

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Un enfoque mercadológico de los servicios que prestan las
sociedades miembro de la Sociedad Mundial para la protección
de los Animales (WSPA), y sus implicaciones administrativas**

**Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de
Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas,
como requisito parcial para optar al grado de Máster en
Administración y Dirección de Empresas,
con énfasis en Mercadeo y Ventas**

**Alexis Bustos Alvarado
Carné 764422**

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2004

DEDICATORIA

A Dios, Fuente inagotable de amor y sabiduría:

El Señor es mi pastor, nada me falta,
en verdes pastos él me hace reposar
y a donde brota agua fresca me conduce.

A Marta E., mi amada esposa:

Eres la luz que Dios puso en mi vida
para que iluminaras mi camino;
juntos hemos escrito una historia,
un verso que contribuye a embellecer
la poesía de la vida.

Has estado en las buenas y en las malas,
siempre incondicional y amorosa;
eres el mejor regalo que me ha dado la vida.

Ruego a Dios para que nos guíe hasta el final,
para que juntos lo glorifiquemos
y seamos motivo de orgullo para él.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa, Marta Eugenia, y a mis hijos, Rolo, Nancho y Emma, por tenerme paciencia y apoyarme en todo momento. Ellos son un buen ejemplo de cómo somos capaces de superar todas las expectativas. Decir gracias nunca será suficiente. Que Dios me los bendiga y acompañe siempre.

A mi amigo y profesor guía, don Aníbal Barquero, por su apoyo incondicional y por su sincera amistad.

Al profesor José Martí y a la profesora Flory Fernández, por su tiempo y dedicación. Gracias por sus comentarios y correcciones.

HOJA DE APROBACIÓN

Este Trabajo de Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración y Dirección de Empresas, con énfasis en Mercadeo y Ventas.

MBA Marco A. Morales Zamora
Director Programa de Maestría
Administración y Dirección de Empresas

M.Sc. José Martí Solórzano Retana
Profesor Coordinador de Práctica Profesional

M.Sc. Aníbal Barquero Chacón
Profesor Tutor

M.Sc. Gerardo Huertas Arias
Asesor Laboral

Lic. Alexis Bustos Alvarado
Estudiante

CONTENIDO

Un enfoque mercadológico de los servicios que prestan las sociedades miembro de la Sociedad Mundial para la protección de los Animales (WSPA), y sus implicaciones administrativas

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iv
CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	15
1.1 La teoría de sistemas y su aporte a una mejor conceptualización del tema por tratar..	18
.....	18
1.1.1. Definición.....	18
1.1.2. Teoría de sistemas en las empresas, para un mejor aprovechamiento en el estudio del tema.....	20
1.1.3. Teoría de sistemas en la función de mercadeo, para una visualización integral.	22
.....	22
1.2. Conceptos mercadológicos.....	23
1.2.1. Mercadotecnia.....	23
1.2.2. Conceptualización de cliente.....	25
1.2.3. Producto o servicio.....	27
1.2.4. Precio.....	29
1.2.5. Plaza.....	30
1.2.6. Promoción.....	30
1.2.6.1. Publicidad.....	31

1.2.6.2.	Venta personal.....	32
1.2.6.3.	Relaciones públicas.....	33
1.2.6.4.	Mercadeo directo.....	33
1.2.6.5.	Promoción de ventas.....	34
1.2.7.	El concepto de comunicación integrada de mercadeo (CIM).....	34
1.3.	La estrategia y sus elementos principales.....	35
1.3.1.	Definición.....	35
1.3.2.	El FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	36
1.3.3.	Factor crítico del éxito y aptitud distintiva.....	38
1.3.4.	El plan: concepto y sus elementos (objetivo, acciones, políticas, recursos).....	39
1.3.5.	La red de relaciones estratégicas como elemento sistematizador e integrador del enfoque mercadológico.....	41
II.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA DE LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA) Y SUS SOCIEDADES MIEMBROEN LATINOAMÉRICA.....	43
2.1.	¿Qué es la WSPA?.....	43
2.1.1.	Antecedentes.....	43
2.1.2.	Misión y visión.....	44
2.1.3.	Estructura organizativa.....	45
2.1.4.	Relación de la WSPA con las sociedades miembro.....	47
2.1.5.	Regiones en que se agrupan todas las sociedades miembro.....	48
2.2.	Las sociedades miembro de Latinoamérica.....	49
2.2.1.	Antecedentes.....	49
2.2.2.	Estructuración.....	51
2.2.3.	Servicios que prestan.....	52
2.2.4.	Formas de financiamiento.....	53
2.2.5.	Beneficiarios de sus servicios.....	53
2.2.6.	Necesidades que satisfacen.....	54
2.2.7.	Sistema de trabajo.....	55
2.2.8.	Situación financiera actual.....	56
2.2.9.	Recursos humanos de las sociedades.....	57
2.3.	Los consultores de la WSPA en las sociedades miembro latinoamericanas.....	58
2.3.1.	Rol que desempeñan los consultores.....	58
2.3.2.	Características que debe reunir un consultor de la WSPA.....	59
2.4.	Información sobre las sociedades miembro y los destinatarios de los servicios.....	59

2.4.1.	Información sobre las sociedades miembro por parte de la WSPA.....	60
2.4.2.	Información sobre las sociedades miembro y los destinatarios de sus servicios.....	61
III.	IMPLICACIONES MERCADOLÓGICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA), Y SUS SOCIEDADES MIEMBRO EN LATINOAMÉRICA.....	70
3.1.	Problema que plantea el tipo de asistencia.....	70
3.1.1.	Limitaciones en el alcance de la asistencia.....	70
3.1.2.	Implicaciones financieras del esquema de asistencia.....	73
3.1.3.	Dependencia que crea en las sociedades miembro.....	74
3.1.4.	Necesidad de que la WSPA aplique un enfoque mercadológico.....	75
3.2.	Problemas ocasionados por el tipo de asistencia de la WSPA a las sociedades miembro latinoamericanas.....	77
3.2.1.	Limitación en su desarrollo como organizaciones.....	78
3.2.2.	Limitación en el alcance de los servicios que prestan.....	79
3.2.3.	Carácter permanente del déficit financiero.....	80
3.2.4.	Limitación en el aprovechamiento de las oportunidades y la generación de ingresos.....	81
3.2.5.	Ineficiencia del recurso humano y limitaciones en la formación académica..	82
3.2.6.	Carencia de una sistematización de la forma de trabajo.....	83
3.2.7.	Carencia de una clara identificación de los clientes.....	85
3.2.8.	Opinión de los usuarios acerca de los servicios que reciben.....	86
	Servicios demandados por los usuarios de los servicios.....	87
	de las sociedades miembro, y sus proporciones.....	87
	Razones por las que no han utilizado los servicios.....	88
	Razones por las que recurren a la asociación.....	89
3.2.9.	Logros que puede alcanzar una sociedad miembro de la WSPA con un enfoque mercadológico: el caso de ANPA.....	91
IV	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA) Y SUS SOCIEDADES MIEMBRO, EN LATINOAMÉRICA.....	98
4.1.	Ausencia de un enfoque de sistemas.....	98
4.2.	Implicaciones para la WSPA de no aplicar un enfoque mercadológico.....	102
4.3.	Insuficiencia de los recursos de la WSPA para atender las necesidades de las sociedades miembro en Latinoamérica.....	104

4.4.	¿Por qué se crea la dependencia en las sociedades miembro con el esquema que se ha venido trabajando?.....	104
4.5.	Origen e implicaciones del problema de la autosuficiencia.....	108
4.5.1.	Ausencia de un enfoque mercadológico: causa del problema de la autosuficiencia.....	108
4.5.2.	Ausencia de un enfoque sistémico de la problemática de la protección animal, y sus consecuencias.....	110
4.5.3.	Falta de conceptualizar como clientes a los receptores de los servicios.....	112
4.5.4.	Consecuencias de no conceptualizar como clientes a los receptores de sus servicios.....	113
4.5.5.	Ausencia de un enfoque sistémico en el desarrollo de las funciones de las sociedades miembro.....	119
4.5.6.	Implicaciones de una identificación y aplicación de la mezcla promocional en las actividades.....	122
V	PROPUESTA PARA UN ENFOQUE MERCADOLÓGICO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA) Y SUS SOCIEDADES MIEMBRO, EN LATINOAMÉRICA	127
5.1.	Aplicación de un enfoque mercadológico, por parte de la WSPA, a sus relaciones con las sociedades miembro y los agentes externos.....	127
5.2.	Identificación de las áreas funcionales de las organizaciones.....	129
5.3.	Asignación de responsables por áreas funcionales.....	132
5.4.	Identificación de los clientes y determinación de sus necesidades desde un punto de vista mercadológico.....	132
5.5.	Fuentes posibles de financiamiento.....	137
5.5.1.	Generación de ingresos por venta de servicios o productos.....	138
5.6.	Realizar un análisis FODA.....	141
5.6.1.	Aplicación de una matriz de análisis de entorno.....	141
5.6.2.	Identificación de fortalezas, debilidades y aptitudes distintivas.....	146
5.7.	Formulación de una estrategia.....	148
5.7.1.	Formulación de la visión y la misión.....	148
5.7.2.	Formulación de los objetivos generales.....	149
5.7.3.	Definición de los objetivos específicos por áreas funcionales.....	150
5.7.4.	Formulación de planes de acción por áreas funcionales.....	150

5.7.5. Definición de políticas.....	151
5.7.6. Elaboración de una red de relaciones estratégicas.....	151
5.7.7. Elaboración de reglamentos de operación y manuales de funciones y procedimientos.....	154
Bibliografía.....	156
ANEXOS.....	158
ANEXO METODOLÓGICO.....	159
ANEXOS COMPLEMENTARIOS.....	172
ANEXO DE CUADROS.....	194

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Esquema	de	un	sistema.....	19					
Gráfico 1.2	Concepto	de	sistema	aplicado	a	una	organización.....	21		
Gráfico 2.1	Estructura	organizacional	de	la	WSPA	en	Latinoamérica.....	47		
Gráfico 2.2	Número de esterilizaciones en campaña en Costa Rica (período 2000-2003)	67							
Gráfico 3.1	Servicios demandados por los usuarios de los servicios de las sociedades miembro, y sus proporciones.....	87								
Gráfico 3.2	Razones	por	las	que	no	han	utilizado	los	servicios.....	88
Gráfico 3.3	Razones	por	las	que	recurren	a	la	Asociación.....	89	
Gráfico 4.1	Naturaleza y determinantes de las expectativas del cliente en relación con el	servicio.....	106							
Gráfico 4.2	Áreas en las que se agruparon las actividades de la Asociación Nacional Protectora de Animales de Costa Rica (ANPA).....	121								
Gráfico 5.1	Red de relaciones estratégicas para una sociedad miembro la WSPA.....	152								

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1	Servicios y precios en campañas de esterilización en Costa Rica.....	.64
Cuadro 2.2	Número de esterilizaciones realizadas en campaña en Costa Rica.....	66
Cuadro 4.1	Declaración de misión, visión, objetivos general y específicos de la Asociación Nacional Protectora de Animales y Plantas de Pereira (APAP).....	120
Cuadro 5.1	Matriz para la clasificación de las actividades de un sociedad miembro de la WSPA.....	131

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo metodológico.....	159
Anexo 1 Metodología de investigación.....	160
Anexo 2 Fichas de trabajo.....	169
Anexos complementarios.....	172
Anexo 1 Guía de entrevista al Director Regional de la WSPA y cuestionario para los miembros de las Juntas Directivas de las sociedades miembro.....	173
Anexo 2 Guía de entrevista para funcionarios de la WSPA y cuestionarios dirigidos a los usuarios de los servicios de las sociedades miembro.....	178
Anexo 3 Ejemplos de Reglamentos y Manuales.....	183
Anexo 4 Red de relaciones estratégicas.....	190
Anexo 5 Organigrama de la Sociedad Mundial para la protección de los Animales (WSPA).....	180
	192
Anexo de cuadros .	194
Anexo 1 Matrices de análisis administrativo y FODA.....	195
Anexo 2 Cuadros con datos de la investigación	199

RESUMEN

Bustos Alvarado, Alexis Guillermo

Un enfoque mercadológico de los servicios que prestan las sociedades miembro de la Sociedad Mundial para la Protección de los Animales (WSPA) en Latinoamérica

Trabajo final de graduación en Mercadeo y Ventas. San José, C.R.: A.G. Bustos A., 2004
204 h.: 10 il. –50 refs.

El objetivo general del trabajo es promover en las sociedades miembro latinoamericanas de la Sociedad Mundial para la Protección de los animales (WSPA) un enfoque mercadológico y administrativo de la prestación de sus servicios, con el propósito de que resuelvan, de forma sostenida, sus problemas económicos, al permitirles generar ingresos asociados a esos servicios.

Las organizaciones investigadas se dedican a la protección animal. El proyecto desarrolla una investigación descriptiva, secundaria, documental y de campo, así como diagnóstica, analítica y sintética, para la obtención, clasificación y resumen de la información relevante sobre la situación financiera y organizacional de estas entidades, sus causas y consecuencias.

Dentro de sus principales conclusiones, se encuentra que estas organizaciones adolecen de problemas de autosostenibilidad y administrativos, como consecuencia de la falta de un enfoque mercadológico y administrativo en la prestación de sus servicios. Esta situación compromete el cumplimiento de la misión o propósito para el cual se crearon.

Con base en lo anterior, se recomienda que las organizaciones objeto de estudio apliquen un enfoque mercadológico y administrativo a la prestación de sus servicios, utilizando, para ello, las herramientas y recursos consignados en la propuesta y en los anexos complementarios.

Palabras y expresiones claves: Enfoque mercadológico y administrativo; enfoque y teoría de sistemas; autosostenibilidad; cliente; servicio; misión y visión.

Director de la investigación: M.Sc. Aníbal Barquero Chacón

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, Sistema de Estudios de Posgrado

INTRODUCCIÓN

La autosostenibilidad económica de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en general y de las sociedades protectoras de animales en particular, siempre ha representado un problema existencial para estas organizaciones. A pesar de que prestan servicios necesarios para la sociedad, enfrentan serias limitaciones para obtener los recursos para poder brindarlos, lo que las obliga a realizar actividades desgastantes para recaudar donaciones, cuyos alcances, en el tiempo y el espacio, son muy limitados. La Cruz Roja es uno de los casos más elocuentes de tal realidad.

Esta situación se presenta con las entidades sin fines de lucro cuyas actividades, en su mayoría, benefician en forma directa a las personas, pero es más crítica en aquellas cuyos servicios los reciben directamente los animales, aunque de manera indirecta los seres humanos también se benefician, como se verá en el desarrollo de este trabajo.

Este estudio, precisamente, se centra en demostrar que tal situación se deriva de la carencia de un enfoque mercadológico y administrativo de las actividades que realizan las organizaciones dedicadas a la protección de animal. Esto impide que los diferentes actores de la sociedad: personas, organizaciones productoras de alimentos, de artículos y medicamentos para mascotas; organizaciones privadas que atienden mascotas, instituciones públicas responsables de la salud pública, etc., asocien los servicios de estas organizaciones con sus propios deseos y necesidades en esta área.

La *WORLD SOCIETY FOR THE PROTECTION OF ANIMALS* (WSPA), en español SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES, es una organización no lucrativa dedicada a la protección de todos los animales del mundo, la cual opera de manera indirecta a través de sus sociedades miembros. Actualmente cuenta con 460 de ellas alrededor del mundo, agrupadas en forma regional, y la región latinoamericana es una de ellas.

Durante muchos años, la WSPA se ha dedicado a financiar a las sociedades miembro para que desarrollen proyectos que les permitan autofinanciarse. Sin embargo, tal expectativa no se ha cumplido y, debido a ello, la WSPA se ha visto obligada a reflexionar sobre el esquema mediante el cual viene trabajando. Ha llegado a la conclusión de que debe orientar sus esfuerzos a ayudar a la mayoría de las sociedades miembro, principalmente a las ubicadas en países en vías de desarrollo, a trabajar con un sentido empresarial, en su más amplia acepción –generalmente se cree que esta categoría, solo se aplica a las empresas de negocios–.

Esta conclusión tiene importantes implicaciones desde el punto de vista mercadológico, por cuanto las actividades de mercadeo son las que generan los ingresos de toda empresa, lucrativa o no. Esta percepción sobre tales implicaciones se ha reforzado con las consultorías que ha realizado el autor en algunas de las entidades en estudio, tales como Asociación Protectora de los Animales y las Plantas (APAP), Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA), Asociación Ecuatoriana Defensora de Animales (AEDA), etc. Además, ligada a la aplicación de este enfoque, existe una serie de consideraciones administrativas que deben abordarse en un estudio de esta naturaleza.

Es decir, si se quiere ayudar a las sociedades antes citadas, se les debe enseñar a percibir, entender y manejar la prestación de sus servicios desde una perspectiva mercadológica en sus aspectos básicos, lo cual se constituye en el propósito principal de esta monografía.

En ese sentido, el objetivo principal de este proyecto de investigación es proveer algunas herramientas básicas de mercadeo que contribuyan al logro de la autosostenibilidad, principal preocupación de la WSPA en su nuevo planteamiento de asistencia.

Para poder cumplir ese propósito, es necesario revisar algunos conceptos básicos de mercadeo y administración, que sirvan de herramienta para realizar los análisis y recomendaciones posteriores. El capítulo I se dedica a esta tarea.

En el capítulo II se describe la situación de la WSPA y sus sociedades miembro en Latinoamérica, con el fin de sentar las bases para su análisis posterior.

El capítulo III plantea las implicaciones mercadológicas y administrativas de la situación actual de la WSPA y sus sociedades miembro en Latinoamérica, con el fin de precisar la problemática subyacente.

En el capítulo IV se analizan las causas y consecuencias de la problemática planteada en el capítulo III. Con base en estos hallazgos, en el capítulo V se formula la propuesta de un enfoque mercadológico para la prestación de los servicios de las organizaciones en estudio, con la cual se espera contribuir a su autosostenibilidad.

CAPÍTULO I

ASPECTOS CONCEPTUALES DEL ENFOQUE MERCADOLÓGICO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El presente trabajo tiene por objeto analizar la situación económica de las sociedades miembro de la Sociedad Mundial Protectora de Animales (WSPA) en Latinoamérica, así como sus orígenes, para demostrar que la aplicación de un enfoque mercadológico puede contribuir a resolver los problemas de autosuficiencia económica que enfrenta esta entidad.

En este capítulo, se incluyen conceptos de la mercadotecnia relacionados con el citado enfoque, los cuales servirán de base para efectuar la descripción y análisis de la problemática en estudio y proponer soluciones.

1.1. La teoría de sistemas y su aporte a una mejor conceptualización del tema por tratar.

1.1.1. Definición.

Una adecuada comprensión de cualquier problema o fenómeno en estudio necesariamente requiere un enfoque sistémico, de manera que se abarquen todos los elementos que lo comprenden. Así se evitará omitir aspectos que puedan ser determinantes al formular una explicación o una eventual solución.

