trata de una enfermedad terminal.
- No suelen hacerse cargo de perros con dueño, salvo en casos excepcionales (no por egoísmo, sino porque no existen recursos suficientes para hacerlo)

En cuanto a las funciones principales que en general desempeñan las protectoras caninas, se encuentran:

- **Servicio Nodriz:** los caninos cachorros o de muy corta edad, son acogidos temporalmente por alguien que esté en posibilidades de apoyar a la protectora, con la finalidad ser alimentados y cuidados mientras se les consigue un hogar definitivo; así se evita que mueran o que padezcan enfermedades graves.
- **Servicio de Colocación:** consiste en buscar hogares que quieran recibir temporal o definitivamente a perros de todas las edades, para adoptarlos y hacerse cargo de ellos, evitando así que sigan abandonados o vagando en las calles.
- **Esterilización y vacunación:** las protectoras en ocasiones, se valen de médicos veterinarios voluntarios que quieran prestar servicios de esterilización (operaciones para el control de la natalidad canina) y vacunación (respuestas inmunitarias frente a enfermedades determinadas), ya sea de manera gratuita o a bajo costo, con el objetivo de coadyuvar a erradicar la población desmesurada de perros.
- **Campañas de educación e información:** en la medida de sus posibilidades, las protectoras intentan informar y educar a la sociedad respecto a la problemática de caninos en situación de calle; esto lo hacen por medio de eventos, conferencias, visitas a instituciones o a través de medios de comunicación, si es que cuentan con la colaboración de ellos.

Por otra parte, se les llama albergues caninos o refugios, a aquellos espacios que sirven para dar alojamiento a perros sin hogar, perros perdidos o perros abandonados. (Universidad Politécnica de Valencia, 2010)

Los albergues caninos, también son organismos protectores de animales, puesto que se rigen por los mismos principios y desempeñan casi las mismas funciones que las protectoras caninas; sin embargo, la diferencia entre ambas entidades radica en que los albergues cuentan con un espacio físico para poder hacerse cargo temporalmente de los caninos rescatados, mientras se les logra colocar en un hogar definitivo. Los albergues tienen como objetivo principal, conseguir que las mascotas que han acogido en sus instalaciones, sean adoptadas lo más pronto posible para así abrirle espacio a otro perro que tenga necesidad de ser amparado.

Tanto protectoras caninas como albergues caninos, intentan llenar el vacío institucional y social que existe respecto a la erradicación de la problemática de perros en situación de calle. Ambas entidades son asociaciones civiles, altruistas y sin ánimo de lucro; aunque muchas de ellas no se encuentran formalizadas.

Las mencionadas organizaciones cumplen una noble función, pues contribuyen a rescatar caninos callejeros, para posteriormente esterilizarlos y luego darlos en adopción; sin embargo, sus nobles acciones aun no tienen el suficiente impacto social como para poder aspirar a que los individuos y el gobierno les brinden recursos suficientes para desempeñar su labor; por tanto, resulta necesario crear nuevos planes de acción que lleven a estos organismos al logro exitoso de sus objetivos.

Conjuntamente con lo anterior, los panoramas legal y administrativo dentro de los cuales funcionan la mayoría de las protectoras y albergues caninos, conllevan a que dichas entidades presenten problemas administrativos en su funcionamiento, por lo cual, carecen de una dirección estratégica que les permita

planear y desarrollar acciones encauzadas a llamar la atención de los ciudadanos y del gobierno; como consecuencia, les resulta muy difícil obtener una posición destacada ante los ojos de los demás.

La mayoría de albergues y protectoras caninas solo tienen como finalidad rescatar, rehabilitar, esterilizar y poner en adopción a perros de la calle o que han sufrido maltrato; sin embargo, sus acciones no van más allá y carecen de innovación, es por ello que resulta indispensable trabajar en un proceso de mejora y diferenciación al respecto, así se logrará que ambas entidades destaquen en la sociedad; lo cual les permitirá posicionarse dentro de su ámbito, para así acceder a mayores apoyos por parte de la ciudadanía y de las autoridades.

CAPÍTULO 2

TRANSFORMACIÓN DE UNA PROTECTORA CANINA EN ALBERGUE CANINO

2.1 ¿Por qué realizar la transformación?

Debido a todas las problemáticas que ha traído consigo la proliferación desmedida de caninos en situación de calle -como se mencionó en el capítulo anterior- resulta de suma importancia que existan organismos que coadyuven a la erradicación o por lo menos a la mitigación de la grave situación; sin embargo, la labor que desempeñan las protectoras caninas no es suficiente, puesto que hasta ahora no ha bastado con promover la adopción de animales abandonados y tratar de encontrarles hogar, se necesita hacer mucho más por ellos para lograr una solución eficiente. Es fundamental retirarlos de las calles, tenerlos en resguardo para poder protegerlos efectivamente, y mantenerlos bajo control hasta el momento en el que encuentren con un techo seguro y una familia que realmente se responsabilice de su tenencia.

Son muchos los factores por los que resulta importante que un canino esté en un albergue antes de que sea puesto en adopción, los más importantes son:

- 1. Alimentación:** según el Dr. Carlos Esquivel Lacroix, médico veterinario de la UNAM (Universia, 2012) un canino callejero, ha sufrido diferentes fases de desnutrición y los efectos son variables de acuerdo a la etapa de vida del perro; es decir, un pequeño sin alimento requiere cuidados distintos a un geriátrico en la misma condición, los cuales solo pueden ser brindados por personas u organismos especializados, como es el caso de los albergues.

- 2. Aseo y atención médica:** muchas personas evitan tener contacto con caninos en situación de calle debido a que por su aspecto desaseado, consideran que pueden ser portadores de bacterias o enfermedades. Esta situación también impide que se tome la decisión de adoptar a los perros abandonados. Por ello, los albergues son las entidades indicadas para encargarse de dar aseo adecuado a los animales en situación de calle y de esta manera lograr que su aspecto físico sea favorable, logrando así hacerlos atractivos para las personas que deseen ser adoptantes.

- 3. Atención médica:** solo en un albergue establecido que posea personal calificado para poder atender a caninos en situación de calle, ellos podrán estar seguros en cuanto a su salud, pues podrán ser tratados debidamente si presentan alguna enfermedad y en su caso, será posible su rehabilitación para posteriormente poder integrarlos a la vida con seres humanos. Conjuntamente con ello, será mucho más factible proporcionarles servicios de esterilización que permitan prevenir y limitar la reproducción, de esta forma, si en un futuro son adoptados, ya no correrán el riesgo de seguir proliferando a su especie y contribuyendo a una sobrepoblación que propicie problemas graves en la sociedad.

- 4. Educación:** resulta imprescindible coadyuvar a que los perros callejeros se reintegren a la vida en sociedad de la mejor manera posible. Los albergues caninos, debido a los cimientos sobre los cuales se sustentan, son más capaces que otras entidades o personas, de ofrecer un buen entorno a los animales abandonados; proporcionándoles un lugar adecuado para vivir, afecto, paciencia, convivencia, adiestramiento y buen trato; elementos que son indispensables para lograr su adecuado comportamiento social y evitar agresiones a las nuevas personas con las que convivan, ya que “en términos de agresividad canina, es bien sabido que sólo el 10 por ciento se debe a la parte genética y 90 por

ciento es el afecto y buen trato que reciba un perro por parte de las personas". (Universia, 2012).

Los albergues invierten gran parte de su tiempo para salvaguardar el bienestar de los animales, además buscan crear conciencia entre la sociedad respecto a la importancia de generar una cultura de adopción y una cultura de tenencia responsable de animales de compañía, por ello la importancia de su existencia.

Según indica el portal de protección canina Muy Animal (2010), la problemática de sobrepoblación de perros callejeros, lejos de estar controlada, cada vez es más alarmante, debido a que las acciones puestas en práctica por el gobierno y los ciudadanos son erróneas, pues para combatir la situación, la solución no está en matar; está en educar, prevenir, regular, adoptar, sancionar y esterilizar. Por tanto, a partir de este panorama, parece indiscutible que como consecuencia de las estrategias gubernamentales fallidas, de las estrategias de poco impacto que ofrecen las protectoras caninas y de la indiferencia de muchos ciudadanos respecto a la problemática de los perros callejeros; por el momento, no existe otra manera más eficaz de resolver el asunto que a través de la constitución de un mayor número de albergues, pues resulta fundamental que estas entidades aporten lo que les sea posible para ayudar a erradicar el problema.

Las labores efectivas de los albergues caninos podrían ser la mejor vía para poder llevar a cabo acciones contundentes que fomenten el equilibrio en la coexistencia de humanos y animales; hecho que debería ser una práctica habitual en una sociedad como la mexicana, que se proclama abiertamente democrática, a favor del desarrollo, en contra de la discriminación y en contra de la violencia.

2.2 Beneficios que traerá consigo la transformación

México posee altos índices de perros abandonados, y a ello se suma la situación de maltrato animal, rubro en el que el país ocupa el tercer lugar mundial, según el rescatista Raúl Julia Levy, Director de la Fundación Delta Animal Force (Treviño, 2015). Estos datos resultan alarmantes, pues son el reflejo de una sociedad decadente en la que imperan cada vez más la indiferencia y la violencia hacia otros seres vivos. Los albergues caninos, dan una gran aportación a la sociedad, contribuyendo a erradicar y minimizar este panorama social, por tanto, es un hecho que la existencia de estas entidades trae beneficios importantes, de manera general, algunos de estos beneficios son:

1. ***Aliviar el dolor y salvar la vida de caninos abandonados:*** este hecho, a los ojos de muchas personas puede parecer algo sin sentido, pues a varios individuos les parece normal que un animal sufra y creen que preocuparse únicamente por el dolor humano es la prioridad. A este tipo de pensamiento se le llama *especismo*, dicha palabra se usa para referirse a la existencia de una discriminación moral basada en la diferencia de especie animal. El término se emplea comúnmente para aludir a la exclusión que sufren los animales no humanos en comparación con los humanos. Alude al valor superior que el homo-sapiens cree tener, por encima del resto de los seres vivientes. (Especismo Cero, 2016).

La postura ideológica especista existe en la mente de gran parte de la población mundial. La mayoría de las personas cree que por el hecho de ser una especie con mayores capacidades mentales que otras, tiene derecho a disponer cómo manejar totalmente el rumbo del planeta, incluida la vida de los animales; sin importar el hecho de que esa situación implique agresiones, crueldad o daños a ellos.

A muchos parece no importarles la problemática mencionada, en varios casos hasta resulta ser un asunto gracioso; sin embargo, no es algo que merezca indiferencia, pues es una situación grave que refleja la decadencia social en la que se vive, la falta de valores humanos y el poco respeto que se tiene a la vida; lo que finalmente se traduce en violencia, abusos y delincuencia a todos los niveles, no solo en el ámbito animal. Según la bióloga y criminalista Núria Querol, fundadora del Observatorio de Violencia hacia los Animales en España (citada por Silva, 2012), existe una fuerte relación entre la crueldad de un sujeto hacia perros, gatos, aves e incluso insectos, y la potencial violencia practicada en la vida humana; la tendencia de muchos a maltratar animales es un factor de riesgo para que se transformen en ciudadanos agresivos y hasta criminales. Querol afirma que quien tolera o practica el maltrato animal, no necesariamente será un criminal, pero muchos criminales han sido maltratadores de animales, pues según ella, esto lo confirma un estudio que efectuaron el FBI y la Universidad de Pensilvania en cárceles de Estados Unidos, del cual resultó que el 46 por ciento de los asesinos en serie reconoció haber maltratado animales en su adolescencia.

De acuerdo a lo anterior, parece notable que actuando como maltratador de animales, o bien tolerando o favoreciendo dichos actos, las personas no pueden exigir armonía y respeto en la convivencia con sus semejantes, cuando ellos mismos son partidarios de este tipo de hechos que contribuyen al desequilibrio de las sociedades. Por ello, es muy probable que las acciones de los albergues, encaminadas a aliviar el dolor y salvar la vida de los caninos, también contribuirán a la disminución de la violencia y de los crímenes en las sociedades.

2. Fomentar la adopción y la tenencia responsable de mascotas: la cultura irresponsable respecto a tenencia de animales, ha provocado muchos problemas que han contribuido a la proliferación de caninos en situación de calle, hecho que se halla sustentado en la cría descontrolada y la venta desmesurada de mascotas; situaciones que son toleradas por ciudadanos y autoridades, lo que propicia que cada día exista un mayor número de animales desamparados. Debido a este panorama, es sumamente necesario fomentar las adopciones, pues no se necesita que más cachorros sigan naciendo para ser vendidos y luego abandonados, se necesita que los que ya existen, encuentren un hogar que les permita tener una oportunidad de vida y con su adopción contribuir a que cada día disminuya más el número de caninos en situación de calle.

Los albergues son un factor fundamental para fomentar la adopción, pues suelen organizar actividades sistemáticas y eventos de divulgación, cumpliendo, por tanto, una doble misión (Oliver, 2015): educar a la ciudadanía para evitar actitudes irresponsables hacia los caninos, e intentar ofrecer -utilizando todos los medios que estén a su alcance- una nueva y mejor vida a animales abandonados. Estas acciones son fundamentales para mejorar dicho panorama, pues actividades de este tipo resultan indispensables para poder controlar de manera gradual, la grave problemática de perros callejeros.

3. Evitar peligros para la sociedad: al retirar caninos que deambulan por las calles, se evita la exposición a diversos riesgos a los que son vulnerables los seres humanos, como consecuencia de la existencia de perros abandonados. En el caso de la salud, se impide el contagio de enfermedades, o la proliferación de focos de infección a través de la orina o las heces fecales de los caninos. Por otra parte, se minimiza el riesgo de ataques o mordeduras, hechos que de ocurrir, pueden llevar a las personas a padecer heridas o en el peor de los casos la muerte.

En cuanto a asuntos de vialidad, habiendo menos perros callejeros se reducen los accidentes de tránsito que surgen como consecuencia de caninos que vagan por rutas concurridas y que están expuestos a ser arrollados, propiciando al mismo tiempo que los automovilistas pierdan el control de sus vehículos pudiendo sufrir accidentes que podrían ir de algo sencillo hasta algo de extrema complicación.

Al existir albergues, menos perros abandonados estarán sin rumbo en las calles, y por tanto, las problemáticas anteriormente comentadas, indiscutiblemente disminuirán; un ejemplo de ello es el caso del albergue Amigos Pro Animal, fundado en Aguascalientes en el año 2013, pues según sus reportes (Amigos Pro Animal, 2016), en tres años, es decir de 2013 a 2016; ha rescatado y ayudado a más de 2000 caninos a través de adopciones, atención veterinaria, canalización a clínicas, atención de reportes de abandono y cuestiones similares. A partir de este dato, se puede deducir que esta organización ha otorgado una aportación relevante en su territorio y así de alguna manera ha contribuido a la solución de la problemática de caninos en situación de calle.

De acuerdo a los beneficios enlistados, es evidente que el papel de los albergues caninos en las sociedades es de suma importancia, puesto que ellos contribuyen considerablemente a una mejora de la vida animal y de la vida social en muchos ámbitos; hecho que coadyuva a la armonía y a la sana convivencia.

La vida humana y la vida animal son vidas, sin importar la diferencia de especies. Los caninos sienten y sufren al igual que los humanos, por tanto, no se trata de darle prioridad a un ser sobre otro, se trata de valorar, proteger, respetar y vivir en equilibrio con todos los seres por igual; simplemente por ser parte de la creación, de la evolución, de la naturaleza y de la vida en sociedad.

2.3 Proceso de transformación

El concepto de transformación organizacional, según Vecino (2007) hace referencia a la evolución gradual de una organización respecto a ciertos componentes fundamentales, como los son: las estrategias, las técnicas, la metodología e incluso el personal; si fuera necesario.

El paso inicial para lograr que se suscite la transformación es concientizar a las personas sobre la necesidad de realizarla, así como en lo referente a los beneficios que traerá consigo esta acción; especialmente, es indispensable contar con la convicción y colaboración total de los altos directivos de la organización, pues ello son el punto de partida para emprender el plan, ya que son quienes pondrán el ejemplo al resto de los miembros de la entidad.

Schumpeter (1975), citado por Guillén y Vargas (2004), sostiene que para llevar a cabo un proceso de transformación, es necesario tomar en cuenta las tres funciones principales que un empresario o alto jerarca realiza en una organización, estas son:

- 1. Innovación o creación:** la dinámica de la capacidad individual se explica a partir del espíritu innovador que crea nuevas formas de organización a través del desarrollo de estrategias y pone en práctica nuevas combinaciones de acciones productivas.
- 2. Adquisición y explotación de la información:** el empresario o alto jerarca emprendedor, está constantemente buscando información y la manera de utilizarla de forma creativa, para lograr el lanzamiento de nuevos proyectos y para conquistar nuevos nichos.
- 3. Organización y coordinación:** el empresario o alto jerarca, coordina y organiza las funciones y estructuras de la entidad, por ello, la existencia y labor de la misma dependen de él.

Si los altos directivos de las organizaciones o fundadores de las mismas son capaces de desempeñar adecuadamente las funciones anteriores, los procesos de transformación se facilitarán. Posterior a ello, es necesario analizar al personal con el que se cuenta para realizar el plan deseado y verificar que cada colaborador cuente con las competencias y conocimientos requeridos, para así profesionalizar poco a poco las funciones de cada persona a través de la capacitación y del desarrollo de habilidades, teniendo como consecuencia final, renovar el desempeño de todo el personal, encauzándolo favorablemente a cumplir con el proceso de transformación.

De manera general, los especialistas en Administración, según Vecino (2007), sugieren las siguientes fases estratégicas para lograr la transformación organizacional:

- 1.** Reconocer claramente la visión del proceso de transformación planteado.
- 2.** Identificar competencias requeridas tanto por la organización como por los colaboradores.
- 3.** Alinear estratégicamente lo que se plantea con lo que se llevará a cabo realmente.
- 4.** Establecer concretamente la disponibilidad de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.
- 5.** Plantear estrategias innovadoras que llevarán al cumplimiento de objetivos.

6. Comunicar a todos los miembros de la organización las decisiones tomadas para la transformación, haciéndolos sentir parte del proyecto y reconociendo su participación definitiva en el logro de los resultados esperados.
7. Operacionalizar las nuevas estrategias, convirtiendo los planes en acciones.
8. Monitorear el proceso de transformación, estableciendo un sistema de indicadores que permitan verificar el funcionamiento efectivo de las acciones, para de este modo realizar intervenciones oportunas en el momento que se requiera.

Por su parte, Guillén y Vargas (2004) consideran que además de las fases mencionadas anteriormente, existen otras variables que funcionan como componentes de los procesos de transformación estratégica de las organizaciones y que están ligadas directamente a las principales funciones de la dirección, éstas son:

1. Creación, desarrollo y gestión de los procesos de interculturalidad organizacional.
2. Alineación de las variables y recursos internos de las organizaciones en función de las variables externas o ambientales, para lograr la eficacia organizacional en el nuevo ambiente competitivo.

Los autores afirman que lo anterior solamente se logra a través del liderazgo ejercido en ambientes de multiculturalidad e interculturalidad organizacional y en la formulación e implementación de las nuevas estrategias; considerando que esto es indispensable, ya que cultura y estrategia son las fuerzas que equilibran el desarrollo y las transformaciones de las organizaciones.

De acuerdo a lo mencionado, resulta evidente que para transformar una protectora canina en albergue canino es necesario en primera instancia, que sus fundadores o directivos estén convencidos de emprender esta acción, pues ante cualquier situación de esta naturaleza, es de suma importancia contar con la colaboración y compromiso de su parte, ya que solo ellos podrán ejecutar el cambio deseado, poniendo todos los recursos y esfuerzos que estén a su alcance, conjuntamente con el ejemplo que le otorguen a sus colaboradores.

Es claro que si las cabezas de las protectoras caninas están dispuestas y convencidas en lo que respecta a trabajar en el proceso de transformación a albergues; lograr la cooperación del resto de los miembros será mucho más sencillo. El ejemplo que den los altos directivos a sus subordinados, así como su colaboración y liderazgo, propiciarán motivación en el resto de los compañeros; no obstante, para lograr esto, primero se requiere tener conciencia y convicción sobre lo que implica ser un verdadero guía.

Para lograr lo anterior, la cabeza del grupo debe ser un verdadero líder transformacional. El liderazgo transformacional, de acuerdo a Robbins (2013), es aquel que proporciona una consideración individualizada, así como un estímulo intelectual a los seguidores del líder. Los líderes transformacionales también tienen carisma, pero además, prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores; cambian la percepción que tienen los seguidores sobre diversos tópicos, ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas.

Es claro que para realizar una transformación, quien esté a cargo de los demás, tiene que ser capaz de guiar y de influir, no solo de mandar; por tanto, la prioridad es darse a querer y respetar ante sus colaboradores, para lo cual es necesario entablar un cierto grado de amistad que permita tener una relación cordial y cercana con las personas del rededor, de este modo será más fácil lograr cumplir los objetivos planteados. Un jefe líder debe ser coherente entre su pensar

y su actuar, si no es capaz de obedecer las reglas, ni de poner el ejemplo ante los guiados; no puede exigir de ninguna manera, que ellos hagan lo que él es incapaz de ejecutar.

Notablemente, la transformación de todo tipo de organizaciones no es algo simple, pues todos los individuos que las conforman poseen estructuras mentales establecidas y patrones de comportamiento sumamente arraigados que los rigen cotidianamente y que les son difíciles de eliminar. El cambio de hábitos suele resultar complicado para los colaboradores de cualquier institución, aunque su labor sea realizada sin ánimos de lucro y con muy buena voluntad; no obstante, es fundamental comprender que las exigencias del entorno obligan a estar en constante innovación.

En la actualidad, es indispensable enfrentar riesgos para así trazar nuevas direcciones y alcanzar objetivos más ambiciosos. El éxito de las organizaciones que se dedican al rescate y protección de caninos en situación de calle, radicará en que sus miembros logren reconocer posibilidades, tomar oportunidades y planear estrategias innovadoras y diferenciadoras que les permitan generar proyectos de alto impacto social; esa será la mejor manera de otorgar aportaciones importantes a la comunidad. Los colaboradores y especialmente las altas jerarquías de las protectoras caninas, deben estar dispuestos a abrirse al cambio diferenciador y a la planeación estratégica de sus acciones, elementos que se abordarán a detalle en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO 3

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

3.1 ¿Qué es planeación estratégica?

La planeación, según Koontz y Weihrich (2014), es el elemento de la administración que tiene por objeto definir clara y precisamente los objetivos que habrán de alcanzarse, eligiendo el curso alternativo de acción más conveniente para ello (plan), estableciendo los principios que habrán de orientarlo (políticas), la secuencia de operaciones para realizarlos (procedimientos), los tiempos necesarios para lograrlos (programas) y las cantidades para su realización (presupuestos). Por su parte, estrategia puede definirse como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, es decir, según Chandler citado por Carreto (2008) “es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

Por tanto, la planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos de la mejor manera posible. La planeación estratégica es una herramienta de gestión, es decir, una herramienta de administración que es utilizada con el propósito de ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, enfocar su energía adecuadamente, asegurar que los miembros de la entidad trabajen hacia las mismas metas, así como evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un ambiente cambiante. En resumen, según Bryson, citado por Barry (1997); la planeación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que configuren y guíen a una organización, en cuanto a lo que hace y la razón por la que lo hace, centrando su enfoque en el futuro.

El trayecto que sigue la planeación de manera general, está constituido por las siguientes fases, de acuerdo a Koontz y Weihrich (2014):

1. **Atención a las oportunidades:** análisis preliminar de posibles oportunidades futuras, advirtiéndolas clara y totalmente, e identificando sus fortalezas y debilidades.
2. **Establecimiento de objetivos:** definición de metas para cada organización y para cada área de la misma.
3. **Desarrollo de premisas:** establecimiento de supuestos congruentes, acerca de las condiciones en las que el plan se llevará a cabo.
4. **Determinación de cursos alternativos de acción:** búsqueda y examinación de las alternativas más promisorias para el cumplimiento de las metas.
5. **Evaluación de cursos alternativos de acción:** valoración de las alternativas que ofrecen mayores posibilidades de cumplir las metas al menor costo, en el menor tiempo posible, obteniendo mayores ganancias y corriendo menores riesgos.
6. **Selección de cursos de acción:** toma de decisiones respecto a las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos. Al elegir un curso de acción, éste deja de serlo y se convierte en un plan.
7. **Formulación de planes derivados:** diseño de planes que se ramificarán del plan principal.

- 8. *Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación:*** formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

Las fases anteriores son el punto de partida de la planeación estratégica, sin embargo, la planeación estratégica específicamente sigue este proceso, según Koontz y Weihrich (2014):

- 1. *Identificación de insumos de la organización:*** detección de recursos que posee la organización.
- 2. *Análisis del entorno:*** situación de todo aquello que está en el ambiente externo y que guarda relación con la organización.
- 3. *Determinación del perfil organizacional:*** establecimiento de misión, visión, valores y estructuras.
- 4. *Desarrollo de estrategias alternativas:*** determinación de cursos de acción efectivos, a partir del análisis del ambiente interno y externo de la organización.
- 5. *Evaluación y elección de estrategias:*** valoración de los cursos de acción desarrollados y elección del más adecuado de acuerdo a los riesgos, las oportunidades y los recursos disponibles. En este punto, la matriz FODA es de gran utilidad para realizar una adecuada planeación estratégica.

Las etapas mencionadas hacen notar que la planeación estratégica asume que una organización debe tener la capacidad de responder a un ambiente dinámico y cambiante, no a un ambiente estable; resalta la importancia de tomar decisiones que aseguren la capacidad de la entidad organizacional para responder

exitosamente a los cambios constantes de condiciones en el entorno en el que se desenvuelve.

Es fundamental que cualquier organización, de cualquier tipo, haga uso de la planeación estratégica como herramienta de gestión, ya que ello le garantizará un mejor funcionamiento y mayores posibilidades para el logro de objetivos. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, cada entidad que pertenezca a esta categoría, tiene una situación y estilo particulares. De acuerdo a Koontz y Wehrich (2014), las diversas investigaciones realizadas por especialistas y la experiencia de las personas que han estado involucradas en proyectos de este tipo, sugieren fuertemente que se debe utilizar un proceso de planeación estratégica adecuado específicamente para cada organización y para cada contexto.

En ocasiones, las organizaciones sin fines de lucro se involucran en problemas innecesarios al tratar de copiar el proceso de planeación utilizado por otra organización que funciona en un campo, sector o situación muy distintos; sin embargo, una planeación estratégica es solamente exitosa si está sustentada en el pensamiento estratégico del área de trabajo relacionada con la entidad para la que se realiza, por ello debe realizarse una aplicación muy cuidadosa y precisa de esta relevante herramienta de gestión.

3.2 Aplicación de planeación estratégica a organizaciones sin fines de lucro.

Actualmente se habla mucho de la creciente importancia de las organizaciones sin fines de lucro; de sus actividades, de sus retos y sus dificultades, de su papel como actores relevantes en el espacio público, y de su potencial como mediadores entre el gobierno y la ciudadanía. Se reconoce también la importancia de contar con distintas formas de asociacionismo voluntario que permitan dar voz a los diferentes grupos de la población y que contribuyan a detectar problemáticas comunes y participar en sus soluciones, logrando una convivencia social enriquecedora. Sin embargo, pocas veces se menciona la

importancia de los aspectos de planeación y constitución que están detrás del arranque de estos organismos, los cuales hacen que todo lo anterior sea posible.

De acuerdo a Carrillo (2007), la creación y el desarrollo de organizaciones sin fines de lucro en México están todavía lejos de ser procesos estables y con visión de futuro, ya que la mayoría de los miembros de las mismas evaden realizar planeaciones estratégicas y constituciones legales de organizaciones que tienen como prioridad causas sociales; creen que basta con la buena voluntad y las amables intenciones para poder lograr sus objetivos, pero en realidad, no es así.

Antes de intentar constituir una organización sin fines de lucro, lo primero que se debe evaluar es si las actividades a realizar tendrían más éxito llevándose a cabo a través de una entidad que ya existe. Esta opción podría restar independencia en la toma de decisiones, pero ahorraría muchos recursos, tiempo y esfuerzo que se podrían entonces dedicar al logro de los objetivos. Si se decide que sería mejor trabajar a través de otro organismo, hay que analizar bien a qué entidad sería útil y posible incorporarse. Si se opta por formar una asociación propia, es necesario prepararse para tomar decisiones importantes al respecto. Para esto, es aconsejable apoyarse en un grupo de personas que vayan a colaborar en el trabajo de la organización, ya que así se pueden tener más fuentes de ideas y considerar diferentes puntos de vista. Construir la entidad de manera conjunta, les dará a los participantes un mayor sentido de pertenencia a la organización y les ayudará a sentirla más suya. Esta etapa de planeación es una de las más relevantes para la futura constitución de la entidad, pues será el momento en que se identificará la estructura más adecuada a las actividades que se pretenden realizar.

Posteriormente, es necesario planear las bases sobre las cuales operará la asociación; definir su estructura, sus reglas y principios a seguir, así como darle una identidad única y establecer claramente cuáles serán sus actividades, para

después proceder a su constitución y legalización ante los organismos gubernamentales correspondientes.

Conjuntamente con la planeación estratégica, uno de los mayores retos de crear una organización sin fines de lucro está en la serie de trámites que se tienen que completar, en los costos asociados a estos trámites y en la imposición de obligaciones legales engorrosas. Sin embargo, si se define claramente el tipo de trabajo que se quiere hacer y se planean bien las cosas, las ventajas de constituir la organización legalmente serán mucho mayores que las desventajas, todo es cuestión de pensar estratégicamente.

Para generar pensamiento estratégico, es necesario tener un propósito definido en mente, un conocimiento del ambiente y de los factores que afectan o impiden el cumplimiento de ese propósito, así como creatividad en el desarrollo de respuestas efectivas a esos factores, a partir de ellos es posible comenzar a elaborar un plan que permita establecer los pasos a seguir para alcanzar los objetivos deseados.

La planeación estratégica tiene capacidad de adaptación y mantiene vigente a una organización. En tiempos dinámicos este concepto tiene más probabilidades de ser exitoso si está sustentado en planes, un plan estratégico debe cumplir ciertas características fundamentales según Barry (1997):

- 1.** Fijación intencional de metas, es decir, escoger un futuro deseable y desarrollar un método para lograr tales metas.
- 2.** Disciplina, porque exige cierto orden y patrón para mantenerlo enfocado y productivo.

3. Surgimiento de preguntas que ayuden a examinar la experiencia, poner a prueba supuestos, reunir e incorporar información sobre el presente y anticipar el ambiente en el cual la organización estará operando en el futuro.

4. Tomar decisiones y acciones fundamentales

Según Akia (2009), los pasos generales que se deben llevar a cabo para elaborar una planeación estratégica enfocada a organizaciones sin fines de lucro son los siguientes:

1. Reunión de información y análisis respecto a la situación de la organización, lo cual implica: evaluación externa, evaluación interna y evaluación de mercadeo.

2. Identificación de temas críticos que enfrenta la organización.

3. Desarrollo de una declaración de visión estratégica que fije la dirección futura de la entidad.

4. Establecimiento o revisión de la declaración de misión de la organización.

5. Fijación de metas estratégicas.

6. Formulación de estrategias para alcanzar cada meta.

7. Preparación de un planeamiento operativo basado en un plan estratégico (desarrollo de objetivos en determinado periodo de tiempo).

Este mismo autor indica que en cuanto a los elementos básicos que debe contener un plan estratégico, se pueden enlistar los siguientes:

- **Misión:** descripción amplia de lo que se hace, el por qué se hace, con quién y para quién se hace, así como las características distintivas respecto a la competencia.
- **Visión:** descripción de cómo se desea que la organización se vea en términos ideales en el futuro, los resultados que se irán logrando y las características que la entidad necesitará tener con el fin de alcanzar esos resultados. La declaración de visión ofrece la dirección y la inspiración para fijar claramente las metas de la organización.
- **Metas:** declaraciones amplias sobre qué se espera que la organización logre en los próximos tres a cinco años. Las metas se enfocan en resultados y son de naturaleza cualitativa.
- **Estrategias:** declaraciones respecto a acciones o métodos específicos para alcanzar metas amplias y resolver temas concretos.
- **Objetivos:** Declaraciones específicas, concretas y medibles acerca de lo que se hará para alcanzar una meta, generalmente dentro de un marco de tiempo no superior a un año.

Un proceso de planeación estratégica según Armas (2006) implica prepararse de la mejor manera para responder por adelantado a las circunstancias del ambiente en el que está inmersa la organización. Ser “estratégico,” por tanto, significa tener claro los objetivos de la organización, estar alerta sobre los recursos que se poseen e incorporar ambos para tener una capacidad de respuesta consciente a un ambiente dinámico.

La aplicación de planeación estratégica para organizaciones sin fines de lucro, implica por tanto, establecer un conjunto de decisiones acerca de qué debe hacerse, el por qué hacerlo y cómo hacerlo de la mejor manera para cumplir con los objetivos deseados y así alcanzar el éxito de la entidad organizacional.

3.3 Beneficios y utilidad que obtienen los albergues caninos con la aplicación de planeación estratégica.

Iniciar o mantener un albergue canino, requiere no sólo del interés y del esfuerzo de sus integrantes, sino del cumplimiento de ciertos requisitos que aseguren un despegue sólido, que permita la posibilidad de operar en un entorno formal y lograr a futuro un impacto real en cualquiera de los ámbitos de acción hacia los cuales se desee orientar el trabajo de la entidad.

Para que un organismo de este tipo funcione adecuadamente, es necesario diseñar herramientas que alineen los procesos de creación, operación y fortalecimiento de la organización; para luego ponerlos a disposición de la ciudadanía, por ello resulta de suma importancia aplicar apropiadamente el proceso de planeación estratégica.

Carreto (2008), define ciertos beneficios específicos que aporta la planeación estratégica a las organizaciones:

- Más rentabilidad y éxito en su labor, así como en el cumplimiento de sus objetivos.
- Orientación clara y enfoque a largo plazo.
- Mayor entendimiento de las fortalezas y de las amenazas.
- Mejor percepción de las estrategias de los competidores.

- Incremento en la productividad de los colaboradores.
- Menor resistencia al cambio.
- Entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Aumento de la capacidad para la prevención de problemas.
- Identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Visión objetiva de los problemas organizacionales.
- Asignación efectiva de los recursos a las oportunidades identificadas.
- Integración de las labores de todos los miembros hacia un esfuerzo común.
- Cimentación de las bases necesarias para clarificar las responsabilidades.
- Disciplina y formalización de la administración de la entidad.

Como es notable, la mejor manera de funcionar como entidad organizacional y cumplir los objetivos planteados es realizando una planeación estratégica adecuada para la constitución eficiente del organismo; este será el camino más viable para obtener credibilidad y como consecuencia, causar alto impacto social.

Aunque aplicar planeación estratégica a un albergue canino no es una tarea fácil, resulta notable que es una labor que puede traer consigo muchos beneficios. Trabajar a través de una institución sostenida en un plan estratégico, da mayores posibilidades de acceder a recursos públicos y privados, también permite formar estructuras independientes que puedan realizar transacciones por sí mismas, en vez de hacerlo a nombre de sus miembros. Conjuntamente con ello, al formalizar estratégicamente este tipo de entidades, se envía a la sociedad el mensaje de que el trabajo es serio y de que se está dispuesto a cumplir con ciertos requisitos para que las actividades puedan ser financiadas y evaluadas, en caso de ser necesario. De la misma manera, se les da mayor confianza a las personas que estén pensando en colaborar o contribuir con fondos para la causa.

No obstante, no únicamente basta con planear estratégicamente la constitución y funcionamiento elementales de un albergue canino, también resulta indispensable planear estrategias de diferenciación que permitan a este tipo de organizaciones destacar en su rubro y de esta manera, alcanzar más fácilmente las metas planteadas.

Los albergues caninos deben esforzarse por ofrecer a la ciudadanía en general, acciones innovadoras y cautivadoras; sin embargo, las innovaciones radicales rara vez ocurren y es por ello que a menudo existen fracasos en el funcionamiento de estas entidades.

Para que un albergue canino sea competitivo, sus miembros tendrán que pensar en acciones diferentes que puedan realizar para mantener vigente al organismo en la mente de las personas; dichas acciones deberán estar enfocadas constantemente a salirse de los parámetros tradicionales, ofreciendo algo único que logre impactar fuertemente a la sociedad y que vaya mucho más allá de la labor esencial.

En definitiva, el secreto para lograr ejercer un fuerte impacto social es dejar de realizar solo las actividades tradicionales. El entorno cambia constantemente y la percepción de los individuos también, por lo que la ciudadanía requiere estar en contacto con fuertes innovaciones. Lo convencional se ha convertido en algo sumamente ordinario que como consecuencia, no tiene la capacidad de llamar fuertemente la atención de las personas que habitan el mundo actual. Resulta indispensable estar siempre al pendiente de las nuevas tendencias en el pensamiento humano, así como del constante desarrollo de la diferenciación. Mantenerse a la vanguardia es lo único que garantizará la permanencia efectiva de una organización dentro de su entorno, así como la consecución de sus objetivos.

Para lograr lo anterior, no siempre es necesario realizar una inversión económica exagerada buscando que las acciones puedan impactar a los ciudadanos; más que cualquier estrategia millonaria, las propuestas deben estar sustentadas en una amplia diferenciación, eso es lo que resulta verdaderamente importante e impresionante para los individuos, quienes por naturaleza son atraídos por aquello que tiene la capacidad de asombrarlos. De acuerdo a la agencia Servicios Globales de Marketing (2016), ser diferente al resto es la clave para destacar, es necesario conseguir mostrar algo que haga única y atractiva a una organización ante los ojos de los demás. La diferenciación supone una ventaja competitiva, un concepto clave en el mundo del marketing, ya que en entornos tan competitivos como los actuales y en cualquier sector, es muy

complicado sobrevivir si no se cuenta con algo distintivo que llame fuertemente la atención de las personas y se pueda mantener en el tiempo.

Como herramienta para la generación de propuestas innovadoras de diferenciación en las organizaciones, ha surgido la denominada “Estrategia del Océano Azul”, la cual lleva a las entidades organizacionales a generar nuevos espacios de mercado, haciendo irrelevante a la competencia, creando y capturando nueva demanda y alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de generar un aumento del valor de lo que se oferta en el mercado. Respecto a los detalles de esta estrategia, se hablará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4

LA “ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL”

4.1 ¿Qué es “La Estrategia del Océano Azul”

Chan y Mauborgne (2015) son los creadores de la denominada “Estrategia del Océano Azul”, la cual tiene como finalidad desarrollar espacios de mercado no disputados donde la competencia sea irrelevante, teniendo como base fundamental la diferenciación. Los autores mencionados son los únicos creadores oficiales de esta estrategia y quienes poseen los derechos sobre ésta, respecto a ella han escrito un libro de nombre homónimo, en el que se halla sustentada la investigación presentada en este capítulo.

De acuerdo a la información publicada en la página web, Blue Ocean Strategy (2016), el autor W. Chan Kim nació en Corea, es catedrático de Estrategia y Gestión Internacional en INSEAD (Institut Européen d'Administration des Affaires), Francia, en representación de The Boston Consulting Group Bruce D. Henderson. También es Codirector del INSEAD en el Instituto de Estrategia del Océano Azul. Fue profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan. Se ha desempeñado como Director y como asesor de diferentes empresas multinacionales de Europa, Estados Unidos y la región de Asia Pacífico. Es miembro asesor de la Unión Europea y se desempeña como asesor de varios países, también es becario del Foro Económico Mundial. Ha publicado numerosos artículos sobre estrategia y gestión de negocios.

En la misma página web se indica que la autora Renée Mauborgne nació en Estados Unidos, es becaria destacada de INSEAD y profesora de Estrategia ahí mismo. También es Codirectora del INSEAD en el Instituto de Estrategia del Océano Azul. Funge como integrante de la Junta de Asesores del Presidente Barack Obama sobre Facultades y Universidades Históricamente Negras (HBCU, por sus siglas en inglés). También es Becaria del Foro Económico Mundial y ha publicado numerosos artículos sobre estrategia y administración de empresas.

De acuerdo a los mencionados autores, en lo que respecta al funcionamiento de las organizaciones, existen dos tipos de océanos, los cuales son el punto de partida de su obra “La Estrategia del Océano Azul”, éstos son:

- 1. Océano rojo:** son las organizaciones que se desarrollan en espacios de mercado existentes muy explorados y en los cuales la competencia feroz tiñe de rojo sus “aguas”.
- 2. Océano azul:** se refiere a las organizaciones que generan un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante al resto de la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos y a la vez aumentar el valor de lo que se oferta.

Por tanto, la propuesta para que una organización funcione exitosamente es crear océanos azules, generando poderosos factores de valor que constituyan en sí mismos, una barrera para el entorno desfavorable, al menos durante un período suficientemente largo de tiempo.

El eje fundamental del océano azul es la diferenciación a través de la innovación. Las organizaciones atrapadas en el océano rojo adoptan el enfoque convencional del mercado, mediante la construcción de una posición defensiva en el marco del sector en cuestión; en cambio, los creadores de océanos azules siguen una lógica estratégica diferente que se denomina “innovación en valor”.

4.2 Innovación en valor

La innovación en valor es la piedra angular de “La Estrategia del Océano Azul”, se llama así porque ofrece un gran salto en valor para los consumidores, seguidores o espectadores y para la propia entidad organizacional, abriendo de ese modo un espacio de mercado nuevo e inexplorado.

La innovación en valor pone el mismo énfasis en el valor y en la innovación. Según Chan y Mauborgne:

El valor sin innovación suele quedarse en el plano de la creación gradual de valor, algo que mejora el valor pero que no es suficiente para sobresalir en el mercado. Por otra parte, la innovación sin valor suele estar impulsada por la tecnología, pionera de mercado o futurista, en este sentido es importante distinguir entre innovación en valor e innovación tecnológica, o ser los primeros en llegar al mercado. Nuestro estudio demuestra que lo que separa a los ganadores de los perdedores cuando se trata de la creación de océanos azules no es la tecnología punta ni tampoco la identificación del momento oportuno para entrar en el mercado, a veces estos factores están presentes, aunque no es así en la mayoría de los casos. Solamente se produce innovación en valor cuando las organizaciones alinean la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo. Si los innovadores tecnológicos y los pioneros del mercado no encadenan de ese modo la innovación al valor, muchas veces terminan poniendo los huevos que otras organizaciones incubarán. (2015, p.35-36)

Para mantener la innovación en valor, los colaboradores de las organizaciones deben ser un gran apoyo, pues para que ésta sea una estrategia sostenible, es necesario el alineamiento de la utilidad, el precio, el costo y los miembros de la entidad. Es este enfoque de sistema integral el que hace que la innovación en valor sea totalmente estratégica.

4.3 Principios fundamentales para formular una “Estrategia de Océano Azul”

Por otra parte, existen 4 principios fundamentales que se deben poner en práctica cuando se pretenda formular una estrategia de océano azul, éstos son:

1. Reconstruir las fronteras del mercado.
2. Focalizarse en la perspectiva global.
3. Ir más allá de la demanda actual.
4. Aplicar la secuencia estratégica correcta.

A continuación se detalla cada uno de estos principios:

1. Primer principio, reconstruir las fronteras del mercado: el primer principio de la estrategia del océano azul es reconstruir o redefinir las fronteras del mercado a fin de distanciarse de lo establecido y crear océanos azules. La mayoría de las organizaciones están estandarizadas y son tendientes a comportarse del siguiente modo:

- Definen su sector de actividad de forma muy parecida y focalizan sus esfuerzos en ser la mejor entidad de su sector.
- Analizan sus sectores a través de las lupas de los grupos estratégicos generalmente aceptados y se esfuerzan por destacar dentro del grupo estratégico en que compiten.
- Se focalizan en el mismo grupo de consumidores o seguidores.
- Definen de forma similar el ámbito de los productos y servicios ofrecidos en su sector.

- Aceptan la orientación funcional o emocional de su sector.
- Se concentran en el mismo punto del tiempo, y a menudo en las amenazas competitivas del momento, al formular su estrategia.

Sin embargo, lo anterior es obsoleto, existen patrones bien definidos para la creación de océanos azules. Concretamente hay seis enfoques básicos para rehacer las fronteras del mercado a lo que Chan y Mauborgne (2015) llaman esquema de las seis vías. Estas vías o rutas son aplicables en general a todos los sectores de actividad y conducen a las organizaciones al pasillo de las ideas para crear océanos azules viables. No es necesario tener una visión especial o premonitoria del futuro para adentrarse en estas vías, todas ellas se basan en el examen de datos e informaciones que son familiares pero bajo una nueva perspectiva.

a) Primera vía, explorar sectores alternativos: en el sentido más amplio, una organización compite no sólo con otras entidades organizacionales dentro de su propio sector, sino también con organizaciones pertenecientes a otros sectores que producen productos o servicios alternativos. Las alternativas son más amplias que los sustitutos. Los productos o servicios que tiene una configuración diferente pero que ofrecen la misma funcionalidad o la misma utilidad de fondo suelen ser sustitutos los unos de los otros. Por otra parte, las alternativas abarcan a los productos y servicios que tienen diferentes funciones y formas pero que cumplen el mismo propósito. Es necesario ubicar cuáles son las organizaciones alternativas en el caso del sector correspondiente y por qué motivo la gente prefiere a una en vez de otra, si se fija la atención en las variables clave que inducen a los consumidores o seguidores a elegir

entre unas y otras alternativas, y si reduce o elimina todo lo demás, se podrá crear un nuevo espacio de mercado de océano azul.

b) Segunda vía, explorar los grupos estratégicos en el interior de cada sector: de la misma manera que se pueden crear a menudo océanos azules examinando otros sectores alternativos, también es posible liberarlos investigando los distintos grupos estratégicos. Esta expresión se refiere a un grupo de organizaciones de un mismo sector que aplican una estrategia similar. En la mayoría de sectores de actividad, las diferencias estratégicas fundamentales entre las organizaciones se encuentran en manos de un reducido número de grupos estratégicos. La mayoría de las organizaciones se focalizan en mejorar su posición competitiva dentro de un grupo estratégico. Es posible crear océanos azules ofreciendo en conjunto, las ventajas clave de los grupos estratégicos, por ello es importante preguntarse, ¿cuáles son los grupos estratégicos del sector? y ¿por qué las personas optan por el grupo superior o por qué lo hacen por el inferior?

c) Tercera vía, explorar la cadena de compradores: en la mayoría de sectores de actividad, los competidores convergen alrededor de una definición común de quien es el comprador, usuario o seguidor objetivo. Sin embargo, lo que hay en realidad es una cadena de “compradores” que están directa o indirectamente implicados en la decisión de compra. El hecho de desafiar la opinión general que exista en un sector acerca del grupo de “compradores” al que hay que dirigirse, puede llevar al descubrimiento de un nuevo océano azul. Al explorar todos los grupos de “compradores”, las compañías pueden identificar nuevos caminos sobre el modo de rediseñar sus curvas de valor y centrar sus esfuerzos en un grupo objetivo que anteriormente se ha pasado por alto. Para analizar esto, es

necesario preguntarse: ¿cuál es la cadena de “compradores” del sector?, ¿en qué grupo de “compradores” se suele focalizar el sector de actividad?, si se cambiara de grupo de compradores, ¿cómo se podría generar nuevo valor?

d) Cuarta vía, explorar productos y servicios complementarios: son escasos los productos y servicios que se utilizan sin conexión con otros productos o servicios. En la mayoría de casos, otros productos y servicios influyen en su valor. Por otra parte, las organizaciones convergen casi siempre dentro de los límites de los productos y servicios del sector, sin embargo, se debería prestar atención a ello porque no ofrecer algo complementario afecta a la demanda que recibe la organización. A menudo, el valor desaprovechado se encuentra oculto en los productos y servicios complementarios. La clave está en definir la solución total que los compradores, usuarios o seguidores buscan cuando seleccionan un producto o servicio. En este caso, las preguntas que deben hacer son: ¿cuál es el contexto en que se utiliza su producto o servicio?, ¿qué sucede antes, durante y después de su utilización?, ¿se pueden identificar los puntos débiles o molestos de esta falta de complementos?, ¿cómo pueden eliminarse estos puntos débiles por medio de un producto o servicio complementario?

e) Quinta vía, explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores: la competencia que tiene lugar en el interior de un sector de actividad tiende a converger no sólo en un concepto aceptado del ámbito de sus productos y servicios sino también en los elementos de atracción. Algunos sectores compiten en cuanto a funciones o precios, es decir, su atractivo es racional. Otros sectores compiten con base en los sentimientos; su atractivo es emocional. Sin embargo, el atractivo de la mayoría de los productos o servicios

rara vez es intrínsecamente uno u otro sino que generalmente es consecuencia de la manera en que las organizaciones han funcionado en el pasado, lo cual ha condicionado inconscientemente las expectativas de los consumidores, usuarios o seguidores. Los sectores de actividad han habituado a las personas a esperar determinadas cosas, por ello es necesario innovar y equilibrar lo funcional con lo emocional, para provocar una mayor atracción; para ello es necesario realizar los siguientes cuestionamientos: ¿compite el sector sobre la base de un atractivo funcional o emocional?, si se compite sobre la base del atractivo emocional, ¿qué elementos se podrían eliminar para darle un giro funcional a la organización?, Si compite basándose en la funcionalidad, ¿qué elementos podrían añadirse para darle un giro emocional a la organización?

f) Sexta vía, explorar a lo largo del tiempo: todos los sectores de actividad están sujetos a tendencias externas que influyen en sus organizaciones a lo largo del tiempo. El análisis de estas tendencias desde la perspectiva correcta puede mostrar la manera de crear oportunidades de océanos azules. La mayoría de las organizaciones se adaptan gradualmente y de forma un tanto pasiva a medida que se desarrollan los acontecimientos, sin embargo, rara es la vez en que las percepciones clave de la estrategia de océano azul proceden de la proyección de la propia tendencia, sino que suelen surgir de nuevas percepciones del sector. Por tanto, es importante encontrar nuevas ideas en las tendencias observables en la actualidad. Hay tres principios críticos para evaluar las tendencias a lo largo del tiempo, para que puedan servir de base para una estrategia de océano azul, dichas tendencias deben ser: decisivas para la organización, irreversibles y deben mostrar una trayectoria clara. Después de haber identificado una tendencia de esta naturaleza, es posible explorar a lo largo del tiempo y preguntarse cómo sería el

mercado si la tendencia llegase a su culminación lógica. Partiendo de esa visión de una estrategia de océano azul, es posible detectar lo que debe cambiarse en el presente para abrir un nuevo océano azul. En este punto es importante preguntarse, ¿qué tendencias tienen una elevada probabilidad de tener impacto en el sector, son irreversibles y están evolucionando de acuerdo con una trayectoria definida?, ¿cómo afectarán estas tendencias al sector de actividad? Considerando estas cuestiones, ¿cómo se podría crear una utilidad estrategia nunca vista para los seguidores, usuarios o compradores?

Todas las vías anteriores, llevan a la concepción de un nuevo espacio de mercado. Al explorar más allá de las fronteras convencionales del mercado, se puede percibir la manera de realizar movimientos estratégicos que se aparten de lo tradicional a fin de reconstruir las fronteras de mercado establecidas y crear océanos azules.

El proceso de descubrimiento y creación de océanos azules no tiene que ver con predecir o anticiparse a las tendencias del sector, tampoco es un proceso de prueba y error de la puesta en práctica de nuevas ideas descabelladas que son fruto de la pura intuición. Más bien, se trata de que los miembros de la entidad organizacional se involucren en un proceso estructurado de reorganización de las realidades del mercado de una manera completamente diferente, a través de la redefinición de los elementos que existen más allá de las fronteras del sector y del mercado, para ello, en un cuadro resumido se debe definir claramente el esquema de las seis vías como se muestra a continuación en el cuadro:

Cuadro 1
Esquema de las seis vías

	Creación del Océano Azul
Sector	Explorar otros sectores alternativos.
Grupo estratégico	Explorar grupos estratégicos dentro del sector.
Grupo de compradores	Redefinir el grupo de compradores del sector.
Alcance de la oferta del producto o servicio	Explorar productos o servicios complementarios.
Orientación funcional o emocional	Reformular la orientación funcional o emocional del sector.
Tiempo	Participar en la creación de tendencias externas a lo largo del tiempo.

FUENTE: Chan, W. y Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. España: Profit Editorial.

Después de la elaboración de este cuadro, ya se tienen todas las bases necesarias para construir el proceso de planeación estratégica del océano azul, alrededor de estas seis vías.

2. Segundo principio, focalizarse en la perspectiva global: es necesario alinear el proceso de planeación estratégica de la organización con la perspectiva global que se tiene respecto a la innovación, para luego aplicar las nuevas ideas a la elaboración de un cuadro estratégico de la entidad organizacional, con miras a llegar a una estrategia de océano azul.

Los estudios realizados por especialistas, ponen de manifiesto que el proceso de planeación estratégica de la mayoría de las organizaciones, las mantiene atadas a los océanos rojos y las empuja a competir dentro del espacio de mercado existente, por ello, los autores Chan y Mauborgne (2015) han desarrollado un enfoque alternativo al proceso

tradicional de planeación estratégica, que se basa no sólo en elaborar un documento sino en trazar un cuadro estratégico. Se trata de un planteamiento que permite generar continuamente estrategias que son fáciles de comprender, comunicar y ejecutar con éxito y que a su vez liberan la creatividad de un gran número de personas de la organización y abren los ojos de la entidad organizacional a los océanos azules.

- 3. Tercer principio, ir más allá de la demanda actual:** este principio se enfoca al hecho de cómo maximizar el volumen del océano azul que se vaya a crear, la respuesta a ello es ir más allá de la demanda actual. Éste es un componente clave para lograr la innovación en valor, pues la idea es acumular la máxima demanda posible para un nuevo producto o servicio. Para conseguir este objetivo, las organizaciones deben poner en cuestión dos prácticas estratégicas convencionales, una es la de focalizarse en los clientes o seguidores actuales y la otra es la tendencia a una segmentación cada vez mayor para que así tengan cabida las diferencias entre consumidores.

Por norma general, para aumentar su cuota de mercado, las organizaciones se esfuerzan en retener a sus clientes o seguidores actuales e incrementar el volumen de satisfacción para ellos. Esto suele dar lugar a una mayor segmentación y a una mayor personalización de las ofertas para cubrir de mejor manera las preferencias de los clientes ya captados. En esta carrera por adaptarse a las preferencias de los clientes a través de una segmentación cada vez mayor, las organizaciones corren el riesgo de crear mercados objetivo excesivamente reducidos. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las organizaciones deben tomar la dirección contraria, en lugar de concentrarse en los clientes o seguidores, deben volver sus ojos hacia los que no los son; y en lugar de focalizarse en las diferencias

entre ellos, tienen que basarse en los potentes elementos en común que valoran todos. Esto permite a las organizaciones ir más allá de la demanda actual y liberar una nueva masa de clientes o seguidores que no existía con anterioridad.

Según Chan y Mauborgne (2015), aunque el universo de los que no son clientes ofrece en general grandes oportunidades de océanos azules, son pocas las organizaciones que logran percibir con acierto quiénes son los no clientes y cómo liberar su potencial. Para convertir esta enorme demanda latente en demanda real en forma de clientes nuevos y prósperos, las compañías tienen que profundizar en el conocimiento y comprensión del universo de los que no son clientes.

Existen tres niveles de no clientes susceptibles de convertirse en clientes, los cuales se diferencian entre sí por la distancia relativa a la que se encuentran del mercado de la organización de que se trate. Estos niveles se pueden definir de la siguiente manera:

a) Primer nivel: es el más cercano al mercado, están situados al borde del mismo. Se trata de consumidores o seguidores que tienen cercanía mínima de la organización, pero mentalmente no se consideran clientes de la misma. Sin embargo, si se les ofrece un salto en valor, no solamente se quedarán sino que liberarán una demanda latente de grandes dimensiones.

b) Segundo nivel: corresponde a personas que se niegan a consumir los productos o servicios del sector. Se trata de individuos que contemplan la oferta del sector como una alternativa para satisfacer necesidades pero que han votado en contra de ella.

c) **Tercer nivel:** es el más alejado del mercado de la organización. Se trata de los no clientes que jamás han contemplado los productos y servicios de dicho mercado como una alternativa.

Cuando la estrategia nueva que se planea se concentre en los puntos en común que hay entre los no clientes y los clientes o seguidores actuales, las organizaciones serán capaces de saber cómo hay que atraerlos hacia su nuevo mercado.

4. **Cuarto principio, aplicar la secuencia estratégica correcta:** después de haber explorado distintas vías para descubrir posibles océanos azules y de haber elaborado un cuadro estratégico en el que se represente claramente la futura estrategia, el siguiente paso consistirá en confeccionar un modelo que garantice éxito, a través de la aplicación de la secuencia estratégica correcta. Ésta debe ser construida siguiendo la lógica de los consumidores o seguidores, es decir, considerando la utilidad, precio, costo y adopción de lo que se oferta en el mercado.

4.4 ¿Cómo se elabora una “Estrategia de Océano Azul”?

Respecto a las herramientas y esquemas analíticos que se deben utilizar para llevar a cabo la elaboración de una estrategia de océano azul, la metodología a seguir, está sustentada en las fases que a continuación se enlistan:

1. **El cuadro estratégico:** es una herramienta de diagnóstico y de acción para la creación de una estrategia convincente de océano azul. Cumple dos propósitos:

- a) Plasmar el estado actual de la competencia en el espacio de mercado conocido, a fin de saber dónde está invirtiendo actualmente la competencia.
- b) Las variables alrededor de las cuales trabaja el sector con sus productos y servicios, así como lo que las personas reciben de la organización.

Nunca es fácil elaborar un cuadro estratégico para una organización, ni siquiera es sencillo identificar las variables competitivas clave, por ello, los autores Chan y Mauborgne (2015) han desarrollado un proceso estructurado para realizar y analizar un cuadro estratégico que impulse la estrategia de la organización hacia un océano azul. El proceso consta de cuatro pasos, se basa en las seis vías para crear océanos azules y lleva aparejado un alto grado de estimulación visual (presentación gráfica de las ideas) con el objetivo de liberar la creatividad y comprensión de las personas, estos pasos para presentar la información son:

- a) **Llamada de atención visual:** utilización de elementos gráficos.
- b) **Exploración visual:** observación de los elementos del entorno.
- c) **Feria visual de la estrategia:** presentación de las nuevas propuestas estratégicas, ante los miembros de la organización.
- d) **Comunicación visual:** dar a conocer las decisiones tomadas respecto a la aplicación de la nueva estrategia.

Los pasos mencionados deben ayudar a visualizar una estrategia efectiva, a través del cumplimiento de ciertos requisitos que se presentan en el siguiente cuadro:

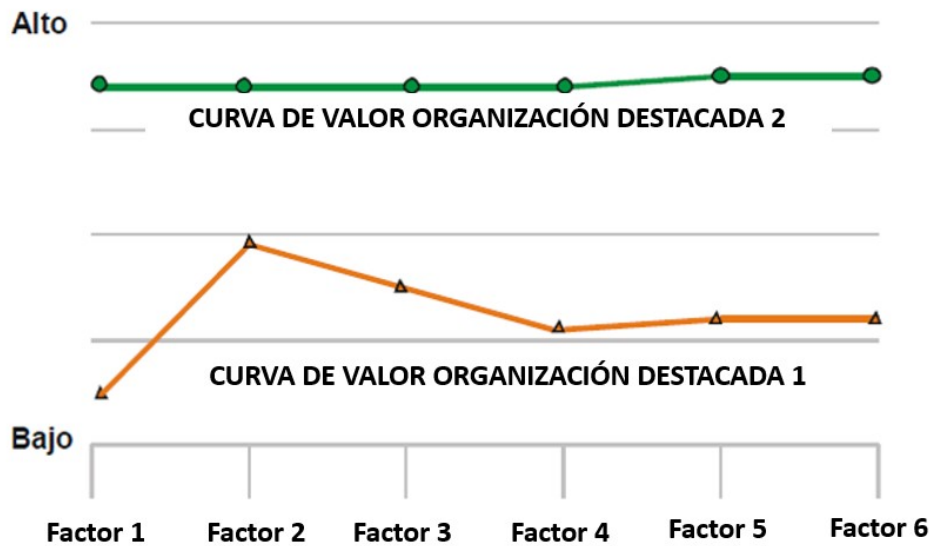
Cuadro 2
Visualización de la estrategia

Llamada de atención visual	Exploración visual	Feria visual de la estrategia	Comunicación visual
<ul style="list-style-type: none"> • Comparación de la organización con los competidores, trazando el cuadro estratégico, tal y como es en realidad. • Ver en qué parte se necesita cambiar la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar las vías para crear océanos azules. • Observar las ventajas distintivas de productos y servicios alternativos. • Determinar cuáles variables se deberían eliminar, crear o cambiar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trazar el cuadro estratégico, “tal y como debería ser”, basándose en las observaciones realizadas en el entorno. • Obtener retroalimentación de otros cuadros estratégicos. • Utilizar la retroalimentación para diseñar cómo debería ser la estrategia del futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir los perfiles estratégicos del “antes” y el “después” en una misma página, para facilitar la comparación. • Apoyar solo los proyectos y los movimientos operacionales que le permitan a la organización llenar los vacíos, con el fin de hacer realidad la nueva estrategia.

FUENTE: Chan, W. y Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. España: Profit Editorial.

Posterior a este análisis, se puede proceder a la elaboración del cuadro estratégico, reflejando gráficamente toda la información anterior. En la siguiente figura se muestra cómo se debe elaborar el cuadro estratégico de una organización:

Gráfico 1
Cuadro estratégico



FUENTE: Chan, W. y Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. España: Profit Editorial.

Sobre el eje horizontal se deben colocar los factores en relación a los cuales compete o invierte el sector, y esos son los que deben ser superados por la organización que desea crear un océano azul. El eje vertical del cuadro estratégico refleja el nivel de lo que reciben los consumidores o seguidores respecto a todas estas variables competitivas clave. Una puntuación elevada quiere decir que la organización ofrece más a su mercado y, por consiguiente, invierte más en la variable en cuestión.

Se debe trazar en el gráfico lo que en general las organizaciones destacadas del sector ofrecen actualmente con respecto a todas estas variables, con la intención de conocer sus perfiles estratégicos o curvas de valor. La curva de valor, es el componente básico del cuadro estratégico, implica una representación gráfica del rendimiento relativo de una organización con respecto a las variables competitivas de su sector.

Si se quiere modificar radicalmente el cuadro estratégico de un sector, hay que empezar trasladando el foco de atención desde los competidores a las alternativas, y desde los clientes o seguidores a los no clientes o no seguidores. Cuando se cambia el foco de atención estratégico desde la situación actual del sector a las alternativas y a los no clientes o no seguidores, se reconoce la manera de redefinir el problema en el que se concentra el sector y de ese modo se pueden reconstruir los elementos de valor que ayuden a la organización a destacar en el ámbito.

2. El esquema de cuatro acciones: para reconstruir los elementos de valor cuando se diseña una nueva curva de valor, es preciso hacerse cuatro preguntas que pongan en cuestión la lógica estratégica y el modelo de funcionamiento del sector:

a) ¿Qué variables que el sector da por sentadas deberían eliminarse?

b) ¿Qué variables se deberían reducir muy por debajo del estándar del sector?

c) ¿Qué variables se deberían incrementar muy por encima del estándar del sector?

d) ¿Qué variables se deberían crear que el sector jamás haya ofrecido?

La primera pregunta obliga a pensar en la eliminación de variables alrededor de las cuales las organizaciones del sector han funcionado desde hace tiempo. La segunda pregunta obliga a determinar si se ha exagerado en ciertas acciones para igualar o sobrepasar a la competencia, sin recibir ninguna ganancia extra. La tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los arreglos o soluciones intermedias que el sector impone. La cuarta pregunta ayuda a descubrir fuentes de valor totalmente nuevas para los consumidores o seguidores, a crear nueva demanda y a modificar el funcionamiento tradicional del sector.

3. **La matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear:** para complementar el esquema de cuatro acciones, se debe utilizar la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, la cual se muestra a continuación:

Cuadro 3

Matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear

Eliminar	Incrementar
Lo que no impacta en el mercado, lo que ya es obsoleto o inútil.	Lo que es atractivo para el mercado.
Reducir	Crear
Lo que es excesivo o no impacta tanto en el mercado.	Matices o acciones que permitan darle un estilo único a lo que se oferta.

FUENTE: Chan, W. y Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. España: Profit Editorial.

Al elaborar la matriz con las acciones de eliminar y reducir, incrementar y crear, las organizaciones obtienen cuatro beneficios de forma inmediata:

- a) La organización se obliga a perseguir simultáneamente la diferenciación y el bajo costo para romper la disyuntiva entre el valor y el costo.
- b) Permite identificar de inmediato a las organizaciones que están focalizadas solamente en incrementar y crear y, por tanto, en elevar su estructura de costos y, a menudo, en exagerar en cuestiones innecesarias.
- c) Es fácilmente comprendida por todos los miembros de la organización, lo que desemboca en un elevado nivel de compromiso a la hora de su aplicación.
- d) Como la elaboración de la matriz es una tarea exigente, obliga a las organizaciones a escudriñar a fondo todas las variables alrededor de las cuales trabaja el sector y así descubrir nuevas opciones.

Esta matriz induce no sólo a hacerse las cuatro preguntas del esquema sino también a actuar con respecto a ellas a fin de crear una nueva curva de valor.

4. Interpretación de las curvas de valor: el cuadro estratégico posibilita que las organizaciones vean el futuro desde el momento presente. Para ello, las organizaciones deben saber cómo interpretar las curvas de valor. Las curvas de valor de un sector encierran un conocimiento estratégico abundante acerca de la situación actual y futura de una entidad organizacional, pero para determinar ello, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- a) Situación de la estrategia de océano azul:** la primera pregunta para la que se encuentra respuesta en las curvas de valor es si una organización va por buen camino. Aquella organización cuya curva de valor o la de sus competidores cumple los tres criterios que definen una buena estrategia de océano azul son: foco de atención (debe tener un elemento destacado que permita que el mercado centre su atención), divergencia (debe diferir de sus competidores en aspectos destacados) y un mensaje convincente que sea significativo para el mercado. Estos tres criterios sirven como prueba de fuego inicial de la viabilidad de las ideas de océano azul.
- b) Una organización atrapada en un océano rojo:** cuando la curva de valor de una organización converge con la de sus competidores, está señalando que probablemente está atrapada en el océano rojo del mercado. Esta situación es indicativa de un bajo crecimiento, a menos que la organización, por azares del destino, se beneficie de su pertenencia a un sector que crece espontáneamente; sin embargo, este crecimiento no se debe a la estrategia de la compañía sino a la suerte.
- c) Ofrecer más sin nada a cambio:** cuando la curva de valor de una organización en el cuadro estratégico presenta unas puntuaciones muy altas en todas las variables, la pregunta que hay que hacerse es: ¿se reflejan estas inversiones en la participación de mercado y la rentabilidad de la organización?, si la respuesta es negativa, el cuadro estratégico está indicando que la organización quizás se está excediendo en su oferta entregando demasiados elementos que añaden sólo un valor gradual a la organización. Para innovar en valor, la organización debe decidir qué variables ha de reducir o eliminar y no solamente cuáles debe incrementar o crear, a fin de construir una curva de valor divergente.

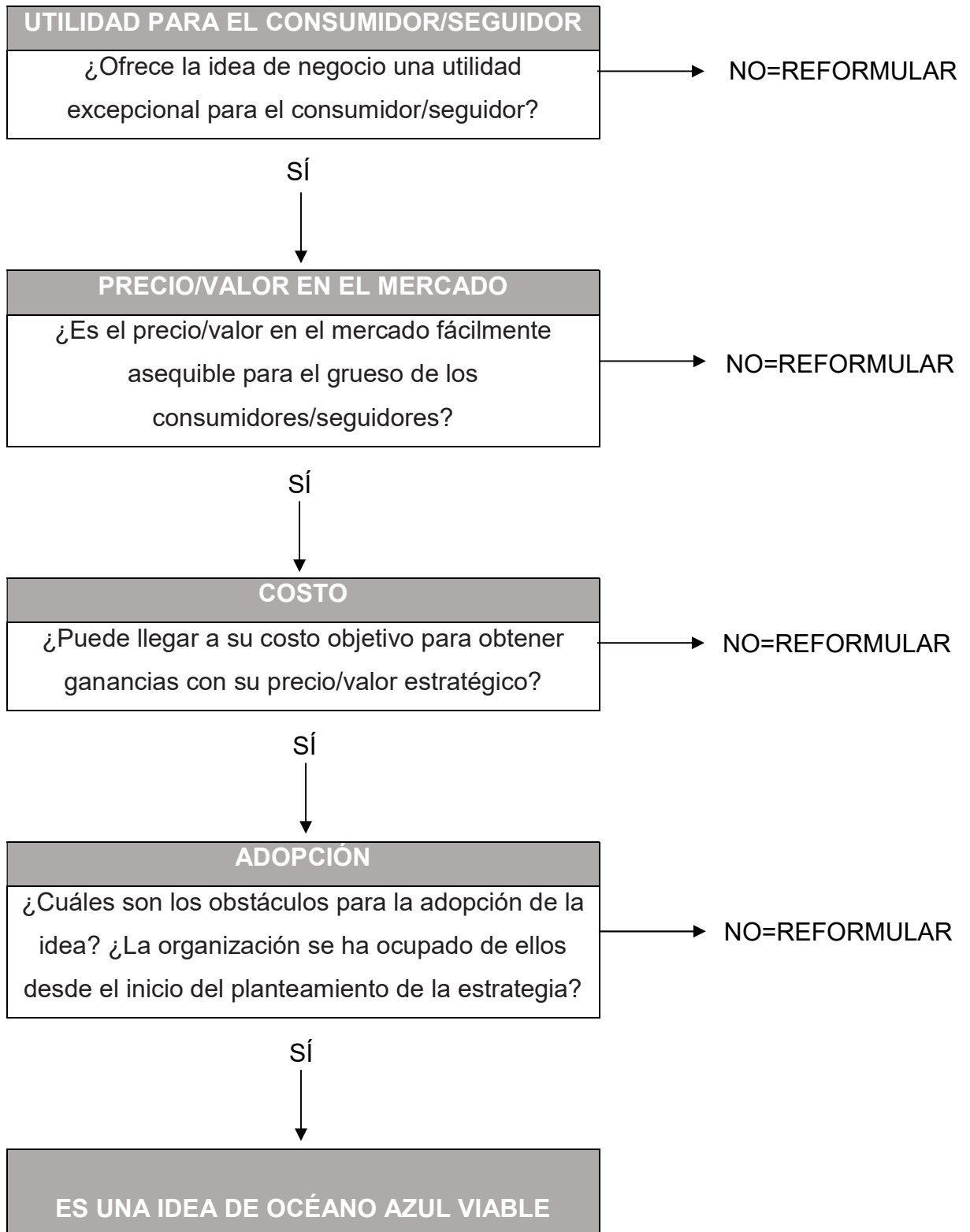
d) Contradicciones estratégicas: es necesario evaluar si existen contradicciones estratégicas, es decir, se trata de verificar las áreas en las que la organización obtiene una elevada puntuación y que representan variables competitivas, pero descuida las demás en las que aquella se apoya.

e) Una organización dirigida por su dinámica interna: es necesario revisar los términos que utiliza la organización para identificar las variables competitivas en su cuadro estratégico, ¿se expresan las variables competitivas mediante palabras que los consumidores o seguidores puedan entender y valorar, o bien con palabras pertenecientes al lenguaje técnico del sector? El tipo de lenguaje que se utiliza en el cuadro estratégico denota si la visión estratégica de la organización está construida desde una perspectiva de “afuera hacia adentro”, es decir, dirigida por el lado de la demanda, o bien desde una perspectiva de “adentro hacia afuera”, es decir, dirigida operacionalmente. El análisis de lenguaje del cuadro estratégico ayuda a una organización a comprender hasta qué punto está cerca o lejos de crear demanda en su sector.