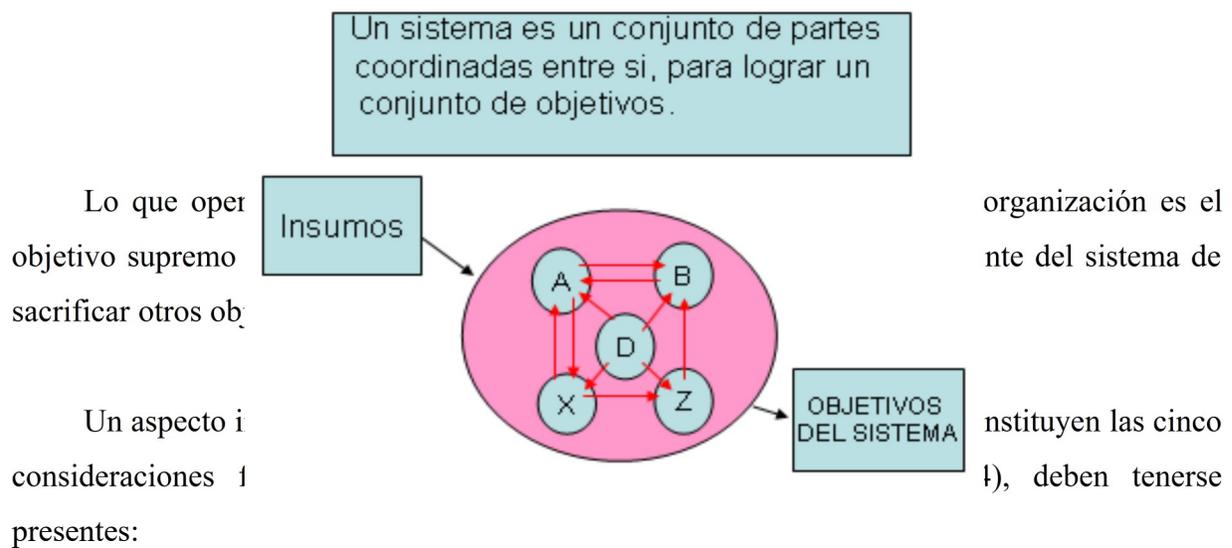
Para aplicar el enfoque de sistemas, se debe tener claro qué es un sistema; como tal, se entenderá *un conjunto de partes que interactúan en forma coordinada para alcanzar un conjunto de objetivos* (Churchman, 1973, p. 283), como se ilustra en el gráfico 1.1.

El cuerpo humano es uno de los ejemplos más ilustrativos de este concepto. Es un sistema compuesto de muchas partes diferentes que contribuyen, de varias maneras, a su desenvolvimiento y sobrevivencia. Si se presenta un dolor de cabeza, este puede tener

diversos orígenes, por lo que, si no se visualiza el conjunto de las partes que interactúan en su generación, el hallazgo de la causa del problema será producto del azar.

Gráfico 1.1

ESQUEMA DE UN SISTEMA



1. *El objetivo del sistema como un todo*
2. *El entorno del sistema: sus restricciones*
3. *Los recursos del sistema*
4. *Las partes componentes del sistema, sus actividades y objetivos*
5. *El componente dirección*

Sobre estos puntos, se ahondará en las dos secciones siguientes.

1.1.2. Teoría de sistemas en las empresas, para un mejor aprovechamiento en el estudio del tema.

Como puede observarse en la sección anterior, la teoría de sistemas y su aplicación permite apreciar una situación o fenómeno en toda su amplitud. Esta visualización es indispensable si se quiere determinar la fuente real de un problema y formular una solución óptima e integral, tal y como se ilustró anteriormente con el ejemplo del cuerpo humano.

La aplicación de este enfoque no es menos válida para el análisis de las empresas, entendidas estas en su más amplia acepción, y no restringidas a los negocios.

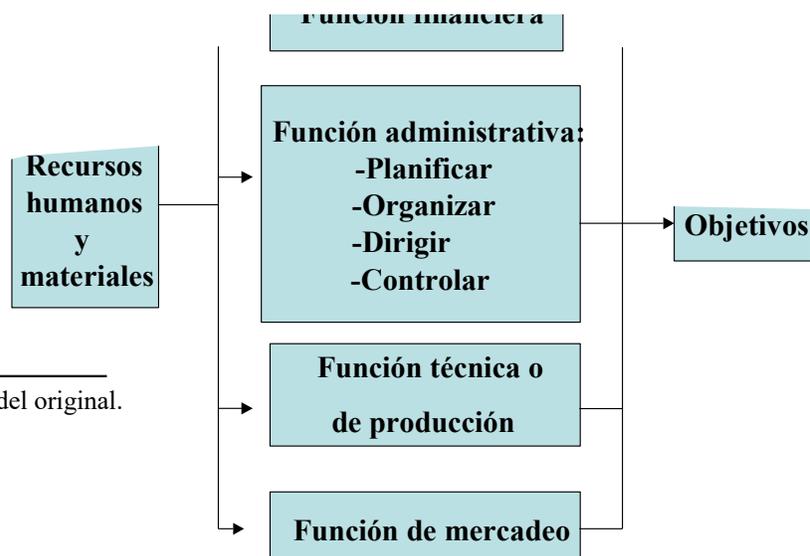
Una aplicación más concreta de la teoría de sistemas al ámbito organizacional se menciona en la siguiente cita:

Es importante estructurar una “sensibilidad” ante “los riesgos de la suboptimización”, un peligro que incluye...seleccionar objetivos para unidades de operación local que no están a tono con los propósitos mayores de la organización como un todo.¹ De cierta manera, surge también el problema cuando la administración se optimiza con respecto a los costos privados, sin referirse a los costos sociales, olvidando por tanto “los costos externos de producción que son virtualmente el acompañante inevitable de los costos internos de producción. (Van Gigch, 1989, p. 24)

Si se extrapola la teoría general de sistemas a una empresa, se obtendría como resultado el diagrama siguiente (gráfico 1.2).

Gráfico 1.2

Concepto de sistema aplicado a una organización



¹ La negrita no es del original.

Fuente: Elaboración propia

Como se desprende del gráfico anterior, una empresa cuenta con unos recursos humanos y materiales para alcanzar su objetivo supremo, esto es, su sobrevivencia a largo plazo, indistintamente de su naturaleza. Para lograrlo, agrupa sus actividades en torno a varias áreas funcionales, básicamente cuatro, sin perjuicio de que otros autores puedan desagregarlas en más: función financiera, función administrativa, función técnica o de producción y función de mercadeo.

Para que el objetivo supremo cumpla su función integradora y definitoria del sistema, que en este caso es la empresa, debe comprender el estado que la organización desea alcanzar. Su correcta formulación contribuirá a medir, de manera más precisa y específica, el desempeño de todo el sistema. Esta medición permite determinar cuán bien está trabajando el sistema (empresa).

Al igual que se declara en la definición genérica de sistema, cualquier objetivo de cualquier unidad de una organización debe supeditarse al objetivo supremo, es decir, su sobrevivencia a largo plazo. El componente dirección se encarga de velar porque esto sea así.

1.1.3. Teoría de sistemas en la función de mercadeo, para una visualización integral.

La función de mercadeo es una de las áreas cuyo conjunto de actividades contribuye en gran medida al logro del objetivo supremo de toda organización, tal y como se comprobará a lo largo de este trabajo.

Los diferentes tratadistas de este tema enfatizan la necesidad de visualizar la función mercadológica de manera integral, lo cual lleva inexorablemente a ver de esta manera, en primera instancia, las variables de la mezcla de mercadeo y, en segunda instancia, las variables de la mezcla promocional.

Asimismo, aplicar un enfoque mercadológico a las actividades conlleva, necesariamente, a percibir como clientes a los receptores del servicio o producto. Esta afirmación implica una serie de consideraciones acerca del comportamiento de estos receptores, por parte de quienes laboran en toda organización, sea esta lucrativa o no.

Una de esas consideraciones es que todo usuario de un servicio o producto paga por estos, sea con ganancias, para el caso de las empresas lucrativas, o al costo, para las no lucrativas, por la satisfacción que le genera a sus necesidades y deseos:

Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la distribución y la promoción de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las necesidades, deseos y objetivos percibidos de individuos y organizaciones. (Arens, 2000, p.13)

El diseño de una estrategia en una organización se formula al más alto nivel. Su implementación se caracteriza por ejercer sobre ella un impacto general y alto. Por ello, deben tenerse presentes todas las áreas en que se han clasificado sus actividades, tareas y responsabilidades, a fin de valorar ese impacto, en cada una de estas, y la reacción en cadena que se provocará. En este contexto es donde la teoría de sistemas brinda su mayor aporte, al permitir visualizar todos los componentes de la organización, su interacción y reacción, de manera tal que se pueda evaluar su desarrollo e introducir los ajustes que eventualmente se requieran para optimizar sus resultados.

1.2. Conceptos mercadológicos

1.2.1. Mercadotecnia

Kotler (1977) conceptualiza la mercadotecnia como *el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios* (p. 30).

Nótese que en la definición el autor se refiere al conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios en general, y no la circunscribe a las empresas de negocios. Esto lleva a inferir que en cualquier conjunto de actividades humanas, en donde se efectúen intercambios, pueden aplicarse la teoría y conocimientos de la mercadotecnia.

Este autor avala el enunciado anterior al ahondar en su definición para referirse a que, en primer lugar, las transacciones y relaciones de intercambio pueden ser esporádicas o continuas, pero que en todo caso ambas situaciones se ubican en el ámbito de la mercadotecnia. Evita especificar lo que es objeto de intercambio, dado que, para que esta definición esté *más en consonancia con las circunstancias contemporáneas, debe ser susceptible de aplicación a las distintas cosas de valor que pudieren intercambiarse* (p. 31). Entre las cosas susceptibles de intercambio cita: *bienes, servicios, dinero, su atención, consagración, energía, tiempo, etcétera* (p. 31). Ya antes se ha señalado la alusión explícita de este autor a la factibilidad de aplicar esta teoría en las organizaciones no lucrativas, como lo expresó en la entrevista que le hizo otro tratadista de las ciencias administrativas (Drucker, 1990, p. 73).

Lo expuesto hasta ahora por Kotler, y debido a su autoridad en la materia, confirma que las organizaciones no lucrativas no solo pueden, sino que deben, aplicar la teoría y conocimientos de la mercadotecnia en la prestación de sus servicios, si desean alcanzar la autosostenibilidad y perpetuar en el tiempo los beneficios que reciben los distintos receptores de estos.

La dirección o administración de mercadotecnia conlleva a aplicar, dentro del proceso administrativo, los conceptos teóricos expuestos en los párrafos anteriores, a saber: planificación, organización, dirección, y control de todas aquellas actividades destinadas a

producir intercambios entre dos o más agentes económicos, utilizando el precio como la unidad de medida más conveniente, para fijarle el valor a lo que es objeto de intercambio. Nótese que se habla del precio como medida del valor, lo cual no significa que necesariamente lleve implícita una utilidad o ganancia.

Debe recordarse que la utilidad es el precio que se le paga a un empresario por el riesgo que corre al poner sus recursos en juego en la producción y venta de un producto o servicio. Esto no ocurre con las organizaciones no lucrativas, ya que quienes dirigen estas entidades lo hacen en una forma altruista y desprendida. Sin embargo, quienes las proveen de los insumos necesarios para la prestación de sus servicios y el personal de planta (se requiere una cantidad acorde a la magnitud de sus actividades), no caen dentro de esta categoría, es decir; sí requieren de una retribución económica.

Por consiguiente, no debe ser mal visto que las entidades en estudio fijen un precio a los servicios que prestan, el cual reflejará solamente el costo de los insumos materiales y humanos que requieren, y tenderá a ser menor en la medida en que obtengan otras fuentes de ingresos, tales como donativos.

1.2.2. Conceptualización de cliente

En mercadotecnia, tradicionalmente se ha conceptualizado el consumidor o comprador como aquel agente económico receptor de los productos generados por las empresas de bienes tangibles. Este concepto refleja mucho la concepción que se ha tenido, durante mucho tiempo, de que el intercambio –al que alude la definición de mercadotecnia– se refiere sólo a artículos tangibles y en una sola vía: de la empresa al consumidor.

Con la evolución de la mercadotecnia y sus conceptos, se empieza primero a visualizar también como consumidores a los receptores de bienes intangibles. Más tarde, se considera

más apropiado el concepto de cliente para caracterizar a este tipo de consumidores. Y, finalmente, con el surgimiento de la filosofía de servicio al cliente, se evoluciona hacia una conceptualización generalizada del cliente como todo aquel que recibe un bien tangible (producto) o intangible (servicio).

Esta concepción generalizada del beneficiario de los bienes y servicios, por los cuales paga un precio, lleva implícita una serie de conceptos dirigidos a variar la tendencia que existe de ver esa relación en forma unívoca, por una biunívoca, con un fuerte enfoque a lo que el cliente realmente necesita y desea, para satisfacerlo de la mejor manera posible.

En ese sentido, es de gran utilidad evocar la jerarquía de las necesidades de Maslow (Chiffman y Kamuk, 2001, p. 80), las cuales van desde las fisiológicas hasta las de autorrealización.

Dentro de las fisiológicas se incluyen las referidas a alimentación, agua, aire, casa, sexo. En la segunda escala de la jerarquía se encuentran las necesidades de seguridad y tranquilidad, entre ellas la satisfacción de protección, orden y estabilidad. En tercer lugar, se ubican las necesidades sociales, que contemplan las de afecto, amistad y pertenencia. El penúltimo escalón lo ocupan las necesidades referidas al ego, que son todas aquellas relacionadas con prestigio, estatus y autoestima. Finalmente, se ubican las necesidades de autorrealización, que abarcan las de satisfacción de uno mismo.

Esta categorización de las necesidades es importante porque predice, dentro de cierto rango de certeza, la forma en que el individuo se comportará según el nivel de satisfacción en que se encuentre en esa escala. Esto ayudará a comprender los intereses de una persona o un cambio en estos, de forma tal que se le pueda ofrecer aquel producto o servicio que más se ajuste a sus necesidades, deseos e intereses. Esto es justamente lo que promueve la filosofía del servicio al cliente.

Una persona no se sentirá motivada a buscar productos o servicios que satisfagan la necesidad de pertenencia (categoría de las necesidades sociales), tales como un buen vestido o una rasuradora, si aún no ha satisfecho su necesidad de alimentación.

Como se puede observar, en esa jerarquía las necesidades pasan de lo existencial a lo sublime, como sería el caso de pagar un precio relativamente alto por escuchar una ejecución de una orquesta sinfónica.

Esta jerarquía será de gran utilidad para identificar la categoría de necesidades dentro de la cual se ubicarán los servicios que prestan las sociedades miembro de la WSPA.

Según la teoría económica, los consumidores (clientes) se enfrentan a necesidades ilimitadas (debido a su continua evolución) con recursos escasos. Esto los lleva a actuar racionalmente en procura de maximizar la satisfacción de cada unidad monetaria gastada. Por este motivo, la ley de la demanda establece una relación inversa entre el precio de un bien o servicio y la cantidad demandada.

Este es otro elemento por considerar en la prestación de los servicios de las sociedades miembro, ya que habrá precios (entiéndase equivalentes al costo) más allá de los cuales no habrá demanda por sus servicios. Este aspecto es muy importante y debe considerarse en estrecha relación con la jerarquía de las necesidades de Maslow, en las respectivas estrategias que se formulen para los diferentes servicios que ofrezcan.

La siguiente cita de Kotler (1977) sintetiza lo expuesto en esta sección: *El concepto de mercadotecnia consiste en la orientación hacia el cliente, respaldada por una mercadotecnia [un enfoque] integrada, tendiente a producir satisfacción al cliente, como clave para alcanzar los objetivos organizacionales* (p. 37).

1.2.3. Producto o servicio.

Según Drucker (1978), una empresa se define *por el deseo que el cliente satisface cuando compra un producto o servicio* (p. 56). Por lo tanto, es muy importante establecer qué se entiende por producto o servicio. Kotler y Armstrong (1999) definen un producto como *cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o una necesidad; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas* (p. 248).

Ambas definiciones, junto a la de mercadotecnia en la sección anterior, ayudan a comprender mejor por qué una empresa no lucrativa en general, o en particular como en el caso de las sociedades miembro de la WSPA, sí puede y debe catalogarse como empresa y, por ende, sus servicios son susceptibles de enfocarse desde un punto de vista mercadológico. En primer lugar porque en estas definiciones no se hace alusión a utilidades o ganancias; en segundo lugar, porque el producto o servicio debe satisfacer un deseo o necesidad; y, finalmente, porque este incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Las sociedades miembro de la WSPA son organizaciones protectoras de animales y, como se verá en los capítulos posteriores, sus servicios se enmarcan dentro de esta definición.

Tanto las afirmaciones de los autores citados en esta sección, así como las de los citados en la anterior sección conducen, ineludiblemente, a comprender que las sociedades miembro, al igual que todas las organizaciones, interactúan con clientes múltiples. En el desarrollo de este trabajo, se identificará a esos clientes y las oportunidades y retos que les plantean a estas sociedades, según su naturaleza.

Uno de los aspectos más importantes que se han llegado a descubrir con la evolución de la teoría de la mercadotecnia, es que las personas no compran productos o servicios, sino la satisfacción de una necesidad o deseo. El producto es solo un medio para proveerle satisfacción al cliente. Por tanto, si la empresa no determina claramente cuál es la necesidad o deseo del cliente, que pretende satisfacer con el producto o servicio que ofrece, corre el riesgo de perder el derecho de existir porque, como lo ha mencionado Drucker (1978), el cliente es el

juez supremo que dicta el veredicto, respecto a si la empresa u organización debe seguir existiendo.

Un elemento del producto, que debe destacarse, es la marca, por cuanto esta ayuda a resumir las características y atributos de un producto o servicio y facilita su comunicación a los clientes. Arens (2000) define la marca como la *combinación de nombres, palabras, símbolos o diseño que identifican los productos [servicios] y su fuente, diferenciándolos además de la competencia* (p. 168).

Para efecto del presente estudio, es importante ampliar el concepto de marca al de marca sombrilla o corporativa, entendida por Kotabe y Helsen (2001) como *un sistema en el que se usa un solo nombre en todo el mundo [o región]*. Estos autores destacan la importancia de utilizar la marca en esta dimensión, al indicar que:

...en muchas culturas una buena imagen corporativa tendrá un fuerte impacto positivo en la valoración de los atributos del producto [o servicio], avalados por la marca principal. Para los consumidores [clientes], la presencia del logotipo, de la marca en el producto, significa confianza, sello de aprobación y garantía de calidad y excelencia. (p. 422)

Estos conceptos teóricos serán de gran utilidad para elaborar la estrategia que se propondrá a la WSPA y a sus sociedades miembro.

1.2.4. Precio.

El precio es uno de los factores determinantes para que se produzca el intercambio de bienes y servicios entre los agentes económicos. Su inadecuada fijación puede obstaculizar ese intercambio, o al menos afectarlo negativamente en su fluidez.