5. La secuencia de la estrategia del océano azul: como ya se había mencionado anteriormente, uno de los principios fundamentales para la elaboración de una estrategia efectiva del océano azul es la aplicación de la secuencia lógica correcta, a partir de lo determinado en el cuadro estratégico. Es necesario dar cuerpo y validar las ideas de océanos azules que garanticen la viabilidad, el riesgo del modelo estratégico se reduce de forma espectacular cuando se comprenden con claridad la secuencia estratégica correcta y la forma de evaluar los océanos azules de acuerdo con los criterios clave de dicha secuencia. Para lo anterior, Chan y Mauborgne (2015) proponen la utilización del siguiente esquema, contestando las preguntas indicadas:

Esquema 1

Secuencia de la estrategia del océano azul



FUENTE: Chan, W. y Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. España: Profit Editorial.

En el caso de este esquema, se deben responder todos los cuestionamientos en orden secuencial; para que sea una estrategia de océano azul, todas las respuestas deben ser afirmativas, si no es así, el potencial del océano azul es inexistente. Ante esta situación sólo caben dos opciones, desechar la idea o replantearla hasta alcanzar una respuesta afirmativa.

4.5 Factores que se deben tomar en cuenta para la aplicación de “La Estrategia del Océano Azul”

Posterior a que la organización ha elaborado su estrategia de océano azul, debe proceder a aplicarla. Toda estrategia lleva consigo el riesgo de la ejecución, las organizaciones, al igual que los individuos, suelen tener dificultades serias a la hora de trasladar el pensamiento a la acción; no obstante, en comparación con una estrategia de océano rojo, la estrategia del océano azul tiene mayores posibilidades de éxito, sin embargo, para que su aplicación sea efectiva, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- 1. *Superar las principales barreras organizacionales:*** las organizaciones deben abandonar las opiniones preconcebidas sobre la ejecución del cambio. Según la opinión tradicional, cuanto mayor es el cambio, mayores serán los recursos y el tiempo necesarios para producir resultados. Sin embargo, Chan y Mauborgne (2015) proponen dejar atrás esta idea clásica y recurrir a lo que se denomina liderazgo por punto de inflexión. El liderazgo por punto de inflexión se apoya en la realidad organizacional rara vez explotada de que en todas las organizaciones hay personas, actos y actividades que ejercen una influencia desproporcionada sobre el rendimiento; de ahí, a diferencia de lo que se cree tradicionalmente, la superación de un desafío monumental no consiste en oponerle una reacción igual de monumental donde las ganancias de rendimiento se consiguen gracias a unas inversiones

proporcionales de tiempo y recursos, al contrario, es cuestión de mantener los recursos y recortar el tiempo centrando toda la atención en identificar y, posteriormente, potenciar, los factores que influyen de manera desproporcionada en una organización. Poniendo en práctica el liderazgo por punto de inflexión, es posible superar las cuatro barreras más comunes que se presentan en las organizaciones cuando se da un cambio, éstas se enlistan a continuación:

a) Barrera cognitiva: es fundamental concienciar a los miembros de la organización respecto a la necesidad de llevar a cabo un cambio estratégico. Posiblemente, los océanos rojos no sean el camino apropiado para un crecimiento futuro rentable, pero son cómodos para las personas que navegan en ellos y tal vez han prestado un buen servicio a la organización hasta el momento actual. Por tanto, las personas no creen necesario cambiar de estrategias, debido a ello es indispensable buscar métodos que permitan que los miembros de la organización reflexionen y se convenzan sobre la importancia de innovar.

b) Barrera de los recursos: la mayoría de la personas tienen la creencia de que cuanto mayor sea el cambio estratégico, más cuantiosos serán los recursos necesarios para llevarlo a la práctica. Esto no es una regla, aunque es posible que temporalmente se deba hacer una inversión mayor, sin embargo, en la mayoría de las organizaciones que han acudido a la estrategia del océano azul los recursos disminuyeron en lugar de aumentar y aunque hayan aumentado, posteriormente se obtuvieron mayores beneficios.

c) **Barrera motivacional:** a fin de que el cambio estratégico tenga un impacto real, es necesaria una movilización en masa de los colaboradores de todos los niveles de la organización. Sin embargo, para desencadenar un movimiento epidémico de energía positiva no se deben diluir los esfuerzos sino concentrarlos en las personas influyentes clave, es decir, aquellas personas de dentro que son líderes naturales, que son respetadas y persuasivas, o que poseen la capacidad de bloquear y desbloquear el acceso a los recursos esenciales, esto exige a la organización de abordar a todos los colaboradores, uno por uno, y, sin embargo, todos resultan influidos y cambian.

d) **Barrera política:** la política es una realidad ineludible en la vida de las organizaciones públicas y privadas, aunque una organización haya llegado hasta el punto de inflexión de la ejecución, siempre hay intereses creados muy poderosos que se alzarán en contra de los cambios inminentes. Cuanto más probable es el cambio, más feroz y encarnizado será el ataque de estas personas que ejercen una influencia negativa con el objetivo de proteger sus posiciones. Su resistencia puede perjudicar seriamente el proceso de ejecución de la estrategia e incluso hacerlo descarrilar. Para vencer a estas fuerzas políticas, los líderes por punto de inflexión se focalizan en tres factores de influencia desproporcionada: potenciar a los ángeles, silenciar a los demonios, y asegurarse los servicios de un consejero para la alta dirección. Los ángeles son las personas que más tienden a ganar con el cambio estratégico. Por el contrario, los demonios son quienes más tienden a perder. Y un consejero es una persona de dentro bien informada, políticamente hábil pero muy respetada que conoce de antemano dónde se esconden todas las minas y quiénes serán los partidarios y los opositores.

2. Incorporar la ejecución a la estrategia: para generar confianza y compromiso en todos los niveles de la organización y fomentar la cooperación voluntaria, las entidades deben incorporar la ejecución dentro de su estrategia desde el comienzo. Ese principio permite a las organizaciones minimizar el riesgo de la desconfianza, de la falta de colaboración e incluso del sabotaje. Este riesgo de gestión es relevante para la ejecución de la estrategia, tanto en el caso de los océanos rojos como de los azules, pero es mayor para la estrategia del océano azul porque su ejecución exige cambios más importantes. Las organizaciones deben aplicar un proceso justo al diseñar y ejecutar la estrategia.

El proceso justo, según Chan y Mauborgne (2015) es la expresión que se utiliza en el campo de la gestión empresarial para el concepto de justicia procesal. Al igual que en el ámbito jurídico, el proceso justo permite incorporar la ejecución dentro de la estrategia al propiciar la aceptación de la gente desde un principio. Cuando se ejerce el proceso justo durante la construcción de la estrategia, la gente tiene confianza en la existencia de igualdad de condiciones, esto la motiva a cooperar de forma voluntaria cuando llega el momento de aplicar las decisiones estratégicas resultantes. La cooperación voluntaria es algo más que la ejecución mecánica, donde la gente hace las cosas simplemente para salir del paso, implica ir más allá de la llamada del deber y aportar energía e iniciativa hasta el máximo de capacidad, subordinando incluso el interés personal, a fin de ejecutar las estrategias resultantes.

Hay tres elementos que definen el proceso justo y que se refuerzan mutuamente: la participación, la explicación y las expectativas claras. La participación se refiere al hecho de hacer colaborar a las personas en decisiones estratégicas que les afectan, otorgando sus ideas y permitiéndoles refutar los aspectos positivos de las mismas y los

supuestos de los demás; la participación transmite el respeto que la alta dirección tiene por los individuos y sus ideas. La explicación significa que todas las personas involucradas y afectadas deberían comprender las razones por las que se toman las decisiones estratégicas definitivas, explicar los cambios logra que la gente tenga la seguridad de que los directivos han tenido en cuenta sus opiniones y que han tomado las decisiones de forma imparcial en beneficio de los intereses generales de la organización; las explicaciones permiten a los empleados confiar en las intenciones de los directivos aunque sus propias ideas hayan sido rechazadas. También sirven de potente circuito de retroalimentación a través del cual se mejora el aprendizaje. En cuanto a las expectativas claras, se requiere que una vez establecida la estrategia, los directivos comuniquen concretamente cuáles son las nuevas reglas de juego; aunque las expectativas sean exigentes, los colaboradores deberían saber de entrada bajo qué estándares los van a evaluar y cuáles son las penalizaciones por falta de cumplimiento, así como los objetivos de la nueva estrategia y quién es responsable de qué. Cuando la gente comprende lo que se espera de ella, los favoritismos y las artimañas se minimizan, y las personas pueden concentrar sus esfuerzos en ejecutar la estrategia con rapidez.

- 3. Alinear las propuestas de valor, beneficio y personas:** existen propuestas estratégicas que ofrecen un esquema organizativo que garantiza que la entidad está adoptando un enfoque integral de la formulación y la ejecución de la estrategia. Si una estrategia no desarrolla plenamente ni alinea las propuestas estratégicas, lo más probable es que fracase o tenga una vida corta. Si la estrategia no se entiende de un modo integral, es fácil que la organización se focalice primordialmente en una o dos propuestas estratégicas y se olvide de la otra o de las otras. Las tres propuestas esenciales en las que una organización de se debe focalizar para alinearlas son:

- a) **La propuesta de valor:** una organización debe desarrollar un producto o servicio que atraiga a los consumidores o seguidores por su valor superior.

- b) **La propuesta de beneficio:** el modelo estratégico que se proponga, debe hacer posible que la organización gane los beneficios que busca ofertando su producto o su servicio.

- c) **La propuesta de personas:** es fundamental impulsar a los colaboradores a que trabajen por o para la compañía para que la estrategia se ejecute.

El alineamiento estratégico es responsabilidad de los altos ejecutivos de una organización, en conjunto con aquellos que son responsables de las áreas de mercadotecnia, producción, recursos humanos u otras funciones. Los ejecutivos que tienen un fuerte sesgo funcional no suelen desempeñar con eficacia este importante rol porque tienden a focalizarse en una parte, y no en el todo, de estas tres propuestas estratégicas y, por tanto, omiten el alineamiento. Es evidente que la creación de un conjunto completo de propuestas estratégicas coherentes es esencial, pues cuando las tres propuestas estratégicas que abarcan a toda la organización se desarrollan plenamente y se alinean, se consigue una estrategia de alto rendimiento y sostenible.

- 4. **Renovar los océanos azules:** la creación de océanos azules no es un logro puntual estático sino un proceso dinámico. En cuanto una organización crea un océano azul y se comienzan a conocer las extraordinarias consecuencias que tiene para el rendimiento de la entidad, más pronto o más tarde aparecerán imitadores en el horizonte. A medida que la organización y sus primeros imitadores tienen éxito y

amplían el océano azul, más y más compañías se van incorporando y al final el océano azul se tiñe de rojo, por ello es importante renovar los océanos azules cuando resulte necesario. Sin embargo, una estrategia de océano azul trae consigo barreras considerables a la imitación que prolongan de una manera eficaz la sostenibilidad. Las barreras pueden ser:

- a) **Barrera de alineamiento:** el alineamiento de las propuestas de valor, beneficio y personas; crean sostenibilidad y por tanto una formidable barrera a la imitación.

- b) **Barrera cognitiva y organizacional:** la innovación en valor no tiene sentido según la lógica convencional de algunas entidades, por tanto, lo único que hacen es imitar y no ofrecer un nuevo valor, lo que conlleva a cambios organizacionales importantes que le generan dificultades.

- c) **Barrera de la marca:** las organizaciones que innovan en valor adquieren popularidad para su marca y una clientela fiel, lo cual ahuyenta a posibles imitadores.

- d) **Barrera económica y legal:** en muchas ocasiones el propio mercado no puede acomodar a un segundo participante por cuestiones económicas y se crea un monopolio natural. Por otra parte, cuando existen patentes y licencias legales, se impide la imitación.

A la larga, prácticamente todas las estrategias de océano azul acaban siendo imitadas. Lo que generalmente hacen las organizaciones cuando sus imitadores intentan arrebatarles una parte del océano azul que han creado, es lanzar una contraofensiva para proteger lo que tanto esfuerzo les ha costado conseguir, entonces la entidad tiende a

caer en la trampa de competir esforzándose por vencer al nuevo contrincante. Con el tiempo, esto irá ocupando el centro de su pensamiento y de sus acciones estratégicas; de seguir por ese camino, la forma básica de su perfil estratégico o curva de valor comenzará a converger con la de los demás competidores. Para evitar la trampa de competir, la renovación es esencial, la pregunta que la organización se debe hacer al respecto es la siguiente: ¿cuándo debería volver a innovar en valor?

Si tenemos en cuenta que los océanos azules y los océanos rojos siempre han coexistido, la realidad práctica exige que las organizaciones triunfen en ambos océanos y también dominen las estrategias apropiadas de cada uno. No obstante, si consideramos que las organizaciones ya saben competir en océanos rojos, lo que tienen que aprender es cómo conseguir que el entorno se torne irrelevante. El propósito es ayudar a equilibrar la balanza, a fin de que la formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul puedan llegar a ser tan sistemáticas y procesables como competir en los océanos rojos de los espacios de mercado conocidos.

5. Evitar las trampas de los océanos rojos: conocer y entender las trampas de los océanos rojos es crítico ya que tienen importantes consecuencias en la práctica. Si cualquiera de estas trampas de los océanos rojos aparece, hay que eliminarla, la perspectiva es crucial para el éxito. Las formas tradicionales de pensar están más arraigadas de lo imaginable, por ello se deben analizar las trampas más frecuentes, que son las siguientes:

- a) **Primera trampa, la creencia de que la estrategia del océano azul es una estrategia orientada al cliente que está dirigida por el propio cliente:** cuando las organizaciones suponen erróneamente que la estrategia del océano azul tiene que ver con ser dirigidos por los clientes, automáticamente centran su atención en ellos, cuando en realidad, la organización debe dirigir su atención hacia los que no son clientes y las razones por las que no quieren aceptar lo que les ofrece este sector.
- b) **Segunda trampa, la creencia de que para crear océanos azules hay que aventurarse más allá de la función esencial de la organización:** existe una percepción equivocada muy extendida de que para crear un océano azul y escaparse del rojo, las organizaciones deben aventurarse en sectores que están fuera de su función esencial, lo cual multiplica el riesgo. Los océanos azules pueden crearse con la misma o mayor facilidad justo en medio de las funciones básicas que ya existen en la organización. Cuando las entidades creen erróneamente que deben aventurarse más lejos de su función esencial con el fin de crear océanos azules o cuando ponen su mirada en sectores muy lejanos que poco tienen que ver con su conocimiento, experiencia y competencia; dificultan el éxito, pues los intentos fallidos las mantienen encerradas dentro de las fronteras del océano rojo.
- c) **Tercera trampa, la idea errónea de que la estrategia del océano azul tiene que ver con las nuevas tecnologías:** un movimiento estratégico de océano azul no tiene que ver forzosamente con la innovación tecnológica. La tecnología no es una característica definitoria, se pueden crear océanos azules con tecnología o sin tecnología, sin embargo, cuando participa la tecnología, es clave que se la vincule al valor. La innovación en valor, no la innovación tecnológica, es la que libera nuevos mercados atractivos desde el

punto de vista del mercado. Cuando las organizaciones suponen erróneamente que la estrategia de océano azul se basa en las nuevas tecnologías, suelen propiciar la búsqueda de productos o servicios que están demasiado lejos, son demasiado complicados o carecen del ecosistema complementario que es necesario para abrir un nuevo espacio de mercado.

d) Cuarta trampa, la creencia de que para crear un océano azul se debe ser el primero en introducirse en el mercado: la estrategia del océano azul no tiene que ver con ser el primero en entrar en el mercado, sino que se trata de ser el primero en vincular correctamente la innovación al valor. Es muy frecuente que las organizaciones que suponen erróneamente que la estrategia de océano azul tiene que ver con ser la primera en introducirse en el mercado tengan sus prioridades equivocadas. Sin darse cuenta, ponen la velocidad por delante del valor. Aunque la velocidad es importante, sólo con ella no se libera un océano azul, más importante aún es conectar la innovación al valor. De acuerdo a Chan y Mauborgne (2015), ninguna organización debería descansar tranquila hasta que logre una innovación en valor.

e) Quinta trampa, la idea errónea de que la estrategia del océano azul y la estrategia de diferenciación son sinónimas: en el marco de la estrategia competitiva tradicional, la simple diferenciación refleja la disyuntiva entre el valor y el costo en una determinada estructura de mercado; en cambio, la estrategia del océano azul tiene que ver con el rompimiento de la disyuntiva entre el valor y el costo para abrir un nuevo espacio innovador de mercado. Cuando las organizaciones suponen erróneamente que la estrategia de océano azul solo es sinónimo de diferenciación, tienden a concentrarse en lo que hay que incrementar y crear para destacar y prestan escasa atención a lo que

hay que reducir o eliminar, de este modo, las organizaciones se convierten sin querer o en competidores de calidad superior o bien participan en nichos de mercado diferenciados que hay en el espacio existente en el sector, en lugar de crear innovación en valor que torne al entorno irrelevante.

f) Sexta trampa, la idea equivocada de que la estrategia del océano azul es una estrategia de bajo costo que se centra en fijar precios o valores de mercado bajos: esta trampa del océano rojo es evidentemente la otra cara de la moneda de la quinta trampa del océano rojo y se manifiesta prácticamente con la misma frecuencia. Un movimiento estratégico de océano azul capta al grueso de los clientes a través de la fijación de un precio o valor estratégico y no de un precio o valor bajo. Cuando las organizaciones pasan por alto este aspecto, se concentran sin darse cuenta en lo que hay que reducir o eliminar de la oferta vigente del sector para poder ofrecer precios o valores mínimos. Al actuar de ese modo, no se focalizan al mismo tiempo en lo que deberían incrementar y crear para conseguir también la diferenciación necesaria para sobresalir y zarpar hacia el océano azul.

g) Séptima trampa, la creencia de que la estrategia del océano azul es lo mismo que innovación: la estrategia del océano azul no es simplemente sinónimo de innovación, la innovación es un concepto muy amplio que se basa en una idea original y útil, con independencia de si esta idea está asociada a un salto en valor que pueda atraer al grueso de los consumidores. De hecho, muchos innovadores son incapaces de crear y conquistar océanos azules porque confunden la innovación con la innovación en valor, la piedra angular de la estrategia del océano azul. La innovación en valor, es el foco de atención único de la estrategia del océano azul, crear simplemente algo original y útil a través de la innovación no es suficiente para crear y conquistar un

océano azul, aunque la organización reciba elogios fuertes. Cuando las organizaciones no son capaces de expresar la diferencia que existe entre la innovación en valor y la simple innovación, suelen acabar con mucha frecuencia con una innovación que abre un nuevo terreno pero que no libera al grueso de consumidores o seguidores, a los que mantienen, en general, encallados en el océano rojo.

h) Octava trampa, la creencia de que la estrategia del océano azul es una teoría de mercadotecnia y una estrategia de nicho de mercado: es evidente que las herramientas y esquemas de la estrategia del océano azul pueden utilizarse de forma efectiva para reformular, analizar y resolver los problemas de mercadotecnia de una organización cuando ésta trata de salir del océano rojo. Las cuestiones relativas al desarrollo de una propuesta de valor de océano azul son especialmente relevantes, sin embargo, la estrategia del océano azul exige algo más que una propuesta de valor convincente. Solamente puede lograrse un éxito sostenible cuando la propuesta de valor de la organización está respaldada por personas clave de dentro y de fuera que estén implicadas en su ejecución y cuando esté complementada por una propuesta de beneficio sólida. Por tanto, la equiparación de la estrategia del océano azul con una teoría de mercadotecnia pierde de vista el abordaje integral que es necesario para crear una estrategia de alto rendimiento y sostenible, incluyendo derribar las barreras organizacionales, ganarse la confianza y el compromiso de la gente y crear los incentivos apropiados a través de una propuesta de personas que sea atractiva y convincente. Este entendimiento erróneo de la estrategia del océano azul puede dar lugar a menudo a una falta de alineamiento de las tres propuestas estratégicas de valor, beneficio y personas. La estrategia del océano azul tampoco debería confundirse con una estrategia de nicho de mercado, pues tiene que ver más con la agregación de mercados a través de focalizarse en los aspectos clave

que tienen en común los diversos grupos de consumidores o seguidores para abrir y conquistar la mayor parte de nueva demanda, no tiene que ver precisamente con segmentar.

i) Novena trampa, la creencia de que la estrategia del océano azul considera que la competencia es negativa cuando de hecho puede ser positiva para las organizaciones: la estrategia del océano no considera que la competencia sea algo negativo, sin embargo, a diferencia del pensamiento económico tradicional, no considera que la competencia sea siempre positiva. Históricamente, los economistas han sostenido que cuando no hay competencia las organizaciones no tienen incentivos para mejorar sus productos o servicios y, en cambio, con ella se ven empujadas a aumentar su rendimiento. La competencia sólo es positiva hasta un punto determinado, cuando la oferta supera a la demanda, como sucede en un número cada vez mayor de sectores de actividad, la intensidad de la competencia suele tener unas consecuencias perjudiciales sobre el crecimiento rentable de las organizaciones; por ello la estrategia del océano azul sostiene que las entidades deben ir más allá de la competencia y la mera mejora de sus productos y servicios en unos sectores sobresaturados y deben tener como objetivo una innovación en valor que abra un nuevo espacio de mercado en el que la competencia o el entorno sean irrelevantes. Por tanto, aunque saber competir en el espacio de mercado actual es importante, la estrategia del océano azul se ocupa del desafío crítico de la redefinición de las fronteras del sector y de la creación de un nuevo espacio de mercado cuando las condiciones estructurales estén en su contra. Así, la estrategia del océano azul produce una renovación continua y el crecimiento de los sectores de actividad.

j) Décima trampa, la creencia de que la estrategia del océano azul es sinónimo de destrucción o alteración creativa: la destrucción o alteración creativa se produce cuando una innovación trastoca un mercado existente al desplazar una tecnología anterior o un producto o servicio existente. La palabra “desplazamiento” es importante en este contexto, ya que sin desplazamiento no se produciría alteración, por tanto, la alteración está en consonancia en gran medida con el concepto de destrucción creativa elaborado por Schumpeter (citado por Chan y Mauborgne, 2015), según el cual lo viejo se destruye o reemplaza por lo nuevo de forma constante. No obstante, a diferencia de la alteración, la estrategia del océano azul no requiere el desplazamiento o la destrucción, la estrategia del océano azul es un concepto más amplio que va más allá de la destrucción creativa para adherirse a la creación no destructiva, en la cual pone primordialmente su énfasis. La estrategia del océano azul se ocupa de la redefinición del propio problema, lo cual tiende a crear una nueva demanda o un producto o servicio que suele complementar y no desplazar los productos o servicios existentes.

Después de analizar lo que implica la elaboración de una estrategia de océano azul, resulta notable que las ideas innovadoras o diferenciadores no son lo único que debe ponerse en práctica para tener éxito, también se requiere una excelente ejecución de la estrategia. En cualquier ámbito la estrategia es importante para la ejecución pero la ejecución es más importante que la estrategia.

Aunado a lo anterior, uno de los grandes problemas que sufren las organizaciones es no estar al pendiente de monitorear que sus estrategias se apliquen cómo es debido. Se pueden poseer estrategias sumamente sorprendentes que permitan ser únicos y originales, sin embargo; si la puesta en práctica de éstas no es verificada, si no se está cerca de los consumidores o

seguidores para saber su opinión al respecto, si no se estudian los lugares de ejecución y no se tiene presente cómo se cumple con la planeación estratégica establecida; los proyectos, aunque sean innovadores, podrían resultar todo un fracaso.

Las organizaciones deben esforzarse por realizar un seguimiento de todas las estrategias ejecutadas, de este modo podrán utilizar la información obtenida como fuente de mejora y aprendizaje para futuras renovaciones. Si una organización recopila datos realmente útiles vinculados a la planeación estratégica; a menudo se podrán identificar síntomas importantes que se deberán tratar en futuras planeaciones, para así realizar mejoras importantes que logren catapultar a la organización hacia el cumplimiento efectivo de los objetivos deseados.

CAPÍTULO 5

DESARROLLO DE PROYECTOS DE ALTO IMPACTO SOCIAL POR PARTE DE LOS ALBERGUES CANINOS

5.1 ¿Qué es un proyecto de alto impacto social

Se le llama proyecto a la serie de actividades planeadas que se hallan interrelacionadas con la finalidad de lograr un resultado previamente establecido. Por su parte, el término impacto social, de acuerdo a Libera (2007) se refiere a “los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general”. La autora también afirma que la palabra impacto, usándola como concepto, tiene un significado más amplio que el concepto de eficacia, pues va más allá del estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados, así como del examen de los mencionados efectos sobre la población beneficiaria.

Los proyectos de alto impacto social, de acuerdo a Vera (2012), son aquellos que surgen para atender importantes problemas aprovechando oportunidades y tomando la decisión de intervenir sobre una situación que los determina, así como asignando a un equipo responsable de desarrollar planes que generen alternativas para el control o resolución de lo correspondiente. Por otro lado, la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (2015) afirma que los proyectos de alto impacto social son aquellos que tienen como objetivo la generación de acciones socialmente responsables que aporten soluciones efectivas a los problemas fundamentales de la sociedad y del medio ambiente.

En general, los proyectos de alto impacto social tienen como finalidad fomentar la integración de sectores vulnerables de la sociedad, a través del desarrollo de habilidades y competencias humanas que permitan transformar las condiciones actuales del entorno, a través de la identificación de problemáticas y el desarrollo de propuestas de solución.

De acuerdo a Díaz (2014), existen ciertas características fundamentales que deben cumplir los proyectos de alto impacto social:

- 1. Son desarrollados por equipos multidisciplinarios:** nacen del potencial colectivo de varias personas que comparten pasiones y unen esfuerzos para perseguir objetivos comunes, en ellos las habilidades y conocimientos de cada quien se complementan con las de los demás, logrando que sean capaces de desarrollar proyectos mucho más interesantes de los que cada uno podría llevar a cabo de manera individual.
- 2. Resuelven problemas de manera efectiva:** no tratan de descubrir el hilo negro o de crear productos extremadamente complejos, todo lo contrario, su principal objetivo es solucionar problemas y satisfacer necesidades de la manera más efectiva posible, en la simplicidad está la grandeza de estos proyectos.
- 3. Aprovechan la tecnología a su favor:** la tecnología está presente cuando es necesario para reducir costos, incrementar beneficios, romper barreras geográficas, llegar a nuevos mercados y maximizar el impacto de los proyectos.
- 4. Tienen un impacto global:** tienen el potencial de impactar globalmente su entorno. No importa en qué lugar se desarrollen, hoy gracias a las tecnologías de la información, pueden darse a conocer, encontrar clientes, proveedores, aliados y socios en cualquier lugar del mundo.
- 5. Son económicamente rentables:** buscan la mejor manera de generar una rentabilidad económica, para poder mantener su labor en el mercado.

6. **Son ambientalmente sostenibles:** no hacen uso de nada que ponga en riesgo el ambiente, por tal razón desarrollan propuestas de valor que contribuyan positivamente con el entorno.
7. **Son escalables:** tienen la capacidad de crecer de tal manera que sus ganancias se incrementen más rápido que sus costos, pero también tiene la característica de dirigirse a mercados con tendencia de crecimiento.
8. **Son Innovadores:** se arriesgan a actuar de manera diferente, pero siempre teniendo como objetivo crear valor para el entorno.
9. **Generan un impacto social:** logran impactar a diferentes sectores de la sociedad, crean oportunidades para ellos y contribuyen a la solución efectiva de problemas latentes de la sociedad.
10. **Crean valor:** crean valor cuando se convierten en algo importante para la sociedad y están presentes en la mente de las personas porque aportan beneficios, soluciones y valores reales.

En cuanto al proceso de diseño de proyectos de alto impacto social, éste varía de acuerdo a la naturaleza de la problemática, a las demandas sociales y a las alternativas que se presentan, a la prioridad o al grado de complejidad. Sin embargo, como cualquier proyecto y de acuerdo a la Universidad de Guanajuato (2012), requiere transitar por un proceso estructurado de fases generales:

1. Integración: inicia con la generación de la primera idea para resolver una situación y como un área de oportunidad. Esta etapa comprende a su vez, otras fases:

1.1 Concepción y definición del proyecto: con la primera visión se determina lo que se debe hacer, comprobando la viabilidad de las condiciones para crear el entorno de trabajo.

1.2 Exploración o información (diagnóstico): representa el arranque del diagnóstico general del contexto o situación, permite obtener un conocimiento profundo de la realidad, además de asegurar que las estrategias de trabajo sean las más pertinentes.

1.3 Diseño o planeación: es la fase más importante del proyecto en donde se realiza el plan del mismo, suficientemente documentado y actualizado. Los procesos que forman parte de esta planeación son el plan de integración, la definición del alcance, las tareas, la secuencia, la estimación de la duración, el desarrollo del calendario, la estimación de costos, el tiempo y los recursos.

2. Desarrollo o implementación: es la fase donde se ejecutan las acciones acordes al plan y se entregan los productos o resultados obtenidos. El logro exitoso del objetivo del proyecto está limitado por los factores: alcance, costo, programas y satisfacción. Aquí se pone en práctica el control, el cual es una medida establecida para verificar con oportunidad que las acciones se vayan desarrollando conforme a lo establecido, para identificar oportunamente las desviaciones y realizar la toma de acciones correctivas.

- 3. Evaluación y cierre:** constituye la última etapa, lo que implica la revisión, análisis e interpretación del proyecto completo. Se recoge y sistematiza toda la documentación para la integración del informe de resultados.

Los proyectos de alto impacto social deben ser capaces de ofrecer cambios relevantes en la sociedad, generando y trasladando a la realidad una propuesta de valor atractiva que consiga generar elevados beneficios para los individuos. El desarrollo de dichos proyectos, actualmente resulta de suma importancia, pues el entorno necesita soluciones efectivas que resuelvan problemáticas importantes que dañan a los diversos sectores de la sociedad; debido a ello, es urgente generar ideas al respecto y trabajar formalmente en ellas para así lograr una exitosa ejecución de las mismas.

5.2 Beneficios que traería consigo la puesta en práctica de proyectos de alto impacto social en albergues caninos.

De acuerdo a Hernández (2015), los principales beneficios que los proyectos de alto impacto social traen consigo son tres:

- 1. Crear:** consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito. La creatividad permite cumplir metas de forma más veloz, sencilla, eficiente o económica.
- 2. Transformar:** implica producir cambios en cierta situación de modo que, en mayor o menor grado, pierda sus anteriores características para adquirir otras nuevas.

3. *Trascender*: significa ir más allá de los límites establecidos y superar las expectativas dejando una huella o aportación significativa a través del tiempo.

De acuerdo a los principios anteriores, la realización de proyectos de alto impacto social puede ser sumamente benéfica para los albergues caninos, pues gracias al desarrollo de estos se podrían “crear” nuevas formas de colaborar para erradicar la situación de caninos callejeros, lo que traería como consecuencia “transformar” a la sociedad en cuanto a su ideología y su participación respecto a esta problemática, además de también cambiar la vida de perros abandonados; por otra parte, los albergues podrían “trascender” con sus acciones al marcar una notable diferencia en su forma de operar y de realizar acciones efectivas, pero lo más importante: dejarían una importante huella por su gran aportación a la sociedad, resolviendo una problemática que crece desmedidamente y que se halla fuera de control desde los puntos de vista, ético, sanitario y social.

En general, los albergues caninos no han ido mucho más allá de lo esencial de su labor, pues la mayoría únicamente se encargan de la recolección de perros para salvaguardarlos, esterilizarlos y luego darlos en adopción; sin embargo, es posible que los caninos en situación de calle, además de ser adoptados, puedan tener una función social que coadyuve a mejorar la calidad de vida tanto de humanos como de animales, así como a cubrir ciertas necesidades de ambas partes.

Por otra parte, al generar proyectos de alto impacto social, resultaría mucho más sencillo obtener un mayor apoyo por parte de las autoridades, de las empresas, de las instituciones y de la ciudadanía en general; pues las labores desempeñadas por los albergues caninos tendrían una mayor repercusión y notabilidad ante los individuos, lo cual propiciaría ser foco de atención como institución; así se generaría una mejor imagen y una idea clara respecto a los beneficios que traerían consigo las labores desempeñadas por este tipo de

entidades y por tanto, se contaría con un número mayor de benefactores y seguidores.

Resulta notable que al dar solución a la problemática de caninos en situación de calle teniendo como base proyectos de alto impacto social, se obtendrían beneficios que aportarían mucho al bien común, pues es un hecho que las organizaciones que albergan animales abandonados, pueden generar proyectos que cumplan un doble fin: preservación y respeto animal, conjuntamente con apoyo a los ciudadanos.

CAPÍTULO 6

CASO DE ESTUDIO, PROTECTORA CANINA “PATITA DE APOYO”

6.1 Historia de la protectora canina “Patita de Apoyo”

En octubre del año 2013, se funda la protectora canina “Patita de Apoyo”, formada originalmente por Ruth Aguirre, Elizabeth García y Darely Rodríguez. La idea surge debido al compromiso que estas tres personas tienen con la causa, sin embargo, existió un detonante que las impulsó a iniciar el proyecto; Darely en aquel momento, trabajaba en la localidad de Santo Tomás Chautla, la cual es una Junta Auxiliar del Municipio de Puebla, Puebla, que:

Tiene 5575 habitantes. En la localidad hay 2761 hombres y 2814 mujeres. La relación mujeres/hombres es de 1,019. El ratio de fecundidad de la población femenina es de 2.97 hijos por mujer. El porcentaje de analfabetismo entre los adultos es del 9,9% (7,75% en los hombres y 12,01% en las mujeres) y el grado de escolaridad es de 5.87 (6.21 en hombres y 5.55 en mujeres).

En Santo Tomás Chautla el 0,36% de los adultos habla alguna lengua indígena. En la localidad se encuentran 1228 viviendas, de las cuales el 0,5% disponen de una computadora.

Fuente: (2014). *Santo Tomás Chautla*. Recuperado (marzo, 2016), de (<http://mexico.pueblosamerica.com/i/santo-tomas-chautla/>)

Debido a la situación demográfica del mencionado lugar, la educación de sus habitantes en cuanto a tenencia responsable de mascotas y respeto a la vida animal es casi nula. La mayoría de los pobladores de Santo Tomás Chautla que poseen animales de compañía, los tienen en condiciones sumamente precarias y casi de abandono, precisamente ese fue el caso de “León”, un canino adulto enfermo que se hallaba totalmente descuidado y sin atención. Darely lo conoció e inmediatamente se conmovió con su situación, ella le comentó sobre el asunto a

Ruth y Elizabeth, por lo que ellas también se conmovieron ante el hecho y decidieron apadrinarlo con comida y atención médica; a partir de ese momento, las tres acudían a menudo a Santo Tomás Chautla y veían con tristeza que había muchos más animales en la misma situación que “León”, así que decidieron emprender la búsqueda de apoyo con publicaciones en redes sociales para poder alimentar diariamente a la mayor cantidad de perros callejeros de la población que estuvieran en sus posibilidades. Esta acción tuvo gran aceptación entre la gente cercana a Ruth, Elizabeth y Darely; y se comenzó a establecer una amplia red de ayuda. Al ver ellas esta situación, decidieron que era viable establecer una protectora canina y fue en ese momento cuando surgió “Patita de Apoyo”.

Lo primero que se hizo fue abrir una página oficial en Facebook, la cual se localiza como “Patita de Apoyo”, también elaboraron una página web con el dominio <http://www.patitadeapoyo3.com>. Conjuntamente con ello, comenzaron a crear la imagen corporativa iniciando por el imagotipo, para empezar así a promover su labor y dejar una huella de identidad en la mente de las personas:

Figura 1
Imagotipo “Patita de Apoyo”



FUENTE: Patita de Apoyo (2013). <https://www.facebook.com/patitadeapoyo/about/>

Al iniciar labores, Darely recogía perros abandonados y seguía alimentado a todos los callejeros que podía en Santo Tomás Chautla, además de que administraba el dinero que se recolectaba por donativos; Elizabeth daba todas las aportaciones económicas que le eran posibles para apoyar la manutención de los caninos y Ruth les proporcionaba hogar temporal para posteriormente buscarles hogares definitivos. De esta forma funcionaron durante casi un año, sin embargo, comenzaron a surgir muchos gastos que se salieron de control, por tanto, el hecho de brindar hogares temporales y definitivos a las mascotas, se fue dificultando cada vez más. Como consecuencia de esta situación, se decidió limitar un poco la ayuda hasta salir de deudas y obligaciones, del mismo modo se suspendió la alimentación de los perros callejeros en Santo Tomás Chautla. Este panorama causó diferencias y conflictos entre las fundadoras, no se pudo llegar a un acuerdo respecto a la manera en que debían seguir laborando; conjuntamente con ello, “León”, quien fue el motivo original por el que se fundó la protectora, murió. Debido a esta situación, finalmente Darely se separó en septiembre de 2014 y creó su propia fundación. Ruth y Elizabeth continuaron su labor con “Patita de Apoyo” y hasta la fecha se mantienen trabajando juntas en este proyecto.

6.2 Funcionamiento de la protectora canina “Patita de Apoyo”

“Patita de Apoyo” desempeña en general, las actividades comunes que cualquier otra protectora canina realiza cotidianamente. Las labores principales que esta organización lleva a cabo son las siguientes:

- Buscar hogar temporal o en su caso, definitivo, a los caninos en situación de calle que las fundadoras de la organización conocen, o bien que les son reportados por terceras personas o por otras protectoras caninas que solicitan colaboración para dicha labor.

- Vincular a la sociedad en general con las adopciones de caninos en situación de calle, a través de la difusión de publicaciones en redes sociales; estas últimas pueden provenir de las mismas fundadoras de la organización o bien, de alguien que tenga a algún animal adoptado en hogar temporal y necesite colocarlo en un hogar definitivo. También trabajan constantemente en colaboración con otras protectoras caninas para cumplir con este fin.
- Colaborar en eventos relacionados con tenencia responsable de mascotas; ya sean ferias de adopción, campañas de esterilización, conferencias, talleres educativos o cualquier evento que se encuentre relacionado con el tema de protección animal.
- Apoyo en la difusión de denuncias por maltrato animal o en caso de extravío de alguna mascota, a través de redes sociales, para poder encontrar solución a estas problemáticas por medio de los contactos con los que la protectora cuenta.
- Alimentar y atender médicamente a perros en situación de calle que así lo requieran, de acuerdo a las posibilidades con las que en ese momento cuenten las fundadoras de la organización o bien, como consecuencia del apoyo que reciban de otras personas para poder realizar esta labor.
- En casos excepcionales, se da hogar temporal a caninos callejeros; sin embargo, esto ya no se realiza comúnmente, salvo que se cuente con el apoyo de terceras personas, pues las fundadoras de la organización, a la fecha tienen varios animales rescatados que viven en sus casas y de los que deben hacerse cargo, por tanto, no cuentan con recursos suficientes para continuar con esta acción.

Para poder llevar a cabo las labores mencionadas, “Patita de Apoyo” obtiene fondos económicos de los donativos que la sociedad en general le otorga, estos son recibidos normalmente en especie, salvo casos excepcionales en los cuales únicamente sea posible cubrir las necesidades con dinero, sin embargo, esto último preferentemente se evita, ya que se desea impedir la existencia de rumores o malos entendidos al respecto, tanto entre las mismas fundadoras como con las personas que realizan aportaciones.

Otro medio por el cual “Patita de Apoyo” obtiene ingresos, es a través de la venta de artículos varios que proyectan una clara identidad institucional y que tienen como respaldo la misma marca de la organización, al igual que el apoyo de la marca *Trapukos, Arte en Tela*, la cual “es una propuesta de monitos apapachables, morrales y accesorios hechos más que a mano con y desde el corazón. Quien adquiere un Trapuko puede estar seguro de tener en sus manos un producto original hecho en México, fuera de patrones y materiales comunes”. (Trapukos, 2011). *Trapukos* es propiedad de una de las fundadoras de “Patita de Apoyo”, Ruth Aguirre Lara.

Los enseres que se venden para el sustento de “Patita de Apoyo”, normalmente se elaboran de forma genérica, no obstante, cuando el cliente así lo solicita, se fabrican de manera personalizada, de acuerdo a los gustos y necesidades de cada persona. Entre los artículos más vendidos se encuentran: muñecos de peluche, playeras, tazas, separadores, calcomanías, libretas y aretes.

En lo que respecta a la difusión de la organización “Patita de Apoyo” así como la de sus labores, la manera en que esto se ha suscitado desde su fundación, es vía internet, generando cadenas de contactos, especialmente a través de Facebook, medio que representa el vínculo más fuerte entre la protectora y la sociedad en general; su página de Facebook actualmente cuenta con 2204 seguidores.

6.3 Situación organizacional actual de la protectora canina “Patita de Apoyo”

Respecto a la situación organizacional de la protectora canina “Patita de Apoyo”, no existe formalidad en cuanto a aspectos de planeación y organización, puesto que no hay documentos oficiales redactados que reflejen su constitución, tampoco su filosofía, estructura, ni sus procesos operativos.

En lo referente a la constitución de la sociedad, la cual según Economía y Negocios Online (2006) se puede definir como el trámite por medio del cual se define formalmente ante notario, la estructura jurídica que adoptará la organización, así como la aportación patrimonial de cada socio; no existe como tal, pues las fundadoras que aún son parte del organismo –Ruth Aguirre y Elizabeth García- aunque han tenido la intención de constituirse como una asociación civil, debido a que ellas mismas saben que esto resulta una ventaja para poder desempeñar sus funciones adecuadamente y obtener credibilidad por parte de las personas que se hallen interesadas en colaborar con la organización ya sea laborando o donando; no han tenido las posibilidades para concretar esta situación, debido a cuestiones económicas y de carencia de tiempo, aunado a que ninguna de las dos fundadoras tienen conocimiento respecto a los trámites que se deben realizar para constituirse como sociedad y no han encontrado en quién apoyarse para obtener asesoría.

Sobre la filosofía organizacional de “Patita de Apoyo”, la que de acuerdo a Morales (2014) se define como el conjunto de elementos identificativos de una organización, sustentados en valores, creencias y prácticas que permiten orientar las acciones hacia las metas deseadas; ésta tampoco se halla establecida de manera formal. Los miembros de la organización saben lo que desean lograr, sin embargo, no existe una declaración oficial de misión, tampoco de visión, ni de valores.

En cuanto a la estructura organizacional, la cual se define, de acuerdo a Friend (2012) como el sistema utilizado para establecer una jerarquía dentro de una organización, identificando cada puesto, su función y a qué área se reporta; determinando así cómo opera la entidad y ayudando a lograr las metas establecidas; “Patita de Apoyo” no tiene claridad sobre ello, pues no cuenta con un organigrama ni con una delimitación de funciones precisa, las dos fundadoras: Ruth Aguirre y Elizabeth García, son quienes se encargan de realizar todas las actividades que les sea posible, pero sin poseer un cargo formal. Además de ellas, existen dos personas que colaboran voluntariamente de manera permanente en “Patita de Apoyo” y dos más eventuales, no obstante, estos colaboradores tampoco tienen una asignación concreta de labores. En realidad, estas personas mencionadas, son las únicas que conforman la organización, sin embargo, siempre se acepta la ayuda de cualquier voluntario externo que en algún momento desee apoyar. Por otra parte, existe una colaboración constante entre “Patita de Apoyo” y la protectora canina “Adopciones Rayo”, en ocasiones, personal de una u otra entidad, realiza actividades en pro de las metas de ambos organismos, no obstante, tampoco hay algo oficializado ni establecido claramente al respecto.

Lo relacionado con procesos operativos de “Patita de Apoyo”, es decir, los lineamientos de trabajo que se siguen en las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, tampoco son claros, pues no existen manuales de procedimientos que indiquen con certeza la manera de laborar de la protectora, ni tampoco hay mecanismos de control establecidos que permitan medir el desempeño de la organización para prevenir y corregir fallas. Los integrantes de la entidad saben de cierta manera cómo actuar en una u otra situación, sin embargo, no hay unificación forma al respecto ni criterios asentados por escrito.

Después de lo mencionado en los párrafos anteriores, resulta notable que “Patita de Apoyo” carece de una favorable situación organizacional, ya que trabaja de manera totalmente informal y sin una planeación estratégica ni una organización adecuadas, hecho que podría estar afectando el desempeño de la entidad así como el cumplimiento de sus objetivos.

CAPÍTULO 7

METODOLOGÍA

7.1 Sujetos

Para realizar la presente investigación, se tomó en cuenta a la población total oficial que conforma a la protectora canina “Patita de Apoyo”, es decir, 6 personas miembros permanentes de la organización, todas ellas mujeres; 2 fundadoras de la protectora y 4 voluntarias, quienes se encuentran en un rango de edad de 31 a 67 años de edad. La edad predominante de los miembros que conforman “Patita de Apoyo” es 35 años, dentro de este rubro se encuentra el 32% de los colaboradores, representado por 2 personas. En cuanto al resto de las edades, se observa que todos los rubros corresponden al 17%, cada uno de ellos representado por 1 persona; es decir, en la organización hay una persona de 35 años, una persona de 44 años, una persona de 45 años y una persona de 67 años.

7.2 Instrumentos

Debido a los objetivos que persigue este trabajo, se decidió diseñar los instrumentos de investigación tomando como base cinco ejes temáticos, los cuales se definen a continuación:

- 1. Estructura organizacional:** se refiere al marco organizativo en el que se desenvuelve la entidad estudiada, considerando a la estructura como el patrón establecido respecto a las relaciones entre los componentes o partes de la misma, de acuerdo con el cual las funciones son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas; para el logro de objetivos.

2. **Autosustentabilidad:** es la capacidad para generar recursos propios que permitan sostener las actividades de la organización y darle continuidad a través del tiempo.
3. **Difusión:** hace referencia a la propagación amplia de un mensaje, en este caso, encauzándose a todo lo relacionado con la existencia y funcionamiento de la protectora canina objeto de estudio.
4. **Vinculación con sectores sociales y productivos:** hace alusión a la interacción, nexos o relaciones existentes entre la organización y los ciudadanos en general o bien, con los distintos ámbitos de actividad económica que existen en el contexto.
5. **Utilidad social:** se refiere al provecho o beneficio que la ciudadanía puede obtener a partir de algo que la entidad objeto de estudio pueda aportarle.

Los ejes mencionados fungieron como punto de partida para el diseño de todos los instrumentos utilizados para la recolección de información en esta investigación, lo cuales son: observación, entrevista y cuestionario

7.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación de campo lo primero que se hizo fue contactar a una de las fundadoras, Ruth Aguirre; ella hizo la invitación para asistir a una “Jornada de Adopción y Esterilización” organizada por “Patita de Apoyo”, conjuntamente con las protectoras “Adopciones Rayo” y “Kacha”, esta última dedicada exclusivamente al cuidado de gatos. El evento se llevó a cabo el domingo 17 de enero de 2016 en la Colina Azcárate, ubicada en Puebla, Puebla. En aquella ocasión se realizó un primer proceso de observación. Para reportar los resultados de esta acción, se utilizó una guía de observación. **(Ver anexo 1)**

Posteriormente, en el mes de marzo de 2016, se sostuvieron entrevistas amplias con la misma persona fundadora, Ruth Aguirre y con un voluntario eventual de la protectora, Raymundo Quintero, quien solo pudo colaborar para la recolección de información con este instrumento de investigación, pues debido a su rol intermitente dentro de la protectora, no fue tomado en cuenta como parte del grupo de sujetos miembros oficiales y por tanto, no respondió el instrumento cuestionario. La entrevista fue elaborada con la finalidad de obtener información diversa y amplia en cuanto al funcionamiento de la entidad. Se conversó de manera directa con las personas mencionadas, fue una plática totalmente libre que se llevó a cabo retomando los puntos observados previamente, con cada uno de los colaboradores se mantuvo una plática de aproximadamente una hora, la cual estuvo apegada a la guía de entrevista previamente diseñada. En el caso de este instrumento, además de los cinco ejes temáticos establecidos para todos los instrumentos de investigación, también se agregó un apartado sobre el panorama general de la organización, esto se hizo con la finalidad de despejar algunas dudas sobre el surgimiento y desarrollo de la protectora canina. **(Ver anexo 2)**

Después de realizar las entrevistas mencionadas, el 10 de abril de 2016 se acudió nuevamente a un evento organizado por “Patita de Apoyo” y “Adopciones Rayo”, el cual consistió en una “Feria de Adopción” llevada a cabo en la Colonia Nueva Antequera, ubicada en Puebla, Puebla. En dicha ocasión se ejecutó un segundo proceso de observación; éste se hizo con la finalidad de corroborar la información recabada durante el primer proceso, haciendo uso de la misma guía de observación ya diseñada anteriormente.

Finalmente, en el mes de mayo de 2016, se les pidió a los seis miembros oficiales de la protectora canina –las 2 fundadoras y las 4 voluntarias permanentes- que respondieran el cuestionario diseñado para la realización de esta investigación, el cual se les hizo llegar vía correo electrónico. Cada una de ellas devolvió el documento por el mismo medio. Los cuestionarios se recibieron a

lo largo de algunos días y gracias a ello se logró obtener la información necesaria para completar el contenido de todos los instrumentos de investigación diseñados. **(Ver anexo 3)**

7.4 Resultados

Después de contestar la guía de observación respecto a lo visto en los eventos en los que la protectora canina “Patita de Apoyo” estuvo presente, se obtuvieron los siguientes resultados que a continuación se dan a conocer en una tabla integradora.

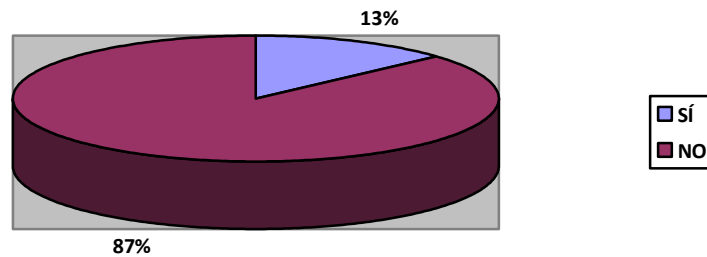
Cuadro 4
Resultados globales de la observación realizada

BLOQUE TEMÁTICO	CONTEO SÍ	CONTEO NO	CONTEO N/A
1. Estructura organizacional	0	3	0
2. Autosustentabilidad	0	3	0
3. Difusión	0	3	0
4. Vinculación con sectores sociales y productivos	2	1	0
5. Utilidad social	0	3	0
CONTEO TOTAL	2	13	0

FUENTE: Propia

El conteo presentado en el cuadro anterior, determina 13 respuestas incluidas en la categoría NO y solo 2 respuestas incluidas en la categoría SÍ, de un total de 15, lo que refleja una situación prominentemente desfavorable para la protectora canina “Patita de Apoyo”, esto se representa en el siguiente gráfico:

Gráfico 2
Gráfica guía de observación



FUENTE: Propia

Como se puede observar en esta gráfica, el 87% de los factores observados son desfavorables para el funcionamiento y logro de objetivos de “Patita de Apoyo”, solo el 13% de los factores son favorables; por tanto, se puede inferir que la entidad necesita establecer un plan estratégico para lograr un desempeño efectivo, así como desarrollar acciones innovadoras y de alto impacto que coadyuven al sustento y cumplimiento de las metas de la organización.

Respecto a las entrevistas realizadas, éstas fueron hechas de acuerdo a los mismos 5 bloques temáticos que la guía de observación, sin embargo, se agregó un bloque más relacionado con el panorama general de la organización, para a partir de la plática, poder tener una comprensión más clara sobre la esencia de la protectora y el entorno que la rodea.

La información obtenida a partir de las entrevistas no puede ser presentada numéricamente debido a su carácter cualitativo, no obstante, a continuación se determinan ciertas conclusiones a partir de la información obtenida para cada bloque temático:

Tema 1: Panorama general de la organización

- La idea de fundar la protectora canina surge en 2013 debido a la inquietud de 3 mujeres preocupadas por la situación de perros abandonados en las calles, ellas fundan la asociación e inician operaciones en ese año. A la fecha, la organización sigue dando cobijo y consiguiendo hogar temporal a los caninos que les es posible, sin embargo, cada vez resulta más complicada su labor debido a que no cuentan con los recursos suficientes para desempeñarla.
- Actualmente solo 2 de las fundadoras siguen al frente del organismo, ellas están apoyadas por 4 voluntarias permanentes; intermitentemente también colaboran algunos voluntarios eventuales.

Tema 2: Estructura organizacional

- No existen misión, visión ni filosofía, establecidas de manera formal por escrito. Este hecho resulta ser problemático pues en ocasiones, no todos los miembros de la organización trabajan alineados para cumplir con los objetivos de la misma.
- No existe un organigrama formal establecido de manera gráfica, esta situación suele causar confusiones entre los miembros de la protectora pues no hay delimitación precisa de funciones ni líneas de comunicación claramente establecidas, lo que en ocasiones, hace que se trunquen los procesos o bien que resulten erróneos.

Tema 3: Autosustentabilidad

- La protectora tiene muchas carencias económicas pues los recursos con los que cuenta son muy precarios, además de que gran parte de ellos son aportados por los miembros de la organización, por tanto, no son suficientes. De vez en cuando la entidad recibe donativos externos, sin embargo, esto no sucede muy a menudo.
- Además de los recursos personales aportados por los miembros de la protectora, su medio de sustento es a través de los productos que ponen a la venta para obtener ganancias, algunos de ellos son: muñecos de peluche, tazas, playeras, separadores, cojines, aretes, libretas y accesorios para mascotas. En su mayoría, estos productos son diseñados con motivos caninos y están respaldados por la marca “Trapukos”, la cual es propiedad de una de las fundadoras, Ruth Aguirre Lara. A pesar de buscar fuentes de ingresos por otras vías como la mencionada, en la protectora no existen planes estratégicos definidos en lo que respecta a autosustentabilidad.

Tema 4: Difusión

- Los medios más utilizados por “Patita de Apoyo” para realizar la difusión de su existencia y de su labor, son las redes sociales, ya que no cuentan con recursos para poder hacer uso de otros medios. Los mensajes emitidos son comunes, no poseen amplia creatividad ni innovación.
- Las estrategias de difusión utilizadas no han resultado ser tan efectivas, pues los miembros de la protectora no han logrado ejercer una amplia persuasión en las personas. A través de la difusión se han obtenido algunos apoyos, pero éstos no se han traducido en

grandes beneficios; en general, las estrategias de difusión no han logrado tener alto impacto en la sociedad.

Tema 5: Vinculación con sectores sociales y productivos

- “Patita de Apoyo” no posee una amplia gama de relaciones con otros sectores. En el caso de gobierno, la vinculación es nula. En cuanto a la cercanía con organizaciones, tiene apoyo y colaboración de otras protectoras caninas, para en conjunto realizar ciertas actividades; también de vez en cuando recibe el patrocinio o la aportación de alguna PyME, sin embargo, esto es ocasional. Con la sociedad en general, tiene contacto principalmente a través de redes sociales, pero la vinculación es mínima y no tan constante, por lo que ésta no tiene un amplio alcance en la ciudadanía.
- Los beneficios que la protectora ha obtenido por su vinculación con otros sectores es mínima. Del gobierno no ha recibido ninguna aportación, de las organizaciones y de los ciudadanos ha logrado obtener apoyo tanto en realización de actividades que ayudan al cumplimiento de objetivos, como en lo referente a la aportación de recursos que coadyuvan a su manutención y a desempeñar su labor; sin embargo, nada de esto ha sido suficiente, por ello se requiere una mayor vinculación con los diversos sectores para así poder impulsar la labor de la organización.

Tema 6: Utilidad social

- Los caninos que son rescatados de la calle y puestos a salvo por “Patita de Apoyo”, normalmente son dados en adopción, pues no se cuenta con espacio para albergarlos, lo cual representa un problema, ya que no es fácil encontrar suficientes personas que estén

dispuestas a recibir a todos los seres rescatados; en ocasiones se les otorga hogar temporal, pero terminado el plazo de esto, los caninos deben irse y si aún no hay donde colocarlos, en muchas ocasiones, los miembros de la protectora son quienes se tienen que hacer cargo de salvaguardarlos, por lo que a veces se opta por ya no rescatar a más perros, debido a que no se cuenta con el espacio ni con los recursos suficientes para poder ayudarlos. En general, lo que normalmente hace “Patita de Apoyo” con los caninos recolectados es: nutrirlos, examinarlos médicamente, otorgarles tratamiento si es necesario, vacunarlos, esterilizarlos y buscarles hogar; la protectora no desempeña más acciones al respecto.

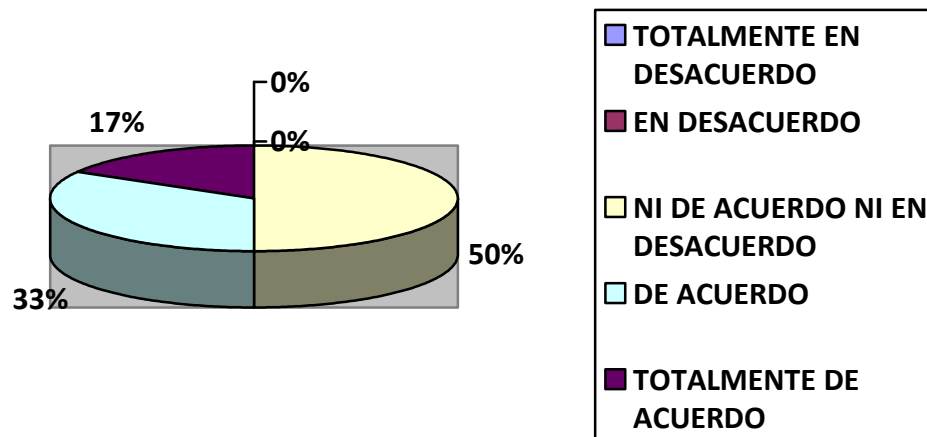
- “Patita de Apoyo” no tiene definido ningún plan estratégico innovador que les permita convertirse en albergue ni tampoco ninguno que implique la utilidad social de los caninos. Los miembros de la protectora consideran que los perros podrían educarse y desempeñarse en diversas labores de colaboración con los seres humanos, también piensan que por supuesto tener un albergue facilitaría mucho el cumplimiento de sus metas, sin embargo, no han contemplado la realización de proyectos al respecto, pues consideran es complicado llevarlos a cabo; no obstante, opinan que el desarrollo de los mismos sería muy útil para: lograr sus objetivos organizacionales, posicionarse como entidad protectora canina, poder albergar y proteger a mayor número de perros en situación de calle, así como lograr obtener apoyos importantes por parte de los diversos sectores sociales.

En lo concerniente a las respuestas para cada uno de los 20 ítems contenidos en el cuestionario aplicado en torno a los 5 bloques temáticos también utilizados en la guía de observación y en la entrevista (estructura organizacional, autosustentabilidad, difusión, vinculación con sectores sociales y productivos, utilidad social), los resultados obtenidos después de su aplicación, se representarán gráficamente en las siguientes páginas.

Gráfico 3

Ítem 1, Estructura Organizacional

La misión, visión y filosofía de la protectora canina “Patita de Apoyo” son claras, aunque no estén establecidas por escrito.

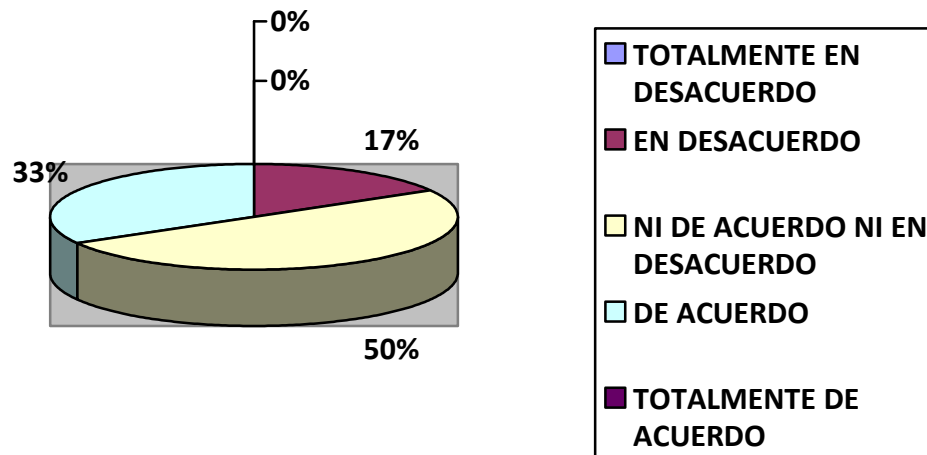


FUENTE: Propia

El 50% de los miembros es indiferente ante la afirmación planteada, el 33% está de acuerdo, el 17% está totalmente de acuerdo, nadie optó por las categorías en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Conforme a esto, se puede apreciar que no existe claridad absoluta en lo referente a misión, visión y filosofía de la organización.

Gráfico 4
Ítem 2, Estructura Organizacional

Todos los miembros de la protectora conocen con certeza la misión, visión y filosofía de la entidad.

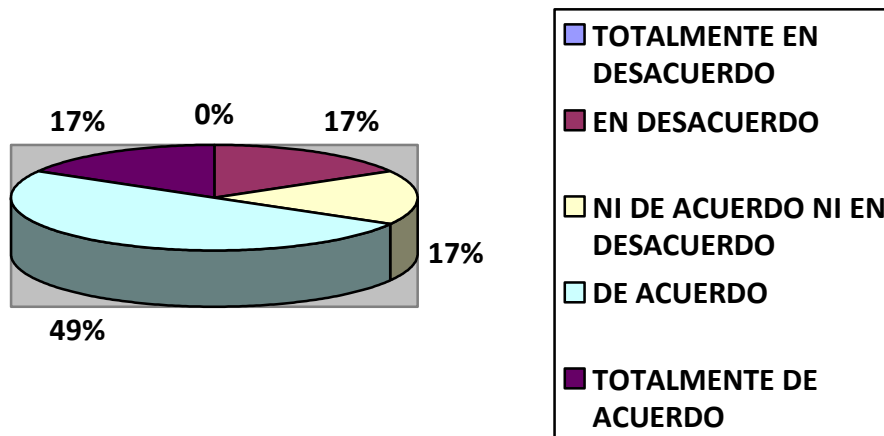


FUENTE: Propia

50% de los miembros son neutrales respecto a la afirmación establecida, el 33% está de acuerdo, el 17% está en desacuerdo, nadie tomó como opción totalmente en desacuerdo, ni totalmente de acuerdo; en este panorama se percibe que para la mayoría de los miembros, existe relativo conocimiento certero respecto a misión, visión y filosofía de la organización; sin embargo, para alguna colaboradora existe mayor desconocimiento al respecto.

Gráfico 5
Ítem 3, Estructura Organizacional

Aunque no exista un organigrama establecido, todos los colaboradores conocen perfectamente su cargo y sus funciones dentro de la protectora.



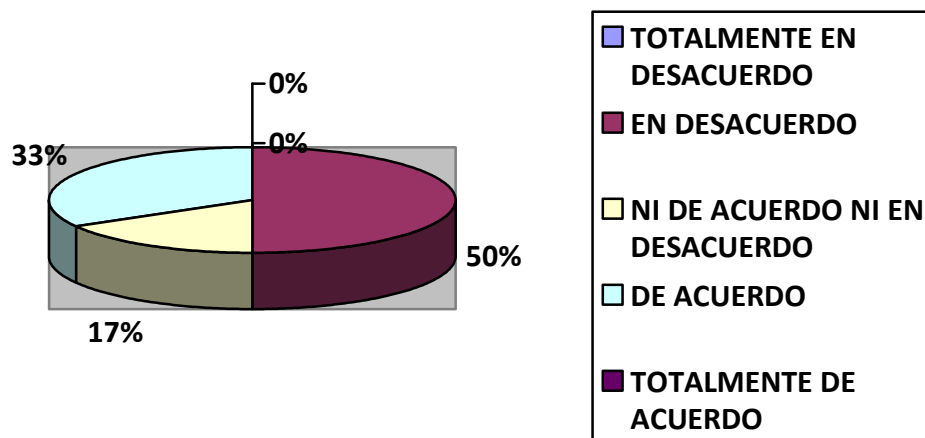
FUENTE: Propia

Conforme a los resultados, el 49% de los miembros de “Patita de Apoyo” están de acuerdo con la afirmación; en las categorías totalmente de acuerdo, en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, existe un porcentaje uniforme de 17%; mientras que para el rubro totalmente en desacuerdo hay 0%. Esta situación podría indicar que gran parte de los miembros de la protectora tienen bien entendido el cargo que desempeñan, así como sus funciones; sin embargo, otra parte importante de las colaboradoras tienen confusiones respecto a este asunto.

Gráfico 6

Ítem 4, Estructura Organizacional

Existen malos entendidos, desacuerdos o desorganización debido a la carencia de planes, lineamientos y documentos formales que indiquen claramente la manera en que debe operar “Patita de Apoyo”.

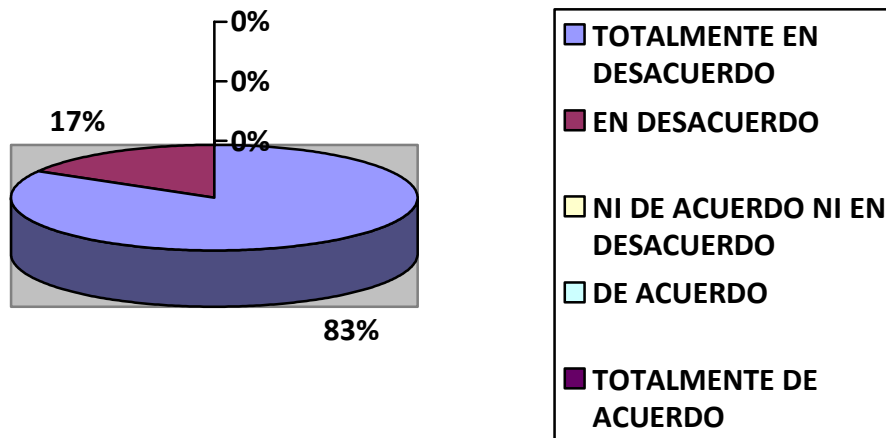


FUENTE: Propia

El 50% de los miembros están en desacuerdo respecto a la afirmación, 33% están de acuerdo, 17% se muestran indiferentes, nadie está totalmente de acuerdo ni totalmente en desacuerdo. Este panorama hace notable que ciertos miembros creen que no hay inconveniente respecto a no tener formalizados planes, lineamientos y documentos en la organización; mientras otra parte percibe que sí llegan a existir complicaciones y problemas en el desempeño de la protectora debido a esta situación.

Gráfico 7
Ítem 5, Autosustentabilidad

Los recursos que posee la protectora son suficientes para poder desempeñar su labor.

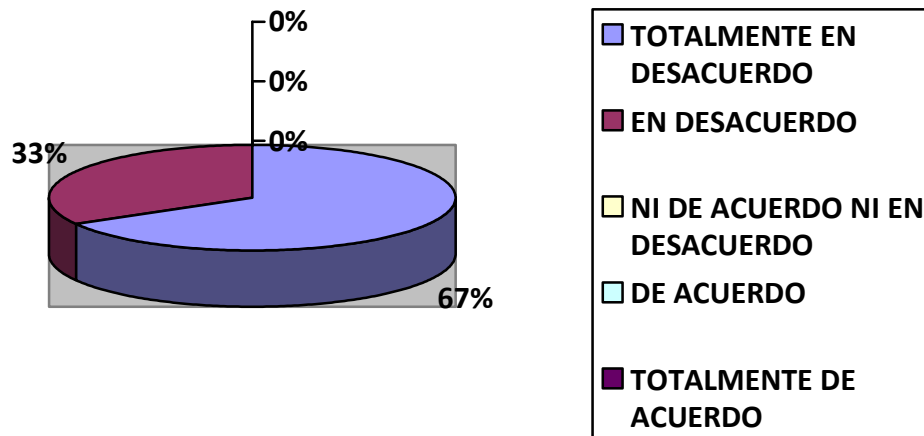


FUENTE: Propia

83% de los miembros están totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada; 17% están en desacuerdo; nadie tomó como opción, totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados indican que conforme a la percepción general de las colaboradoras, los recursos con los que cuenta “Patita de Apoyo” de ninguna manera son suficientes.

Gráfico 8
Ítem 6, Autosustentabilidad

Todos los miembros de “Patita de Apoyo” colaboran económicamente por igual para lograr el sustento de la protectora canina.

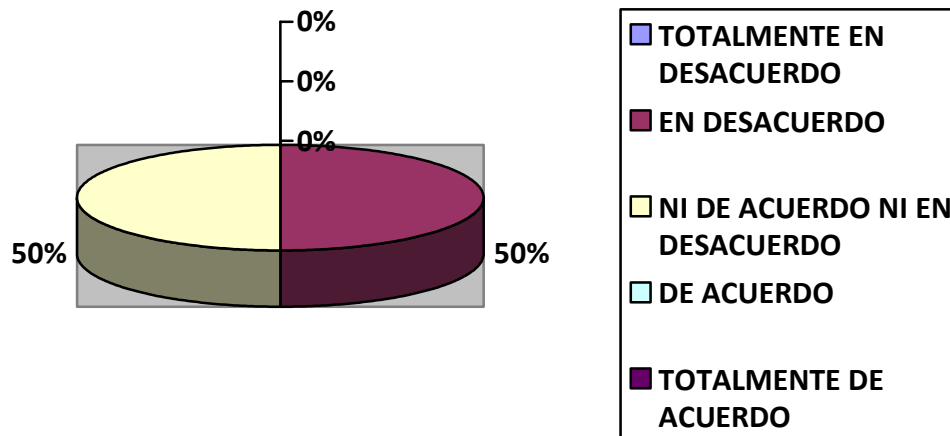


FUENTE: Propia

El 67% de los miembros de la protectora está totalmente en desacuerdo con la afirmación antes mencionada; 33% está en desacuerdo; las opciones, totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, obtuvieron 0%. Se puede observar que en general, las personas colaboradoras pertenecientes a “Patita de Apoyo” creen que las aportaciones económicas personales a la organización, no son equitativas.

Gráfico 9 Ítem 7, Autosustentabilidad

Las acciones de autosustentabilidad que se han puesto en práctica para mantener a “Patita de Apoyo” han dado frutos suficientes para lograr un buen funcionamiento.

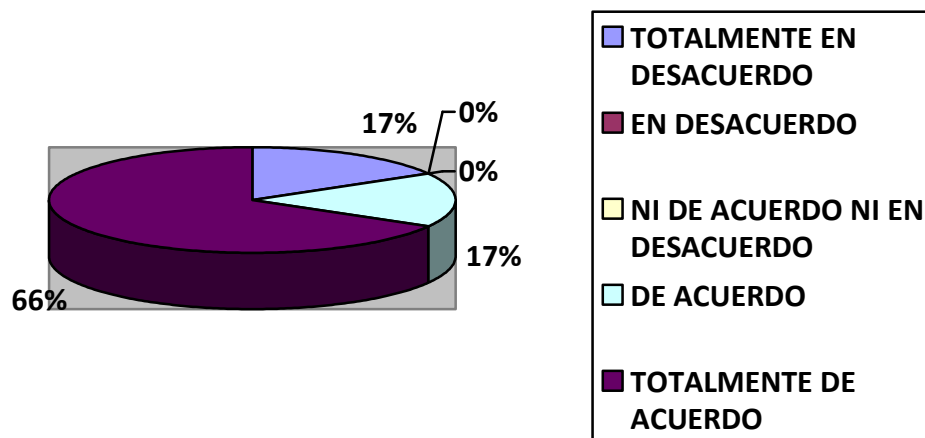


FUENTE: Propia

La opinión de los miembros de “Patita de Apoyo” para esta afirmación, se encuentra igualmente dividida, tanto el 50% está en desacuerdo con ella, como también se muestra neutral; por otra parte, nadie optó por las categorías totalmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente en desacuerdo. Se puede deducir que las acciones de autosustentabilidad que se han puesto en práctica para mantener a la protectora realizando sus funciones y cumpliendo sus objetivos, no han sido suficientes y posiblemente en algunos casos, ni siquiera han servido, pues no se han obtenido los beneficios necesarios.