Al respecto, Kotler y Armstrong (1991) plantean:

Una definición sencilla de precio es que se trata de la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. De manera más general, es la suma de los valores que el consumidor [cliente] intercambia por los beneficios de tener o usar un producto o servicio (p. 311)

Si se analiza esta definición, se nota que no menciona la existencia de una utilidad o ganancia en la fijación del precio, sino que solo alude al intercambio de valores por beneficios; lo demás dependerá de la naturaleza de las empresas y de sus características, así como de las circunstancias y el contexto en que proveen el producto o servicio.

Debe destacarse que, en la mezcla de mercadotecnia, el precio es el único elemento que produce ingresos; todos los otros elementos representan costos (Kotler y Armstrong, 1991, p. 311).

Estos autores agregan que *la fijación de los precios y la competencia entre estos se consideran el problema número uno enfrentado por los ejecutivos de mercadotecnia, y aun así, muchas empresas no la manejan adecuadamente* (p. 311). Aunque señalan algunos de los errores más comunes en su fijación, en este estudio se analizarán pero adaptándolos a las circunstancias de las sociedades miembro.

Un aspecto válido para cualquier organización es que el precio debe cubrir, como mínimo, los costos en que esta incurre para realizar los productos o servicios. Esta afirmación es especialmente aplicable a las sociedades miembro, si se quiere que alcancen su autosostenibilidad a largo plazo.

Además de considerar los costos, los precios deben fijarse en función de la estrategia de la empresa, el manejo que desea hacer del resto de los elementos de la mezcla de mercadeo y la mezcla promocional, tomando en cuenta las condiciones del mercado y la demanda de sus productos o servicios; es decir, deben manejarse integralmente las cuatro P (precio, plaza, producto y promoción).

1.2.5. Plaza.

En la teoría de la mercadotecnia, este término designa el lugar (medio) en el que se encuentran productores y consumidores (clientes) para efectuar el intercambio de bienes y servicios. Nótese que se hace referencia a un lugar o medio para destacar que el intercambio no necesariamente se realiza en un lugar físico.

Esto es más cierto aun en los tiempos actuales, en los que ha surgido una serie de medios, como la telefonía móvil e internet, entre otros, mediante los cuales es factible efectuar tal intercambio, en cualquier hora y lugar del mundo, sin que sea necesaria la reunión física de las partes interesadas.

De una forma más generalizada, este concepto se conoce como canal de distribución, entendido como *el conjunto de empresas e individuos que tienen propiedad e intervienen en la transferencia de dicha propiedad, sobre un bien o servicio conforme pasa del productor al consumidor o usuario final* (Kotler y Armstrong, 1991, p. 357).

1.2.6. Promoción.

La promoción es aquel elemento de la mezcla de mercadeo cuyo objetivo es dar a conocer a los consumidores (clientes), reales y potenciales, la existencia del producto o servicio, sus características, beneficios que brinda, necesidades y deseos que satisface, quiénes lo producen y dónde se puede adquirir.

Este objetivo se logra a través de un conjunto de medios denominado mezcla promocional, que incluye: publicidad, relaciones públicas, ventas personales, mercadeo directo y promoción de venta. La composición de la mezcla y el énfasis que se le otorgue a cada uno de estos elementos, depende del mercado meta al que esté llegando o quiera llegar la empresa, así como de las características y ubicación geográfica de ese mercado.

1.2.6.1. Publicidad.

Es uno de los mecanismos de comunicación más utilizados por las empresas. Arens (2000) lo define como: *una comunicación estructurada y compuesta, no personalizada de la información que generalmente pagan patrocinadores identificados, que es de índole persuasiva, se refiere a productos, (bienes, servicios e ideas) y se difunde a través de diversos medios* (p. 7).

En esta definición se pueden destacar varios aspectos: que la publicidad es estructurada, es decir, responde a una armonización de conceptos con un fin determinado; utiliza elementos verbales (texto) y no verbales (imágenes); es impersonal; y masiva, porque está dirigida a grupos de personas; y por lo general es pagada. Constituye uno de los elementos, y no el único, de la comunicación integrada de mercadeo (CIM).

Como se desprende de la cita, la publicidad es una de las herramientas más utilizadas en la mezcla promocional para dar a conocer los atributos y beneficios de los productos y servicios de consumo final y el lugar donde el cliente puede encontrarlos.

Arens (2000) menciona varias funciones y efectos de la publicidad como herramienta mercadológica, de las cuales se señalan las pertinentes para este estudio:

- Identificar productos [o servicios] y diferenciarlos de los demás
- Comunicar información referente al producto [o servicios], a sus características y a su lugar de ventas
- Aumentar el uso del producto [o servicios]
- Crear valor, preferencia y lealtad a la marca [o hacia una organización]
- Reducir el costo global de las ventas [o de los servicios prestados].

Finalmente, para cerrar este apartado cabe citar la máxima de Arens en torno a la publicidad: *La publicidad puede crear una imagen; pero una reputación debe ganarse.*

1.2.6.2. Venta personal.

Arens (2000) define la venta personal como *el proceso de comunicación interpersonal que le permite al representante determinar y luego satisfacer las necesidades de un comprador, con beneficio recíproco para ambos* (p. 292).

Se considera el medio más completo de comunicación de una empresa, ya que le permite al representante de la empresa interactuar con el cliente, lo que le facilita conocer de forma más precisa sus necesidades y deseos, y por ende cuáles productos se ajustan mejor a ellos.

Es la herramienta más cara de la mezcla. Sin embargo, posibilita establecer relaciones de más largo plazo, por cuanto el representante de la empresa funge como un asesor técnico; un ejemplo lo constituyen los visitadores médicos. No obstante, utilizada adecuadamente puede ser de gran utilidad a otras empresas, en especial las de servicios, como en el caso de las sociedades miembro de la WSPA.

1.2.6.3. Relaciones públicas.

Se entiende por relaciones públicas la *función administrativa que se centra en las relaciones y en la comunicación que los individuos y las organizaciones tienen con otros grupos (llamados públicos) con el fin de crear una actitud positiva mutua* (Arens, 2000, p. 310).

Todas las empresas u organizaciones mantienen relaciones con diferentes grupos de personas, a quienes les afecta, positiva o negativamente, según sea su percepción, lo que hagan estas. Dada la naturaleza de las actividades de las sociedades miembro, son muchos los grupos de personas que se ven afectados en uno u otro sentido, por lo cual este elemento posee una gran relevancia, como se expondrá más adelante.

De ahí que el objetivo de esta herramienta sea mantener buenas relaciones con la mayoría de estos grupos de personas. De lo contrario, se corre el riesgo de que a la organización se le cierren puertas que podrían jugar un papel importante en el desarrollo e implementación de su estrategia y, en consecuencia, pierda clientes e ingresos, y sufra un desgaste que amenace su sobrevivencia a largo plazo.

1.2.6.4. Mercadeo directo.

Arens (2000) indica que la *Direct Marketing Association (DMA)* define el marketing [mercadeo] directo como un sistema interactivo de “marketing” que se sirve de uno o varios medios publicitarios para provocar una respuesta o transacción mensurable en un lugar cualquiera. Sin embargo, más adelante en otra cita del mismo autor, esta entidad amplía esta definición para abarcar:

...toda comunicación directa con el cliente o empresa cuyo fin sea obtener una respuesta por medio de un pedido (orden directa), una solicitud de información complementaria (generación de pistas o una visita a una tienda u otro establecimiento de la empresa para comprar un producto o servicio determinado (creación de tráfico). (p. 281)

Tener claro este concepto es muy importante por cuanto el mercadeo directo es uno de los mecanismos a los que recurren las sociedades miembro, pero sin conocimiento de su alcance y potencial, lo que no hacen en forma sistematizada, de manera que puedan obtener los resultados óptimos.

El mercadeo directo emplea diversos medios, como correo directo (físico), correo electrónico, televisión, revistas, teléfono, etcétera. Al igual que las ventas personales, aunque en menor grado por ser impersonal, el mercadeo directo también es interactivo. Utiliza diversos medios publicitarios, y la respuesta a su acción puede presentarse en cualquier lugar, lo que la convierte en una herramienta versátil.

1.2.6.5. Promoción de ventas.

La promoción de ventas es un estímulo directo que ofrece incentivos adicionales a lo largo del marketing [para mejorar o acelerar el intercambio entre el proveedor del producto o servicio y el cliente] (Arens, 2000, p. 296). Se considera una herramienta de valor agregado, aunque no se utiliza en toda su amplitud.

La promoción de ventas incluye: cupones dirigidos al consumidor, promociones con descuentos, venta de paquetes, premios, muestras gratuitas, rifas y sorteos, concursos, etcétera. Estos y otros recursos que puedan ser ideados por la creatividad, elemento fundamental de la función de mercadeo, ayudarán a las sociedades miembro a promover sus servicios dentro de su mercado meta, sobre todo si se utiliza en el punto de venta, es decir, donde prestan sus servicios.

1.2.7. El concepto de comunicación integrada de mercadeo (CIM).

Todas las herramientas citadas en el punto anterior, deben manejarse en forma integral si se quiere lograr sinergia, es decir, un incremento en la demanda de los servicios mayor al de la suma de los incrementos que se lograrían con la implementación individual de cada una de ellas. Esta es, precisamente, una de las características de un sistema.

En la práctica, se refiere a que se debe medir el impacto que tendrá en los objetivos de la estrategia la manipulación combinada de todas estas herramientas, ya que no son independientes, ni deben verse de esa forma.

Por otra parte, el efecto combinado de estas herramientas (mezcla promocional) incide solamente en una de las variables de la mezcla de mercadotecnia, la promoción, la cual debe integrarse a las otras: producto, precio y plaza (distribución). Esto significa que no es suficiente con ver y operar en forma integral los elementos de la mezcla promocional: estos, a su vez, deben verse y evaluarse a la luz del concepto del servicio que se haya definido brindar, el precio que se haya fijado y el medio por el que se hará llegar a los clientes. En este sentido, es de gran ayuda la teoría de sistemas, que proporciona el enfoque para ver, analizar y evaluar las acciones en forma integral, y no aisladamente.

1.3. La estrategia y sus elementos principales.

1.3.1. Definición.

Para efectos de este estudio, se entenderá como estrategia de una organización al conjunto de objetivos, y a las políticas y planes de acción conducentes al logro de esos objetivos, lo cual se formula de manera que quede claramente definida la actividad a la que se dedica, su razón de ser, y la clase de organización que es o debería ser en el presente y la que será en el futuro.

Si se analiza esta definición propuesta, se encuentra que abarca todo el quehacer de la empresa en sus aspectos fundamentales. Debe agregarse a esta definición otro elemento: la estrategia está normalmente referida al largo plazo, y se deja para el corto plazo todo lo referido a las actividades de carácter táctico.

Sin embargo, se debe aclarar que esta referencia al tiempo se realiza por situaciones circunstanciales: normalmente, las acciones estratégicas que se plantean requieren, por su envergadura, un plazo que se prolonga más allá de un año; no obstante, no es el tiempo, sino el grado y el alcance del impacto de estas acciones en la organización, lo que priva en el carácter estratégico de esas acciones, indistintamente si se dan en el corto plazo (menos de un año) o en el largo plazo (más allá de un año).

Esta afirmación es reforzada por Blanco (1976), quien manifiesta:

Quiero insistir en este concepto de estrategia como modificación de los elementos estructurales de la empresa aunque sea a corto plazo. Estamos hablando de inversiones importantes, de productos y mercados nuevos que ponen en riesgo calculado de triunfo a la empresa, frente a las fuerzas de decadencia o estancamiento. Esta planificación estratégica [estrategia], se complementa con la planificación táctica, que no modifica los elementos estructurales de la empresa porque las masas de recursos que maneja son reducidos, no hay cambios drásticos en el complejo productos-mercados. (pp. 34-35)

Esta diferenciación es importante, por cuanto define a cuál nivel jerárquico compete la definición o aprobación de la estrategia y a cuál la táctica. Es evidente que la primera es competencia del nivel jerárquico más alto (junta directiva y gerencias generales), mientras que la segunda corresponde a los mandos medios funcionales.

1.3.2. El FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

De acuerdo con Cedeño (1988), una correcta formulación de una estrategia debe basarse en un inventario de los recursos y de los elementos del entorno, debidamente caracterizados según su naturaleza, impacto potencial y su probabilidad de ocurrencia en la empresa. De esta manera, se logra establecer una adecuada prioridad en su atención, y se evita el desperdicio de tiempo y la dispersión en el análisis de la pertinencia de la estrategia que se está implementando o que se piensa implementar.

Para poder realizar el inventario citado, es necesario conocer cada uno de los conceptos en los que se clasifican, tanto los recursos internos como los del entorno:

–Oportunidad: es cualquier elemento externo a la empresa que le permita satisfacer mejor a los clientes, lo que debe traducirse en mayores ingresos, y por ende en una disminución del riesgo en general, que mejore las posibilidades de su sobrevivencia a largo plazo.

–Fortaleza: es aquel recurso con que cuenta la empresa, lo que sabe hacer bien, o una combinación de ambos. Este grado de excelencia en lo que hace y los recursos que tiene, debe medirse en relación con la competencia. Se podría pensar que las sociedades miembro no tienen competencia, por no ser entidades lucrativas; sin embargo, compiten por los recursos escasos de la sociedad, que también son demandados por otras organizaciones lucrativas y no lucrativas.

–Amenaza: es aquel elemento del entorno de la empresa que tiende a disminuir el valor relativo de los productos o servicios para los clientes en particular, y la comunidad en general, lo que eventualmente puede reducir sus ingresos y las posibilidades de sobrevivencia a largo plazo.

–Debilidad: es todo aquello que le obstaculiza o le impide a la empresa hacer lo que está haciendo y lo que se propone hacer en el futuro. Puede darse en el ámbito de recursos (insuficiencia o mala calidad), o de acciones (incompetencia, poco conocimiento). Esta carencia demanda planes de acción para subsanarla.

Como lo indica Cedeño (1988), *la estrategia de la empresa señala el camino que va a recorrer desde su actual situación hasta la que se propone tener en el futuro* (p. 163). Para ello, debe saber cuál es su condición actual y a cuál aspira a llegar. Este autor coincide con la caracterización realizada por Blanco (1976) de lo que debe ser ese conjunto de acciones, políticas, objetivos, etcétera. Para tener el rango de estrategia, *su modificación entraña cambios profundos en la empresa tal y como la conocemos hoy* (p. 35).

Una empresa puede basar su estrategia en la calidad del servicio que presta, a expensas del precio. En el caso de las entidades objeto de estudio, una estrategia puede consistir en ofrecer una calidad de servicio mejor a cambio de cobrar un costo (equivalente al precio de este tipo de organizaciones) concomitantemente mayor, manteniéndose dentro de la categoría de empresas de carácter social.

Para poder implementar una estrategia de esta naturaleza, o de cualquier otra, las sociedades miembro deben incorporar dos conceptos adicionales a los que típicamente se analizan en un FODA convencional: el factor crítico del éxito (FCE) y la aptitud distintiva (AD), los cuales se describen en la sección siguiente.

1.3.3. Factor crítico del éxito y aptitud distintiva.

Dos elementos propios de un análisis estratégico y, consecuentemente, de la formulación e implementación de una estrategia, son el factor crítico del éxito (FCE) y la aptitud distintiva (AD), correspondientes al entorno e interno, respectivamente. Sin embargo, a pesar de su relevancia, por lo general se omiten en el análisis FODA, al punto de que son excluidos de su denominación. El objetivo de esta sección es corregir ese error común, en el cumplimiento del cometido de este estudio.

El FCE es un elemento poco utilizado en el análisis e implementación de una estrategia. No obstante, su relevancia en el éxito de su formulación e implementación es determinante y, por ende, no debe omitirse. Como tal, debe entenderse aquella exigencia que le plantea el entorno a la empresa y cuyo cumplimiento es indispensable para su éxito, entendido este último como su sobrevivencia a largo plazo. Se trata de una condición que no le da alternativa a la empresa: o la cumple o su derecho de existir se verá comprometido.

A diferencia de los otros elementos, en los cuales se puede incurrir en fallas, omisiones y subutilización, lo que ocasiona en un desempeño pobre de la empresa pero no necesariamente un problema existencial, esto no ocurre con el FCE: un sastre podrá utilizar las mejores telas, tener los mejores costureros, pero si no ofrece los diseños que están de moda, se quedará con toda la ropa que produzca.

Cada empresa tiene su propio factor crítico del éxito o su conjunto de factores, según el entorno en el que opera. En el capítulo V de este trabajo se propone una guía para que cada sociedad miembro identifique los suyos.

El otro elemento poco utilizado en la formulación e implementación de una estrategia es la AD. Así como hay elementos del entorno que le plantean a la empresa retos determinantes, como los FCE, también esta cuenta con recursos y conocimientos sobresalientes, es decir, aquellos puntos fuertes que destacan sobre los demás, en relación con la competencia de la empresa. En estos debe basar su estrategia toda empresa.

Para facilitar el análisis y caracterización de los elementos descritos en los puntos 1.3.2 y 1.3.3, se puede recurrir a una *matriz de análisis de entorno*, así como a una *matriz de valoración de elementos relevantes* (ver anexo 1, cuadros 1, 2 y 3).

Estas herramientas ayudarán a efectuar el análisis estratégico de una manera sistemática y ordenada, y serán de gran utilidad para las sociedades miembro.

1.3.4. El plan: concepto y sus elementos (objetivo, acciones, políticas, recursos).

Una vez realizado el análisis del entorno, y del ambiente interno de una empresa, los responsables de la organización sabrán a qué se enfrentan y con cuáles recursos. Se está en capacidad de plasmar todo ese conocimiento en un plan que, si atiende a todos los elementos enumerados en la sección 1.3, de manera que genere cambios estructurales en la empresa, se ubicará en la categoría de plan estratégico; si atiende algunos de esos elementos y no produce cambios estructurales, sino que son propios de las acciones rutinarias, corresponderá a la categoría de un plan táctico.

Para efectos de este estudio, se definirán algunos conceptos que permitan concretar la propuesta que se presentará en el capítulo V.

- Plan

Un plan es la acción concreta mediante la cual se busca alcanzar los objetivos que se proponga la empresa, con base en el análisis de los elementos citados. Este debe contener una indicación clara de quién, dónde, cuándo, cómo y con cuáles recursos se hará.

- Objetivo

La formulación de un plan acción (o conjunto de acciones) se hace para lograr algo; ese algo es lo que se declara en el objetivo (o conjunto de objetivos, según sea la empresa), y corresponde al estado al que desea llegar la empresa. El objetivo sirve de guía a la formulación del plan, pues sugiere las acciones que se requieren para alcanzar ese estado deseable.

Para que los objetivos alcancen su cometido de guiar las acciones de la empresa, deben cumplir ciertos requisitos (Cedeño, 1988):

- *Deben ser claros.*
- *Deben ser realistas, razonables y sensatos.*
- *Contribuir a las finalidades de más alta jerarquía.*
- *Deben ser alcanzables.*
- *Deben ser traducibles a operaciones, debe ser posible decir con claridad qué hay que hacer para lograrlos. (Eso es lo que se llama “operacionalizar” un objetivo).*
- *Deben ser mensurables [es decir susceptibles de medir en qué grado las acciones emprendidas los están alcanzando]. (p. 158)*

- Política

Una política constituye el marco –las guías- que fijará los límites a las acciones que se emprendan. En la consecución de los objetivos no se vale todo; algunas cosas del todo no son permitidas, o solo en cierto grado. En este caso no es válida la máxima de que *el fin justifica los medios*. Las políticas deben reflejar la filosofía y la ética de la organización.

- Recurso

Es todo aquello con que cuenta la empresa para llevar adelante sus planes. Se refiere a lo tangible e intangible: recurso humano, capacitado, entrenado, impregnado de la filosofía de la empresa; recursos materiales, local, oficina, vehículos, papelería, etcétera; los intangibles tienden a omitirse, y algunos muy importantes son el prestigio de la organización o sus miembros, el talento y la entrega de su personal, el *software* (programas de cómputo), un nombre (marca), etcétera.

1.3.5. La red de relaciones estratégicas como elemento sistematizador e integrador del enfoque mercadológico.

Finalmente, y volviendo al concepto del que se parte en este capítulo, la teoría de sistemas, se tiene la red de relaciones estratégicas (ver anexo 2). Esta útil herramienta le permite a la organización ver en forma integral todo lo que se está haciendo en ella en el ámbito estratégico: cuáles elementos del entorno se están aprovechando (oportunidades), cuáles se están neutralizando (amenazas), con qué planes, en qué puntos fuertes y aptitudes distintivas se están apoyando, cuáles debilidades se están subsanando, cuáles son los factores críticos del éxito de la empresa y si se están atendiendo, cuáles son los límites que se les han fijado a las acciones y actividades de la empresa, dónde está y a dónde quiere llegar, y si hay elementos importantes que no se están atendiendo.

Como se ha visto a lo largo de este capítulo, cuando se quiere formular o revisar la estrategia que está implementando una empresa, debe dársele un enfoque integral para poder identificar todos los aspectos que involucra y sus consecuencias, de modo que se tenga una apropiada dimensión de sus repercusiones. Para lograr esto, se hace necesaria la aplicación de la teoría de sistemas. Esta herramienta provee el esquema conceptual para visualizar, no solo todos los elementos que intervienen en la estrategia, sino también cómo lo hacen, cómo se interrelacionan, cuáles son sus objetivos, si estos están en concordancia con los del sistema como un todo, es decir, la organización como un todo, y si sus acciones están debidamente coordinadas para el logro de sus objetivos y los de la empresa en su totalidad.

La forma más indicada de apreciar el grado de adecuación de una estrategia y de todo este conjunto de elementos lo es, sin duda, la red estratégica. Esta consiste en una gráfica en la

que se plasman todos los elementos supracitados, con lo cual se reduce la probabilidad de que alguno de ellos, sobre todo los más importantes, se omitan o se enfoquen de una manera inapropiada.

No se debe olvidar que la característica principal de una estrategia, y que la diferencia de las acciones cotidianas (tácticas), es el grado de su impacto, el cual genera cambios profundos en la organización de que se trate. Dadas estas repercusiones que conlleva la implementación de una estrategia, es necesario que una organización cuente con una red estratégica elaborada concienzudamente, que reduzca la posibilidad de omitir algún elemento importante en la estrategia que se proponga implementar.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA DE LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA) Y SUS SOCIEDADES MIEMBROEN LATINOAMÉRICA

En este capítulo, se desarrollará una descripción de la Sociedad Mundial para la Protección de los Animales (*World Society for the Protection of Animals*–WSPA), sus orígenes y forma de funcionamiento y organización, lo mismo que su relación con las sociedades miembro.

De igual modo se describirán, de manera general, los antecedentes de las sociedades miembro, su estructuración, los servicios que prestan y las necesidades que satisfacen, las formas de financiamiento y aspectos que permitan una mayor comprensión de su naturaleza y funcionamiento, su situación actual y las características de la problemática por analizar en torno a estas sociedades.

2.1. ¿Qué es la WSPA?.

2.1.1. Antecedentes.

La WSPA, tal y como sus siglas en inglés lo indican, es una organización mundial creada para la protección de los animales de todo el mundo. Su estructura actual se remonta al año 1981, la cual surge a partir de la fusión de la Federación Mundial para la Protección de los Animales (WFPA), fundada en 1953; y de la Sociedad Internacional para la Protección de los Animales (ISPA), establecida en 1959.

Estas dos organizaciones fueron las primeras en desarrollar campañas internacionales sobre los temas de bienestar animal, en las cuales resaltaban problemas tales como la cacería canadiense de focas, el exterminio mundial de ballenas y la utilización de caballos como medio de transporte.

Durante los inicios de los años ochentas, la WSPA extendió sus bases de operación, originalmente establecidas en el Reino Unido y Estados Unidos de Norteamérica, y creó nuevas oficinas en Costa Rica, Brasil, Colombia y Canadá.

En la actualidad, la WSPA cuenta con 12 oficinas alrededor de todo el mundo y cerca de 400 000 personas de apoyo. Además, es la red mundial más grande en protección animal, pues cuenta con una membresía de 460 sociedades de protección animal en 113 países. Está representada en numerosos organismos internacionales y es la única organización de bienestar animal que ostenta un rango consultivo ante las Naciones Unidas y la Unión Europea.

Un área clave del trabajo de la WSPA ha sido la introducción de los principios de la protección animal en regiones donde estos estuvieron previamente subdesarrollados o no existían del todo. Adicionalmente, algunos de los proyectos impulsados más activamente por la WSPA han sido aquellos referidos a las mascotas. En este campo, se ha buscado atenuar la eliminación indiscriminada, mediante métodos crueles, de animales de compañía (mascotas) no deseados, y en general propiciar una mejor tenencia de estos animales.

2.1.2. Misión y visión.

La WSPA no dispone de una declaración formal y explícita de su visión y misión, según se comprobó al revisar diversos documentos y su página web. No obstante, existe una misión o razón de ser de la Organización en forma implícita, y por ende es variable. Por ejemplo, en la sección de la página web, referida a las sociedades miembro, aparece la siguiente declaración: *...which is why a crucial part of our mission is to help develop and strengthen the capabilities of our member society network.* (Por esto, una parte crucial de nuestra misión es ayudar a desarrollar y fortalecer las capacidades de nuestra red de sociedades miembro).

Por otra parte, en su Reporte Anual, el Presidente de la WSPA manifestó la siguiente razón de ser:

WSPA exists for one simple reason - there remains a serious and fundamental problem of animal suffering in the world that goes beyond nationalities or cultures. In the face of continuing and often systematic abuse of animals, 2002 saw many successes as we went to the aid of animals in need. (www.wspa.org.uk)

Este texto, traducido en lo que interesa, señala que la WSPA existe debido al abuso sistemático y los serios problemas que sufren los animales en el mundo, y que trascienden las nacionalidades y culturas.

Es claro que se perciben algunas diferencias en ambos planteamientos de la misión, lo cual es propio de definiciones implícitas y no explícitas.

En lo que a la visión se refiere, en la página web ya citada y en la misma sección (Member Societies) aparece, en el quinto párrafo, la siguiente declaración: *Our vision is a world in which the welfare of animals is understood and respected by everyone, and protected by effective legislation.* (Nuestra visión es un mundo en el cual el bienestar de los animales sea comprendido y respetado por todos, y protegido por una legislación efectiva).

Al igual que en el caso de la misión, la declaración de la visión no parece ser el resultado de un análisis consciente y deliberado, de manera que recoja el sentir de las necesidades de los receptores de sus servicios: sus clientes.

Esta situación evidencia la necesidad de definir explícita y claramente la misión y la visión de la WSPA, sobre todo tratándose de una entidad de alto rango, tanto por las materias que abarca como por el área geográfica que cubre.

2.1.3. Estructura organizativa.

La WSPA posee una estructura bastante compleja, dada la gran cobertura geográfica de sus actividades. Abarca prácticamente todas las actividades propias de una empresa, y tiene todo un aparato completo de comunicación, operaciones y generación de ingresos, lo que no es muy común en este tipo de organismos. A la cabeza de la organización se encuentra el

Director General, del cual dependen el Director de Generación de Ingresos, el Director de Operaciones y el Director de Comunicaciones; del Director de Generación de Ingresos dependen los directores regionales de Inglaterra, Dinamarca, Australia, Alemania, Holanda, Canadá y Estados Unidos; mientras que las direcciones regionales de Latinoamérica y Africa dependen del Director de Operaciones (ver anexo 6).

A pesar de que quienes entran en contacto con las sociedades miembro son los directores regionales, al menos en el caso de Latinoamérica, ya sea en forma directa o a través del personal de apoyo con que cuentan, existe un Director de Sociedades Miembro, que a su vez depende del Director de Operaciones (ver gráfico 2.1).

No queda claro por qué hay una Dirección específica de sociedades miembro, si existen las direcciones regionales, las cuales tienen el contacto directo con esos organismos.

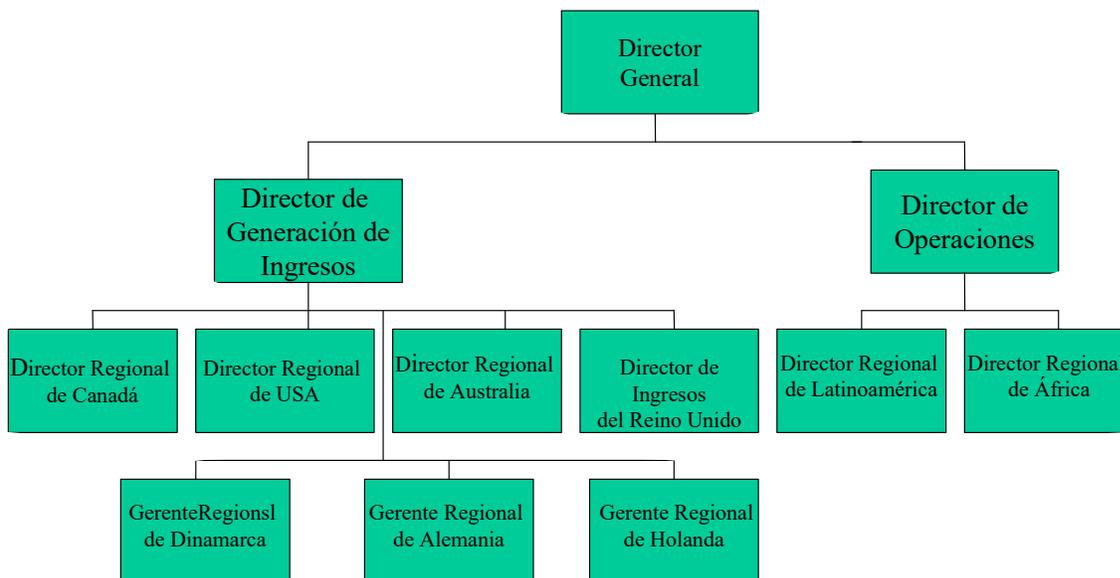
Por otra parte, la WSPA tiene toda una estructura para el manejo de las comunicaciones. Es importante resaltar este aspecto porque esta es una de las debilidades más manifiestas de las sociedades miembro.

Aunque en el anexo 6 se incluye el organigrama general de la WSPA, en este estudio se elaboró uno específico para Latinoamérica tomando los elementos pertinentes del general, para efectos de clarificar la ubicación de la Dirección Regional para Latinoamérica.

Como se observa en el gráfico 2.1, esta Dirección, junto a la Dirección Regional Africana, depende de la Dirección de Operaciones, mientras que el resto de direcciones regionales dependen de la Dirección de Generación de Ingresos, todas en el mismo nivel. Tampoco está claro, desde el punto de vista técnico administrativo, por qué se realiza esa separación de las direcciones regionales, excepto que sea por razones de la naturaleza de sus responsabilidades.

Gráfico 2.1

Estructura organizacional de la WSPA en Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Relación de la WSPA con las sociedades miembro.

La relación de la WSPA con las sociedades miembro es muy estrecha, en el sentido de que todas sus acciones en procura del bienestar animal se efectúan a través de las sociedades miembro o, a lo sumo, en forma conjunta. Estas se han convertido en una especie de servicio de inteligencia, mediante el cual se recoge toda la información relativa al estado de las diferentes especies animales en los diferentes países, las acciones que se han realizado, cuáles se pueden llevar a cabo, y cuáles son las distintas autoridades locales a las que les corresponde aplicar las medidas pertinentes, ya sean de ejecución o normativas.

Por esta razón, la WSPA ha ido cambiando el tipo y forma de soporte que les otorga a esas sociedades, debido a lo limitado de sus recursos en relación con el rango de acción que tiene (460 sociedades en 113 países demandan un presupuesto que sobrepasaría cualquier cifra imaginable). Sin embargo, su presupuesto es de aproximadamente \$3 000 000 (tres millones de dólares americanos), para financiar proyectos y campañas en todo el mundo, y \$400 000 (cuatrocientos mil dólares americanos), asignados para atender los proyectos de la región latinoamericana, la cual, a la fecha, cuenta con 66 sociedades miembro en 26 países. De todas ellas, un 52% ha recibido algún tipo de asistencia técnico financiera.

Así, se ha ido pasando de un esquema de financiación directa a esas entidades, ya sea para la realización de proyectos específicos o para coadyuvar en el desarrollo de sus actividades, a uno orientado al desarrollo organizacional y operativo, de manera que el aporte sea sostenible. Este esquema se empezó a implementar con la contratación de consultores en áreas específicas en las que se visualizan las necesidades de sus sociedades miembro.

2.1.5. Regiones en que se agrupan todas las sociedades miembro.

La WSPA dirige sus acciones desde doce oficinas regionales, a saber: Canadá, Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Dinamarca, Alemania, Holanda, África y Latinoamérica, Nueva Zelandia, Colombia y Brasil; estas dos últimas como subsedes de la oficina en Costa Rica, que dirige las actividades de Latinoamérica (www.wspa.org.uk).

Asimismo, tiene clasificadas a las sociedades miembro latinoamericanas en tres categorías: A, B y C. La categoría A incluye aquellas organizaciones de nivel superior que tienen una estructura más definida y cuentan con recursos y planes de trabajo; la categoría B abarca aquellas en crecimiento (que están en proceso de estructuración); y en la categoría C se encuentran las organizaciones base, es decir, las que no poseen una estructura ni personal, que dependen generalmente de una sola persona y no cuentan con planes de trabajo.

De todas las oficinas citadas, para el presente estudio interesa la de Costa Rica, por cuanto es la que alberga a la Dirección Regional de la WSPA para Latinoamérica, lo mismo que Colombia y Brasil, que fungen como subsedes.

2.2. Las sociedades miembro de Latinoamérica.

2.2.1. Antecedentes.

Los orígenes de las sociedades miembro de la WSPA son diversos, pero tienen un denominador común: surgen gracias a la sensibilidad de una persona o de un grupo por alguna especie animal. Han sido el producto de personas que, por algún motivo, sienten una especial inclinación por cierta especie animal que corre algún peligro o es objeto de algún tipo de maltrato, de acuerdo con estándares de calidad de vida que han sido definidos en sus respectivos países, ya sean formalmente o por sentido común. Por ello, estos estándares varían en cuanto a la fuerza de las disposiciones normativas que les confieren el marco de acción.

Es menester resaltar el hecho de que las especies animales que más consumen la atención y los recursos de la mayoría de las entidades protectoras de animales son la canina y la felina (entiéndase perros y gatos), por definición animales de compañía. Lo anterior se comprueba en la declaración del motivo por el cual se crearon, efectuada por la mayoría de las asociaciones participantes en *el Seminario Taller Sociedades Miembro Latinoamérica*, organizado por la WSPA en San José, Costa Rica en el año 2002, tales como Asociación pro Defensa de los Animales de Venezuela (APROA), Fundación San Francisco de Asís de Paraguay, Asociación Catarinense de Protección a los Animales de Brasil (ACAPRA), Asociación Protectora de los Animales y las Plantas de Colombia (APAP); Asociación Antonio Haghenbeck de México y Asociación Nacional Protectora de Animales de Costa Rica (ANPA).

Esto se debe a que, históricamente, estas dos especies son las que más han convivido de una manera más estrecha con los seres humanos, por lo que han llegado a desarrollar una gran dependencia y, a la vez, se han llegado a integrar a las familias humanas. Esta dependencia

constituye una de las principales causas de la mayor parte de los maltratos y crueldades que se perciben en Latinoamérica hacia estas dos especies de animales.

Si bien es cierto el caballo en un tiempo también gozó de este estatus, con el progreso tecnológico ha sido desplazado, y aunque en algunos países todavía existe el maltrato de este animal, el número de casos es mucho menor que el de las otras dos especies mencionadas. Más adelante, en el subpunto 2.2.5 de este mismo capítulo, se describen otros grupos de animales que reciben la atención de estas organizaciones.

Sin embargo, existe una declaración universal de los derechos de los animales que, aunque no tiene un carácter vinculante para los países, sí contiene varios principios que pueden servirles de orientación general. A manera de ejemplo se extraerán los dos primeros artículos, que ilustran de una manera muy elocuente la importancia que el hombre le está asignando a su convivencia con los demás seres del planeta:

Artículo 1. - Todos los animales nacen iguales ante la vida y tienen los mismos derechos a la existencia./Artículo 2. – a) Todo animal tiene derecho al respeto. / b) El hombre, como especie animal, no puede atribuirse el derecho de exterminar a los otros animales o de explotarlos violando ese derecho. Tiene obligación de poner sus conocimientos al servicio de los animales./c) Todos los animales tienen derecho a la atención, a los cuidados y a la protección del hombre. (Asociación Nacional Protectora de Animales de Costa Rica–ANPA, 2001)

Como se puede observar, en estos primeros dos artículos se pone de relieve la importancia que deben tener todos los animales, sin excepción, en su convivencia con el ser mayor de su reino: el hombre.

A todo lo que se ha venido comentando en este apartado, se debe agregar la denuncia, por parte de prácticamente todas las sociedades miembro, acerca de la incapacidad que tienen las autoridades de los respectivos países para manejar la problemática con una sensibilidad

más humana. En la mayoría de los casos se cita, por ejemplo, el exterminio masivo de las dos especies citadas acudiendo a métodos que alcanzan niveles de crueldad, cuando perciben que existe una sobrepoblación o algún problema epidemiológico asociado a ella.

Es importante aclarar que la crueldad y el maltrato no afectan solo a estas dos especies, sino que, por la condición ya señalada, son más frecuentes en ellas. Sin embargo, en otras especies se presentan maltratos, tales como los que ocurren con el sacrificio de los toros en las fiestas taurinas, o la tenencia de mascotas cuyo *modus vivendi* no se presta para tenerlas como animales de compañía, como es el caso de los pájaros, pericos, lapas, iguanas, entre otros.

2.2.2. Estructuración.

En su gran mayoría, las asociaciones (sociedades miembro) no poseen una estructura formal definida que les permita distribuirse las tareas, funciones y responsabilidades de manera que se sistematice y despersonalice su operación.

Todas tienen una Junta Directiva que se integra de diferentes maneras y que se designa nominalmente, aunque en la práctica no todos los miembros trabajan igual o el trabajo se recarga en algunos pocos e, incluso, en uno de ellos.