Gráfico 10
Ítem 8, Autosustentabilidad

Hace falta mayor organización e innovación estratégica en las acciones que realizan los miembros de la protectora, para poder lograr obtener más recursos económicos por parte de diversos sectores.

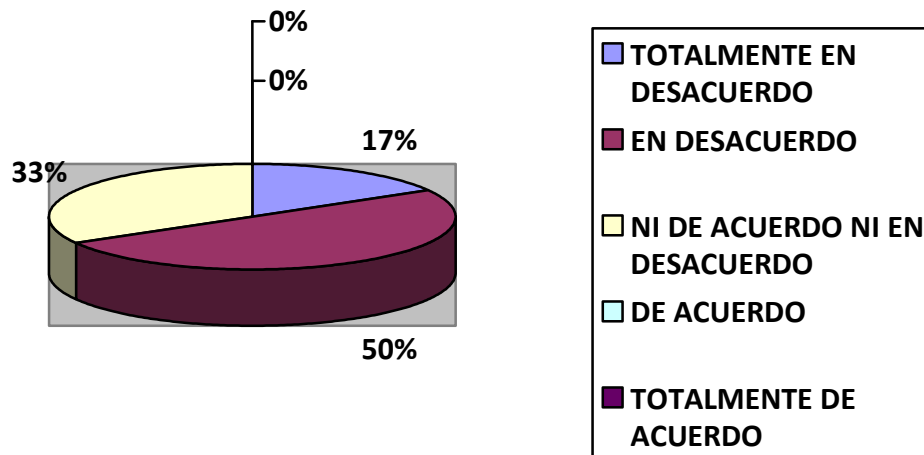


FUENTE: Propia

66% de los miembros están totalmente de acuerdo con la afirmación planteada, 17% están de acuerdo, 17% están totalmente en desacuerdo, nadie tomó como opciones las categorías en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo. Conforme a este panorama, se aprecia que la mayoría de las colaboradoras opina que necesitan mayor organización e innovación en las acciones que desempeñan para poder obtener recursos económicos por parte de diversos sectores.

Gráfico 11
Ítem 9, Difusión

La mayoría de los ciudadanos poblanos saben sobre la existencia de la protectora canina “Patita de Apoyo”.

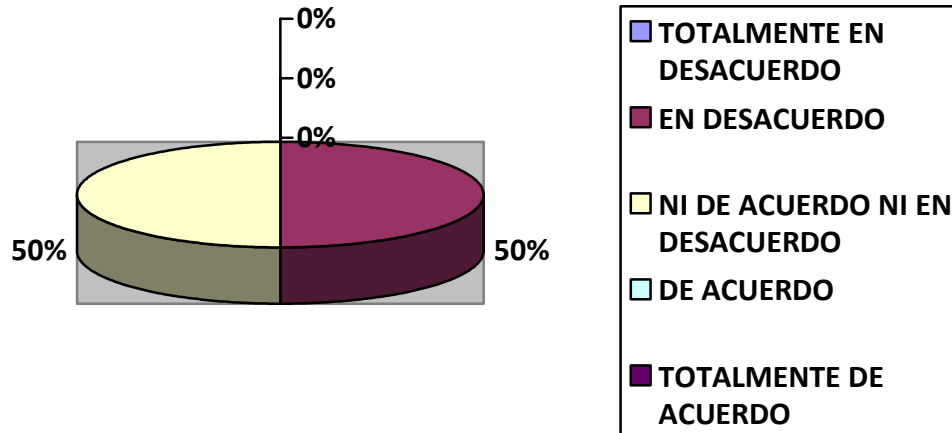


FUENTE: Propia

Respecto a la afirmación anterior, el 60% de los miembros de “Patita de Apoyo” están en desacuerdo con ella, 33% son indiferentes a esto, 17% está totalmente en desacuerdo, nadie está de acuerdo ni totalmente de acuerdo. Este panorama refleja que la percepción de las colaboradoras al respecto, es que en su mayoría, la gente poblana no conoce sobre la existencia de la entidad.

Gráfico 12
Ítem 10, Difusión

La publicidad realizada por la protectora tiene un amplio alcance.

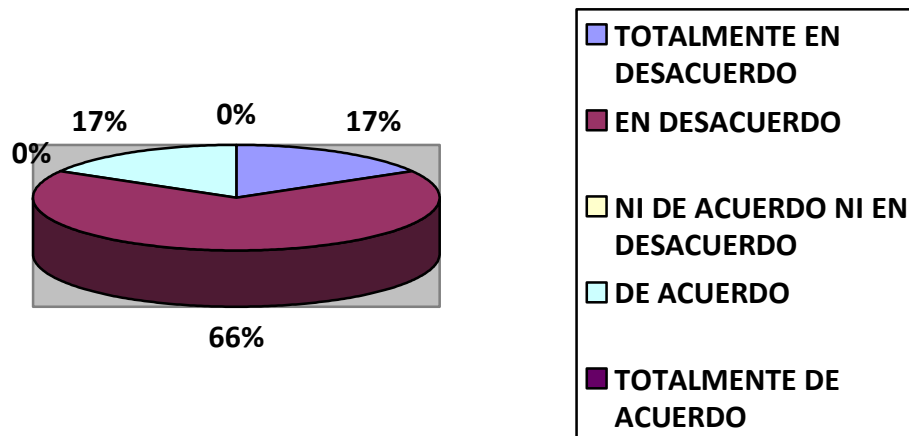


FUENTE: Propia

La postura de los miembros de la organización respecto a la afirmación planteada, se encuentra igualmente dividida, ya que tanto un 50% está en desacuerdo, como el otro 50% neutral; mientras que las opciones totalmente en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, no obtuvieron ningún valor. Conforme a esto resultados, es observable que “Patita de Apoyo” podría necesitar mejoras importantes en su publicidad, pues al parecer, tomando en cuenta lo que opinan sus colaboradoras, las acciones que se han emprendido al respecto, no han logrado tener alto alcance entre los diversos sectores sociales.

Gráfico 13
Ítem 11, Difusión

Gran parte de las aportaciones y colaboraciones recibidas en “Patita de Apoyo”, tanto en especie como monetariamente, son producto de la difusión realizada por la protectora canina a través de medios masivos de comunicación.

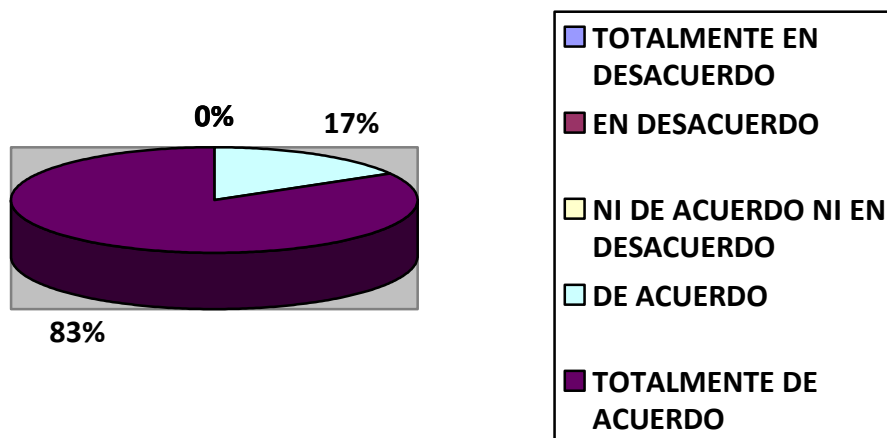


FUENTE: Propia

66% de los miembros de “Patita de Apoyo” están en desacuerdo con la aseveración mencionada anteriormente; 17% se hallan totalmente en desacuerdo; 17% están de acuerdo; 0% respondieron con la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, al igual que totalmente de acuerdo. Por tanto, la mayoría de las colaboradoras no consideran que las aportaciones y apoyos recibidos sean producto de la difusión en medios masivos de comunicación, hecho que podría indicar que los mensajes emitidos no están siendo efectivos para lograr que esto ocurra o que bien, en muchos casos, ni siquiera están haciendo uso de este tipo de vehículos para difundir su existencia y labor.

Gráfico 14
Ítem 12, Difusión

“Patita de Apoyo” necesita mayores acciones de difusión, elaboración de campañas publicitarias creativas y diseño de estrategias mercadológicas innovadoras; para poder lograr un elevado impacto en la sociedad.



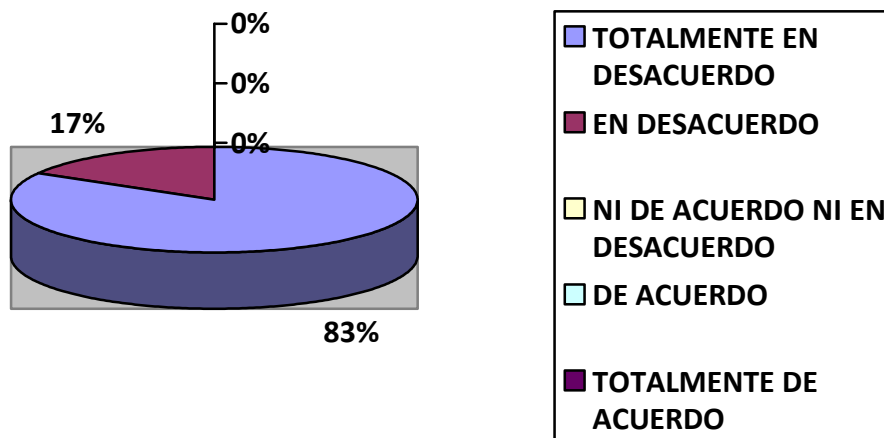
FUENTE: Propia

El 83% de los miembros de la organización está totalmente de acuerdo con la aseveración, el 17% está de acuerdo; nadie optó por las categorías totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo. Todas las colaboradoras consideran en mayor o menor medida, que es necesario diseñar y poner en práctica campañas mercadológicas y publicitarias creativas que impliquen innovación para poder difundir y destacar su labor, así como para cumplir sus objetivos; por lo que resultaría de suma importancia emprender acciones al respecto.

Gráfico 15

Ítem 13, Vinculación con sectores sociales y productivos

La protectora canina “Patita de Apoyo” recibe ayuda constante por parte de empresas, gobierno y sociedad en general.



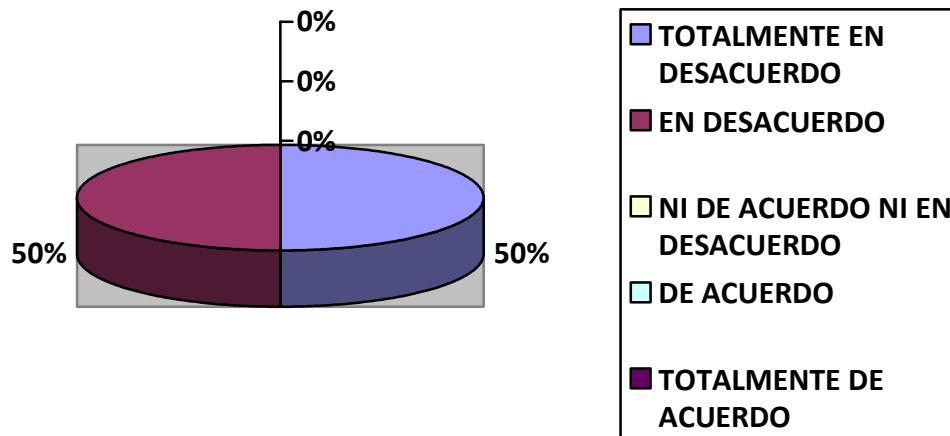
FUENTE: Propia

83% de los miembros están totalmente en desacuerdo con la afirmación planteada, el 17% está en desacuerdo; nadie optó por las categorías totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo. Conforme a lo anterior, es perceptible que todas las colaboradoras consideran que es mínimo o casi nulo el apoyo que reciben para desempeñar su labor; por parte de empresas, gobierno y sociedad en general.

Gráfico 16

Ítem 14, Vinculación con sectores sociales o productivos

Actualmente se cuenta con suficiente voluntariado que constantemente apoya las labores de “Patita de Apoyo”.



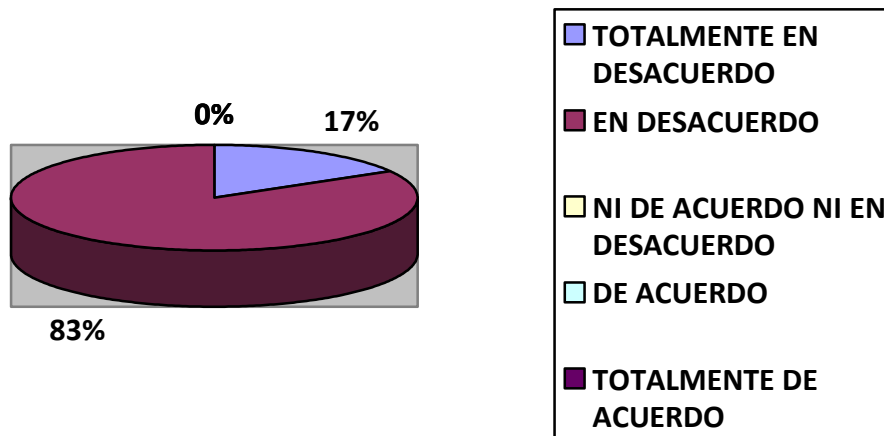
FUENTE: Propia

Respecto a la afirmación aquí mencionada, las opiniones se hallan igualmente divididas, el 50% de los miembros de “Patita de Apoyo” están totalmente en desacuerdo con lo planteado y 50% están en desacuerdo; nadie optó por las categorías ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo. Esto indica que de alguna manera, todas las colaboradoras de la protectora consideran que el voluntariado que apoya las labores de la entidad es insuficiente.

Gráfico 17

Ítem 15, Vinculación con sectores sociales o productivos

“Patita de Apoyo” a menudo recibe donativos por parte de los diversos sectores sociales.



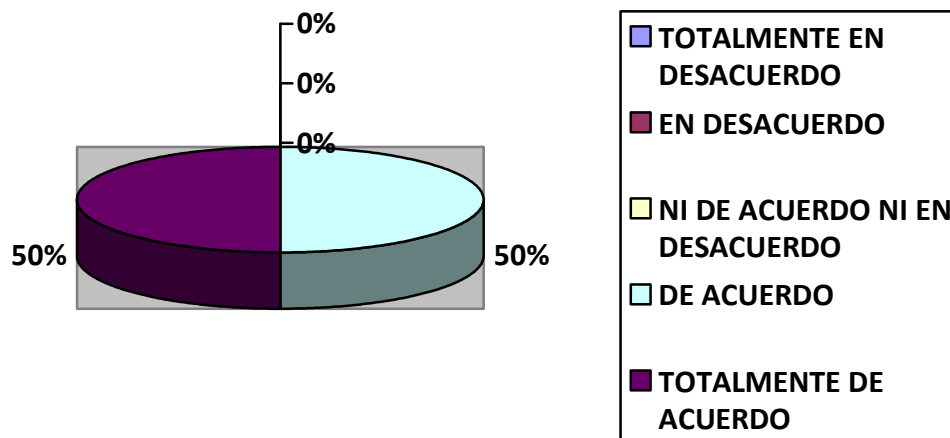
FUENTE: Propia

El 83% de los miembros están en desacuerdo con respecto a la afirmación antes mencionada; el 17% están totalmente en desacuerdo; 0% tomaron en cuenta las opciones ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo. Es notable que la protectora canina recibe mínimos o nulos donativos por parte de los diversos sectores sociales.

Gráfico 18

Ítem 16, Vinculación con sectores sociales o productivos

Es necesario diseñar y emprender planes estratégicos innovadores que permitan lograr una mayor vinculación de la protectora con sectores productivos y sociales.

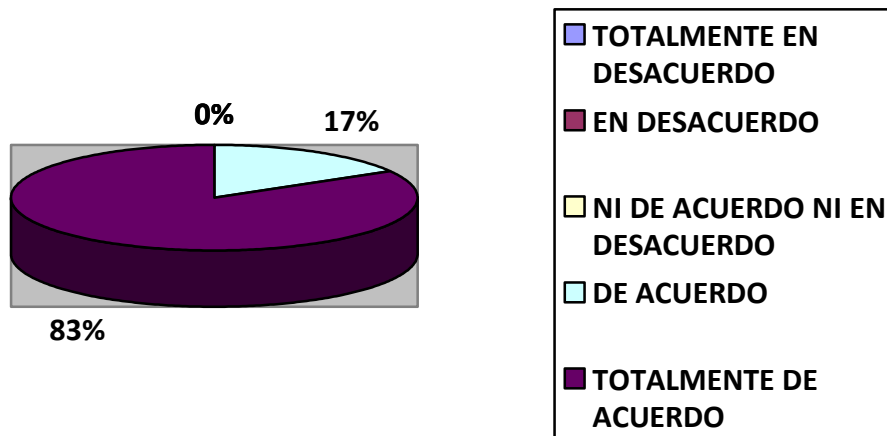


FUENTE: Propia

Para la afirmación planteada en este ítem, las opiniones de los miembros de la protectora fueron divididas exactamente igual, el 50% se halla de acuerdo y también el 50% se halla totalmente de acuerdo; por otra parte, nadie tomó como opción las categorías totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo. Es perceptible que todas las colaboradoras de “Patita de Apoyo” consideran que es necesario diseñar y emprender planes estratégicos innovadores que permitan lograr una mayor vinculación entre la protectora y los diversos sectores.

Gráfico 19
Ítem 17, Utilidad social

Los caninos, más allá de ser entes vivos que merecen respeto, tienen un papel importante para la vida en sociedad.

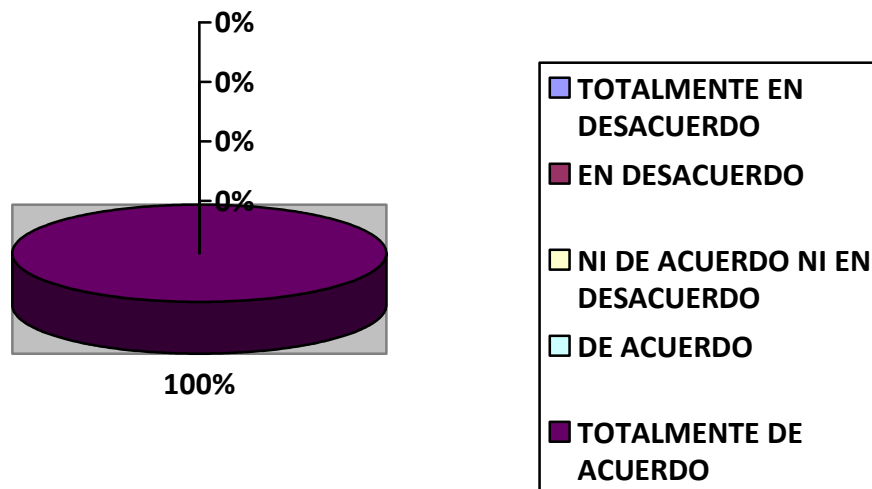


FUENTE: Propia

El 83% de los miembros de la protectora está totalmente de acuerdo con la afirmación planteada; 17% está de acuerdo; las categorías totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, no fueron tomadas como opción. Lo anterior refleja que todas las colaboradoras de “Patita de Apoyo” opinan en mayor o menor medida, que los caninos tienen una función importante socialmente.

Gráfico 20
Ítem 18, Utilidad social

Si se educa adecuadamente a los caninos, éstos pueden desempeñar un rol de colaboración en cuestiones relacionadas con la vida humana (ser perros lazarillos, rescatistas, policías, de asistencia, etc.).

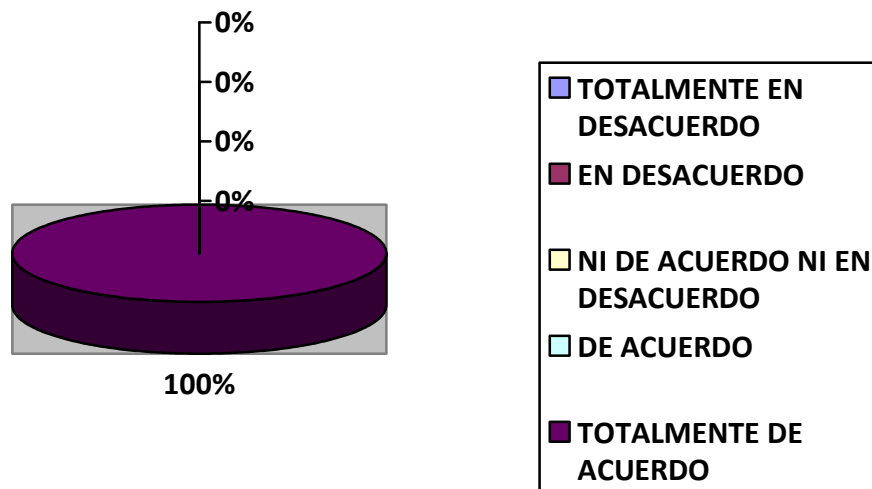


FUENTE: Propia

En el caso de esta afirmación, el 100% de los miembros de la protectora está totalmente de acuerdo; nadie optó por ninguna de las otras categorías: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo. Respecto a esta aseveración, claramente las colaboradoras consideran que todos los caninos pueden ser educados para desempeñar funciones de apoyo a los humanos.

Gráfico 21
Ítem 19, Utilidad social

Otorgarle a los caninos rescatados de la calle un rol útil socialmente contribuiría a que gobierno, personas y organizaciones, valoraran el importante papel que desempeñan estos seres en relación a la vida humana.

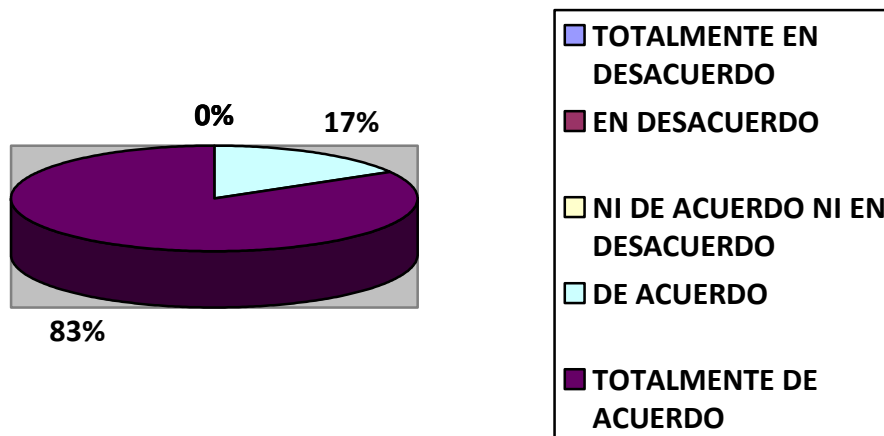


FUENTE: Propia

Al igual que en la afirmación anterior, el 100% de los miembros de la protectora está totalmente de acuerdo; nadie optó por ninguna de las otras categorías: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo. Por tanto, todas las colaboradoras de “Patita de Apoyo” creen que otorgarle a los caninos un rol útil socialmente, contribuiría a que gobierno, personas y organizaciones; valoraran el importante papel que los perros pueden desempeñar en la vida humana.

Gráfico 22
Ítem 20, Utilidad social

Si las organizaciones que se dedican a la protección y albergue de caninos en situación de calle, desarrollaran proyectos estratégicos de alto impacto social que contribuyeran a establecer relaciones colaborativas entre animales y humanos, sería posible obtener mayores recursos para el sustento de las entidades encauzadas a la mencionada labor.



FUENTE: Propia

El 83% de los miembros de la organización se halla totalmente de acuerdo respecto a la afirmación planteada, el 17% está de acuerdo; las categorías totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo; no fueron consideradas en las respuestas. Conforme a estos resultados, se deduce que todas las colaboradoras de “Patita de Apoyo” consideran de suma importancia el desarrollo de proyectos estratégicos de alto impacto social en las protectoras caninas, los cuales contribuyan a establecer relaciones colaborativas entre animales y humanos, para de este modo obtener mayores recursos que coadyuven al sustento de este tipo de entidades.

Después de analizar los resultados arrojados por los tres instrumentos de investigación utilizados: observación, entrevista y cuestionario; se puede notar que existen muchos puntos de coincidencia en las respuestas de los miembros, los que además, son coherentes en las tendencias respecto a los 5 ejes temáticos analizados para todos los instrumentos. Para tener un panorama más claro, a continuación se enlistan fortalezas y debilidades detectadas para cada eje temático, a partir de los resultados obtenidos en los mencionados instrumentos:

Cuadro 5
Resultados sobre fortalezas y debilidades

EJE TEMÁTICO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la protectora están comprometidos con el cumplimiento de su labor, a pesar de no existir una estructura organizacional formal. • Los miembros de la protectora apoyan en todas las funciones posibles, aunque éstas no se encuentren claramente delimitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los miembros de la protectora tienen certeza sobre la misión, visión y filosofía de la organización; aunque tienen ideas similares al respecto. • No existe formalidad en cuanto a organización del trabajo, planes y lineamientos de operación.
2. Autosustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la protectora diseñan y venden artículos personalizados con motivos caninos, para poder obtener fondos para su subsistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos que la protectora obtiene por donativos y venta de artículos, no son suficientes para cubrir todos los gastos que se presentan.
3. Difusión	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos de los donativos que se obtienen y la colaboración de ciertas personas, se ha dado gracias a la publicidad realizada vía Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones de difusión que se realizan no han tenido alto alcance en la población. • No existe innovación ni diseño estratégico en las acciones de difusión que se han emprendido.
4. Vinculación con sectores sociales y productivos	<ul style="list-style-type: none"> • Gran parte de las relaciones establecidas con sectores sociales y productivos se ha dado gracias a la difusión realizada en Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con suficiente voluntariado para poder desempeñar todas las actividades necesarias. • Se obtienen muy pocos donativos por parte de sectores sociales y productivos. • No existen planes estratégicos que permitan una mayor vinculación con sectores sociales y productivos.
5. Utilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la protectora están convencidos de que los caninos, más allá de ser seres vivos, tienen una gran utilidad para la vida en sociedad. • Los miembros de la protectora están convencidos de que los caninos pueden ser educados para desempeñar actividades de apoyo al humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen planes estratégicos para el desarrollo de proyectos de alto impacto que propicien dar utilidad social a los caninos rescatados.

FUENTE: Propia

Por último, el cuadro 6, muestra el concentrado integral de las percepciones compartidas por los participantes en el estudio, arrojadas por los mismos instrumentos en cada eje temático. Como se puede observar, existen más factores desfavorables que favorables, persistentes en el desempeño y funcionamiento general de la protectora canina “Patita de Apoyo”, lo cual plantea la necesidad de elaborar una propuesta de diferenciación estratégica que incorpore el desarrollo de proyectos de alto impacto social.

Cuadro 6
Concentrado de percepciones compartidas

EJE TEMÁTICO	AFINIDAD EN PERCEPCIONES
1. Estructura organizacional	No existe formalidad en la estructura organizacional, situación que confunde un poco a los miembros de la protectora y no les permite desempeñarse adecuadamente; como consecuencia, la entidad no puede funcionar eficientemente ni alcanzar los objetivos planteados.
2. Autosustentabilidad	No se cuenta con planes adecuados para generar autosustentabilidad, las acciones relacionadas con este rubro que se han emprendido hasta la fecha, no han logrado ser lo suficientemente efectivas para poder lograr los objetivos deseados.
3. Difusión	Las estrategias de difusión utilizadas no son lo suficientemente efectivas ni impactan a gran cantidad de sectores, hecho que limita el apoyo que se le pueda otorgar a la protectora.
4. Vinculación con sectores sociales y productivos	Existe mínima vinculación con sectores sociales y productivos debido a que no existen planes estratégicos innovadores que permitan construir relaciones sólidas de apoyo y colaboración entre la protectora y las diversas entidades del entorno.
5. Utilidad social	Se considera que tanto los caninos como las protectoras y albergues tienen una alta utilidad social, sin embargo, no se han desarrollado proyectos estratégicos innovadores de alto impacto que permitan a la protectora desempeñar un papel notable en la sociedad, el cual le permita obtener mayor valoración, apoyo y colaboración por parte de los diversos sectores que la conforman.

FUENTE: Propia

CAPÍTULO 8

PROPUESTA

8.1 ¿Por qué tomar acciones respecto a las problemáticas detectadas en la protectora canina "Patita de Apoyo"?

Resulta de suma importancia resolver las problemáticas analizadas en el capítulo anterior, en lo referente al funcionamiento de la protectora canina "Patita de Apoyo", debido a que es la única manera en que la organización trabajará adecuadamente y cumplirá con sus objetivos.

En cuanto a la estructura organizacional de la protectora, es indispensable que el organismo se constituya debidamente y cumpla con todos los requisitos necesarios para lograr un buen desempeño. Una entidad que no se halla sustentada en una correcta planeación estratégica, difícilmente podrá destacar en su ámbito, pues no tendrá un rumbo definido con claridad, sus integrantes no sabrán con certeza sobre qué lineamientos deben operar y por tanto, esto traerá consigo una gran desorganización que truncará la realización de funciones y como consecuencia, coartará las metas que se desean alcanzar.

Respecto a las problemáticas relacionadas con autosustentabilidad, es indispensable que "Patita de Apoyo" las resuelva para poder trabajar y permanecer en su contexto, puesto que si no existen recursos suficientes o bien, los que se tienen no se trabajan y se renuevan constantemente de manera estratégica, no habrá forma de que la organización se sostenga a lo largo del tiempo, pues tarde o temprano, carecerá de capacidad propia y de suficientes aportaciones externas que le permitan seguir realizando su labor. Una organización sin fines de lucro que no busca métodos autosustentables, tiene muchas probabilidades de fracasar y finalmente de desaparecer, ya que no existen recursos suficientes que sin ser trabajados, puedan durar para siempre.

Por otra parte, la difusión es un pilar fundamental para cualquier organización, puesto que es la manera en que la sociedad sabe de su existencia, por tanto, es así como esta última puede convencerse de brindar apoyo a la entidad. La difusión también es una forma imprescindible de dar a conocer la labor que se realiza, especialmente en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, ya que de este modo se reconoce la importancia y se valora la aportación que el organismo otorga a la sociedad; así es como la protectora, podría tener acceso a mayores apoyos por parte de personas y entidades.

En cuanto a la vinculación de “Patita de Apoyo” con los diversos sectores sociales y productivos, hay mucho que trabajar, pues de nada sirve la gran labor que una organización pueda desempeñar en pro del bien común, si ésta no posee las relaciones suficientes que le permitan impulsarse y obtener mayores recursos para su sustento. Las organizaciones sin fines de lucro forzosamente necesitan del apoyo de todos los sectores, ya que es la única manera en que pueden subsistir y alcanzar sus objetivos; sin una vinculación adecuada con los mencionados sectores, resulta sumamente complicado que se puedan obtener y mantener los recursos suficientes para el funcionamiento del organismo, solo tomando como punto de partida las aportaciones de sus miembros.

Finalmente, es fundamental darle relevancia a la labor de “Patita de Apoyo”, así como emprender proyectos estratégicos de alto impacto social por parte de la protectora, pues es de esta manera como las personas conocerán la importancia de resolver la problemática de caninos en situación de calle, debido a las implicaciones que ésta tiene en el entorno; por otro lado, también entenderán por qué el papel de los organismos que se dedican a la protección y al albergue de estos animales es indispensable para mantener un equilibrio, mostrando conjuntamente, que además del respeto y cuidado que se les debe brindar a los seres vivos, los perros callejeros y en general cualquier canino, pueden tener una utilidad social apoyando a ciertas personas en algunos aspectos de la vida humana. Si el gobierno, las organizaciones y la sociedad en general, vislumbran

este panorama, será más sencillo lograr el apoyo por parte de todos los sectores, y de esta manera, la protectora canina obtendrá mayores aportaciones y como consecuencia, podrá desempeñarse mejor, logrando así alcanzar sus objetivos.

Debido a los motivos anteriores, es muy importante atender y resolver los problemas detectados en la protectora canina “Patita de Apoyo”, ya que para que una organización sin fines de lucro funcione y otorgue una aportación notable a la sociedad, no solo basta con poseer buena voluntad, es indispensable planear y actuar estratégicamente. Conjuntamente con ello, es necesario tomar en cuenta que si la organización se encuentra estructurada debidamente y busca métodos efectivos de autosustentabilidad, así como de difusión y vinculación con los sectores sociales y productivos, haciendo todo ello de manera diferenciadora y estratégica; generará aportaciones relevantes al entorno, por tanto, será mucho más sencillo lograr su posicionamiento ante los ojos de los demás y aumentará el valor de su rol, pues se percibirá como una entidad útil en cuanto a su contribución a la sociedad; de esta manera, podrá coadyuvar fuertemente a erradicar la problemática de caninos en situación de calle.

Para lograr lo mencionado, se propone que la protectora “Patita de Apoyo” se constituya como albergue canino y que aplique en sus funciones la “Estrategia del Océano Azul”, conjuntamente con la planeación y desarrollo estratégico de proyectos de alto impacto social; todo ello con la finalidad de cumplir certeramente con sus objetivos.

8.2 Transformación de la protectora “Patita de Apoyo” en albergue canino

Es importante comentar que el hecho de transformar a la protectora canina “Patita de Apoyo” en albergue, no es algo que resolverá las problemáticas detectadas de manera automática, ni tampoco es algo que se podrá realizar de un momento a otro. Para constituir formalmente a “Patita de Apoyo” como un albergue canino, es importante que previamente se trabaje en buscar estrategias

para la resolución de los problemas abordados en el capítulo anterior, estando constituida la entidad aún como protectora; puesto que el hecho de ya desempeñar labores en el ámbito de la protección animal, le ha otorgado experiencias y relaciones sociales útiles a sus miembros que les serán de utilidad para poder cimentar sólidamente sus funciones, y sobre dichas bases, lograr la transformación paulatina en albergue, teniendo de esta forma un panorama más claro respecto a la manera en que la organización se desempeñará eficaz y eficientemente en un futuro, dirigiéndose firmemente al cumplimiento de sus objetivos.

Para la constitución de un albergue canino en México, se propone tomar en cuenta lo sugerido en la “Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil”, elaborada en el año 2014 por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), en colaboración con el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE).

En las siguientes líneas se presentará un resumen acerca de los pasos esenciales a seguir para planear y constituir una organización sin fines de lucro, los cuales son sugeridos por la mencionada Guía. Esto puede ser de utilidad para el establecimiento de cualquier albergue canino, en este caso, específicamente se propone para “Patita de Apoyo”. A continuación se enlistan dichos pasos (CEMEFI, 2014):

1. Etapa de Planeación

1.1 Identificar la problemática a resolver: el primer paso es definir claramente cuál es el problema que se quiere solucionar, para así orientar todos los esfuerzos a la causa que se desea atender. Esto se puede hacer generando y respondiendo algunas preguntas:

- ¿Por qué es un problema?
- ¿Se trata de un problema social?
- ¿Cómo fue que surgió esta problemática?

- ¿A quiénes afecta?
- ¿Dónde es un problema?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Hay alguien atendiendo la problemática?

1.2 Buscar un grupo inicial: el o los fundadores deben identificar en su círculo social inmediato, ya sea a familiares, amigos, vecinos o cualquier persona que comparta la misma visión sobre la problemática, y de este modo enriquecerse con diversas ideas, además de sumar fuerzas de las personas que quieran colaborar en el proyecto.