Casi todas carecen de personal pagado, excepto en los casos en que tienen un albergue o refugio de animales, dado el carácter imprescindible de este para mantener funcionando un lugar de estos, y por lo general se convierte en una de las mayores fuentes de erogación, junto a la alimentación de los animales que albergan. Las oficinas usualmente se ubican en locales de algunos de sus miembros, empresas, oficinas de trabajo o casas. Todo esto obliga a los miembros de las juntas directivas a asumir funciones operativas y a tomar tiempo de su trabajo, de sus momentos de ocio o del tiempo que dedican a sus familias, para cumplir las responsabilidades asignadas o encomendadas. Esto se convierte en un serio problema, como se expondrá más adelante en el capítulo II.

Finalmente, y no por ello menos importante, cabe señalar que prácticamente todas las asociaciones carecen de un administrador o una persona con formación o conocimientos en este campo, que coadyuve a un manejo más eficiente de estas entidades, de los pocos recursos que tienen, pero sobre todo que aporte esa visión empresarial que requiere todo tipo de organización, y uno de cuyos mayores y más directos resultados es la generación de ingresos, que tantas repercusiones tiene en la viabilidad y eficacia que sus acciones puedan alcanzar.

2.2.3. Servicios que prestan.

Los servicios declarados que prestan las sociedades miembro son muy diversos, poco sistematizados y deficientes en relación con la demanda que deben satisfacer. Además, varían de país a país y, dentro de un mismo país, de asociación a asociación. Servicios declarados son aquellos evidentes o que las mismas asociaciones creen prestar, pero estos pueden ser mayores si se incluyen los indirectos o inherentes a los que realmente prestan. Entre los servicios más comunes se pueden citar los siguientes:

- a) Refugio (albergue) para animales abandonados
- b) Rehabilitación de animales maltratados
- c) Rescate de animales en situaciones de peligro, ya sea en circunstancias normales o de desastre natural
- d) Hogares temporales para animales de compañía abandonados
- e) Campañas de esterilizaciones para el control de superpoblaciones
- f) Campañas de vacunación y desparasitación
- g) Campañas de educación
- h) Implementación de campañas en defensa de aquellos animales que son objeto de maltrato
- i) Atención, evacuación o canalización de todo tipo de consultas o denuncias sobre animales

Estas funciones se pueden comprender desde el punto de vista de su relación directa con los animales; pero, si se observa con cuidado, se nota que la mayoría de ellas está vinculada a la salud humana y tiene repercusiones importantes para la sociedad, como se analizará en los capítulos subsiguientes.

2.2.4. Formas de financiamiento.

Las formas en que se financian las sociedades miembro también son muy diversas, pero se pueden destacar dos: las donaciones y las actividades para la recaudación de ingresos. En el primer caso, suele darse un aporte mayoritario de algunos miembros de las juntas directivas, quienes, a su vez, son los que organizan la mayoría de las actividades tendientes a recaudar fondos para la causa que impulsan, dentro de las cuales están: festivales, rifas, bingos, recepciones sociales en pro de la causa. A estas actividades se deben agregar los aportes de socios y público en general.

Otras asociaciones, las menos, cuentan con algún tipo de ingreso por el cobro de algunos servicios, tales como atención en clínicas de animales accidentados, vacunaciones, desparasitaciones, sacrificio de animales que no tienen cura, y consulta en general, todo a precios normalmente al costo. En pocos casos cuentan con algún aporte de las autoridades federales o locales en aquellos proyectos que les son de interés.

2.2.5. Beneficiarios de sus servicios.

Según se desprende de la observación de campo y documental, los servicios que prestan la WSPA y sus sociedades miembro están dirigidos fundamentalmente a la protección de todas las especies animales, en todo el mundo, que sufren algún tipo de maltrato. Este maltrato tiene diversos orígenes, por ejemplo la inescrupulosidad de las personas. Este es el caso de los animales callejeros, que son, fundamentalmente, aquellos animales de compañía que dependen del hombre para su sobrevivencia y que son abandonados en casi todos los países latinoamericanos; los animales que son sometidos a actividades que van contra su naturaleza, como sucede en las exhibiciones de *entretenimiento* y que son sacados de su hábitat natural;

este es el caso de los tigres que son obligados a brincar a través de un aro de fuego, cuando su instinto de conservación les indica que deben huir de él, lo cual sucede en los circos junto a otros animales que son sometidos a situaciones similares; lo mismo que los toros en aquellos países (España, México, Colombia y otros) en los que, al final de la faena, los matan; así como el caso de los enfrentamientos, como ocurre en las peleas de gallos; aquellos animales que son sometidos a condiciones verdaderamente horribles para fines científicos, como es el caso de los osos en china, en donde los utilizan para la producción de medicina tradicional.

En general, se trata de todos los animales sometidos a algún tipo de crueldad por el ser humano, o que sufren por situaciones de desastre natural, como es el caso de inundaciones, terremotos, etc., o que son objeto de contrabando o son utilizados como mascotas aun cuando no nacieron para serlo, que están en peligro de extinción o, incluso, que son utilizados para fines científicos.

Según el resultado de las encuestas aplicadas a los miembros de las juntas directivas y a los usuarios de los servicios, los beneficiarios de esos servicios efectivamente son sus mascotas o animales de compañía. Esta visualización de los destinatarios de los servicios plantea una gran limitante a un enfoque empresarial, entendido como el manejo con un enfoque de empresa en todo el sentido de la palabra, excepto en lo relativo al lucro, es decir, la generación y apropiación privadas de ganancias, tal y como se expondrá más adelante.

2.2.6. Necesidades que satisfacen.

De acuerdo con la investigación documental y la de campo realizadas, existe una gran variedad de servicios que prestan las sociedades miembro, como ya se mencionó en el punto 2.2.3, pero no hay una identificación claramente asociada sobre las necesidades que son satisfechas con los servicios prestados. Este es un aspecto medular que se retomará en los subsiguientes capítulos, por cuanto forma parte del objetivo general y de algunos de los objetivos específicos del presente trabajo.

2.2.7. Sistema de trabajo.

La forma de trabajar de las sociedades miembro no es sistemática, según se desprende de la revisión documental, de las encuestas aplicadas a las juntas directivas, de las entrevistas a profundidad efectuadas al Director General y demás funcionarios de la WSPA en Latinoamérica, y de la observación practicada por el autor durante las consultorías realizadas a esas organizaciones.

Esto se evidencia en la falta de definición de áreas de trabajo con asignación de responsables permanentes, así como en la carencia de objetivos generales y específicos que orienten las acciones, tanto de las organizaciones como un todo, como de cada una de las áreas funcionales y de sus responsables. Este problema se encuentra asociado a la escasez del recurso humano y económico en relación con las necesidades que la sociedad les plantea.

Igualmente, carecen de un proceso de selección y reclutamiento del poco personal de planta pagado y, sobre todo, de los voluntarios. Estos últimos revisten especial importancia dado que los pocos recursos con que cuentan hace que dependan en gran medida de este tipo de personal.

Lo anterior conduce a otra carencia, también muy importante desde el punto de vista de la funcionalidad de organizaciones que tienen una gran rotación de personal dada la naturaleza de este (voluntariado). Se trata de la formulación de directrices, elaboración de reglamentos, manuales y disposiciones que estandaricen en alguna medida las funciones, tareas y responsabilidades de quienes lleguen a prestar sus servicios y las del mismo personal fijo.

Se presenta, también, la falta de formulación de un programa específicamente orientado a los voluntarios, que identifique áreas afines a sus ocupaciones o intereses, de manera que se les facilite su trabajo y se les haga lo más placentero posible a fin de reducir la tasa de rotación.

2.2.8. Situación financiero actual.

La situación financiera actual de prácticamente todas las sociedades miembro es bastante crítica. En general, sus gastos exceden mucho a sus ingresos, lo cual obliga a que los socios más identificados con la causa y la mayoría de los miembros de las juntas directivas tengan que aportar dinero de su propio peculio, además de desgastarse con una serie de actividades para recaudar fondos por los distintos medios acostumbrados, tales como donaciones –que constituyen la mayor fuente de estos–, recepciones sociales, sorteos, competencias, ventas de objetos donados, y otros.

Y en este caso solo se contemplan las actividades diarias, que son bastante limitadas en comparación con las necesidades que requiere la comunidad, ciudad o país al que pertenecen, y que se supone deberían satisfacer según la razón social bajo la cual se constituyeron. Si se consideran las necesidades que se desprenden de los artículos 1 y 2 de la *Declaración de los derechos universales de los animales* antes citados, estas necesidades serían mayores y, por ende, aumentaría la brecha entre su insatisfacción y su satisfacción. Esto se puede constatar en los datos obtenidos de las juntas directivas en el cuestionario que se les aplicó, en el que manifiestan no poder cubrir todas las necesidades de su comunidad debido a las limitaciones de personal y de recursos en general.

Esta situación ocasiona que todas las sociedades miembro vean a la WSPA como su fuente potencial de financiamiento, lo cual, como se comentó anteriormente, es imposible dados los recursos con que cuenta para brindar asistencia, tanto a las sociedades miembro en general, como a las de la región latinoamericana en particular.

A lo anterior se debe agregar que las personas esperan y reclaman una mayor acción, por parte de estas sociedades, en la solución de los problemas de los animales. En esta reclamación se presenta una situación particular, por cuanto todos los estratos socioeconómicos exigen esas soluciones, pero no todos están dispuestos a contribuir con algún aporte, ya sea económico o de otra índole, para financiar las funciones.

A esta situación se añade el hecho de que las personas que más se acercan a solicitar los servicios de las protectoras para sus mascotas, provienen de los estratos socioeconómicos bajos o muy bajos (70%), y en menor medida de los estratos medios (25%). Un porcentaje muy bajo (5%) pertenece a la clase alta, aunque resulte difícil de creer.

En todos los casos se tiene la creencia de que estas sociedades cuentan con aportes de gobiernos, estatales o locales, para el desempeño de sus trabajos; o que existe una fuente indefinida (etérea) que las financia, y que por tanto deben prestar sus servicios en forma gratuita. Esta creencia es generalizada e, incluso, ya ha calado entre los miembros de las juntas directivas, quienes encuentran prohibitivo el cobro de cualquier suma, por muy simbólica que sea, a quienes reciben sus servicios. Esto agrava la situación, como se analizará más adelante.

2.2.9. Recursos humanos de las sociedades.

Tanto en la revisión documental como en los estudios de campo se observa que, salvo algunas excepciones, todas las asociaciones carecen de personal académicamente preparado, ya sea en sus juntas directivas o en su personal de planta (personal pagado). En las que sí cuentan con este tipo de personal, se presenta la situación de que, en primer lugar no todos los empleados tienen esa característica, y en segundo lugar no se cuenta con personal preparado en las ciencias administrativas.

El único profesional con el que trabajan prácticamente todas, en forma permanente, o por alguna modalidad de contratación (servicios profesionales, comisiones o por tarifas en campañas) es el médico veterinario. Esto se debe a la naturaleza de su trabajo, que es compleja; por lo general su ejercicio está regulado por ley y, si no posee el título que acredite los estudios respectivos, eso le implicará consecuencias penales y civiles por ejercer esas funciones sin contar con la autorización correspondiente.

Se destaca el hecho de que estas organizaciones no cuenten con un profesional en administración de manera permanente, o al menos en algunas de las modalidades de contratación.

La WSPA les ha brindado a las sociedades miembro capacitación en algunas áreas técnicas especializadas, como rescate, control de animales agresivos, abordaje de las tareas educativas, entre otras, pero tienen que ser las mismas organizaciones las que lo soliciten.

Sin embargo, esto es insuficiente si no se cuenta con un manejo administrativo, como se analizará más adelante.

2.3. Los consultores de la WSPA en las sociedades miembro latinoamericanas.

En la entrevista realizada al Director General para Latinoamérica y los funcionarios de la WSPA², se refirieron al cambio de enfoque que esta Institución le venía dando a la asistencia que se les presta a sus sociedades miembro, por uno nuevo que procura una mayor autosuficiencia.

Este enfoque consiste en ayudarlas a organizarse mejor, no solo en los servicios que prestan, sino en la generación de recursos financieros, que les permita cumplir su misión sin que sufran el desgaste tan grande que comúnmente padecen y que las puede llevar a su desaparición.

2.3.1. Rol que desempeñan los consultores.

En la implementación de este nuevo enfoque de la asistencia que la Institución de marras brinda a las asociaciones, ha recurrido a consultores especialistas en la rama veterinaria, para lograr una mayor eficiencia en campos como la esterilización a una edad temprana de los animales de compañía; y en la rama educativa, para incorporar conceptos modernos de educación que modifiquen la cultura de las sociedades en su relación con los animales, tanto los que no reúnen condiciones para ser mascotas como los que sí las tienen.

² Guías estructuradas en entrevista efectuadas personalmente y enviadas por correo electrónico.

Recientemente, se incluyó la consultoría en el campo administrativo, orientada a asesorar a las sociedades miembro para generar fuentes de ingreso. No obstante, tal y como se verá a lo largo de este estudio, cuyo objetivo precisamente es analizar este aspecto de estas organizaciones, un apoyo de esta índole tiene implicaciones más amplias de lo que se aprecia de primera entrada.

2.3.2. Características que debe reunir un consultor de la WSPA.

De acuerdo con la información recopilada y documentación revisada, no existe un perfil formalmente definido sobre las características y requisitos que deben reunir los consultores que contrata la WSPA.

Es importante destacar que, al momento de realizar este trabajo, muchos de los programas que venía implementando la WSPA, con sus sociedades miembro, están suspendidos, debido a una revisión de estos y a un reacomodo que se está produciendo, como consecuencia del cambio de su Director General a escala mundial.

2.4. Información sobre las sociedades miembro y los destinatarios de los servicios.

Existe un serio problema en cuanto a la información que manejan las sociedades miembro sobre los destinatarios de sus servicios, como ocurre con la misma WSPA con respecto a las sociedades miembro, las cuales vienen a ser las receptoras de los servicios de esta Institución. Es importante resaltar este hecho, por cuanto es difícil para cualquier tipo de organización poder ganarse el derecho de existir, mediante la satisfacción de las necesidades de los receptores de sus servicios, si no cuenta con toda la información relevante sobre estos. Por esta razón, en este apartado se abordará este aspecto de manera descriptiva, con el fin de sentar las bases para su análisis posterior.

2.4.1. Información sobre las sociedades miembro por parte de la WSPA.

Para la realización de la presente memoria, se estableció contacto con la Dirección Regional para Latinoamérica de la WSPA, con el fin de recabar toda la información pertinente respecto a sus sociedades miembro: formas en que están organizadas, cómo se financian, el trabajo que realizan, cómo lo llevan a cabo, con qué personal cuentan, a quiénes está dirigido su trabajo y a cuáles especies atienden.

Esta información es básica para que esta Institución pueda focalizar sus esfuerzos, dada la estrechez financiera que enfrenta en el ámbito mundial y en Latinoamérica, como se indicó en el punto 2.2.8.

En la entrevista efectuada al Director Regional y a otros funcionarios, afirmaron que carecían de esta información, a pesar de que, para poder ingresar en la WSPA, las sociedades miembro debieron cumplir el requisito de llenar un formulario en el que consignan, si no toda, por lo menos una parte importante de la información.

Para tratar de subsanar esa carencia, el autor de este trabajo elaboró dos cuestionarios: uno destinado a los miembros de las juntas directivas y otro dirigido a los usuarios de sus servicios. Por directrices de la Institución, estos debieron administrarse a través de la citada Dirección Regional, para evitar sesgos y duplicidad en la aplicación de las encuestas. La funcionaria encargada de canalizar toda esta información manifestó que ese ha sido un problema secular que la WSPA ha tenido que enfrentar con estas entidades y que ha dificultado la labor de apoyo que ellos desean darles. Por ese mismo motivo, considera difícil obtener la información en el tiempo y forma requeridos para los propósitos del presente trabajo, dada su experiencia en ese sentido.

Esta situación se comprobó al intentar recabar la información directamente en la Asociación Nacional Protectora de Animales mediante los instrumentos mencionados. En diciembre del 2003, se efectuó una visita a las oficinas de esta Asociación para explicarles el

propósito de la recopilación de los datos citados y la necesidad de entrevistar a los usuarios de sus servicios. A mediados de febrero del 2004 todavía no se contaba con la información requerida.

Esta aparente limitación para el presente trabajo, se convierte en una oportunidad para analizar sus repercusiones en la labor de la Institución, en el manejo de las relaciones con sus sociedades miembro, en el resultado y alcance de la asistencia que puedan brindarles, y en la limitación del alcance de las mismas acciones que su razón de ser y visión, aunque implícitas, les demanda en pro de la protección animal.

2.4.2. Información sobre las sociedades miembro y los destinatarios de sus servicios.

Las juntas directivas de las sociedades miembro no facilitan información acerca de su organización, situación financiera y sus clientes, porque en su mayoría no cuentan con datos organizados y sistematizados sobre lo que hacen, dónde lo hacen y cómo lo hacen.

No se lleva un registro que describa la historia de estas entidades para analizar tendencias, de manera que se puedan vislumbrar oportunidades y amenazas, y las acciones que han implementado en el pasado, de modo que permita evaluar lo actuado para reforzar lo bueno y corregir las fallas.

Según afirmó el Representante de la WSPA en Colombia, les envió los cuestionarios elaborados en el presente estudio, a varias asociaciones en Ecuador, Argentina, Colombia, Brasil, Venezuela y Paraguay, y lo mismo hizo la Representante de Costa Rica con las asociaciones de Panamá y México. Sin embargo, hasta el momento de la elaboración de la presente memoria, la obtención de ambas informaciones, la relativa a las organizaciones y la referente a sus usuarios, había sido infructuosa, tal y como lo había pronosticado esta última funcionaria.

Esta circunstancia revela un problema adicional que deberá abordarse en el presente trabajo, tanto en el capítulo III, en el que se procederá a la caracterización del problema, y en el capítulo IV, en el cual se analizará la problemática, como en el capítulo V, en el que se presentará una propuesta de solución.

Al parecer, los miembros de estas organizaciones no advierten la importancia de generar información que les permita contar con una memoria institucional, quizás porque no ven la necesidad de ello ni nadie se los ha hecho saber. Aquí surge una nueva oportunidad de brindarles un aporte con este estudio.

Por otra parte, esta realidad –que no es única de estas organizaciones sino también de otras, incluyendo las no lucrativas– no impide que este trabajo se lleve a cabo por cuanto, tal y como se indicó antes, representa una oportunidad para aportar recomendaciones tendientes a mejorar esa situación. Adicionalmente, con la información suministrada por los funcionarios de la WSPA, en las entrevistas a profundidad que se les practicó, se obtiene un panorama de la situación de estas entidades, ya que estos funcionarios las visitan muy frecuentemente, por lo que tienen una idea bastante exacta de su funcionamiento, lo cual los convierte en una buena y confiable fuente de información.

Asimismo, la observación de campo del autor en sus visitas de consultoría a estas organizaciones y los dos años que trabajó en una de ellas (ANPA) le han permitido vivir de cerca la situación de estas entidades y conocer a fondo su problemática.

Además, se cuenta con las experiencias compartidas por un número importante de estas entidades en el *Seminario Taller Sociedades Miembro Latinoamérica 2002*. En este seminario, cada una expuso su situación particular, información que resulta bastante reveladora para los efectos de este trabajo, y que se encuentra debidamente documentada; de ella se derivarán muchos de los elementos de la caracterización de la problemática que viven.

Todo lo anterior permitirá obtener conclusiones muy importantes, como se verá en los siguientes capítulos, sobre la falta de visualización acerca de los receptores de los servicios como clientes, por ejemplo. Esto reviste una gran importancia en el enfoque mercadológico que debe dársele a la gestión de estas organizaciones si se quiere generar ingresos.

Como administrador de las sociedades y consultor de otras, el autor de este estudio pudo determinar la existencia de una serie de mitos que en las diferentes actividades observadas se derribaron. Por ejemplo, en las campañas de esterilización, en las que se brinda una serie de servicios, ya sea en forma individual o en paquetes promocionales, las personas no solo están dispuestas a pagar sino que lo consideran justo y necesario, por cuanto reconocen que ese mismo servicio, dado en condiciones normales, les costaría entre cuatro y seis veces más. Este aspecto fue confirmado en las pocas encuestas aplicadas por algunas de las asociaciones como ANPA de Costa Rica y APAP de Colombia, y elaboradas como parte del presente estudio.

Sin embargo, los mismos miembros de las juntas directivas presuponen que las personas no pagarán, ya sea porque creen no están dispuestas o porque no tienen el dinero, y por ello no realizan la respectiva gestión de cobro.

En varias campañas de esterilización realizadas en Costa Rica, coordinadas por una persona a quien se le encomendó el planeamiento y coordinación, en las cuales se brindaron los servicios de esterilización, desparasitación, vacunación y charlas educativas, las personas llegaban con el dinero para pagar y nunca reclamaron por los precios que se les cobraban, que eran bastante asequibles, según se puede observar en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1

Servicios y precios en campañas de esterilización en Costa Rica

Servicios en campaña	Clase media alta y alta		Clase media baja		Clase baja	
	Colones	Dólares	Colones	Dólares	Colones	Dólares
	*	**	*	**	*	**
Esterilizaciones	6 000	14.21	5 000	11.84	3 500	8.29
Vacunas múltiple con esterilización	3 500	8.29	3 500	8.29	3 500	8.29
Vacuna de rabia con esterilización	2 500	5.92	2 500	5.92	2 500	5.92
Solo vacuna múltiple	4 500	10.66	4 500	10.66	4 500	10.66
Solo vacuna de rabia	3 500	8.29	3 500	8.29	3500	8.29
Desparasitación en ambos casos	1 500	3.55	1 500	3.55	1 500	3.55
Total combo en campaña	13 500	31.99	12 500	29.62	11 000	26.06

*Colones costarricenses

**Dólares americanos al tipo de cambio ₡422

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro 2.2, los precios son bastante razonables y cubren solo el costo de los medicamentos y los honorarios del médico veterinario en campaña. En cuanto a los lugares donde habitan personas de estratos bajos, el precio por esterilizar un perro o un gato es de \$8.29 (₡3 500). En una clínica este costo sería muy superior, de \$42.65 a \$59.24 aproximadamente. Si las personas optan por algunos de los llamados *combos*, obtienen un precio más económico por brindarle los servicios preventivos básicos a su mascota. En el caso de la clase baja, la esterilización, vacuna múltiple y contra la rabia, más la desparasitación, cuesta en total \$26; a la clase media baja le costaría \$29.62, y a las clases media alta y alta \$32.

El costo promedio por los servicios preventivos básicos en campaña es de \$29.22, lo que, comparado con los \$51 por una esterilización en una clínica, implica una diferencia de \$21.78.

Más adelante se analizará más ampliamente la forma en que las clínicas veterinarias podrían beneficiarse de estos programas y percibirlos como una gran oportunidad en vez de una amenaza.

Por las limitaciones de información antes mencionadas, se desconocen los costos en otros países. Sin embargo, estos en una campaña deberían ser muy similares, excepto que obtengan los materiales en otras partes con precios mucho más baratos y paguen servicios veterinarios calificados por precios menores, lo cual es poco probable. Esto último se confirmó en el *Seminario Taller Sociedades Miembro* efectuado por la WSPA en Costa Rica, cuando ANPA expuso su experiencia en esta actividad junto a otras que realizaba para ese año.

Se debe aclarar que estos precios solo cubren los costos de medicamentos utilizados y los honorarios de los veterinarios que prestaban sus servicios. No abarcan los costos de la publicidad (colocación de panfletos en lugares visibles circunvecinos, entrega personal de los panfletos, anuncios por medio de los sacerdotes en las iglesias, publicación de las fechas de castración en la revista oficial de la Asociación Gaus Míaus o en los medios a los que tienen acceso) ni del trabajo de la coordinadora antes, durante y después de la campaña.

Como se verá en los capítulos siguientes, esta situación, lejos de contribuir a la autosuficiencia de las asociaciones, más bien les genera los problemas financieros antes mencionados.

En estas condiciones se realizaron 500 esterilizaciones en todo el año 2000; 2 500 en el año 2001; 3 594 en el año 2002 y 3 436 en el año 2003 (informe de labores del autor a la Junta Directiva de ANPA y datos suministrados por la oficina de esa Asociación). Si se asocia cada esterilización con un dueño de mascota, se obtiene un número igual de personas atendidas. Como se puede observar, la demanda del servicio no disminuye por el cobro que se les hacía a las personas, sino que tiene una clara tendencia a aumentar (ver cuadro 2.2 y gráfico 2.2).

Cuadro 2.2

Número de esterilizaciones realizadas en campaña en Costa Rica

AÑO	2000	2001	2002	2003
Número de esterilizaciones	500	2500	3594	3436

Fuente: Elaboración propia

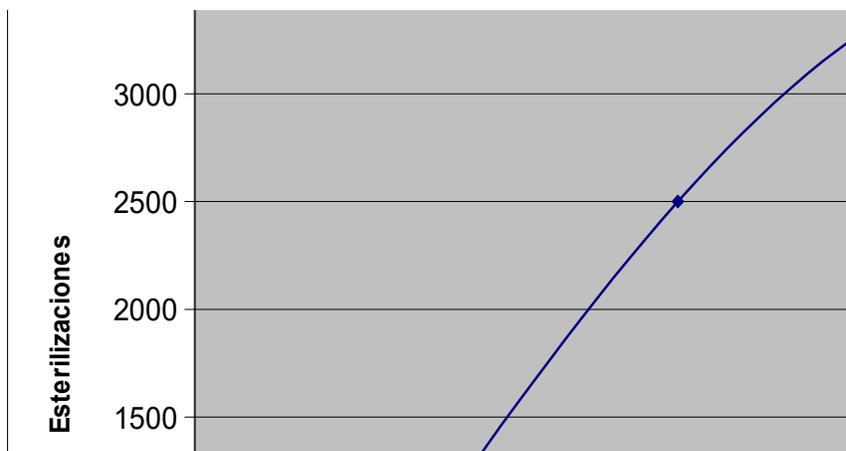
Este caso, expuesto a manera de ejemplo, es uno de los más exitosos en el ámbito latinoamericano, y evidencia que las organizaciones objeto de este estudio pueden llegar a ser autosuficientes en sus proyectos específicos y en sus actividades en general, como se analizará en los capítulos subsiguientes.

Por otra parte, en la ciudad de Pereira, Colombia, la Asociación Protectora de los Animales y Plantas (APAP) presta prácticamente todos los servicios de clínica, por los que cobran precios, y sin embargo la afluencia es mayor que en las clínicas convencionales instaladas en los alrededores. Este es un aspecto que debe tenerse presente al precisar la problemática de este tipo de organizaciones, lo mismo que al analizarla y plantear la propuesta de solución.

Gráfico 2.2

Número de esterilizaciones en campaña en Costa Rica

(período 2000-2003)



Fuente: Elaboración propia

La APAP en Colombia es un ejemplo de sociedad miembro digno de resaltar, debido a la gran disposición de su Junta Directiva de buscar fuentes de autofinanciamiento. Como producto de esta disposición, ha logrado buenas alianzas con organismos gubernamentales de la localidad, para llevar a cabo su labor de protección animal y de las plantas obteniendo ingresos por medio del cobro del costo de los servicios que les proporcionan a esos entes.

Según los datos obtenidos en las encuestas que se lograron aplicar, se observa que, de los servicios que prestan las sociedades miembro, los más utilizados son, por su orden: esterilización, adopciones, vacunaciones, desparasitaciones y consulta. En las entidades que tienen clínicas, los servicios demandados son los que usualmente se prestan en estas, los cuales comprenden básicamente los ya citados, más exámenes, cirugías, productos veterinarios

y, si cuentan con tiendas de artículos para mascotas (*pet shop*), los alimentos y artículos que se utilizan con los animales de compañía, tales como cadenas, collares, juguetes, etc.

Con respecto a los servicios que no han sido utilizados, esto se debe, fundamentalmente, a que las personas no los han requerido, situación que genera una oportunidad, como se analizará más adelante.

Cuando se les preguntó a los usuarios de las organizaciones en estudio por qué acudían a estas asociaciones en busca de sus servicios, expresaron dos razones: que los costos son más baratos que en otros lugares y que están satisfechos con el servicio que brindan. En el primer caso, es comprensible porque la mayoría de los servicios se dan en campañas, lo que les permite explotar las economías de escala y no incurrir en costos fijos propios de una clínica veterinaria convencional.

En este sentido, se podría pensar que se trata de una competencia desleal que las asociaciones le presentan a las clínicas. Esto no es cierto, por cuanto está sobradamente comprobado que las personas que acuden a las campañas citadas no van a las clínicas, primero porque las asociaciones las buscan al desplazarse a las comunidades, y segundo por la reducción de los costos fijos debido a la cantidad de gente. Por ejemplo, en una campaña de esterilización, dependiendo de la propaganda que se haga y de las veces que se haya efectuado la campaña (la primera vez siempre llega poca gente), la cantidad de animales que se llevan normalmente, en un solo día, oscila entre 20 y 40, y en ocasiones se ha llegado a cifras de 85, 100 y hasta 156 animales. Estas cantidades nunca llegarían a presentarse en una clínica en todo un mes. Los veterinarios que participan en estas campañas se han ganado hasta ₡2 000 000, (\$4 737.33), lo que difícilmente obtendrían en sus clínicas por estos mismos servicios.

En todos los casos consultados, las personas afirmaron saber que las sociedades incurren en costos por honorarios profesionales y medicamentos, y manifestaron estar de acuerdo en pagar por esos servicios en el momento en que los reciben o posteriormente, ya sea en varios pagos o la totalidad. Estas respuestas de los usuarios le restan valor a la creencia que tienen los

miembros de las juntas directivas de estas organizaciones de que a los usuarios no se les puede ni se les debe cobrar porque no pueden ni quieren pagar.

En su mayoría, los usuarios consultados se mostraron muy satisfechos con los servicios proporcionados en las asociaciones. Esto es muy importante, pues significa que la percepción de los usuarios con respecto al servicio es muy buena, lo que se convierte en una fortaleza por explotar, aspecto que se retomará más adelante.

Por otra parte, según las encuestas aplicadas, la gente opina que la labor de las protectoras de animales es muy buena o excelente, lo que valida la existencia de estas y, por lo tanto, propicia su proyección como organizaciones importantes para la sociedad y, con ello, se promueven todos los servicios que prestan. En otras palabras, las personas consideran que estas entidades tienen razón de existir, esto es, una misión que cumplir, aspecto fundamental para cualquier organización, sea esta lucrativa o no.

Aunque la mayoría de los encuestados expresó que la organización de estas entidades es muy buena o excelente, también señalaron que podría mejorarse. Por ejemplo, indicaron que requerían más apoyo de los gobiernos nacionales y locales, lo mismo que de las personas, y una mayor comunicación de lo que hacen, utilizando los distintos medios informativos.

La totalidad de los entrevistados afirmó haberse enterado de la existencia de las protectoras y sus servicios por medio de otra persona, lo que indica que estas organizaciones no recurren a medios masivos de comunicación, probablemente por razones económicas. Este hecho limita el alcance de sus acciones y la posibilidad de generar el volumen de ingresos que tanto requieren para su autosuficiencia.

CAPÍTULO III

IMPLICACIONES MERCADOLÓGICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA), Y SUS SOCIEDADES MIEMBRO EN LATINOAMÉRICA

3.1. Problema que plantea el tipo de asistencia.

En el capítulo anterior, se describió la situación actual de la WSPA y sus sociedades miembro, tanto en sus relaciones mutuas como en las diferentes áreas funcionales, con el fin de sentar las bases para identificar las áreas que presentan problemas y su naturaleza.

En este capítulo se efectuará una caracterización más precisa, tanto de las deficiencias presentes en el funcionamiento de ambas organizaciones y en sus relaciones, como de aquellas situaciones positivas que deben mantenerse, reforzarse o mejorarse, de manera que se subsanen las deficiencias y se aprovechen los aciertos en pro de la causa animal. Se dará un mayor énfasis a las sociedades miembro objeto del presente estudio.

3.1.1. Limitaciones en el alcance de la asistencia.

Como se describió en el capítulo anterior, la WSPA no trabaja directamente en la solución de los problemas de la población animal, sino que lo hace a través de sus sociedades miembro o, a lo sumo, en forma conjunta.

De tal manera que se puede decir que, en sus objetivos, existe una relación simbiótica. Por ello, la Institución ha venido brindando la asistencia en aquellos campos que ha considerado necesarios o, en los que, de alguna manera, han propuesto las sociedades miembro.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la WSPA cuenta con 460 sociedades miembro en 113 países. Estas cifras dan una idea acerca de las dimensiones de la cobertura de

la asistencia que debe brindar esta organización, y del presupuesto con el que debería contar para lograrlo.

La Dirección Regional para Latinoamérica tiene una oficina ubicada en Costa Rica, integrada por el director, una encargada de presupuesto, un oficial de operaciones, un encargado de relaciones públicas y un mensajero; en Colombia, cuenta con un asistente del director y una asistente de la oficina o subsección; y con una representante en Brasil. Con este personal, la WSPA debe atender a toda la región, la cual abarca países como Brasil, que mide 8 547 404 kilómetros cuadrados; Argentina, con 2 780 400 kilómetros cuadrados; y México, con 1 958 201, para citar a los tres más grandes. En su totalidad, Latinoamérica mide 20 586 573 kilómetros cuadrados, y su población estimada para el 2010 es de 568 594 971 personas (Almanaque Mundial, 2003).

De acuerdo con el estudio sobre la población canina de Costa Rica, contratado por la WSPA en abril del 2003 al Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO) de la Universidad Nacional de Costa Rica, se determinó que:

El número promedio de perros/as por hogar es de 1.56 en estratos bajos y 1.65 en estratos medios y altos. Hay un perro o perra por casa en el 61 por ciento de los hogares de clases media y alta, porcentaje que aumenta a 64 por ciento en los hogares de bajos ingresos. Una cuarta parte de las y los entrevistados/as dice que tienen dos perros/as en sus hogares.

Según se desprende de ese estudio, hay una relación de un perro o perra en el 62,5% de los hogares costarricenses en promedio. Si se correlacionan estos datos con los de la población latinoamericana proyectada para el año 2010, y si se estima un núcleo familiar promedio de cuatro personas, se obtiene una aproximación muy importante con respecto a cuál podría ser, para esa fecha, la población canina en Latinoamericana: $568\,594\,971 / 4 = 142\,148\,742 * 0,625 = 88\,842\,964$.

Estos datos permiten inferir las dimensiones de la problemática con la que debe lidiar la Institución de marras y sus afiliadas en Latinoamérica. Si se incluye el resto de las poblaciones animales, el panorama se vuelve aun más complejo.

Con estas pocas cifras, son evidentes las limitaciones que le plantea a la WSPA el atender toda la región mencionada, con el personal destinado para ello, sobre todo si desea cumplir la misión y visión citadas en el apartado 2.1.2 del capítulo II, que, aunque implícitas, recogen al fin y al cabo el sentir de quienes la gerencian. La población proyectada, unida a la vasta geografía, indica cuán eficiente debe ser la Institución y sus sociedades miembro si en realidad quieren resolver los problemas de maltrato, crueldad, abandono, mala tenencia de los animales de compañía, tráfico de algunas especies y, en general, velar porque se cumplan los derechos de los animales, resumidos en los dos primeros artículos de la declaración universal de estos derechos.

Este es uno de los elementos en que se basa el autor para sostener que, del grado de desarrollo que logren alcanzar las sociedades miembro como empresas, depende el que la WSPA y las mismas afiliadas subsanen esta limitación. Es decir, para esta Institución es de suma importancia que sus organizaciones brinden un servicio que satisfaga adecuadamente las necesidades de quienes acuden a ellas en procura de sus servicios, y que a la vez genere los ingresos suficientes para cubrir la totalidad del costo de estos, o al menos una parte si cuentan con otras fuentes de ingresos, tales como donaciones y otras actividades, que les generen los recursos suplementarios.

Cualquiera que sea el tipo de ayuda que la WSPA preste a sus sociedades miembro, dado el número de estas y la amplitud geográfica en que se ubican, en general y en Latinoamérica en particular, no es de extrañarse que se requiera una estructura de grandes proporciones para lograr tal cobertura, a menos que la asistencia se sistematice. Este es uno de los aspectos que se desarrollará ampliamente en este estudio.

Según las manifestaciones de las sociedades de marras, la asistencia de la Institución es insuficiente en relación con lo que esperan recibir las organizaciones de la región latinoamericana.

Este es un punto clave que se revisará en este trabajo: ¿Estarán sobredimensionadas las percepciones que tienen las sociedades miembro acerca de lo que pueden esperar y recibir de la WSPA? Si es así, ¿por qué se da esta situación? ¿O es que en realidad la Institución sí puede cumplir esas expectativas, al menos en un nivel básico, y no lo hace por falta, precisamente, de una sistematización de la asistencia que les brinda? La respuesta a estas y otras interrogantes, que se plantearán a lo largo de este capítulo, es uno de los objetivos de este trabajo.

3.1.2. Implicaciones financieras del esquema de asistencia.

Como se indicó en el capítulo anterior, el presupuesto con el que cuenta la WSPA para financiar toda su estructura organizativa –la cual se incluye con todo detalle en el anexo 6– y atender las demandas de esas 460 sociedades, es de \$3 000 000. Si, hipotéticamente, se dedicaran esos recursos solo a atender a las entidades precitadas, olvidándose de su burocracia (en el buen sentido de la palabra), en promedio a cada una le correspondería la suma de \$6 522.

El promedio de esterilizaciones efectuadas durante los últimos dos años por ANPA (la Asociación costarricense que se tomó como ejemplo) fue de 3 515, con un promedio mensual de 293. Esta cantidad, multiplicada por el precio promedio de los *combos* que ofrece la WSPA (\$29.22), asciende a un total de \$8 561.46. Es evidente la limitación del alcance de la ayuda que la WSPA podría prestarles a las sociedades miembro, si se dedicara a darles el dinero, ya sea en la modalidad de donaciones o de préstamos.