1.3 Explorar la causa: se debe realizar un buen diagnóstico del problema y del contexto, el cual permitirá a la organización tener una razón de ser clara y encontrar los mejores mecanismos para atender la situación. Para ello se debe:

- Analizar cómo fue que surgió esta problemática.
- Buscar literatura, noticias, estudios que se hayan hecho sobre el tema.
- Definir el objetivo de la organización.
- Identificar los grupos de interés con los que deben establecerse relaciones.
- Revisar el trabajo que han hecho otras organizaciones y cómo lo han hecho.
- Pensar en cómo podría la organización contribuir a solucionar el problema.

1.4 Definir el nombre de la organización: se debe generar una idea concisa, breve y fuerte que identifique el motivo de existir de la organización, y también que transmita información necesaria para que la gente sepa cuál es la labor de la entidad.

1.5 Definir la misión, visión y los objetivos de la organización: la misión representa la razón de ser de la organización, su filosofía, creencias y valores; explica el propósito y el alcance de las operaciones que lleva a cabo, así como las necesidades del público al que quiere atender. La visión representa la forma en la que se percibe idealmente el futuro de la organización, el rumbo a seguir y la forma en la que quiere ser vista por todos los actores. Los objetivos son propósitos y condiciones a partir de los cuales se elaboran las estrategias para determinar los resultados a largo plazo.

1.6 Organizar el trabajo: implica pensar en el establecimiento de todas las áreas necesarias para el funcionamiento de la entidad, posteriormente establecer un organigrama, y finalmente buscar un equipo multidisciplinario de personas que cubra todas las funciones; considerando la afinidad de valores, el interés respecto a la problemática, los objetivos comunes a largo plazo, las actitudes y aptitudes de cada individuo y cuando sea necesario, el adecuado perfil profesional.

1.7 Desarrollar la estrategia de sustentabilidad: se debe plantear un panorama claro con objetivos y retos a cumplir, así como la ruta específica a seguir para no perderse en el camino y para permanecer en el contexto, poniendo en práctica acciones estratégicas. Esto implica enfocarse en lo siguiente:

- Delimitar perfectamente el trabajo de la organización.
- Elegir de manera correcta al personal involucrado.

- Definir cómo se llevará a cabo la comunicación interna y externa de la organización.
- Planear la obtención de recursos y cómo administrarlos de la mejor manera.
- Identificar las fuentes de financiamiento y cómo se establecerá relación con ellas.

1.8 Asignar responsabilidades, tareas y determinar normas: la organización debe establecer sus propias políticas y reglas, por una parte sobre los órganos de gobierno (autoridades de la organización), pero también sobre los tiempos, acuerdos y actividades que los integrantes dedicarán al trabajo. Los acuerdos que se generen deben quedar por escrito para que de esta forma se pueda buscar su aplicación y el cumplimiento de objetivos específicos.

2. Etapa de Creación

2.1 Buscar asesoría y consejos de expertos: es importante acercarse a instituciones y personas expertas en la constitución de asociaciones civiles. Para solicitar asesoría se puede acudir a alguna organización de este rubro que pueda brindar consejos respecto a su experiencia, a organismos como CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía), a alguna instancia gubernamental, o bien, a profesionistas del ámbito privado como los abogados. Dentro de esta etapa se deben considerar dos aspectos importantes:

- **Buscar un notario:** los notarios son quienes pueden orientar y acompañar a los miembros de la organización para efectuar varios trámites necesarios para constituir legalmente a la entidad y protocolizar el acta constitutiva.

- **Corroborar que se pueda utilizar el nombre elegido:** después de definir el nombre de la organización, es recomendable revisar que éste no esté siendo usado por alguien más. El registro del mismo se hace ante la Secretaría de Economía, a través de la página www.tuempresa.gob.mx. Si este trámite lo realizara el notario, es importante darle cinco opciones de nombres, por si algunos de ellos ya no están disponibles.

2.2 Formalizar legal y fiscalmente a la organización: en esta etapa se constituye de manera oficial a la organización, para ello se determinan los derechos y obligaciones de la misma. Los aspectos generales que se deben contemplar en esta fase son:

a) Elaboración de los estatutos de la organización: los estatutos son las reglas o conjunto de normas con las que se regula el funcionamiento de un régimen interno de la organización a nivel legal. Para elaborarlos se deben tener claros los siguientes elementos:

- **Los órganos de gobierno:** se refiere a la lógica institucional detrás de la toma de decisiones, la elaboración de procesos y la construcción de principios y normas para el funcionamiento de la organización. Es necesarios definir la asamblea de asociados, es decir, el órgano superior de la asociación, el único que puede tomar decisiones estratégicas de la organización y modificar cualquier estatuto. Por ley debe existir una reunión de asamblea por lo menos una vez al año. También se debe elegir quién será el representante legal de la organización el secretario y el tesorero. Todo ello quedará estipulado en el acta constitutiva.
- **Establecimiento de las cláusulas:** implica definir reglamento, derechos, obligaciones y principios para la disolución de la sociedad.

- **Definición del patrimonio de la organización:** el patrimonio es el conjunto de bienes propios de la organización, susceptibles de estimación económica. Esto se debe definir claramente, para asentarlo en el acta constitutiva.
- **Elaboración del objeto social:** el objeto social es el sinónimo de la causa de la organización y define los objetivos centrales de la misma. Su redacción debe contener: el tema central que trabajará la organización, los objetivos de forma precisa, los medios que la organización utilizará para alcanzarlos, la descripción y enumeración de aquello que la organización desea hacer o espera lograr.

b) Protocolización del acta constitutiva: este trámite lo debe hacer forzosamente un notario, él es quien certificará que la organización cumple con los requisitos que la ley marca y le otorgará el poder de constitución. Para ello será necesario que acudan ante el notario, los miembros asociados, el representante legal y el secretario, todos con identificaciones oficiales; para poder firmar el acta constitutiva.

c) Alta de la organización ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT): la organización debe obtener su Registro Federal de Contribuyentes (RFC), Este trámite lo realiza el representante legal de la organización, ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), vía el SAT. El primer paso es tramitar una cita o elaborar una preinscripción por internet, pero el proceso se debe concluir ante una oficina del SAT. Para este trámite, es deseable recibir la asesoría de un contador. Al término de esto, se otorgará la cédula de identificación fiscal de la organización, con la que ya quedará constituida como persona

moral. Este documento, así como los estatutos, serán necesarios para casi cualquier trámite que se realice posteriormente.

d) Inscripción de la organización ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio: para que cualquier persona pueda corroborar que la organización existe y conocer su estructura, es necesario inscribir el acta en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio. Cada estado de la República tiene su propio registro, este trámite lo realiza también el notario. Al final se obtendrá una constancia de inscripción que indicará que la organización ya está legalmente registrada.

2.3 Tramitar la Clave Única de Registro (CLUNI): para tener derecho a participar en el diseño de políticas públicas y acceder a los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal, se necesita la CLUNI. Este registro lo otorga el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). Una vez que se obtenga la clave se obtendrán los derechos mencionados y se adquirirán obligaciones legales que se tienen que cumplir, como la realización de un informe anual de las actividades realizadas, el cumplimiento de propósitos, el balance de la situación financiera y contable de la organización (sólo en caso de que se hayan obtenido recursos públicos). El trámite se puede realizar en cualquiera de los módulos del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil ubicados en las delegaciones de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) o en el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL).

2.4 Tramitar la autorización para recibir donativos deducibles:

se les llama donatarias autorizadas a las organizaciones que obtuvieron la autorización por parte de la SHCP para recibir donativos deducibles de impuestos (en especie o efectivo) y no pagar Impuesto Sobre la Renta (ISR) por las ganancias obtenidas. Esta autorización se renueva cada año, así que para conservarla, se debe cumplir con todas las obligaciones fiscales requeridas (**Ver anexo 4**). Esto también se tramita ante las oficinas del SAT, se pueden consultar los requisitos en: http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/autorizacion_donativos.aspx

2.5 Elaborar una prospectiva financiera:

realizar un plan para conocer cómo se financiará la organización es de suma importancia. Los ingresos son los recursos financieros que entran a la organización a través de la venta de servicios, donativos, membresías e ingresos específicos para proyectos. Los egresos son los derivados del pago de costos fijos como: renta, sueldos y cualquier pago necesario a realizar para llevar a cabo las actividades de la entidad. Para tener mayor claridad sobre esto, se puede elaborar un presupuesto básico en el que se establezcan las principales necesidades de la organización. Estos son los puntos principales que se deben considerar en el presupuesto:

- Cuánto es el gasto o la inversión que se requiere para el funcionamiento de la organización.
- Cómo se va a financiar, es decir, de dónde van a provenir los recursos.
- En qué se va a invertir el dinero con el que se cuenta.
- Cuántos programas y proyectos se van a desarrollar para cumplir con la misión, visión y los objetivos de la organización; así cómo cuáles son los insumos que se requieren para ello.

Después de llevar a cabo todos los pasos anteriormente enlistados, cualquier organización sin fines de lucro podría comenzar a trabajar, sin embargo; la permanencia de una entidad de este tipo en el tiempo, depende de muchos factores y no sólo del financiamiento o de la buena voluntad de sus miembros. De acuerdo a CEMEFI (2014), a lo largo de toda la existencia de una organización sin fines de lucro, es necesario el fortalecimiento constante de la misma, tomando en cuenta el diseño, la evaluación y la renovación constante de los siguientes factores:

- Órganos de Gobierno.
- Profesionalización del equipo de trabajo.
- Planeación estratégica.
- Identidad institucional y transparencia.
- Mecanismos de sustentabilidad.
- Vinculación y participación social.
- Comunicación y socialización de la causa por la que se trabaja.

Por otro lado, además de todos los requisitos anteriormente mencionados, los cuales debe cumplir cualquier organización sin fines de lucro para poder ser planeada y creada; específicamente en el caso de los albergues caninos, existen ciertos criterios que deben ser tomados en cuenta de acuerdo a la “Guía para el diseño y manejo de un albergue para animales”, publicado por RSPCA (Royal Society for the Prevention of Cruelty to Animals) en el año 2014. En las siguientes líneas se describen los aspectos más importantes localizados en dicha Guía.

Antes que comenzar la planeación de un albergue canino, es necesario tomar en cuenta que los animales tienen necesidades básicas que deben ser previstas dentro de todo el funcionamiento del albergue, éstas pueden ser agrupadas en cinco áreas fundamentales:

- 1. Necesidades Fisiológicas:** alimento y agua, temperatura y humedad apropiadas, condiciones de luz y aire, etc.
- 2. Necesidades Sociales:** preferencias por vivir solos, en parejas o en grupos.
- 3. Necesidades Psicológicas:** estimulación y trato apropiados, actividades para evitar el aburrimiento o el estrés.
- 4. Necesidades Ambientales:** hogar apropiado, espacio y territorio.
- 5. Necesidades de Comportamiento:** conducta, hibernación, construcción de nidos y madrigueras propios.

Conjuntamente con lo anterior, la RSPCA (2014) cree que para constituir un albergue, se deben tomar en cuenta cinco libertades esenciales que proveen bienestar a los animales que se tienen en resguardo:

- 1. Libres de hambre y sed:** proveer agua fresca y una dieta balanceada para mantener la salud y el vigor físico.
- 2. Libres de dolor, lesiones y enfermedades:** a través de buen trato, limpieza, prevención o prontitud en diagnósticos y tratamientos.
- 3. Libres de miedo y angustia:** garantizar buen trato y condiciones que eviten el sufrimiento mental de los animales.

4. **Libres de incomodidad:** proveer un ambiente adecuado que incluya refugio y áreas para descansar, así como para dormir confortablemente, en condiciones de seguridad e higiene.
5. **Libertad para expresar su comportamiento normal:** proveer suficiente espacio, instalaciones adecuadas, desarrollo de actividades y la compañía oportuna de animales de su propia especie.

En cuanto a los criterios básicos que se deben tomar en cuenta para emprender el plan de instituir un albergue, se encuentran los siguientes (RSPCA, 2014):

1. **Financiamiento:** búsqueda y obtención de fondos.
2. **Inmueble:** selección adecuada del mismo y búsqueda de apoyo para donación, préstamo o renta de éste.
3. **Apoyo local:** vinculación con diversos sectores que colaboren, a través del ejercicio de las relaciones públicas.
4. **Voluntarios:** buscarlos, atraerlos y mantenerlos.
5. **Cuidado veterinario:** buscar colaboración voluntaria o determinar cómo se cubrirán estos servicios.

Respecto a las políticas de un albergue canino, éstas deben establecerse muy detalladamente y con claridad en todos los ámbitos relacionados, para que los miembros desempeñen su labor alineándose a ellas. Es necesario que se ponga especial atención al desarrollar políticas, en los siguientes rubros:

1. **Esterilización:** forma en que se practicarán las cirugías para evitar la reproducción.
2. **Adopción:** manera en qué se otorgará la guarda y responsabilidad sobre las mascotas del albergue a personas externas.
3. **Eutanasia:** para trabajar en coherencia con el respeto a la vida, se deben estudiar las situaciones en las que se considerará ético inducir la muerte a los caninos debido a su estado de salud terminal y los métodos que se utilizarán para ello.

Todas las políticas que se establezcan deben estar pensadas en función de lo siguiente:

- Objetivos de la organización
- Beneficios que traerán consigo
- Costos financieros que implicarán
- Opinión pública que suscitarán
- Efectividad de las acciones
- Personal con el que se cuenta

Ya que el albergue se encuentre en funcionamiento, se debe llevar un control muy específico de los gastos y nunca perder de vista que se debe contar con dinero suficiente para invertir siempre en:

- Comida.
- Medicamentos y honorarios veterinarios necesarios.
- Servicios básicos como: electricidad, gas, agua, calefacción, teléfono.
- Materiales de limpieza.
- Sueldos para el personal, si así se requiere.

Otra cuestión importante de acuerdo a RSPCA (2014) es establecer los procesos del albergue, para ello es necesario diseñar manuales de operación y procedimientos, especialmente en los siguientes rubros:

- Recolección y recepción de animales.
- Adopción.
- Alimentación.
- Seguridad.
- Higiene y limpieza.
- Control de enfermedades.
- Realización de actividades de entrenamiento y recreación.
- Personal y voluntarios.

Después los detalles mencionados en las líneas anteriores, la protectora canina “Patita de Apoyo” cuenta con herramientas guía suficientes para poder transformarse en albergue canino, tomando como base una planeación estratégica adecuada; sin embargo, además de lo comentado, la diferenciación es un factor muy importante que puede coadyuvar al éxito de la organización, para ello, también se propone la aplicación de la “Estrategia del Océano Azul” en la entidad.

8.3 Aplicación de la “Estrategia del Océano Azul” en la transformación de “Patita de Apoyo”

En el capítulo tres se habló de la “Estrategia del Océano Azul” (Chan y Mauborgne, 2015), en ese apartado se plantea que para que una organización funcione exitosamente se deben crear océanos azules, es decir, generar poderosos factores de valor que constituyan en sí mismos, una barrera para el entorno desfavorable, al menos durante un período suficientemente largo de tiempo.

El eje fundamental del océano azul es la diferenciación a través de la innovación. Las organizaciones atrapadas en el océano rojo adoptan el enfoque convencional del mercado, mediante la construcción de una posición defensiva en el marco del sector en cuestión; en cambio, los creadores de océanos azules siguen una lógica estratégica diferente que se denomina “innovación en valor”. A continuación se presenta un cuadro diferenciador respecto a la estrategia del océano rojo y a la estrategia del océano azul, aplicados a protectoras caninas:

Cuadro 7

Diferenciación entre estrategias de océano rojo y océano azul

ESTRATEGIA DEL TIPO OCÉANO ROJO EN PROTECTORAS CANINAS	ESTRATEGIA DEL TIPO OCÉANO AZUL EN PROTECTORAS CANINAS
<u>Compite en el mercado existente:</u> desarrollando la misma labor que todas las protectoras caninas de la región.	<u>Crea un mercado único:</u> a partir de la conversión en albergue y el desarrollo de proyectos de alto impacto social.
<u>Trata de abatir a la competencia:</u> buscando más donaciones para rescatar a más caninos a los que únicamente rehabilita y da en adopción.	<u>Torna irrelevante al entorno:</u> debido a la planeación de estrategias innovadoras en cuanto al encauzamiento de los caninos rescatados a asuntos de utilidad social.
<u>Explota la demanda existente:</u> sigue trabajando bajo el mismo esquema que todas las protectoras, por lo cual no atrapa la atención de personas distintas, por tanto, tampoco logra su colaboración y apoyo para la organización.	<u>Crea y atrapa nueva demanda:</u> gracias a la creación de estrategias innovadoras para el desarrollo de proyectos de alto impacto social, con las que puede atrapar la atención de nuevos sectores sociales y productivos, logrando así mayor apoyo y colaboración por parte de ellos.

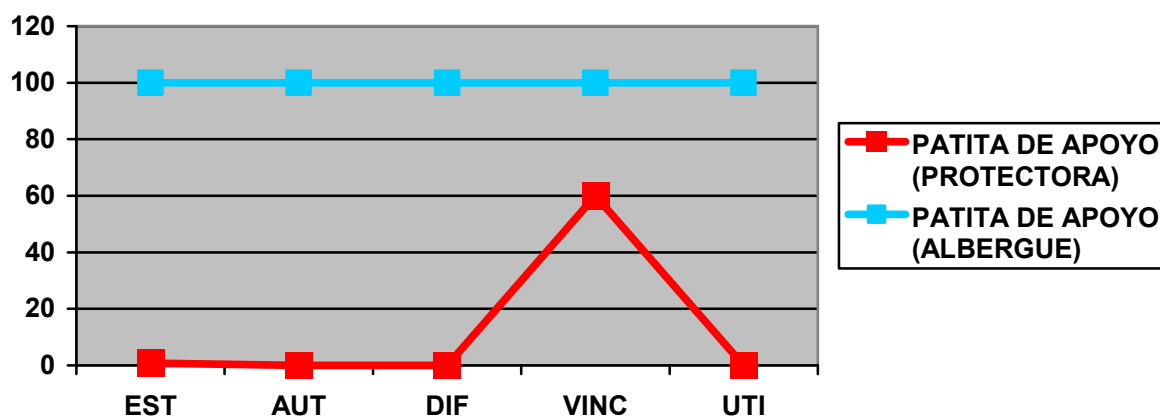
FUENTE: Propia

Para poder poner en práctica la “Estrategia del Océano Azul” en “Patita de Apoyo” e iniciar su transformación en albergue canino, los miembros de la entidad organizacional se deben involucrar en un proceso estructurado de reorganización de las realidades del entorno de una manera completamente diferente, a través de la redefinición de los elementos que existen más allá de las fronteras del sector y del mismo entorno. A continuación se presenta paso a paso, la manera en que se propone sea aplicada la “Estrategia del Océano Azul” al albergue canino “Patita de Apoyo”, de acuerdo a las fases establecidas por los autores Chan y Mauborgne (2015); éstas se enlistaron y explicaron detalladamente en el capítulo 3.

1. El cuadro estratégico

En este apartado se presentan las curvas de valor comparativas respecto a la situación de “Patita de Apoyo” como protectora, es decir su papel actual, en el cual tiende predominantemente a trabajar como “Océano Rojo”; y la situación de “Patita de Apoyo” como albergue canino, pensando en trabajar a futuro bajo la perspectiva de “Océano Azul”, a través del establecimiento de estrategias de innovación y diferenciación, las cuales generarán un mayor valor a la organización dentro de su entorno.

Gráfico 23
Cuadro estratégico para “Patita de Apoyo”



EST= Estructura organizacional
AUT= Autosustentabilidad
DIF= Difusión
VINC= Vinculación con sectores sociales y productivos
UTI= Utilidad social

FUENTE: Propia

El cuadro estratégico se realizó tomando en cuenta los cinco factores analizados en el capítulo seis, respecto a la situación actual de la protectora canina “Patita de Apoyo”, éstos son: estructura organizacional, autosustentabilidad, difusión, vinculación con sectores sociales y productivos, utilidad social. Se decidió hacer una comparación con la misma

entidad estudiada a lo largo de este proyecto (“Patita de Apoyo”), pues es de la que se tienen referencias concretas que pueden ser usadas con mayor efectividad. Chan y Mauborgne (2015) indican que cuando se aplique la “Estrategia del Océano Azul” en el ámbito comercial, el comparativo del cuadro estratégico se debe hacer a partir de la labor de un competidor destacado que figure en el mismo sector, desempeñando sus funciones bajo el esquema de “Océano Rojo”; no obstante, “Patita de Apoyo” y las organizaciones dedicadas al rescate y albergue de caninos en Puebla, no laboran con fines de lucro, por tanto, entre ellas no puede considerarse que existe competencia como tal. Se cree que la mayoría de este tipo de entidades, pueden estar en una situación similar a la situación actual de “Patita de Apoyo”, sin embargo, no se tiene total certeza de ello, por lo que resulta de mayor utilidad realizar una comparación de lo que es ahora “Patita de Apoyo” y lo que podría llegar a ser en un futuro al transformarse en albergue, si aplica adecuadamente la “Estrategia del Océano Azul”.

Para asignar un puntaje en el cuadro estratégico, al estado de cada uno de los factores analizados para “Patita de Apoyo”, se tomó como punto de partida lo establecido en la guía de observación presentada en el ya mencionado capítulo seis; todo ello se encuentra representado por la línea roja. Por otra parte, la línea azul representa el incremento deseable que la organización debería observar en cada uno de los factores planteados, para así lograr estar inmersa en la “Estrategia del Océano Azul” al momento de planear la transformación de la protectora “Patita de Apoyo” en albergue canino.

En el caso del diseño del cuadro estratégico, los autores Chan y Mauborgne (2015), proponen crear un supuesto comparativo respecto a la percepción general que se tiene sobre organizaciones similares a la que se estudia, que trabajen haciendo uso de la “Estrategia del Océano Rojo”, así

como su papel en el entorno; y la deseable forma de operar de estos mismos organismos, si basaran su modo de trabajar en la “Estrategia del Océano Azul”; por tanto, dicho cuadro solo es un punto de referencia que se toma en cuenta a partir de la observación y el análisis propios.

2. El esquema de cuatro acciones

Como se mencionó en el capítulo 3, de acuerdo a Chan y Mauborgne (2015), para reconstruir los elementos de valor cuando se diseña una nueva curva para una organización, es preciso hacerse cuatro preguntas que pongan en cuestión la lógica estratégica y el modelo de funcionamiento del sector. En este caso se analiza la situación actual percibida respecto al panorama general de las organizaciones dedicadas a la protección y albergue de caninos en la ciudad de Puebla, especialmente tomando como punto de referencia el estado de la protectora “Patita de Apoyo” y cómo éste debería modificarse al transformar la entidad en albergue. A continuación se responden los siguientes cuestionamientos:

e) ¿Qué variables que el sector da por sentadas deberían eliminarse?

R= la informalidad y desorganización con la que en su mayoría se desempeñan las entidades dedicadas a la protección y albergue de caninos en situación de calle.

f) ¿Qué variables se deberían reducir muy por debajo del estándar del sector?

R= las aportaciones de recursos propios que otorgan los miembros de “Patita de Apoyo”; el uso de hogares temporales para albergar caninos, volviendo éstos indefinidos a través de un albergue adecuadamente establecido.

g) ¿Qué variables se deberían incrementar muy por encima del estándar del sector?

R= las campañas de difusión por parte de “Patita de Apoyo” para dar a conocer su labor de manera masiva y efectiva; la vinculación con sectores sociales y productivos a través del acercamiento estratégico de acuerdo a los distintos actores; las campañas de adopción y esterilización de caninos teniendo como sustento la educación y persuasión de las personas sobre este tópico, por medio de la difusión y la vinculación de la entidad con los diversos sectores, para de esta manera lograr un incremento considerable en cuanto a dichos aspectos; el desarrollo de actividades encauzadas a la autosustentabilidad, las cuales permitan a la organización generar utilidades que puedan invertir en su manutención y funcionamiento óptimos; el número de caninos en situación de calle rescatados y albergados en “Patita de Apoyo”, ya que de esta manera se les puede proteger en mayor medida y reinsertar de mejor manera a la vida en sociedad.

h) ¿Qué variables se deberían crear que el sector jamás haya ofrecido?

R= generación de proyectos de alto impacto social que aporten una utilidad al entorno y que no solo tengan como objetivo rescatar, proteger y otorgar a los caninos en adopción, sino que posean como finalidad educar a los animales en diversos ámbitos, para que así éstos puedan apoyar a distintos sectores humanos en cuanto a sus vulnerabilidades o necesidades, y del mismo modo dichos proyectos contribuyan a la autosustentabilidad de la organización.

3. La matriz de eliminar-reducir-incrementar-crear

Para complementar el esquema de cuatro acciones respecto a “Patita de Apoyo”, se debe utilizar la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear, la cual se expone a continuación:

Cuadro 8

Matriz de las cuatro acciones aplicada a “Patita de Apoyo”

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none">• Informalidad.• Desorganización.	<ul style="list-style-type: none">• Campañas de difusión.• Vinculación con sectores sociales y productivos.• Campañas de adopción y esterilización.• Actividades encauzadas a la autosustentabilidad.• Número de caninos rescatados y albergados.
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none">• Aportaciones de recursos propios.• Uso de hogares temporales.	<ul style="list-style-type: none">• Proyectos de alto impacto social.

FUENTE: Propia

4. Interpretación de las curvas de valor

Como se mencionó en el capítulo tres, según Chan y Mauborgne (2015), el cuadro estratégico posibilita que las organizaciones vean el futuro desde el momento presente, sin embargo, para ello las organizaciones deben saber cómo interpretar las curvas de valor, a través del análisis de los siguientes factores que a continuación se examinan para el caso de “Patita de Apoyo”.

a) Situación de la estrategia de océano azul: aquella organización cuya curva de valor o la de sus competidores cumple los tres criterios que definen una buena estrategia de océano azul, tiene viabilidad para triunfar, por tanto, estos deben analizarse para “Patita de Apoyo” como albergue:

- Foco de atención: se refiere a un elemento destacado en la estrategia que permita que el mercado centre su atención en la entidad. En este caso, la propuesta del cuadro estratégico lo cumple, pues el elemento en el que las personas centrarían su atención debido a la diferenciación, innovación y valor que generaría en el entorno, sería la utilidad social, a través del desarrollo de proyectos de alto impacto que se propone en el esquema de cuatro acciones.
- Divergencia: este factor se refiere a la diferencia que la organización establece respecto a sus competidores en aspectos destacados. En el caso de “Patita de Apoyo”, por ser una organización sin fines de lucro, no se puede considerar que tenga competencia desde el punto de vista comercial, sin embargo, sí se puede comparar a la entidad con otras que se dedican a realizar su misma labor o similar, e incluso con la propia situación actual de “Patita de Apoyo” como protectora, la cual es muy parecida a la del resto de entidades. Por tanto,

desde esta perspectiva, lo planteado en el cuadro estratégico respecto a divergencia, es favorable, puesto que trabajar estratégicamente en implementar acciones efectivas en cuanto a los cinco factores analizados: estructura organizacional, autosustentabilidad, difusión, vinculación con sectores sociales y productivos, utilidad social; especialmente en lo referente a que su estructura organizacional se transforme en la de un albergue y la utilidad social se genere a través del desarrollo de proyectos de alto impacto, favorecerá la existencia de una diferenciación muy marcada dentro del entorno, respecto a lo tradicional ya existente.

- Mensaje convincente que sea significativo para el mercado: en el caso que se aborda en este proyecto, no se habla de un mercado comercial, se habla de un mercado de seguidores que crearán en la labor de “Patita de Apoyo”, así como en sus ideas; lo cual se puede ver plasmado en la propuesta del cuadro estratégico tanto en el rubro difusión como en el de utilidad social, ya que en el factor difusión se establece -como se mencionó en el esquema de cuatro acciones- crear una campaña masiva estratégica que permita persuadir a la ciudadanía sobre la importante labor de “Patita de Apoyo”, para lo cual debe implementarse creatividad e innovación en la elaboración promocional de los mensajes emitidos en general. Por otra parte, hacer saber a la población la intención de desarrollar proyectos de alto impacto que generarán una utilidad social, también es una manera importante de convencer al mercado respecto a los beneficios que puede traer consigo la labor de “Patita de Apoyo” como albergue, debido a la aportación relevante que de esta forma la entidad podría brindar a las personas, no solo a los caninos.

b) *Una organización atrapada en un océano rojo:* cuando la curva de valor de una organización coincide con la de sus competidores, esto está señalando que probablemente la entidad está atrapada en el océano rojo del mercado; esta situación normalmente es indicativa de un bajo crecimiento. En el caso de “Patita de Apoyo”, ese es el estado actual que presenta como protectora canina, pues se encuentra en lo que los autores Chan y Mauborgne (2015) llaman “Océano Rojo”, por ello se decidió hacer el cuadro estratégico haciendo un comparativo entre su posición actual –la cual como ya se había dicho, es muy similar a la percibida respecto a las organizaciones del entorno que se dedican a desempeñar la misma labor- y la que debiera ser su posición futura, ya teniendo el rol de albergue. Definitivamente en este comparativo, las curvas de valor divergen fuertemente, por tanto, la estrategia que se propone seguir al estructurar la transformación de la entidad “Patita de Apoyo” en albergue, sí se puede englobar en el ámbito de “Océano Azul”.

c) *Ofrecer más sin nada a cambio:* como ya se había comentado en el capítulo tres, cuando la curva de valor de una organización en el cuadro estratégico presenta unas puntuaciones muy altas en todas las variables, la pregunta que hay que hacerse es: ¿se reflejan estas inversiones en la rentabilidad de la organización?, si la respuesta es negativa, el cuadro estratégico está indicando que la organización quizás se está excediendo en su oferta, entregando demasiados elementos que añaden sólo un valor gradual a la organización; por tanto, para innovar en valor, la organización debe decidir qué variables ha de reducir o eliminar y no solamente cuáles debe incrementar o crear, a fin de construir una curva de valor divergente. En el caso de “Patita de Apoyo”, al contrario de lo que aquí se menciona, respecto a su situación actual como protectora, refleja puntuaciones fuertemente bajas en el cuadro estratégico; por ello es

notable que por el momento no está ofreciendo excesivos elementos que no le reditúen en beneficios, sin embargo, con la otra curva de valor que se propone para la aplicación del “Océano Azul”, se pretende que en un futuro, ya que la entidad canina esté constituida como albergue, sí oferte demasiado pero del mismo modo lo reciba y así pueda fortalecerse como organización y alcanzar su objetivos.

d) *Contradicciones estratégicas:* este apartado se refiere a la necesidad de evaluar si existen contradicciones estratégicas, es decir, se debe verificar si la organización obtiene una elevada puntuación en ciertas áreas que representan variables competitivas, pero a la vez descuida otras. El cuadro estratégico elaborado para “Patita de Apoyo” indica que en cuanto a su situación actual como protectora canina, la cual se halla en el denominado “Océano Rojo”, no presenta ninguna contradicción, pues no tiene puntuaciones contrastantemente distantes en sus diversos factores, incluso todas las puntuaciones reflejadas son muy bajas. En el caso de la propuesta de “Océano Azul”, se pretende alcanzar elevadas puntuaciones en todas las áreas sin descuidar ninguna, por lo que se busca que dentro de lo posible, el posicionamiento de todos los factores se unifique, o por lo menos, éstos no se sitúen en contradicciones estratégicas.

e) *Una organización dirigida por su dinámica interna:* es necesario revisar los términos que utiliza la organización para identificar las variables competitivas en su cuadro estratégico; el tipo de lenguaje que se utiliza en el mismo, denota si la visión estratégica de la organización está construida desde una perspectiva de “afuera hacia adentro”, o bien desde una perspectiva de “adentro hacia afuera”, lo deseable es que se halle un equilibrio entre ambas perspectivas pero dándole prioridad a la percepción exterior que la organización pueda

tener, ya que esto será determinante para lograr la aceptación de la misma en el mercado y por tanto, su posicionamiento. Las variables que se plantean en el cuadro estratégico son: estructura organizacional, autosustentabilidad, difusión, vinculación con sectores sociales y productivos, utilidad social. Estructura organizacional y autosustentabilidad son variables que tienen mayor relación con la parte interna de la organización, sin embargo, el hecho de implementar estrategias efectivas en estos ámbitos, permitirá una mejor proyección de la organización en el exterior. Las variables difusión, vinculación con sectores sociales y productivos, así como utilidad social, están encauzadas fuertemente a la dinámica externa de la organización y por tanto al entorno, no obstante, realizar una adecuada planeación estratégica en estos rubro permitirá que la entidad obtenga beneficios en cuanto a su situación interna. Desde la perspectiva aquí planteada, se puede observar que la propuesta que se plantea para “Patita de Apoyo” en el cuadro estratégico, es equilibrada y no es tendiente solamente a que la dirija su dinámica interna.

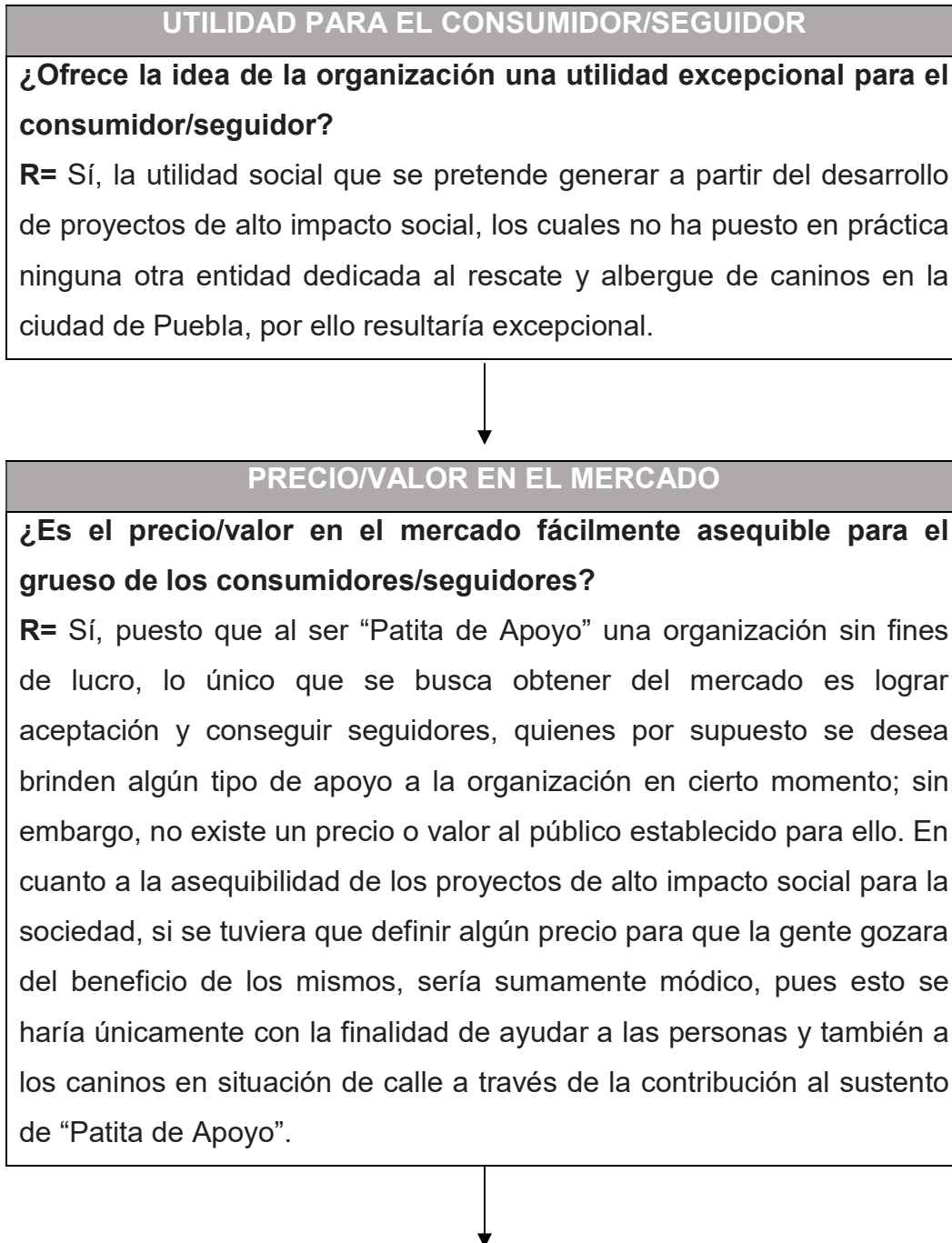
5. La secuencia de la estrategia del océano azul

Como ya se había mencionado en el capítulo 3, de acuerdo a Chan y Mauborgne (2015), uno de los principios fundamentales para la elaboración de una estrategia efectiva del “Océano Azul” es la aplicación de la secuencia lógica correcta, a partir de lo determinado en el cuadro estratégico, en cuanto a ello, los autores proponen la utilización de un gráfico que contiene ciertos cuestionamientos, los cuales se deben responder en orden secuencial. Para que lo que se propone sea en verdad una “Estrategia de Océano Azul”, todas las respuestas deben ser afirmativas, si no es así, el potencial del “Océano Azul” es inexistente; ante esta situación sólo caben dos opciones: desechar la idea o replantearla

hasta alcanzar una respuesta afirmativa. A continuación el gráfico será respondido, encauzando todos los cuestionamientos a la propuesta que se realiza sobre “Océano Azul”, para “Patita de Apoyo”.