En este ejemplo se está considerando solo una de las muchas actividades que realizan estas entidades, por lo que la gravedad de la limitación se incrementa significativamente al contemplar todos los servicios enumerados en el capítulo II.

Los anteriores cálculos se efectuaron con base en los datos del presupuesto total de la WSPA. Si se toman las cifras correspondientes solo al presupuesto asignado a Latinoamérica, es decir, \$400 000, distribuidos entre las 66 sociedades afiliadas, la suma mensual promedio que le correspondería a cada una baja ligeramente de \$6 522 a \$6 060; o sea, se dispone

todavía de menos recursos para atender a una de las regiones en la que más se debe trabajar para resolver la problemática que se presenta en la relación del hombre con las demás especies animales, en especial con los animales de compañía o de trabajo.

Hasta el momento, aparte de los servicios de consultoría, la WSPA financiaba proyectos específicos a aquellas sociedades miembro que los formulaban y presentaban bajo ciertas especificaciones establecidas.

3.1.3. Dependencia que crea en las sociedades miembro.

Como se desprende de los dos puntos desarrollados anteriormente, la WSPA enfrenta serias limitaciones en su capacidad material para atender las necesidades de sus sociedades miembro, aun cuando sus intenciones sean ayudarlas a todas, para brindar protección a todas aquellas especies animales que se encuentren dentro de su rango de cobertura mundial en general, y latinoamericano en particular.

Este problema se acentúa con las limitaciones que tienen estas entidades, tanto en la forma como están organizadas como desde el punto de vista financiero. Estos dos aspectos, sumados a otros, han hecho que perciban a la WSPA como una fuente de financiamiento, una especie de banco, y que desarrollen una dependencia, en el sentido de que consideran que sus proyectos solo podrán hacerse realidad si cuentan con el aporte económico de esta institución.

Esta situación, que es real, genera la necesidad de que la WSPA se replantee el esquema de su relación con sus sociedades miembro, así como el tipo de asistencia que puede y debe darles, de manera que pueda optimizar los escasos recursos con que cuenta para atender sus requerimientos y, sobre todo, cumplir la visión y misión que se ha propuesto en forma implícita, en una región tan vasta y con una variedad y cantidad tan grande de especies animales como lo es Latinoamérica.

Esta realidad demanda que esta Institución advierta la necesidad de imprimirle un enfoque mercadológico a sus relaciones con sus sociedades miembro, a sus actividades de recaudación de fondos y a las actividades en general. Ese es el tema que se abordará en la siguiente sección.

3.1.4. Necesidad de que la WSPA aplique un enfoque mercadológico.

En los puntos 2.4.1 y 2.4.2 del capítulo anterior se planteó el hecho de la WSPA no dispone de suficiente información sobre sus sociedades miembro, y la dificultad que enfrenta para poder obtenerla, según lo indicaron los funcionarios de la Dirección Regional para Latinoamérica. Estos manifestaron que, de los formularios y cuestionarios que les envían con el fin de recabar datos de interés para su asistencia, el porcentaje de respuesta es muy bajo.

Esta situación obedece a que estos mismos entes no la suministran porque no poseen registros organizados y sistematizados de datos, lo cual se debe a que desconocen la importancia que reviste en la gestión de cualquier empresa, por pequeña que sea, lucrativa o no, el contar con datos sobre su desempeño, las características de los receptores de sus servicios, costos, entorno, objetivos, planes y presupuestos, áreas en las que operan, y las estrategias que siguen o deberían seguir. Lo anterior dificulta la posibilidad de crear cualquier base de datos, condición sine qua non para la supervivencia de cualquier organización en el mundo competitivo actual.

Aunque parezca paradójico, la competitividad también alcanza a este tipo de organizaciones, por cuanto compiten por los recursos escasos de la sociedad para el desarrollo de sus actividades: compiten con otras protectoras de animales, con otras organizaciones no lucrativas dedicadas a causas humanitarias y, aunque parezca extraño, hasta con las empresas lucrativas que disputan el presupuesto de las personas con mascotas y de los organismos gubernamentales que destinan recursos en diversos grados, dependiendo del nivel de desarrollo del país de que se trate, a la conservación del medio ambiente, lo que incluye a la flora y la fauna en general.

Precisamente aquí se requiere el enfoque mercadológico de la WSPA, el cual puede darse en dos esferas: una en el ámbito interno, considerando a las sociedades miembro como parte de su organización –como en realidad lo son– y, por ende como clientes internos. En el capítulo 1, sección 1.2.2, se presentó la definición de cliente; en el siguiente se expondrá cómo aplicarlo al caso en estudio. En un segundo nivel, como una organización de proyección mundial y de carácter global, la WSPA cuenta con una posición estratégica y un peso que no tienen sus afiliadas, lo que le confiere un poder de negociación para lograr convenios a escala mundial o regional con empresas globales, multinacionales y regionales de los sectores de alimentos para animales, medicamentos, instrumental médico veterinario y otros artículos; así como con otras instituciones relacionadas con la causa de los animales y el medio ambiente en general. Debe recordarse que la WSPA es la única organización de bienestar animal que ostenta un rango consultivo ante las Naciones Unidas y la Unión Europea.

Un enfoque de esta naturaleza requiere que la citada organización visualice a todas estas empresas como sus clientes potenciales, lo que implica el manejo de ciertos conceptos del área de la administración, los cuales se explicaran en los capítulos subsiguientes. Este planteamiento se confirma en la siguiente cita:

Casi todas las compañías tienen, además de clientes externos, una variedad de clientes internos, es decir, empleados y departamentos que interactúan directamente con los clientes y que venden, asesoran, mantienen y solucionan los problemas de otros departamentos o funciones de la compañía. Por ejemplo, los vendedores [de servicios, como las sociedades miembro] que interactúan con el cliente externo, pueden ser considerados clientes internos de otros departamentos y funciones de la compañía (entre ellos la función de investigación de mercado), el personal administrativo y el departamento de desarrollo de producto [servicios]. Los vendedores dependen de que estas otras funciones se desempeñen bien para ellos, como clientes internos, para poder, a su vez, desempeñarse para el cliente externo. (Zeithamml y Bitner, 2003, p. 345)

Asimismo, este enfoque implica el desarrollo de toda una estrategia para abordar a los clientes potenciales –agentes económicos externos– de manera que sientan que, al celebrar alianzas con la WSPA, están satisfaciendo necesidades y deseos que, en su caso, van ligados a la generación de ingresos, con utilidades e incremento de su rentabilidad. Este es el principal reto que enfrenta esta entidad: ¿Cómo podría la WSPA, como institución no lucrativa, convencer de esto a empresas cuya consigna es lucrar –entiéndase maximizar sus utilidades y su rentabilidad–?

Una de las respuestas claves a esta pregunta, en la cual se ahondará en el capítulo IV, es que la WSPA cuente con una visión y una misión dirigidas a darles unidad, coherencia y motivación a los proveedores del servicio, que en el presente caso son las sociedades miembro. Debe recordarse que la WSPA no trabaja directamente en la solución de la problemática animal, sino que lo hace a través de estos organismos. Al respecto, Zeithaml y Bitner plantean:

Con el propósito de lograr que los empleados[sociedades miembros] continúen motivados e interesados en permanecer con la organización y respaldar las metas de la misma, es necesario que comprendan la visión [misión] de la organización. Las personas que brindan el servicio día con día, necesitan comprender de qué manera encaja el trabajo que realizan en la imagen total de la organización y en sus objetivos. Sin embargo, no pueden comprometerse con una visión que permanece en secreto [desconocida] para ellos. (p. 345)

Estas mismas consideraciones con respecto a la organización madre, son también válidas para sus afiliadas, como se expondrá más adelante en este capítulo.

3.2. Problemas ocasionados por el tipo de asistencia de la WSPA a las sociedades miembro latinoamericanas.

En la sección anterior, se mencionaron las limitaciones del alcance de la asistencia de la WSPA a sus sociedades miembro, las implicaciones financieras de este esquema, la dependencia que crea y la necesidad de que aplique un enfoque mercadológico. En esta sección, se analizará el impacto que tiene para las sociedades miembro desde su perspectiva, y cómo incide en el objetivo de alcanzar una situación de autosuficiencia.

3.2.1. Limitación en su desarrollo como organizaciones.

Cuando en este trabajo se alude al desarrollo organizacional, se hace referencia, no a la capacidad de las sociedades para organizarse en torno a alguna actividad especial y aislada en el tiempo, sino al desarrollo de una estructura permanente con capacidad para satisfacer en forma continua las distintas necesidades que plantean las sociedades latinoamericanas en materia de protección animal.

Para poder visualizar, en su correcta perspectiva, la problemática tratada en esta monografía, se recurrirá a la teoría de sistema; es decir, se analizarán en forma integral todos los aspectos involucrados. Esto conduce, necesariamente, a no percibir en forma independiente a la WSPA ni a sus sociedades miembro, por cuanto la una depende de las otras, y viceversa, para poder llevar a cabo sus cometidos o razones que les dieron origen.

Lo anterior significa que si la WSPA, como ente superior –no jerárquico, pero sí como aliado mayor–, con una imagen y proyección mundiales, y cuya eficacia depende de la labor de sus afiliadas, no se plantea como uno de sus objetivos estratégicos procurar que estas entidades se desarrollen organizacionalmente, estas seguirán funcionando de la manera precaria en que lo han venido haciendo en su mayoría, es decir, sin formulación de objetivos ni los respectivos planes y estrategias para alcanzarlos. Por lo tanto, la WSPA debe contar con una visión y una misión que sirvan de guía para formular las correspondientes en cada sociedad miembro. De lo contrario, es difícil que logren desempeñar eficientemente el rol que les corresponde en la sociedad a la que pertenecen, lo cual, a su vez, obstaculizará que la WSPA cumpla adecuadamente su papel. De manera que, tanto a la WSPA como a sus afiliadas, les interesa que estas se desarrollen estructural y funcionalmente.

La deficiencia citada hace que las expectativas de las sociedades miembro se cifren en la WSPA como una especie de banco que les provea ayuda financiera para realizar proyectos específicos –lo cual representa una solución parcial de la problemática–, y no busquen estructurarse como organizaciones funcionales, en las que estén claramente formulados los

objetivos que desean alcanzar y una clasificación de sus funciones, tareas y responsabilidades por áreas de trabajo, con responsables debidamente designados para su coordinación, y con una adecuada delimitación de funciones, para evitar la confusión y evasión de responsabilidades, incluso de los mismos miembros de las juntas directivas.

Todo lo anterior ocasiona que aumente su disconformidad con la Institución de marras, en cuanto a lo que perciben que reciben (percepción del servicio), en relación con lo que esperan recibir (expectativa del servicio). Esta brecha entre estas dos dimensiones del servicio brindado constituye otro de los grandes problemas que la WSPA debe resolver deliberada y conscientemente, en forma conjunta con sus afiliadas, liderando un cambio de paradigma en ese sentido, tal y como se comentará en los capítulos subsiguientes.

Al no tener una identidad propia como organizaciones, estas se constituyen en una extensión de las personas que las crearon, y todo se maneja de una forma personalizada. Esto impide su desarrollo como tales, debido a que todo cuanto se haga, sus fundadores tienden a personalizarlo, y si no es de su agrado –lo cual implica una percepción subjetiva– lo vetan. Esta situación es particularmente crítica si se toma en cuenta que la mayoría de ellos (ellas, para ser más exacto) actúa sentimentalmente y bloquea cualquier propuesta de cambio que quiera introducirseles, como empresas que son, según se comentó en el capítulo I, como sería el caso de buscar la generación de ingresos necesarios para su sostenimiento.

3.2.2. Limitación en el alcance de los servicios que prestan.

Como se indicó antes, la mayoría de las sociedades miembro de la WSPA tiene serios problemas de organización, entendida esta como la capacidad permanente de dar respuesta a las necesidades que las comunidades latinoamericanas les plantean.

Tal situación es particularmente grave dada la escasez de recursos financieros y humanos que continuamente padecen estas últimas, lo que se suma a la gran cantidad de demandas en el campo de la protección animal, que generalmente experimentan las sociedades a las que pertenecen. La conjunción de todos estos elementos muchas veces les provoca

dispersión en sus actividades, y genera sentimientos de frustración y desgaste en los voluntarios –su principal recurso humano–, por lo que estos optan por alejarse.

Otro factor que influye significativamente en el alcance de los servicios que prestan estas entidades es que todas dependen, en mayor o menor medida, del trabajo de voluntarios para el desarrollo de sus funciones sustantivas. Esto es muy problemático, por cuanto el tiempo de un voluntario es un tiempo marginal, lo que hace que fácilmente sea tomado para otros compromisos que les resultan más importantes, lo cual no sería tan grave si ese tiempo de los voluntarios se empleara solo en tareas ocasionales y no en tareas de carácter más permanente y vitales.

En las visitas de consultoría y trabajo que el autor efectuó a varias entidades protectora de animales, tales como la Asociación Protectora de Animales y Plantas (APAP) en Pereira, Colombia; Asociación Ecuatoriana Defensora de Animales (AEDA), en Quito y Guayaquil, Ecuador; Sociedad Protectora de Animales de Colombia, (SPAC), en Bogotá, Colombia; Asociación Amigos de los Animales y la Naturaleza (AAA), en Panamá, Panamá; y Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA), San José, Costa Rica, y otras, se constató que el número de personas sobre el que recae la mayor parte de las funciones sustantivas (las permanentes) es reducido: varían entre dos y cinco, a pesar de ser organizaciones con ámbitos muy amplios, tanto geográfica como funcionalmente. Esto ocasiona que, aunque exista voluntad de trabajar bien en pro de la causa animal, no se logre satisfacer la demanda de servicios, debido a la imposibilidad material de hacerlo.

3.2.3. Carácter permanente del déficit financiero.

Como se señaló anteriormente, las sociedades miembro no cuentan con una estructura organizacional permanente que responda en forma continua a las necesidades de la protección animal, sino que solo organizan actividades temporales. Esto obedece. Precisamente, a la carencia de recursos para financiar una labor sostenida en ese sentido. Además, no disponen de esos recursos porque su tiempo lo consume la organización de esas actividades aisladas, propias de las protectoras de animales, y las actividades de recaudación de fondos, en algunas

de las formas ya citadas. Es un círculo vicioso: no realizan todas las actividades de protección animal que la sociedad demanda y que ellas quisieran, porque no tienen el dinero para hacerlo, y no recaudan el dinero suficiente porque las actividades que efectúan para obtenerlo les consumen mucho tiempo, lo cual perjudica sus funciones sustantivas, por lo que deben distribuirlo entre ambos tipos de actividades, lo que las hace menos eficientes.

Por lo anterior, no cuentan con el dinero suficiente para llevar a cabo todas las obras que desean y se requieren; y, cuando se esfuerzan en lograrlo, lo hacen mediante endeudamiento o utilizando los recursos propios o de familiares.

Esto ocurre porque, para desarrollar las actividades de protección animal, por muy nobles que sean, se requieren materiales y cierto recurso humano que indefectiblemente tienen un costo. Las personas, médicos veterinarios, asistentes, los peones de los albergues, etc., necesitan ingresos para mantener a sus familias o para sufragar sus gastos personales; los materiales quirúrgicos tienen un costo, así como el transporte de los equipos de rescate y los animales rescatados.

Este círculo vicioso debe romperse, lo cual representa otro de los problemas por resolver, cuyas causas se analizarán en el capítulo IV, y cuya propuesta de solución se planteará en el último capítulo.

3.2.4. Limitación en el aprovechamiento de las oportunidades y la generación de ingresos.

Para que las sociedades miembro salgan del círculo vicioso mencionado en el punto anterior, deben empezar por despojarse de esa imagen de lástima que tratan de proyectar al resto de la sociedad, para que esta se compadezca y así dé las limosnas que necesitan, que siempre serán escasas, para cumplir en parte su función. Deben tener claro que su función es útil y necesaria para la sociedad y que, por ello, tiene su valor.

Quienes dirigen estas entidades deben cambiar su actitud en el sentido señalado, y determinar cuál es su razón de ser, por qué existen, de dónde obtienen el derecho de existir y qué deben hacer para validarlo. El resultado de este proceso de autoexamen responderá a una serie de preguntas que orientarán sus objetivos y acciones, y les mostrará las grandes oportunidades que tienen para generar ingresos, sin necesidad de lucrar, dándole un carácter de mayor sostenibilidad a lo que hacen y, por ende, a la satisfacción de las demandas de las sociedades latinoamericanas en materia de protección animal.

La búsqueda de recursos en forma separada o disociada de sus actividades naturales, dificulta la obtención de estos en forma sostenida y genera los problemas financieros mencionados anteriormente. Este es otro de los grandes retos que enfrentan las organizaciones objeto de estudio, el cual se analizará en los subsiguientes capítulos.

Cuando las sociedades miembro empiecen a percibirse como agentes útiles de la sociedad, cuyo trabajo cumple un fin importante que debe ser valorado, surgirán nuevas posibilidades de resolver la problemática de protección animal, conjuntamente con la generación de ingresos.

Todo lo anterior se podrá comprender mejor desde un punto de vista sistémico, por cuanto, como se expondrá más adelante, existen diversas y complementarias formas de resolver la problemática de marras.

3.2.5. Ineficiencia del recurso humano y limitaciones en la formación académica.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los funcionarios de la WSPA y a algunos integrantes de juntas directivas de las sociedades miembro, y a lo observado en las visitas efectuadas por el autor, la mayoría del personal que trabaja –que en gran medida es femenino– no cuenta con estudios profesionales, en general, y en particular en las áreas que se requieren para el buen desempeño de las funciones, tales como: Administración, Biología, Derecho,

Veterinaria, Comunicación, Educación, Relaciones Públicas, etc. Esto ocurre como consecuencia de los problemas financieros, ya comentados reiteradamente.

Se podría pensar que es exagerado plantear tal variedad y nivel de conocimientos para el desempeño de este tipo de organizaciones de poca complejidad. Sin embargo, como se verá en el apartado siguiente, si se aplica el enfoque de sistema para resolver la problemática en estudio en una forma integral, sostenida, seria y, por ende, efectiva, se necesita incorporar el conocimiento de estas y otras disciplinas.

Para ello, se requiere de mucha inventiva para atraer a las personas con esos conocimientos, pero indefectiblemente siempre se requerirá de dinero en alguna medida. Las sociedades miembro deben desterrar la idea de obtener ese aporte en forma totalmente gratuita; las que así lo hagan están condenadas a un limitado desarrollo de su organización y sus funciones, y a un limitado aporte a la causa a la que están llamadas a contribuir, ya sea por convicción o por sentimientos.

Uno de los objetivos del presente estudio es contribuir con algunas recomendaciones para que cada entidad las adecue a su realidad particular, de manera que logren, en alguna medida, un mejor desempeño de su misión, consientes de que satisfacen una necesidad social y que, por ello, tienen derecho de procurarse los recursos necesarios.

3.2.6. Carencia de una sistematización de la forma de trabajo.

La carencia de una estructura organizacional claramente establecida, las numerosas y múltiples necesidades que les plantea la sociedad en materia de protección animal, y los déficit financieros permanentes, aunque parezca contradictorio demandan una forma de trabajar más eficiente, para aprovechar de manera óptima esos escasos recursos con que cuentan, en todas sus manifestaciones.