Esquema 2

Secuencia de la estrategia para “Patita de Apoyo”



COSTO

¿Puede llegar a su costo objetivo para obtener ganancias con su precio/valor estratégico?

R= Sí, no se tiene un cálculo financiero de la cantidad que se debería invertir en costos para la transformación de “Patita de Apoyo” en albergue canino ni para el desarrollo de proyectos de alto impacto social, ya que ese no fue el objetivo de este proyecto, sin embargo, al ser “Patita de Apoyo” una organización sin fines de lucro, lo que busca no es una ganancia como tal sino generar innovación en valor en el entorno, lo cual le permita obtener suficiente apoyo de todo tipo por parte de los diversos sectores y así lograr potencializar los factores planteados en el cuadro estratégico de manera gradual, de esta forma, con el paso del tiempo, la entidad podrá cubrir los costos objetivos para sustentar su labor; así se establecerá un círculo virtuoso, con lo que posteriormente se tendrá la posibilidad de incrementar cada vez más la capacidad para atender a un número mayor de caninos en situación de calle y desarrollar proyectos de impacto social más ambiciosos.



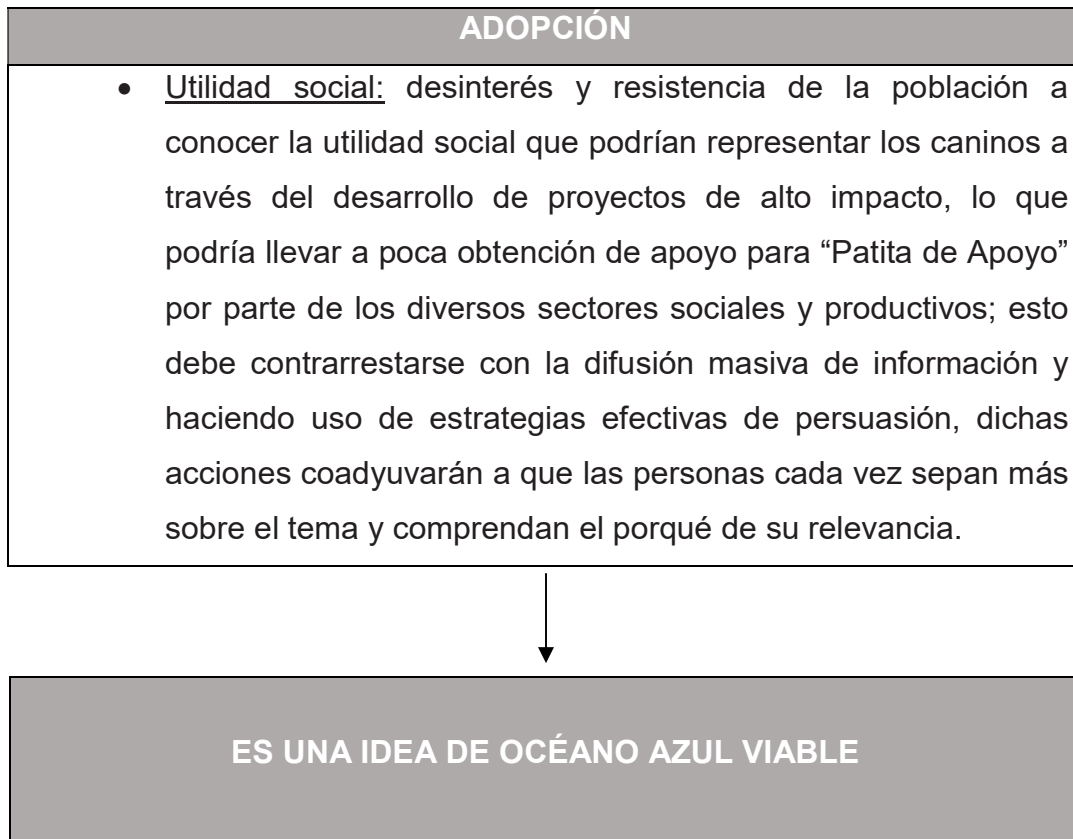
ADOPCIÓN

¿Cuáles son los obstáculos para la adopción de la idea? ¿La organización se ha ocupado de ellos desde el inicio del planteamiento de la estrategia?

R= Sí, el cuadro estratégico y la propuesta de “Océano Azul” están sustentados y pensados con base en los cinco factores fundamentales que se considera contienen en su ejercicio e implementación obstáculos que pueden poner limitantes a la innovación en valor que es el pilar del “Océano Azul”. Los obstáculos posibles para cada variable son los siguientes:

ADOPCIÓN

- Estructura organizacional: resistencia al cambio y a la transformación de “Patita de Apoyo” en albergue, por parte de los miembros de la organización; ya sea por falta de tiempo, de ganas, de compromiso o de participación.
- Autosustentabilidad: el tiempo prolongado que puedan tardar en dar frutos suficientes las actividades autosustentables que surjan en la organización y que van de la mano con los proyectos de alto impacto social que se proponen desarrollar, por ello debe existir mesura y gradualidad en el avance de la transformación, así como en la ejecución de las funciones innovadoras que se pretende desempeñe “Patita de Apoyo” como albergue.
- Difusión: falta de recursos económicos para hacer grandes campañas de difusión, sin embargo, se puede comenzar usando herramientas baratas tales como flyers, carteles, lonas o folletos; e incluso gratuitas como la redes sociales, pero siempre y cuando todas ellas estén sustentadas en una amplia creatividad e innovación, para lo que sería de mucha utilidad planear las estrategias tomando como base el Marketing de Guerrilla, el cual consigue sus objetivos de impacto profundo y fuerte en las audiencias, solo a través del ingenio y la originalidad.
- Vinculación con sectores sociales y productivos: falta de interés o de credibilidad por parte de todos los sectores en cuanto a la labor y el papel de “Patita de Apoyo” en la sociedad, lo cual es necesario contrarrestar con acercamiento estratégico, efectivas campañas de difusión y dando a conocer la innovación en valor que se demostrará a través de la diferenciación en el desempeño respecto a las entidades tradicionales dedicadas al rescate y albergue de caninos en situación de calle; así como proponiendo el desarrollo de proyectos de alto impacto social, elementos que también establecerán un fuerte vínculo con los mencionados sectores.



FUENTE: Propia

De acuerdo a lo examinado en esta secuencia, última fase de planeación de la “Estrategia del Océano Azul”, resulta notable que la propuesta pensada para “Patita de Apoyo” resulta viable para ser considerada este tipo de “Océano”, debido a que cumple con todos los requisitos determinados en las herramientas de análisis definidas por Chan y Mauborgne (2015). Lo planteado es lógico y coherente, ya que va acorde con las problemáticas y necesidades detectadas en “Patita de Apoyo” a lo largo de la realización de este proyecto.

8.4 Proyectos de alto impacto social que podrían resultar viables para “Patita de Apoyo” transformada en albergue canino.

Como se mencionó en el capítulo 4, se les llama proyectos de alto impacto social, de acuerdo a Vera (2012); a aquellos que surgen para atender importantes problemas aprovechando oportunidades y tomando la decisión de intervenir sobre una situación que los determina, así como asignando a un equipo responsable de desarrollar planes que generen alternativas para el control o resolución de lo correspondiente. Tienen como finalidad fomentar la integración de sectores vulnerables de la sociedad, a través del desarrollo de habilidades y competencias humanas que permitan transformar las condiciones actuales del entorno, por medio de la identificación de problemáticas y el desarrollo de propuestas de solución.

En cuanto a lo que se estudia en este proyecto, la problemática, como ya se ha comentado, es la situación de caninos en situación de calle. Respecto a la oportunidad que se tiene para poder resolver este asunto, es amplia, ya que existen elementos altamente aprovechables presentes en la relación entre humanos y perros, los cuales pueden coadyuvar a desarrollar acciones efectivas que contribuyan al bien común, es por ello que la decisión de intervenir con planes generadores de alternativas para el control y resolución de este panorama, resulta viable e importante.

Tomando como base las habilidades y competencias del equipo de miembros de “Patita de Apoyo”, y ya pensando en que este organismo se encuentre constituido como albergue canino, a partir de la propuesta de transformación sugerida en el subcapítulo 7.2; sería posible lograr desarrollar planes estratégicos que permitan integrar el sector vulnerable de los perros callejeros a la sociedad, contribuyendo así a generar un alto impacto favorable a las condiciones actuales del entorno, a través del planteamiento de proyectos efectivos que resulten de utilidad tanto para personas como para caninos desprotegidos.

Los perros en general, pueden tener roles de apoyo para el humano en ámbitos muy importantes; de acuerdo a ello, es posible educar a ciertos caninos en situación de calle que el albergue “Patita de Apoyo” en un futuro pudiera rescatar y a los cuales se les detectaran características adecuadas para desempeñar determinadas labores en la sociedad. Cabe mencionar que dichas características no están determinadas por la raza canina, ya que cualquier perro, así sea criollo, tiene la capacidad de desarrollar distintas habilidades, pues como afirma el entrenador canino Antón (2013), todos los perros tienen la habilidad de aprender, pensar y resolver problemas; y también son capaces de aprender cómo comportarse en torno a otros miembros de la manada. De acuerdo al sitio Misanimales (2016), la inteligencia de los perros tiene 3 grandes dimensiones:

- 1. Inteligencia instintiva:** está relacionada con todas aquellas habilidades que el perro desarrolla por naturaleza y a partir de su crianza, determinando así su comportamiento.
- 2. Inteligencia adaptativa:** se refiere a las habilidades que tiene el perro para aprender cosas por sí mismo en diferentes entornos, de acuerdo a sus vivencias.
- 3. Inteligencia cognitiva:** es aquella que se relaciona con la habilidad en cuanto al desempeño de actividades y el sentido de obediencia que desarrolla el perro, de acuerdo a lo que aprende de los humanos y a las órdenes que ellos emiten.

Con base en lo anterior, resulta notable que los perros en situación de calle pueden encauzar su inteligencia a la realización de labores en la sociedad, por tanto, “Patita de Apoyo”, podría desarrollar proyectos al respecto y de esta forma, su desempeño tendría alto impacto en la ciudadanía, ya que sus acciones no únicamente se limitarían a recolectar caninos, protegerlos y darlos en adopción; sino que además de ello, otorgarían una aportación muy relevante al entorno, por

lo que su labor estaría cumpliendo con el principio angular de la “Estrategia del Océano Azul” referente a innovación en valor.

Es claro que proyectos que involucren a caninos y a humanos no son simples de poner en práctica, ya que se requiere planeación y organización bien cimentadas para poder desarrollarlos, sin embargo, teniendo una estructura sólida como entidad organizacional y una adecuada planeación estratégica, es menos complicado poder llevarlos a cabo cuando sea el momento conveniente y cuando se cuente con recursos suficientes. Debido a lo anterior, se propone que “Patita de Apoyo”, ya habiéndose transformado en albergue canino y estando en funcionamiento como tal, en un futuro y a largo plazo, pudiera desarrollar proyectos de alto impacto social en las siguientes vertientes:

- a) Perros de búsqueda y rescate
- b) Perros de asistencia
- c) Perros de seguridad
- d) Perros de terapia

En las siguientes líneas se explicará la función de los perros especializados en las vertientes mencionadas y su utilidad social.

a) *Perros de búsqueda y rescate*

Estos caninos son aquellos que ayudan a rescatar a personas en situaciones de peligro. La intervención de ellos junto con sus guías, ha representado en diversas ocasiones para muchas personas, la diferencia entre la vida y la muerte tras vivir catástrofes como terremotos, derrumbes, maremotos y aludes. Según Lambercan Adiestramiento Canino de Granada (2015), la

tecnología no permite aún que ninguna máquina supere a los perros en detecciones, debido a que ellos tienen facultades innatas como su capacidad olfativa, de discriminación de sonidos, su velocidad para descubrir a sepultados y su intuición. La “intuición” es una suma de receptores de los sentidos fisiológicos, a la que se le añade la persistencia y voluntad del perro, la cual tiene mucho que ver con el temperamento lúdico del canino, su afán por agradar a su amo y su afecto hacia los humanos.

De acuerdo a la empresa especializada en nutrición canina, Royal Canin (2016), la clasificación de perros de rescate se puede dividir de la siguiente manera:

1. **El perro de rescate en avalanchas:** la búsqueda y rescate en avalanchas de nieve o tierra es una de las disciplinas poco usuales en primeros auxilios, en donde la asistencia del perro debe ser inmediata. Su excepcional sentido del olfato, su velocidad y su tenacidad lo colocan a la cabeza de la expedición. Los equipos de trabajo actúan al mismo tiempo, pero los perros tienen prioridad para trabajar sobre la avalancha. Se utilizan los perros porque el factor tiempo es esencial en la ayuda del rescate en la montaña, ya que entre más rápido se explore la avalancha, es más probable para los rescatistas encontrar a personas enterradas. Aquí es donde el papel del perro se vuelve muy importante, ya que su trabajo es igual o superior en calidad, además de explorar el terreno con mayor rapidez. Una exhaustiva búsqueda realizada por veinte personas especializadas, requiere de 20 horas para lograr un resultado al 100%, mientras que el perro trabajando dos horas obtiene el mismo resultado.
2. **El perro de rastreo:** el rastreo consiste en la búsqueda de individuos, a partir de indicios olfatorios más o menos numerosos (huellas, objetos, pistas, etc). La misión debe permitir, ya sea descubrir una o varias personas, detectar cualquier tipo de objeto, material perdido o escondido

ya sea en pista o en los alrededores inmediatos o simplemente indicar la dirección tomada por la persona que se busca. En todo momento, el cuerpo de un individuo emite continuamente finas moléculas olorosas detectables por el perro. El trabajo al que un perro se enfrenta está constituido por un conjunto de factores: olores específicos (individuales, de grupo, de especie); los olores químicos (piel, grasa, ropa); las rupturas del terreno (plantas pisoteadas, bacterias, etc); los distintos medios (bosque, pradera, alfalfa, cultivo, etc.) y las condiciones atmosféricas. Los perros que desempeñan esta actividad, deben contar con capacidades olfativas, gran habilidad de concentración, la cual es esencial para no distraerse con olores extraños o con el medio ambiente (atención y precisión en el rastreo); dinamismo, resistencia, tenacidad y finalmente valentía e indiferencia por situaciones estresantes, como disparos.

3. **El perro de búsqueda de personas:** la búsqueda es una especialidad que tiene por objeto encontrar a personas extraviadas y como tal, está en la misma categoría que el rastreo. Sin embargo, se presenta en forma diferente, pues no se muestra al perro ningún objeto de referencia ni ninguna zona de partida. El perro se deja libre sin ninguna atadura, su trabajo consiste en buscar un olor particular en una zona definida, como se hace en la búsqueda en escombros o en avalanchas.

4. **El perro de rescate en el agua:** al igual que en todas las disciplinas de rescate, el perro juega un papel esencial como auxiliar de los salvavidas, gracias a sus capacidades físicas y su gran determinación, ya que quienes desempeñan esta labor poseen fuerza para poder trasladar a varias personas o un bote de varias toneladas; resistencia física para poder nadar durante varias horas y largas distancias; resistencia al frío, lo que los hace inmediatamente operativos en estos entornos, contrariamente al tiempo que un buzo necesita para equiparse; calma,

pues en ningún caso pierden su serenidad y tienden a tranquilizar a los naufragos; tenacidad porque nunca abandonarán su misión; disponibilidad inmediata, ya que no requieren ningún equipo técnico.

5. **El perro de búsqueda en escombros:** el papel del perro de búsqueda en escombros no se limita a los grandes terremotos. Pueden intervenir en el caso de deslizamientos o derrumbes de edificios, después de un incendio, derrumbe en un lugar de trabajo o de una mina, en los desastres de tren o avión. Al igual que con cualquier trabajo que implique un perro y un ser humano, se requiere una complicidad muy cercana entre el amo y su perro. El entrenador que conduce la búsqueda, debe conocerlo muy bien, ser capaz de descifrarlo en los escombros, es decir, estar pendiente de todas sus reacciones. En cuanto al perro, del mismo modo, debe confiar perfectamente en su amo para que lo siga a todas partes, independientemente de las dificultades que se presenten. Los perros utilizados para la búsqueda en escombros deben tener un buen sentido del olfato, un carácter tranquilo y equilibrado, con mucha energía. Deben ser sociables con los seres humanos, así como con los demás perros, ya que a menudo hay varios de ellos en las áreas de búsqueda. Un gusto por el juego es esencial para el aprendizaje.

De acuerdo a Lambercan Adiestramiento Canino de Granada (2015), cualquier perro, ya sea de raza, mestizo, grande o pequeño; sirve para labores de búsqueda y rescate. Si bien es cierto que se opta más por perros de talla mediana o grande, los pequeños son muy útiles, pues tienen más fácil acceso a sitios estrechos que son inaccesibles para los grandes. Son las características de cada perro las que aportarán su mayor o menor predisposición para esta labor y no otro factor.

b) Perros de asistencia

De acuerdo a la IAA (Intervenciones Asistidas con Animales, 2016), estos caninos son aquellos que han sido adiestrados para auxiliar a las personas con discapacidad física en el desarrollo de las labores propias de la vida cotidiana, tanto en su entorno privado como en el entorno externo. Según Royal Canin (2016) y Roncescan Perros de Ayuda (2015), la clasificación de los perros de asistencia está definida de la siguiente manera:

- 1. Perros de asistencia para discapacitados:** son perros que ayudan a personas que poseen movilidad física reducida. Estos perros se seleccionan por su calma, docilidad y capacidad para aprender órdenes. Son capaces de responder a unas 50 órdenes diferentes, por ejemplo, a recoger un objeto que ha caído al suelo, a llevar los objetos a su amo, a abrir y cerrar puertas, a encender y apagar la luz, a ayudar a mover un sillón en lugares de difícil acceso y acciones similares.
- 2. Perros guía o lazarillos:** son aquellos adiestrados para asistir a personas invidentes. Son seleccionados por sus cualidades de obediencia y su capacidad de aprendizaje. El perro en su adiestramiento aprende principalmente obediencia. Su educación consiste en ejercicios simples, durante los cuales el perro debe permanecer en posiciones específicas, recuperar los objetos, acostumbrarse al uso de la correa y caminar correctamente; aprende a evitar obstáculos de todo tipo y a advertir a su amo sobre ellos. El perro se le confía a una persona invidente que tendrá que acostumbrarse a su presencia y a dejarse ser guiado por él. Una relación muy estrecha se desarrolla entre la persona y el canino, lo que hace que ambos estén listos para enfrentar juntos la vida cotidiana.

3. **Perros para personas con problemas auditivos:** son perros que asisten a personas con discapacidad auditiva. Se seleccionan evaluando su capacidad de aprendizaje, pues tienen que aprender más de 70 comandos orales y 20 movimientos corporales. El entrenamiento del canino principalmente consiste en reaccionar a ciertos ruidos para advertir a su amo. Por ejemplo, saltar sobre la cama tan pronto como suene la alarma del reloj, jalar del pantalón de su amo cuando alguien llama a la puerta o suavemente tomar su mano para advertirle de una visita. Para la persona que se beneficia de este apoyo, a menudo representa en cierta forma una ruptura del aislamiento.

4. **Perro de alerta médica:** son perros adiestrados para detectar cambios en el organismo humano, debido al padecimiento de una enfermedad importante. Su principal herramienta es el olfato, especialmente se usan en cuestiones de diabetes, epilepsia y alergias. Los perros adiestrados para diabetes, detectan el ascenso o descenso de azúcar que se produce en la persona, antes de que ésta se dé cuenta del cambio en su organismo e incluso a veces antes de que lo haga el propio aparato medidor. Por su parte, los perros adiestrados para epilepsia, no siempre detectan que vaya a suceder un ataque, pero tienen como función principal recoger la medicación en tiempo adecuado o avisar a alguien en el momento del ataque que presente una persona. Los perros alérgenos son los adiestrados para detectar agentes nocivos en el organismo de un individuo que es alérgico a ciertas sustancias, las cuales podrían provocar problemas graves. Las personas que se valen de estos animales, tienen más probabilidades de superar episodios de crisis, los que en el peor de los casos, podrían llevarlas a la muerte.

De acuerdo a la fundación AEPA Euzkadi (2016), especialista en adiestramiento canino, no importa si los caninos son de raza o criollos, lo relevante es que cuenten con características que les permitan desarrollar sus habilidades,

pues todos los perros de asistencia siguen un proceso de educación adecuado al tipo de tarea que van a desempeñar, y este proceso debe tener siempre en cuenta el bienestar del animal. Es necesario entender su sistema de comunicación, respetar al perro y usar un método de adiestramiento adecuado sin castigos ni haciendo uso de la fuerza.

c) Perros de seguridad

Estos caninos son parte importante de las corporaciones policiacas o corporaciones de inteligencia, pues se dedican a la búsqueda de hidrocarburos, explosivos o drogas. Este tipo de perros deben tener una gran devoción, generosidad y habilidades al servicio del hombre, de la sociedad y su seguridad. Según Royal Canin (2016), los perros de seguridad se clasifican de la siguiente manera:

1. **Perros de búsqueda de drogas:** estos perros son capaces de descubrir con su olfato drogas escondidas como heroína, cocaína, marihuana, etc. El perro ideal para la búsqueda de drogas debe ser juguetón, dinámico, de tamaño medio y ágil para poder deslizarse por todas partes y eventualmente escalar o franquear un obstáculo. También debe ser resistente para poder efectuar varias búsquedas en el mismo día. Las intervenciones de este tipo con perros, se realizan sobre todo en locales cerrados.
2. **Perros de búsqueda de explosivos:** los explosivos son compuestos o mezclas de compuestos químicos que arden o se descomponen rápidamente generando grandes cantidades de fuego, gas y calor, por tanto, causan consiguientes efectos de presión repentinos. El tipo de perros que se elige para esta actividad es el mismo que para la búsqueda de drogas, sin embargo, en vista del riesgo que corren, estos

caninos deben ser más calmados y realizar búsquedas sin ningún tipo de agitación.

3. **Perros de búsqueda de hidrocarburos:** los hidrocarburos son compuestos orgánicos que contienen carbono e hidrógeno, presentándose en la naturaleza como gases, líquidos, grasas y, a veces, sólidos; por ejemplo, petróleo y gas. Los perros entrenados para detectar diferentes hidrocarburos, intervienen después de los incendios para encontrar los productos utilizados por los incendiarios. También se les puede llevar en forma preventiva, por ejemplo, a lugares donde podría haber hidrocarburos que representan un alto riesgo. Los caninos olfatean y rascan los lugares donde encuentran estas sustancias, así los productos inflamables se retiran del lugar o se toman muestras en el sitio. El perfil de estos perros es similar al de los que hacen otras funciones de seguridad, sin embargo, hay dificultades para el canino, las cuales se presentan debido a que su intervención, en ocasiones, se da tras el paso de un gran número de personas por la zona y debe operar en condiciones olfativas difíciles, ya que por ejemplo, un incendio destruye ciertos olores, pero emite muchos más que a veces son tóxicos y molestos, pues se acompañan de humo.

4. **Perros de guardia y protección:** son los también llamados perros policías, su trabajo implica ser vigilantes y guardianes. Normalmente la labor de estos perros consiste en contener o seguir a una persona designada por su amo. La vigilancia y obediencia por parte de estos perros es su principal función, normalmente el perro se encuentra sin correa y no debe mostrar agresividad a menos que el individuo intente huir. Estos caninos pueden encargarse de la custodia de una persona, objeto o vehículo.

Según Millán (2015), cualquier perro puede ser entrenado para ser de seguridad, siempre y cuando cuente con el temperamento adecuado, fuerza física, valentía, lealtad y resistencia. Son perros fuertes y poderosos que deben ser socializados y entrenados adecuadamente, pues tienen que ver a sus amos como líderes de la manada.

d) Perros de terapia

Los perros de terapia o de ayuda social, de acuerdo a Leal Can (2014), desempeñan labores de colaboración con los humanos para mejorar la salud emocional de personas que poseen discapacidades psíquicas (especialmente las relacionadas con trastornos del espectro autista) y trastornos psicológicos en general. Estos perros también trabajan en residencias de ancianos, centros penitenciarios, centros de drogodependientes o asociaciones similares, tratando de ayudar a los terapeutas en su labor de mejorar la salud emocional de las personas que se hallan en situaciones vulnerables, a través de actividades de interacción con los caninos.

En estas terapias se usa el vínculo persona-animal como parte integral del proceso de tratamiento. Los animales son seleccionados y entrenados para cumplir criterios específicos y trabajar con profesionales que ayudan a establecer los objetivos terapéuticos, guiar las sesiones de los pacientes y evaluar el progreso. Los caninos son una parte integral del proceso de tratamiento, su labor está diseñada para promover la mejora el funcionamiento físico, social, emocional y/o cognitivo, ya sea de un individuo o de un grupo.

Según el centro de adiestramiento Leal Can (2014), los perros de terapia no deben ser de una raza determinada, lo importante es que sus características físicas y psicológicas se adapten a la función que van a desempeñar y que tengan un carácter dócil, tranquilo, afectuoso, presentando un comportamiento previsible. Una vez entrenados y aprendidas las órdenes de obediencia, los caninos deben

ser animales equilibrados y con un comportamiento adecuado para vivir en sociedad.

Después de dar a conocer las anteriores descripciones respecto a todos los roles que un perro puede llegar a desempeñar para apoyar al humano en situaciones específicas, resulta notable que los caninos al ser encauzados y educados adecuadamente, pueden brindar una fuerte aportación a la sociedad; por tanto, es importante que las organizaciones dedicadas a la protección, rescate y albergue de caninos en situación de calle, desarrollen proyectos como los antes mencionados, en los que se involucren a los perros callejeros, ya que sería una manera sumamente efectiva de ir erradicando poco a poco dicha problemática, además de contribuir de manera relevante al bien común.

Es importante comentar que para desarrollar proyectos que impliquen el adiestramiento de caninos en todos los ámbitos mencionados en este subcapítulo, se requiere la colaboración de especialistas en cada área de entrenamiento, así como lograr la obtención de recursos suficientes que permitan realizar la labor; por tanto, resulta necesario que “Patita de Apoyo”, ya habiéndose transformado en albergue canino, pueda establecer relaciones sólidas con todos los sectores de la sociedad, para después poder lograr un acercamiento que le permita dar a conocer sus ideas de desarrollo de proyectos, haciendo hincapié en la utilidad social de los mismos, para de esta forma lograr obtener la colaboración y apoyo necesarios por parte de los diversos actores relacionados.

Es evidente que la puesta en práctica de este tipo de proyectos no es una tarea fácil, requiere trabajo arduo y a largo plazo; sin embargo, no es algo imposible, pues tomando como base una sólida planeación estratégica y el compromiso real de los miembros de la entidad organizacional “Patita de Apoyo”, se podrá lograr llegar al cumplimiento efectivo de objetivos planteados.

Debido a todos los motivos antes expuestos, se considera sumamente viable la planeación de proyectos de alto impacto social para los albergues caninos, en este caso para “Patita de Apoyo”, después de haber logrado su transformación en este tipo de entidad haciendo uso de la “Estrategia del Océano Azul”.

Desarrollando acciones de este tipo, “Patita de Apoyo” logrará alcanzar la innovación en valor que tanto necesitan las organizaciones que se dedican a la protección y albergue de perros callejeros, lo que la hará destacar por diferenciación, de entre todos los organismos tradicionales encauzados a la misma labor; de esta manera podrá tener amplia proyección en el entorno y por tanto, conseguirá apoyos suficientes por parte de los diversos sectores sociales y productivos, lo que la conducirá a lograr su cometido: contribuir ampliamente a resolver la problemática de perros en situación de calle.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados arrojados por la investigación realizada, se puede concluir que la problemática planteada en esta investigación, referente a los perros en situación de calle en la ciudad de Puebla, es un asunto grave para la sociedad; pues de acuerdo a datos estadísticos de las diversas fuentes consultadas, resulta notable que las cifras de animales abandonados van en aumento y que esto no es solo un problema que tiene relación con principios éticos, sino que realmente es un hecho que afecta a la vida de la ciudadanía en cuestiones de salud y seguridad. Debido a este panorama y ya que la sociedad en general, así como el gobierno y las empresas; no se interesan en resolver esta situación, resulta necesario dar solución a ello a través de los organismos dedicados a la protección y rescate de caninos en situación de calle; por lo que es importante fortalecer el desempeño de estas entidades, ya que por el momento, sus acciones no son suficientes ante la magnitud del problema.

Las organizaciones dedicadas a la protección y rescate de caninos en situación de calle, en su mayoría no son albergues; por tanto, no pueden brindar espacio físico y alojamiento a los perros recolectados, lo que hace más difícil la erradicación de la problemática, puesto que debido a esta limitante, hay muchos animales abandonados a los que no se les puede ayudar. Como consecuencia, resulta muy importante que las protectoras caninas puedan transformarse en albergues para así poder tener un alcance mayor en su labor; no obstante, todo este proceso requiere una planeación estratégica bien cimentada que permita contar con bases sólidas y suficientes para poder operar de manera productiva y bajo estatutos formales.

Aunado a lo anterior, se requiere que los albergues caninos trabajen bajo un esquema serio e innovador que les permita diferenciarse y destacar en la sociedad, desarrollando proyectos de alto impacto, para que de este modo capten la atención de los diversos sectores sociales y productivos, y con ello puedan

obtener apoyo y recursos financieros alternativos que coadyuven en su labor de manera sostenible y sustentable.

Sobre la aplicación de modelos de transformación y diferenciación competitiva a protectoras caninas, después de realizar esta investigación, se identificó su relevancia; puesto que ellos representan alternativas innovadoras para afrontar los retos del dinamismo actual del ambiente en el que trabajan las organizaciones sin fines de lucro.

Respecto al desarrollo de proyectos de alto impacto social, como se describió a lo largo de este trabajo, existen tres aportaciones fundamentales que ellos hacen al entorno, éstas son: crear, transformar y trascender. Por lo que, es indispensable cambiar la percepción sobre el rol que tienen las protectoras caninas, a fin de que en su planeación se definan como prioritarias estas tres grandes líneas de intervención.

En primer lugar, el crear consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito; la creatividad permite cumplir metas de forma más veloz, sencilla, eficiente o económica. Transformar, implica producir cambios en cierta situación de modo que, en mayor o menor grado, pierda sus anteriores características para adquirir otras nuevas. Y finalmente, el trascender, significa ir más allá de los límites establecidos y superar las expectativas, dejando una huella o aportación significativa a través del tiempo.

Tomando en cuenta lo planteado en las líneas anteriores, se concluye que para dar solución a los problemas hallados en la protectora canina “Patita de Apoyo” -la cual fue tomada como caso de estudio para esta investigación- y para sugerir cómo mejorar el funcionamiento de la misma; es de suma importancia aplicar un proceso de transformación de protectora canina a albergue canino a partir del uso de planeación estratégica, pues ésta es una herramienta de gestión

que permite desarrollar la capacidad de adaptación de una organización y mantenerla vigente, a pesar del entorno cambiante.

Se puede inferir que a partir de la aplicación de planeación estratégica a la entidad estudiada, se podría lograr una constitución formal de la misma, mejorando su estructura organizacional, así como las acciones de difusión de su labor, conjuntamente con la aplicación del modelo de diferenciación sustentado en la “Estrategia del Océano Azul”; para de este modo, generar una innovación en valor que esté respaldada en el desarrollo de proyectos de alto impacto social que impliquen utilidad social a través de la participación de los perros callejeros rescatados, en actividades importantes de la vida humana, relacionadas con los siguientes rubros: perros de búsqueda y rescate, perros de asistencia, perros de seguridad y perros de terapia; todo ello aunado al apoyo de especialistas adiestradores caninos.

Cabe mencionar que si bien, la “Estrategia del Océano Azul” ha sido mayormente introducida en organizaciones lucrativas, al realizar esta investigación se pudo identificar la posibilidad de incorporar también dicha estrategia a organizaciones sin fines de lucro, como es el caso de “Patita de Apoyo”; generando así innovación en valor, crecimiento para la entidad organizacional, y propiciando que consumidores, seguidores o espectadores, se sientan atraídos por la labor que desempeñan este tipo de instituciones; de este modo se abrirán espacios hacia nuevos e inexplorados mercados, del mismo modo que se establecerá una mejora considerable en cuanto a la vinculación con sectores sociales y productivos.

Poniendo en práctica las ideas propuestas en este documento, para el desarrollo de proyectos de alto impacto social; podría ser posible destacar en el entorno, dentro del ámbito de la protección, rescate y albergue de caninos, logrando así hacer notable la importante labor y la aportación que las entidades que laboran en este rubro pueden brindar a la sociedad en general, y de esta manera obtener apoyos suficientes por parte de todos los sectores; lo cual

permitiría acaparar recursos suficientes que le posibiliten a “Patita de Apoyo” o bien a otra entidad similar, cumplir con su función debidamente, alcanzar sus metas y dar una aportación importante para lograr la erradicación de la problemática de perros callejeros en la ciudad de Puebla.

Por todo lo anterior, la propuesta de transformación e innovación en valor, planteada en este documento, cumple a cabalidad con las líneas de intervención referidas, estableciendo así, acciones de alto impacto; por lo que finalmente se puede afirmar que los objetivos propuestos al inicio de esta investigación se alcanzaron y la hipótesis se comprobó, ya que se logró diseñar una propuesta de planeación estratégica que pueda ser útil para la transformación de protectoras caninas en albergues caninos, a través del planteamiento de acciones innovadoras de diferenciación que sirvan como sustento para la ejecución de proyectos con alto impacto social, coadyuvando a que este tipo de instituciones obtengan un rol destacado dentro de la sociedad.

Adicionalmente, se puede establecer que esta investigación servirá como referencia para que no solo “Patita de Apoyo”, sino todas las protectoras caninas que desempeñan funciones similares a ella, puedan poco a poco transformarse en albergues y desempeñen un mejor papel en el entorno a través de la diferenciación y de la innovación en valor, lo que las llevará al desarrollo de proyectos de alto impacto social, coadyuvando de esta forma a la erradicación paulatina de la problemática de caninos en situación de calle en la ciudad de Puebla.

Por otra parte, vale la pena mencionar que no todos los seres humanos comprenden la importancia de la erradicación del problema, pues además de que muchos no están conscientes de las implicaciones del mismo, son incapaces de entender el amor y el respeto que se les debe otorgar a los animales, en especial a los caninos; sin embargo, aunque no haya empatía de pensamientos entre los diversos individuos, los humanos, al ser superiores racionalmente, deberían

ejecutar acciones que permitan coexistir armónicamente con otras especies, para así conservar el equilibrio del planeta.

La supremacía de la especie humana se debe respaldar en hechos que permitan la evolución social, no solo en palabras, por ello es imperante buscar estrategias que coadyuven a cambiar paradigmas de pensamiento respecto a lo concerniente a respeto y cuidado animal, aplicando los conocimientos generados por las ciencias administrativas.

Existen y existirán distintos puntos de vista relacionados con la protección y rescate de caninos en situación de calle, sin embargo, es un hecho que acciones como la propuesta planteada en este trabajo, ayudan a evolucionar favorablemente como sociedad. Todo aquello que aporte al bien común y a la erradicación de la vida indigna, la violencia y el abuso, sin importar el ámbito donde se dé, de dónde venga la propuesta o cuáles sean los matices de la situación; contribuye a vivir en armonía social y como consecuencia, a servir como importante ejemplo educativo para las generaciones venideras.

Es cierto que falta un largo camino por recorrer en el ámbito de protección y derechos animales y más aun ligando esto a asuntos administrativos, como lo es la constitución y funcionamiento de organizaciones sin fines de lucro dedicadas a trabajar en dicho rubro; no obstante, a través de la implementación de pequeñas acciones, por mínimas que éstas parezcan, se podrá comenzar un proceso de concientización y evolución al respecto.

Siguiendo un camino lento pero constante en cuanto a la solución de la problemática aquí estudiada, posiblemente un día se logrará que las personas respeten, salvaguarden y otorguen una vida digna a los caninos, dando paso así a la desaparición de perros abandonados o en situación de calle, a través de acciones ejecutadas por una sociedad que ya podrá hacerse llamar orgullosamente “civilizada”, puesto que otorgará a cada animal el lugar favorable

que merece en el entorno, solo por la simple razón de poseer vida y formar parte de una misma creación, ya que como en alguna ocasión afirmó Mahatma Gandhi, gran pensador y político hinduista: “La grandeza de una nación y su progreso moral, puede ser juzgado por la forma en que sus animales son tratados”.

RECOMENDACIONES

A partir de la investigación realizada, se tiene un panorama más amplio y sustentado respecto a la problemática de caninos en situación de calle; el rol de las protectoras y albergues caninos en la sociedad; la relevancia de la planeación, diferenciación e innovación en el desempeño de las organizaciones; y la importancia del desarrollo de proyectos de alto impacto social que involucren a perros callejeros y a humanos. Todo ello permite emitir algunas recomendaciones relacionadas con estas situaciones, las cuales puedan contribuir con ideas complementarias para el desarrollo de otras investigaciones o proyectos futuros.

En cuanto a los caninos en situación de calle, deberían buscarse las raíces de esta problemática. Es importante investigar los puntos de partida que han llevado a que este panorama exista en Puebla y en el país, y así, conforme a ello, trabajar para otorgar soluciones desde el fondo y no solo sobre la superficie. Resulta relevante tomar en cuenta que en México, al igual que en muchos otros países del mundo, existe una grave ausencia de ética y cultura para establecer una relación positiva con los animales. La mayoría de la gente los ve como seres inferiores y cree que por ello puede aprovecharse de ellos o tratarlos como si fueran objetos carentes de emociones y sentimientos. La educación que gran parte de la sociedad posee al respecto, ha jugado un papel muy importante en el establecimiento de estos paradigmas erróneos y en la ejecución de acciones que atentan contra el reino animal, y en el caso que nos compete en cuanto a esta investigación, respecto a los caninos.

Al hecho mencionado en el párrafo anterior, se le denomina especismo, dicho término se usa para referirse a la existencia de una discriminación moral basada en la diferencia de especie animal. La palabra se emplea comúnmente para aludir a la exclusión que sufren los animales no humanos en comparación con los humanos. Hace referencia al valor superior que el hombre cree tener, por encima del resto de los seres vivos y que podría ser la causa de la existencia

de caninos en situación de calle, por ello valdría la pena estudiar esta situación y buscar soluciones para la misma a partir principalmente del rediseño de patrones culturales y educativos en todos los sectores.

Por otra parte, en lo que respecta a las protectoras y albergues caninos, se debe concientizar a la población de la gran labor que estos organismos desempeñan. Los perros callejeros no pueden estar a salvo más que en estas instancias establecidas por la sociedad civil, ya que en México, no existen más organizaciones que se hagan cargo de estos seres de manera ética y humana; y que además contribuyan a minimizar las implicaciones sociales que trae consigo la problemática de los perros en situación de calle.

Evidentemente, no hay forma de encontrar hogar para los miles de caninos callejeros que existen, contando con tan pocos recursos. Normalmente, las protectoras y albergues no reciben apoyo para erradicar esta problemática, ni gubernamental, ni socialmente; puesto que a la mayoría de la gente no le parece que esta situación sea un asunto importante que amerite preocuparse y mucho menos ocuparse. Lo que las personas no visualizan es que el escenario de los perros en situación de calle, no solo es un problema de valores humanos y ética, sino algo que afecta a todos como sociedad; por tanto, es fundamental apoyar económica y humanamente a las protectoras y albergues caninos, para que cada día mejoren el desempeño de su labor y así puedan poco a poco terminar con la grave problemática de perros callejeros, la cual finalmente, afecta la vida de todos los individuos.

Para coadyuvar con el impulso a los mencionados organismos, resultaría importante realizar campañas de difusión a través de medios masivos de comunicación, esto debería llevarlo a cabo principalmente el gobierno en conjunto con la iniciativa privada; ya que son quienes cuentan con mayor cantidad de recursos para poner en práctica un proyecto de este tipo.

Respecto a la planeación, diferenciación e innovación en el desempeño de las organizaciones, especialmente en las que emanan de la sociedad civil; es importante concientizar a sus fundadores y miembros sobre la relevancia de trabajar sustentándose en los mencionados factores, para así lograr un mejor desempeño.

La creación y el desarrollo de asociaciones civiles en el país están todavía lejos de ser procesos estables y con visión de futuro, ya que la mayoría de las personas evaden realizar planeaciones estratégicas y constituciones legales de organizaciones que tienen como prioridad causas sociales; creen que basta con la buena voluntad y las amables intenciones para poder lograr sus objetivos, pero en realidad, no es así. Iniciar una asociación civil requiere no sólo del interés y del esfuerzo de sus integrantes, sino del cumplimiento de ciertos requisitos que aseguren -desde el inicio- un despegue sólido, que permita la posibilidad de operar en un entorno formal y lograr a futuro un impacto real en cualquiera de los ámbitos de acción hacia los cuales se desee orientar el trabajo. Para crear un organismo de este tipo, es necesario diseñar herramientas que alineen los procesos de creación, planeación, diferenciación, innovación, operación y fortalecimiento de las entidades; para luego ponerlos a disposición de la ciudadanía.

Aunque constituir formalmente una organización civil sin fines de lucro no es una tarea fácil, es una tarea que puede traer muchos beneficios. Trabajar a través de una institución constituida legalmente, da mayores posibilidades de acceder a recursos públicos y privados, también permite formar estructuras independientes, que puedan realizar transacciones por sí mismas, en vez de hacerlo a nombre de sus miembros. Conjuntamente con ello, al formalizar este tipo de entidades, se envía a la sociedad el mensaje de que el trabajo es serio y de que se está dispuesto a cumplir con ciertos requisitos para que las actividades puedan ser financiadas y evaluadas, en caso de ser necesario. De la misma

manera, se les da mayor confianza a las personas que estén pensando en colaborar o contribuir con fondos para la causa.

Por lo anterior, resulta notable que la mejor manera de funcionar como asociación civil y cumplir los objetivos planteados es realizando una planeación adecuada para la constitución legal del organismo, así como desarrollar estrategias de innovación y diferenciación que permitan obtener mayor atención y apoyo por parte de la sociedad; este será el camino más viable para lograr credibilidad y como consecuencia, causar alto impacto social. Debido a todos estos motivos, resulta sumamente relevante concientizar a las personas sobre la importancia de planear estratégica e innovadoramente las asociaciones civiles, por lo que se recomienda que en todos los ámbitos posibles, se pueda impartir mayor educación al respecto.

De igual forma, es importante desarrollar proyectos de alto impacto social que involucren a perros callejeros y a humanos, pues ambos seres pueden complementarse de manera sumamente enriquecedora. Los caninos necesitan de los humanos para ser protegidos y vivir dignamente, pero los humanos en muchas ocasiones también necesitan de los caninos, pues estos últimos poseen capacidades físicas y psicológicas que los hacen más hábiles que las personas para enfrentar muchas situaciones vulnerables o peligrosas, las cuales un individuo por sí solo, no podría contrarrestar.

Resulta relevante tener en cuenta el rol tan valioso que puede llegar a desempeñar un animal, como el perro, en la vida humana. Esto se logrará desarrollando proyectos de alto impacto social en los que los caninos jueguen un papel destacado y de esta forma puedan hacer ver a la ciudadanía, la importante labor que realizan y la armonía en la que pueden vivir ambos seres; tanto humano como animal, complementándose y apoyándose. Para ello se sugiere que los organismos dedicados al rescate y albergue de animales en situación de calle, comiencen a planear proyectos de este tipo y busquen presentarlos a los diversos

sectores sociales, concientizando a las personas sobre la importancia de los mismos, para de esta forma paulatinamente posicionar estos pensamientos y acciones en la sociedad.

En general y con base en la descripción de los temas abordados a lo largo de esta investigación, las recomendaciones planteadas se consideran viables. Dichas recomendaciones requieren de esfuerzo y dedicación para su ejecución, cuestiones por las que podrían resultar complejas de poner en práctica; sin embargo, si se trabaja en ellas, los frutos que darán a largo plazo serán sumamente valiosos para la sociedad y contribuirán de manera importante al bien común, por lo que se espera que este trabajo sirva como estímulo para continuar con futuras investigaciones que permitan vincular las aportaciones del campo de la administración, con el estudio y fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil del país.

REFERENCIAS

AEPA Euzkadi. (2016). *Perros de asistencia*. España: AEPA Euzkadi.

Akia, P. (2009). *Cómo establecer una organización sin fines de lucro*. U.S.A: National Minority Aid Council.

Amigos Pro Animal (2016). *Logros*, [en línea]. México. Disponible en: <http://amigosproanimal.org/v2/index.php/sample-sites/example-pages> [2016, 7 de octubre].

Antón, R. (2013). *La inteligencia del perro*. España: Dogguabilbao.

APASDEM (2011). *Miembros APASDEM*, [en línea]. México. Disponible en: <http://www.apasdem.org.mx/miembros.html> [2016, 20 de enero].

Armas, K. (2006). *¿Piensa en formar una organización sin fines de lucro?* U.S.A: Center for Non Profits Corporations.

Bañuelos, C. (2006, 4 de diciembre). La policía de Aguascalientes entrena perros callejeros para ayudar a combatir delitos. *LA JORNADA*.

Barry, B. (1997). *Cómo desarrollar un plan estratégico*. U.S.A: Ameherst Foundation.

Blancas, D. (2013, 10 de enero). Abandonados, 15.4 millones de perros en México. *CRÓNICA*.

Blue Ocean Strategy (2016). *Renée Mauborgne*, [en línea]. Estados Unidos. Disponible en: <https://es.blueoceanstrategy.com/about-the-authors/renee-mauborgne/> [2016, 7 de septiembre].

Blue Ocean Strategy (2016). *W. Chan Kim*, [en línea]. Estados Unidos. Disponible en: <https://es.blueoceanstrategy.com/about-the-authors/w-chan-kim/> [2016, 7 de septiembre].

Camacho, E. (2014, 23 de noviembre). Las heces de los animales, una amenaza de salud nacional. *SINEMBARGO.MX*

Carreto, J. (2008). *Planeación estratégica*, [en línea]. México. Disponible en: <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/2008/07/qu-es-estrategia.html> [2016, 28 de febrero].

Carrillo, P. (2007). *Construyendo tu organización en 16 pasos: manual de constitución legal de asociaciones civiles*. México: Alternativas y Capacidades A.C.

CEMEFI. (2014). *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil*. México: CEMEFI-IMJUVE.

Chan, W. y Mauborgne, R. (2015). *La Estrategia del Océano Azul*. España: Profit Editorial.

Contreras, P. (2014). *Manual de planeación estratégica*. México: IMJUVE.

Cruz, A. (2008, 20 de julio). Elevarán estatua para condenar el maltrato a los perros callejeros. *LA JORNADA*.

Diario de Puebla (2013, 21 de febrero). Promueven adopción de perros y educación sobre bienestar animal en Puebla. *DIARIO DE PUEBLA*.

Díaz, J. (2014). *Características de los emprendimientos de alto impacto*. México: Negocios y Emprendimiento

Economía y Negocios Online. (2006, octubre). *Constitución de sociedad*, [en línea]. Chile. Disponible en: http://www.economiaynegocios.cl/mis_finanzas/detalles/detalle_emp.asp?id=240 [2016, 21 de abril].

El Visto Bueno. (2013, 22 de julio). Hay 500 mil perros callejeros en la ciudad de Puebla. *EL VISTO BUENO*.

El Universal. (2015, 5 de septiembre). Maltrato animal surge por falta de cultura. *EL UNIVERSAL*.

Especismo Cero (2016). *¿Qué es especismo?*, [en línea]. Argentina. Disponible en: <http://www.especismocero.org/que-es-especismo> [2016, 15 de febrero].

Espínola, D. (2005, 29 de marzo). Perros callejeros: una cuestión de humanos. *CONCIENCIA ANIMAL*.

Farm Animal Welfare Council (2009, abril). *Five Freedoms*, [en línea]. United Kingdom. Disponible en: <http://www.fawc.org.uk/freedoms.htm> [2016, 20 de enero].

Friend, L. (2012). *¿Cuál es el significado de estructura organizacional?* [en línea]. Estados Unidos. Disponible en: <http://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html> [2016, 15 de abril].

Guillén, I. y Vargas, J. (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. *Revista de la Escuela de Administración de Negocios*, No. 52, 14 – 27. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.

Hernández, A. (2015). *Emprendedores de alto impacto*. México: RSS.

Hernández, M. (2008, 12 de septiembre). Perros callejeros: problemas de salud pública. *EL UNIVERSAL*.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.

Herrera, A. (2011, 5 de agosto). Hay 320 mil perros callejeros en la capital poblana. *EL HERALDO DE PUEBLA*.

HUMANE SOCIETY INTERNATIONAL (2008). *Cómo formar una organización protectora de animales en su comunidad*. USA: Humane Society International.

IAA. (2016). *Qué son los perros de asistencia y los perros de terapia*. España: Intervenciones Asistidas con Animales

Kaczorkiewicz, A. (2008). *Perros Callejeros*. Revista Electrónica de Veterinaria. 10, 1-4.

Koontz, H y Wehrich, H. (2014). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. México: McGraw Hill.

Lambercan Adiestramiento Canino. (2015). *El perro de búsqueda y rescate*. España: Lambercan Adiestramiento Canino.

Leal Can. (2014). *Terapia asistida con animales*, [en línea]. España. Disponible en: <http://lealcan.com/adiestramiento-perros/perros-asistencia-y-terapia> [2016, 17 de septiembre].

Ley de Protección a los Animales para el Estado de Puebla (2014). Periódico Oficial del Estado de Puebla, número 2, Sexta sección, Tomo CDLXXII. Decreto del Honorable Congreso del Estado.

Libera, B. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. España: Acimed.

Meganoticias (2013, julio). *Así surgieron las leyes de protección animal*, [en línea]. México. Disponible en: <http://www.meganoticias.mx/noticias-puebla/item/25618-comparativo.html> [2016, 10 de febrero]

Millán, C. (2015). *Perro guardián*. Estados Unidos: Cesar's Way.

Mioplanet (2009, junio). *Realidad de los perros callejeros: problema ambiental, ético y de salud*, [en línea]. Chile: Hikiam. Disponible en: <http://mioplanet.org/realidad-de-los-perros-callejeros-problema-ambiental-%C3%A9tico-y-de-salud> [2016, 12 de enero].

Misanimales. (2016, febrero). *La inteligencia y la realidad emocional de los perros*, [en línea]. México. Disponible en: <http://misanimales.com/la-inteligencia-y-la-realidad-emocional-de-los-perros> [2016, 18 de abril].

Morales, M. (2014, agosto). *¿Cómo construir una filosofía empresarial?* [en línea]. México. Disponible en: <http://www.pymempresario.com/2014/08/como-construir-una-filosofia-empresarial/> [2016, 25 de abril].

Muy Animal (2010). *Perros callejeros en México: resultado de la falta de estrategia*, [en línea]. México. Disponible en: <http://muyanimal.com/2010/03/11/perros-callejeros-en-mexico-resultado-de-la-falta-de-estrategia-del-gobierno-mexicano/comment-page-1/> [2016, 17 de enero].

Oliver, D. (2015). *Objetivos y funciones de un albergue de animales*. [en línea]. España. Disponible en: <http://www.webconsultas.com/mascotas/convivir-con-mascotas/objetivos-y-funciones-de-un-albergue-de-animales> [2016, 14 de febrero].

Patita de Apoyo (2013). *Información sobre Patita de Apoyo*, [en línea]. México. Disponible en: <https://www.facebook.com/patitadeapoyo/about/> [2016, 31 de marzo].

Perros 2. (2012, enero). *Enfermedades de Transmisión Canina*, [en línea]. México. Disponible en: <http://www.perros2.com/enfermedades-de-transmision-canina> [2016, 30 de enero].

Pinedo, C. (2012, marzo). *¿Cómo funciona un albergue de animales?*, [en línea]. España. Disponible en: <http://www.consumer.es/web/es/mascotas/perros/adopcion/2012/01/30/206589.php> [2016, 8 de febrero].

Planética. (2011, febrero). *Protección de animales-Organizaciones internacionales*, [en línea]. España. Disponible en: <http://www.planetica.org/proteccion-de-animales-organizaciones-internacionales> [2016, 27 de febrero].

Prensa Libre. (2016, 1 de agosto). Holanda es el primer país sin perros callejeros y así es como lo lograron. *PRENSA LIBRE*.

Pueblos América (2014). *Santo Tomás Chautla*, [en línea]. México. Disponible en: <http://mexico.pueblosamerica.com/i/santo-tomas-chautla/> [2016, 27 de marzo].

Ramírez, F. (2015). *Manual del investigador*. México: Paperblog.

Rangel, X. (2012, 29 de enero). Frenarán procreación canina en calles poblanas. *EL UNIVERSAL*.

- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, G., Gil, J. y García E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.
- Roncescan Perros de Ayuda. (2015). *Perros de Alerta Médica*. España: Roncescan Perros de Ayuda.
- Royal Canin. (2016). *El perro de rescate*, [en línea]. México. Disponible en: http://www.royalcanin.com.mx/el-cachorro-y-el-perro/el-perro/el-perro-al-servicio-del-hombre/el-perro-de-rescate#.V_mf7CRwshk [2016, 24 de septiembre].
- Royal Canin. (2016). *Los perros de asistencia*, [en línea]. México. Disponible en: http://www.royalcanin.com.mx/el-cachorro-y-el-perro/el-perro/el-perro-al-servicio-del-hombre/los-perros-de-asistencia#.V_myWCRwshk [2016, 24 de septiembre].
- Royal Canin. (2016). *Perros de seguridad*, [en línea]. México. Disponible en: http://www.royalcanin.com.mx/el-cachorro-y-el-perro/el-perro/el-perro-al-servicio-del-hombre/perros-de-seguridad#.V_qtWyRwshk [2016, 24 de septiembre].
- RSPCA. (2014). *Guía para el diseño y manejo de un albergue de animales*. Reino Unido: RSPCA.
- Servicios Globales de Marketing (2016). *La importancia de la diferenciación*, [en línea]. España. Disponible en: <http://www.marketingsgm.es/la-importancia-de-la-diferenciacion/> [2016, 7 de octubre].
- Silva, J. (2012, 25 de febrero). Niño que maltrata animales es un violento potencial, dice experta. *EL TIEMPO*.

Sobreperros (2011). *Perros callejeros*, [en línea]. México. Disponible en: http://www.sobreperros.com/articulos/perros_callejeros_[2016, 12 de enero].

Tamayo, M. (2001). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Trapukos (2011). *Información sobre Trapukos*, [en línea]. México. Disponible en: https://www.facebook.com/Trapukos/info/?tab=page_info [2016, 31 de marzo].

Treviño, A. (2015, 30 de julio). Raúl Julia abrirá sus puertas a perros callejeros en México. *POSTA*.

Universia (2012). *Perros callejeros*, [en línea]. México. Disponible en: <http://noticias.universia.net.mx/actualidad/noticia/2012/08/16/959179/adopcion-canina-solucion-problemas-salud-publica.html> [2016, 11 de febrero].

Universidad Autónoma del Estado de Morelos. (2015). *Modelo de incubación de alto impacto social*, [en línea]. México. Disponible en: <http://www.uaem.mx/organizacion-institucional/secretaria-academica/modelo-de-incubacion-de-alto-impacto-social> [2016, 17 de marzo].

Universidad de Guanajuato. (2012). *Guía para la elaboración de proyectos sociales*. México: Universidad de Guanajuato.

Universidad Politécnica de Valencia (sin fecha). *¿Qué son las Protectoras de Animales?*, [en línea]. España. Disponible en: <http://www.upv.es/proanimales/protectoras.htm> [2016, 7 de febrero].

Vargas, R. (1996). *Epidemiología de la rabia: situación actual en México*. *Revista Ciencia Veterinaria*. 7, 348.

Vecino, J. (2007, junio). *Procesos de transformación organizacional exitosos*, [en línea]. Colombia. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/procesos-transformacion-organizacional-exitosos/> [2016, 18 de febrero].

Vera, L. (2008). *La Investigación cualitativa*. Puerto Rico: Universidad Interamericana.

Vera, M. (2012). *Guía para la elaboración de proyectos sociales*. México: Universidad de Guanajuato.

Vera, S. (2011, 4 de agosto). Sacrificados el 95 por ciento de perros callejeros. *INTOLERANCIA DIARIO*.

Vida Nueva HC (2014). *Conócenos*, [en línea]. México. Disponible en: <https://vidanuevahc.wordpress.com/about/> [2016, 7 de abril].

Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos: diseño y métodos*. Inglaterra: SAGE Publications.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Albergue canino: entidades que tienen la misma finalidad que una protectora pero su labor va más allá, pues no sólo velan por la vida digna de los perros; sino que les dan asilo a los animales en sus instalaciones hasta que encuentren un adoptante, en caso de ser callejeros; o sean reclamados por sus dueños cuando están perdidos, si es que los tienen.

Diferenciación: capacidad de ser distinto a la competencia, permitiendo a una organización generar una posición única y exclusiva en el entorno.

Estrategia: determinación de los fines y objetivos básicos de una organización, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr lo establecido.

Estrategia de diferenciación: planteamiento de acciones enfocadas a generar fuertes ventajas competitivas a las organizaciones, respecto a sus rivales y a su entorno.

Estrategia de transformación: planteamiento de acciones enfocadas a generar cambios importantes en el funcionamiento de las organizaciones, para así afrontar favorablemente lo que ocurre en el entorno.

Estrategia del Océano Azul: aquella que tiene como finalidad desarrollar espacios de mercado no disputados, donde los factores del entorno sean irrelevantes, teniendo como base fundamental la diferenciación.

Innovación en valor: es la piedra angular de la “Estrategia del Océano Azul”, se llama así porque ofrece un gran salto en valor para los consumidores, seguidores o espectadores y para la propia entidad organizacional, abriendo de ese modo un espacio de mercado nuevo e inexplorado.

Organización sin fines de lucro: entidad que no depende del gobierno y que orienta su esfuerzo a la ayuda en todos los sectores de la vida humana. El motivo fundamental de su actividad no es nunca la recuperación de inversiones, sino siempre la buena voluntad y el compromiso con el bien común. Los eventuales beneficios son invertidos nuevamente en las actividades de la organización.

Perrera: organismo encargado de recoger caninos de la calle, los cuales si carecen de dueño o de quien los reclame en un corto tiempo, son sacrificados para evitar que sigan deambulando por la vía pública. En algunas ocasiones, son dados en adopción a alguien que lo solicite.

Perros callejeros: aquellos que viven todo el día o parte del día fuera de su casa ya sea por libertad dada por los dueños, por abandono, pérdida o nacimiento.

Planeación estratégica: arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos de la mejor manera posible. La planeación estratégica es una herramienta de gestión, es decir, una herramienta de administración que es utilizada con el propósito de ayudar a una organización a hacer un mejor trabajo, enfocar su energía adecuadamente, asegurar que los miembros de la entidad trabajen hacia las mismas metas, así como evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un ambiente cambiante.

Protectora canina: entidad sin fines de lucro que tiene como objetivo principal ayudar a que los perros tengan una mejor calidad de vida a través de acciones enfocadas a cuidarlos, respetarlos y en varias ocasiones rescatarlos. También procuran apoyar a cualquier tipo de animal no humano; sin embargo, por ser los caninos la especie predominante de animales de compañía, estas sociedades encauzan más sus esfuerzos a la ayuda de estos seres.

Proyectos de alto impacto social: aquellos que surgen para atender importantes problemas aprovechando oportunidades y tomando la decisión de intervenir sobre una situación que los determina, así como asignando a un equipo responsable de desarrollar planes que generen alternativas para el control o resolución de lo correspondiente. Tienen como objetivo la generación de acciones socialmente responsables que aporten soluciones efectivas a los problemas fundamentales del entorno.

Transformación organizacional: evolución gradual de una organización respecto a ciertos componentes fundamentales, como los son las estrategias, las técnicas, la metodología e incluso el personal; si fuera necesario.

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN RESPECTO A LA SITUACIÓN DE LA PROTECTORA CANINA “PATITA DE APOYO”

NOMBRE DEL OBSERVADOR: _____ FECHA: _____

TEMA OBSERVADO: 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿La misión de la organización se halla formalizada por escrito en algún lugar visible al público?				
2. ¿La visión de la organización se halla formalizada por escrito en algún lugar visible al público?				
3. ¿Existe un organigrama de la entidad establecido gráficamente de manera formal y visible al público?				

TEMA OBSERVADO: 2. AUTOSUSTENTABILIDAD	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
4. ¿La protectora canina tiene recursos suficientes para desempeñar sus funciones?				
5. ¿Las acciones que se ponen en práctica con fines autosustentables son suficientemente efectivas?				
6. ¿Las acciones que se ponen en práctica con fines autosustentables son estratégicas e innovadoras?				

TEMA OBSERVADO: 3. DIFUSIÓN	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
7. ¿Las acciones de difusión que realiza la protectora canina son altamente efectivas?				
8. ¿Las acciones de difusión que realiza la protectora canina son estratégicas e innovadoras?				
9. ¿Las personas en general son fuertemente atraídas por la publicidad que la protectora canina realiza?				

TEMA OBSERVADO: 4. VINCULACIÓN CON SECTORES SOCIALES Y PRODUCTIVOS	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
10. ¿La protectora canina cuenta con la colaboración de otras organizaciones para la realización de sus actividades?				
11. ¿La protectora canina cuenta con el apoyo de voluntarios para la realización de sus actividades?				
12. ¿La vinculación de la protectora con gobierno, organismos diversos y personas, es notablemente fuerte?				

TEMA OBSERVADO: 5. UTILIDAD SOCIAL	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIONES
13. ¿Los caninos que tiene bajo resguardo la protectora están educados por miembros de la misma para desempeñar alguna labor en particular?				
14. ¿Los caninos que tiene bajo resguardo la protectora pueden ser utilizados para alguna cuestión concerniente a otorgar apoyo a los humanos?				
15. ¿La protectora ofrece a la ciudadanía el desarrollo estratégico de algún proyecto de alto impacto social en el que estén involucrados los caninos que tiene en resguardo?				

FUENTE: Propia

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LAS PLÁTICAS SOSTENIDAS CON
LOS MIEMBROS DE LA PROTECTORA CANINA
“PATITA DE APOYO”**

MIEMBRO ENTREVISTADO: _____ **FECHA:** _____

TEMA 1: PANORAMA GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuál es la historia de “Patita de Apoyo”? ¿Cuándo y cómo surge la idea de fundarla? ¿Cómo ha sido su desarrollo hasta la fecha?
2. ¿Quiénes conforman “Patita de Apoyo”? ¿Cuál es la aportación que realiza cada persona?

TEMA 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3. ¿Cuentan con misión, visión y filosofía de la organización establecidas de manera formal? ¿Qué importancia cree que tiene esto para la protectora canina?
4. ¿Cómo se organizan para desempeñar sus labores? ¿Cuentan con un organigrama formalmente establecido? ¿Cómo está dividido el trabajo y cómo están determinadas las funciones de cada puesto?

TEMA 3: AUTOSUSTENTABILIDAD

5. ¿Cómo hacen para mantener económicamente a la organización? ¿Es difícil hacerlo? ¿Cuáles son sus principales carencias?
6. ¿Qué acciones ponen en práctica para autosostenerse sin que los miembros de la organización aporten sus recursos personales? ¿Tienen algún plan estratégico a seguir para lograr esto?

TEMA 4: DIFUSIÓN

7. ¿Qué medios utilizan para difundir su existencia y su labor? ¿Cuáles son los mensajes que emiten a través de ellos?
8. ¿Sus estrategias de difusión impactan fuertemente la mente de las personas? ¿Estas estrategias contribuyen a que mucha gente conozca a la protectora y otorgue aportaciones económicas o en especie a la entidad? ¿Qué beneficios ha obtenido la protectora gracias a la difusión que se realiza?

TEMA 5: VINCULACIÓN CON SECTORES SOCIALES Y PRODUCTIVOS

9. ¿Cómo es su relación con gobierno, organizaciones y ciudadanía? ¿Existe una vinculación sólida con ellos?
10. ¿Qué beneficios ha obtenido la protectora como consecuencia de la vinculación que sostiene con sectores sociales y productivos? ¿Es necesaria una mayor vinculación?

TEMA 6: UTILIDAD SOCIAL

11. ¿Qué hacen con los caninos que rescatan de la situación de calle? ¿Cómo los cuidan? ¿Los educan para desempeñar alguna función en especial o para comportarse de cierta manera?
12. ¿Han desarrollado o tienen en mente algún plan estratégico para convertirse en albergue y desarrollar proyectos de alto impacto social que sean diferentes e innovadores y que impliquen la colaboración de los caninos en asuntos humanos? ¿Qué piensa al respecto, sería factible y efectivo? ¿Qué beneficios podría traer esto a “Patita de Apoyo”?

FUENTE: Propia

ANEXO 3: Cuestionario

CUESTIONARIO RESPECTO A LA SITUACIÓN DE LA PROTECTORA CANINA **“PATITA DE APOYO”**

CARGO QUE DESEMPEÑA EN LA PROTECTORA: _____

GÉNERO: _____

EDAD: _____

POR FAVOR LEA LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y ELIJA EL NÚMERO QUE MÁS SE ADAPTE A SU OPINIÓN, SIENDO 5 EL MÁS CERCANO A SU POSTURA Y 1 EL MÁS ALEJADO.

1. La misión, visión y filosofía de la protectora canina “Patita de Apoyo” son claras, aunque no estén establecidas por escrito.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

2. Todos los miembros de la protectora conocen con certeza la misión, visión y filosofía de la entidad.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

3. Aunque no exista un organigrama establecido, todos los colaboradores conocen perfectamente su cargo y sus funciones dentro de la protectora.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

4. Existen malos entendidos, desacuerdos o desorganización debido a la carencia de planes, lineamientos y documentos formales que indiquen claramente la manera en que debe operar “Patita de Apoyo”.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

5. Los recursos que posee la protectora son suficientes para poder desempeñar su labor.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

6. Todos los miembros de “Patita de Apoyo” colaboran económicamente por igual para lograr el sustento de la protectora canina.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

7. Las acciones de autosustentabilidad que se han puesto en práctica para mantener a “Patita de Apoyo” han dado frutos suficientes para lograr un buen funcionamiento.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

8. Hace falta mayor organización e innovación estratégica en las acciones que realizan los miembros de la protectora, para poder lograr obtener más recursos económicos por parte de diversos sectores.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

9. La mayoría de los ciudadanos poblanos saben sobre la existencia de la protectora canina “Patita de Apoyo”.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

10. La publicidad realizada por la protectora tiene un amplio alcance.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

11. Gran parte de las aportaciones y colaboraciones recibidas en “Patita de Apoyo”, tanto en especie como monetariamente, son producto de la difusión realizada por la protectora canina a través de medios masivos de comunicación.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

12. “Patita de Apoyo” necesita mayores acciones de difusión, elaboración de campañas publicitarias creativas y diseño de estrategias mercadológicas innovadoras; para poder lograr un elevado impacto en la sociedad.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

13. La protectora canina “Patita de Apoyo” recibe ayuda constante por parte de empresas, gobierno y sociedad en general.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

14. Actualmente se cuenta con suficiente voluntariado que constantemente apoya las labores de “Patita de Apoyo”.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

15. “Patita de Apoyo” a menudo recibe donativos por parte de los diversos sectores sociales.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

16. Es necesario diseñar y emprender planes estratégicos innovadores que permitan lograr una mayor vinculación de la protectora con sectores productivos y sociales.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

17. Los caninos, más allá de ser entes vivos que merecen respeto, tienen un papel importante para la vida en sociedad.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

18. Si se educa adecuadamente a los caninos, éstos pueden desempeñar un rol de colaboración en cuestiones relacionadas con la vida humana (ser perros lazarillos, rescatistas, policías, de asistencia, etc.).

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

19. Otorgarle a los caninos rescatados de la calle un rol útil socialmente contribuiría a que Gobierno, personas y organizaciones, valoraran el importante papel que desempeñan estos seres en relación a la vida humana.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

20. Si las organizaciones que se dedican a la protección y albergue de caninos en situación de calle, desarrollaran proyectos estratégicos de alto impacto social que contribuyeran a establecer relaciones colaborativas entre animales y humanos, sería posible obtener mayores recursos para el sustento de las entidades encauzadas a la mencionada labor.

Totalmente en desacuerdo 1	En desacuerdo 2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3	De acuerdo 4	Totalmente de acuerdo 5
-------------------------------	--------------------	-------------------------------------	-----------------	----------------------------

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN!

FUENTE: Propia

ANEXO 4: Cuadro de Informes y Obligaciones Fiscales

	Temporalidad	Información extra o consejos	Dónde o ante quién se presenta	Caso	Qué se debe presentar	Para qué debe presentarse
Si tiene CLUNI	31 de enero del siguiente año al que corresponde la información	El informe anual se presentará igual, aún si no se obtuvieron recursos públicos	Comisión de Fomento de las Actividades de las OSC.	Informes a Indesol	Informe anual	Para seguir accediendo a estímulos públicos del Gobierno Federal
	Antes del 15 de febrero del año al que corresponde la información		SAT Programa de Declaración Informativa Múltiple (DIM) de los ingresos obtenidos y derogaciones		Declaraciones mensuales, declaraciones informativas	
	1 de agosto y 30 de septiembre del año al que corresponde la información	La información disponible al público ayuda a promover la OSC ante posibles donantes	Página web del SAT	Informe de transparencia	Informe de Transparencia y al Uso y destino de los donativos recibidos, Reporte de actividades destinadas a influir en la legislación	Para seguir siendo donatana autorizada
Si está autorizada para recibir donativos deducibles	Mensual, el día 17 del mes siguiente	Elabora también un escrito libre donde se declara que no hay un beneficiario controlador (en caso de que haya, se especifica quién es)	Página web del SAT	Informe de la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita. Art. 17.	Si ha recibido donativos superiores o iguales a 1,605 veces el salario mínimo. Si recibe donativos iguales o superiores a 3,210 veces el salario mínimo (ambos vigentes en el D.F)*	Porque los donativos están catalogados como actividades vulnerables
	Mensual y anual, según corresponda		SAT	Contabilidad como se establece en el Código Fiscal de la Federación (contabilidad digital)	Ingresos y egresos	Declarar ingresos y egresos
	Antes del 15 de diciembre		Página web del SAT	Declaración anual formato 21	Erogaciones e ingresos	Declaración informativa
	Mensual		Página web del SAT	Impuesto sobre la renta	Pago de retenciones efectuadas durante el periodo	Enterar impuestos retenidos
	Mensual		Página web de la Secretaría de Finanzas local	Impuesto sobre nómina	Impuesto sobre los salarios pagados	Pago de impuestos
En su carácter de retenedor	Mensual		A través del programa Sua del IMSS y el banco	Seguro Social	Aportaciones por pagos a trabajadores	Pago de aportaciones obrero patronales

FUENTE: CEMEFI. (2014). *Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil.*

México: CEMEFI-IMJUVE.