Sistematizar la forma de trabajo bajo las condiciones citadas, implica tener claro qué quieren hacer (objetivos), las restricciones a las que se enfrentan para lograrlo, y la necesidad de establecer prioridades para poder focalizar sus acciones.

Lo anterior lleva a las sociedades miembro a plantearse cómo pueden lograr esa sistematización del trabajo; lo cual conduce a la identificación de necesidades afines y acciones complementarias, es decir, a establecer áreas de trabajo definidas. Este proceso, en una empresa con una organización bien constituida, corresponde a lo que normalmente se conoce como un proceso de departamentalización. En el caso en estudio, se trata de un método básico para racionalizar las funciones, tareas y responsabilidades de aquellas entidades con diversos grados de limitaciones, cuyos integrantes no quieren, o no pueden, adquirir un mayor compromiso con su labor y establecer una estructura más permanente, pero que quieren dar su aporte en la medida de sus posibilidades.

El proceso, en términos sintéticos, consiste en identificar el conjunto de necesidades de las distintas sociedades latinoamericanas en materia de protección animal, que, como ya se ha visto, varía de país a país y de región a región; y agruparlas según algún criterio que responda a lo que estos entes visualizan, para luego jerarquizarlas por orden de prioridad. Esto significa que algunas labores no se realizarán y que otras no podrán atenderse, lo que sin duda tiene implicaciones de orden sentimental. Esto por cuanto si, por ejemplo, una organización de estas establece que la prioridad número uno es atender la sobrepoblación animal, en las campañas, porque sus recursos y su tiempo solo le permiten eso, no puede ni debe atender la problemática de perros abandonados. Entonces, si a sus oficinas llegan a comunicarles que una perra con una camada de ocho cachorros fue abandonada en el parque municipal, en principio no deberán atender el caso; pero, dada la sensibilidad, que caracteriza la constitución de estas organizaciones, es muy difícil que tengan el grado de racionalidad necesario para no atender el caso, dado su orden de prioridades.

Esta situación particular plantea una complejidad adicional con la que tienen que lidiar este tipo de empresas, a diferencia de las empresas de negocios, y es la fuerte influencia de los sentimientos.

Este es otro campo en el que este estudio pretende brindar un aporte en los próximos capítulos, a través de un enfoque global de la problemática de marras.

3.2.7. Carencia de una clara identificación de los clientes.

El primer aspecto que incide en la problemática que enfrentan las organizaciones en estudio, es la falta de tipificar como clientes a los receptores de sus servicios. Esto les impide conocer la naturaleza variada de estos y su ubicación, y a su vez, les dificulta visualizar las oportunidades subyacentes en su quehacer para brindar un mejor servicio, aportar una solución más completa e integral a la problemática de la protección animal y, muy importante, generar los ingresos necesarios para continuar ofreciendo el servicio.

Esta deficiencia de no visualizar como clientes a los receptores de sus servicios, tiene serias y profundas implicaciones para el enfoque mercadológico que deben darle a su servicio, tanto la WSPA como las sociedades miembro, y para encontrar una solución sostenida a la problemática que atienden.

La implicación más importante es la de no segmentar a los usuarios para atenderlos mejor. Como se analizará en el capítulo IV, una segmentación de esta índole contribuirá a visualizar de una mejor manera las necesidades asociadas a cada grupo de usuarios (estas varían según las características de cada uno de estos), a enfocar mejor su atención, a resolver de una forma más integral los problemas de las sociedades latinoamericanas y, lo más importante, a atraer más fondos a sus arcas al cobrarles a aquellos que pueden pagar, según sus posibilidades, y a buscar financiamiento para los que del todo no pueden pagar.

Este enfoque les permitirá explotar diversas oportunidades, cuyo limitado aprovechamiento se comentó en la sección 3.2.4 de este capítulo.

En el capítulo 1 se mencionaron las creencias erróneas de miembros de las juntas directivas respecto al cobro por sus servicios. En la siguiente sección se comentarán los

resultados de una encuesta realizada a los usuarios de estos servicios, los cuales le permiten al autor confirmar que esas creencias no tienen razón de existir.

3.2.8. Opinión de los usuarios acerca de los servicios que reciben.

En una encuesta aplicada a los usuarios de los servicios de las sociedades miembro, se determinó que muchas de las posiciones asumidas por estas entidades sobre estos son verdaderos mitos, los cuales les impiden visualizar y aprovechar diversas oportunidades que se les presentan, tanto para brindar un mejor servicio como para obtener recursos que les permitan seguir operando en forma sostenida. Los resultados de esta encuesta, junto al análisis del caso de una sociedad domiciliada en Costa Rica, posibilitarán una mayor comprensión de la problemática en estudio.

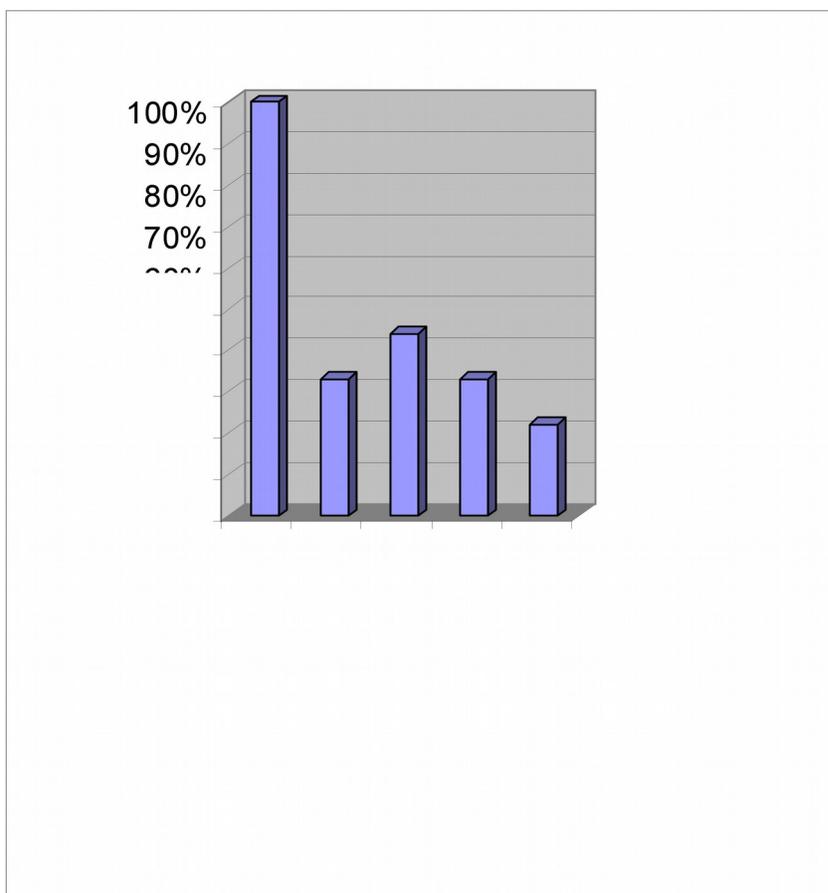
Un 100% de los usuarios encuestados acude a las sociedades protectoras de animales por los servicios de esterilización, un 33% por los servicios de vacunación y un 44% por los servicios de desparasitación; 33% acude por los servicios de adopción y un 22% para interponer una denuncia (ver gráfico 3.1). Estos datos son interesantes y reveladores, por cuanto, en primer lugar, indican que la gente acude en mayor medida por aquellos servicios que tienen un mayor impacto en la salud de los animales de compañía y, por ende, en su calidad de vida: los tres servicios son básicos en la prevención de enfermedades; y, segundo lugar, a uno de los principales servicios de mayor impacto en la prevención del abandono, maltrato y crueldad de este subgrupo de animales, que son los más vulnerables por las razones ya comentadas en el capítulo II. Cabe destacar el hecho de que un porcentaje significativo acude para adoptar una mascota; esto es importante porque cada animal que se adopte, sobre todo en las condiciones establecidas en estas entidades, previene la sobrepoblación de las dos especies más problemáticas, primero al evitar que un perro o gato vaya a la calle, y segundo, al entregarlo esterilizado, se garantiza que no habrá una multiplicación incontrolada de crías. No se incluyeron los datos relativos a los servicios de albergue y clínica porque no todas las sociedades los ofrecen, lo cual distorsionaría el análisis.

La anterior información se complementa con la suministrada en la pregunta relacionada con las razones por las que no han utilizado los servicios citados en el párrafo anterior y en el gráfico 3.1 prestados por las sociedades miembro. Un 100% afirmó que no los había necesitado, y un 44% indicó que la asociación a la que acuden no los brindaba.

Se destaca que la principal razón por la que los usuarios no han utilizado los servicios es que no los han necesitado, lo cual brinda grandes oportunidades a estas organizaciones, como se analizará en el capítulo IV.

Gráfico 3.1

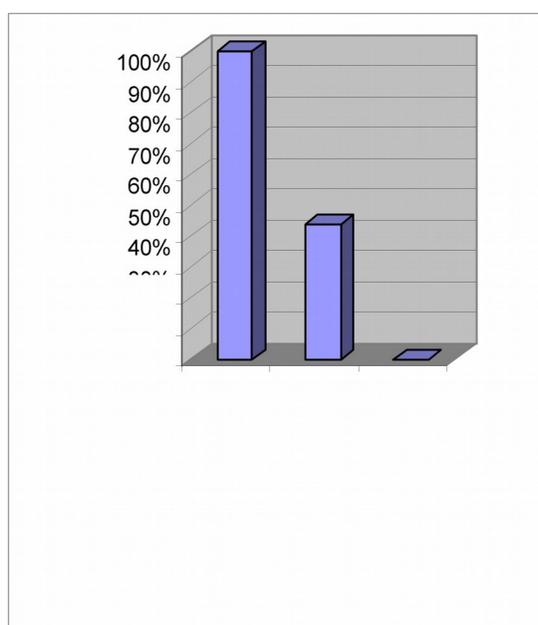
Servicios demandados por los usuarios de los servicios de las sociedades miembro, y sus proporciones



Fuente. Elaboración propia

A esta información deben agregarse las razones por las que acuden a los servicios que prestan las sociedades miembro. Las principales razones por las que las personas visitan las protectoras de animales en procura de sus servicios son dos: son más baratos que en otros lugares (89%) y están satisfechos con el servicio que les brindan (100%), como se aprecia en los gráficos 3.2 y 3.3.

Gráfico 3.2
Razones por las que no han utilizado los servicios



Fuente: Elaboración propia

El hecho de que los usuarios recurren a estas entidades porque encuentran sus servicios más baratos, y no porque los ofrecen en forma gratuita, y además porque principalmente se sienten satisfechos con el servicio que les brindan, es una excelente oportunidad para que las sociedades miembro cimienten su autosostenibilidad, aspecto que se ha venido enfatizando hasta ahora, y uno de los principales temas que se abordarán en los capítulos IV y V de este trabajo.

Gráfico 3.3

Razones por las que recurren a la asociación

Fuente: Elaboración propia

La tesis de que los datos obtenidos por la encuesta refuerzan lo afirmado hasta aquí por el autor, en el sentido de que el no cobro de los servicios por parte de las sociedades miembro responde a un prejuicio de los integrantes de sus juntas directivas, se refuerza con la información obtenida mediante las preguntas 10 y 11. Al preguntarles a los entrevistados qué harían si les dijeran que la Asociación necesita cobrarles el costo de los servicios, para poder seguir brindándoselos, y qué tan satisfechos están con los servicios que les suministra, un 33% indicó que los pagaría si le alcanza el dinero, y un 56% que lo haría aunque no le alcance el dinero, pero en varios pagos. Solo un 11% manifestó que del todo no pagaría. Esto significa que, en un altísimo porcentaje (89%), los entrevistados están dispuestos a pagar por los servicios si se les dan facilidades, y solo un 11% expresó que no lo haría.

Lo anterior es muy importante, por cuanto les abre a las sociedades miembro la oportunidad de resolver sus problemas financieros, al menos en forma parcial, si utilizan el ingenio, como se expondrá más adelante. A este hecho se le suma la satisfacción, prácticamente generalizada, que mostraron los encuestados sobre los servicios de la asociación: 56% manifestó estar totalmente satisfecho, 22% muy satisfecho y 22% satisfecho; ninguno indicó estar poco satisfecho o insatisfecho.

Con respecto a la labor que cumplen las protectoras de animales, el criterio exteriorizado fue muy favorable, pues un 44% la considera excelente y un 56% muy buena. Estos datos son relevantes porque validan la existencia de las sociedades miembro, además de reforzar su posición para cobrar una tarifa por sus servicios, acorde con su filosofía de no lucrar, pero de contar con los recursos para mejorar la cobertura y profundidad de los servicios que prestan y, muy importante, asegurarse su supervivencia a largo plazo.

En relación con la forma en que están organizadas las sociedades, a un 89% le pareció bien. Sin embargo, este criterio debe analizarse en forma conjunta con las preguntas 13 y 14, para tener una dimensión del alcance de esta apreciación. En esas preguntas los entrevistados manifestaron que la organización podía mejorarse, e indicaron varias formas de hacerlo. Un 44% señaló que requieren más ayuda de personas o instituciones, y un 33% que necesitan alguna fuente de financiamiento. Nuevamente se alude al factor económico, lo que una vez más evidencia que las entidades objeto de estudio están desperdiciando oportunidades muy importantes para alcanzar su autosostenibilidad.

Muy relacionados con toda esta información de la encuesta, se encuentran los datos obtenidos en la pregunta 14. En ella se les consulta a los usuarios de los servicios si creen que si las asociaciones contaran con personal pagado y dependieran menos de voluntarios, mejorarían la calidad y cantidad de los servicios. Al respecto, un 67% respondió afirmativamente, y un 33% opinó lo contrario.

Lo anterior ratifica lo comentado en los aspectos organizativos, logro de objetivos, desarrollo e implementación de planes de las labores que ya se realizan, y desarrollo e implementación de nuevos servicios, en el sentido de que si las sociedades cuentan con una cantidad razonable de personal de planta pagado para ejecutar las funciones sustantivas, mejorarán su desempeño y, por ende, el impacto de sus acciones sobre la conservación y protección de los animales, sobre todo de los más dependientes del hombre, como lo son los animales de compañía. Desde luego que la cantidad de personal dependerá de la cantidad de servicios prestados y la extensión geográfica de la cobertura de esos servicios.

Finalmente, un 78% de los entrevistados manifestó estar consciente de que, para que las protectoras les puedan brindar los servicios, incurren en una serie de costos, tales como medicamentos, transportes, salarios y otros. Solo un 22% dijo no estarlo.

A lo anterior se debe agregar que, al saber que las sociedades miembro incurren en tales costos para brindarles los servicios, la totalidad de los encuestados indicó que están dispuestos a pagar ese costo para seguir recibéndolos.

Una vez más se confirma que las sociedades miembro tienen muy buenas oportunidades para resolver sus problemas financieros y con ello mejorar la calidad y cobertura de los servicios. Esto se comprueba en el caso que se expondrá, a manera de ejemplo, de una de ellas, que precisamente estuvo presente en el *Seminario Taller Sociedades Miembro Latinoamérica 2002*, auspiciado por la WSPA, en el cual expuso lo que había logrado hasta ese momento. Se trata de la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA) de Costa Rica, de cuyo proceso el autor del presente estudio fue partícipe en calidad de administrador.

3.2.9. Logros que puede alcanzar una sociedad miembro de la WSPA con un enfoque mercadológico: el caso de ANPA.

El objetivo del presente apartado es presentar la experiencia del autor al aplicar el enfoque mercadológico, junto con otras medidas administrativas, en una sociedad miembro de la WSPA, cuyos resultados se presentaron en el *Seminario Taller Sociedades Miembro Latinoamérica 2002* auspiciado por esa Institución. Asimismo, se mostrará cómo, al

abandonar este enfoque, por las razones que se detallarán –aun cuando se han venido discutiendo a lo largo de este trabajo–, esta organización retrocedió en mucho de lo que había avanzado.

Al asumir mis labores como administrador en la Asociación Nacional Protectora de Animales (ANPA), la infraestructura del albergue se encontraba en muy malas condiciones. La población animal no recibía atención médica especializada sino empírica. Toda la actividad de esta institución giraba en torno al albergue, y se dirigía a la búsqueda urgente de fondos para pagar la planilla y el alimento de los animales, el cual era de muy mala calidad. Había una muy escasa acción en el programa de control de población animal, lo cual se aprecia en el cuadro 2.2 y el gráfico 2.2 de la sección 2.4.2. No existían controles de ningún tipo ni una sistematización de las operaciones que se llevaban a cabo en el albergue.

En noviembre del año 2000, fecha de mi ingreso en ANPA, se habían realizado apenas 500 castraciones, localizadas principalmente en los lugares aledaños a donde vivían dos de las señoras miembros de la Junta Directiva. El año siguiente (2001) se incrementó el número a 2 500 y a diversos lugares visitados. En los tres primeros meses de ese año se lograron alcanzar 992, realizadas solo por ANPA, sin ninguna ayuda, más 552 efectuadas con un convenio negociado con la Municipalidad de San José, las que sumaron un total de 1 544, para una proyección anualizada de 6 176 (es decir, que al ritmo con que se inició ese año, se proyectaba esa cantidad). Se logró una cobertura muy amplia en los lugares visitados; pero, por un mal manejo de las negociaciones por parte de algunos miembros de la Junta Directiva y una voluntaria, el convenio no se llegó a formalizar. Esto ocasionó que la cifra alcanzada al final del año fuera la consignada en el gráfico y cuadro citados: 3 594. Esta es una cifra muy buena, pero, como se observa, fue un poco más de la mitad (58%) de lo que su hubiera podido alcanzar, sin tomar en cuenta que lo planeado era llevar a cabo negociaciones similares con otras municipalidades.

Muy poca gente conocía a ANPA y era muy común que la confundieran con otra sociedad protectora en Costa Rica, lo cual no es malo en sí, pero desde el punto de vista empresarial resulta negativo. Con las medidas que el autor implementó de forma directa o indirecta, alcanzó un estado radicalmente diferente, tal y como se podrá comprobar en el siguiente detalle de logros:

- *Área organizativa*

1. Planteamiento a la Junta Directiva del fundamento teórico y práctico de la necesidad de que ANPA adoptara la forma de una organización, tanto en su estructura como en su funcionamiento, para que su existencia y acciones trascendieran las personas en cuyas manos se encontraba su dirección. En un principio esto fue aceptado y le permitió a ANPA crecer a los niveles que llegó. No obstante, parece que este crecimiento fue más allá de lo imaginado por las señoras de la Junta Directiva, lo cual las atemorizó.

2. Preparación de una serie de registros de control para el albergue.

3. Promoción de los seminarios y talleres para definir la misión, visión, y los objetivos generales y específicos.

4. Elaboración de los planes de trabajo del albergue, el área de control natal animal, el programa educativo, el programa de televisión y el de adopciones.

5. Identificación de las áreas funcionales (con los respectivos responsables) que debían conformar la Institución.

6. Formulación de los planes para cada área.

7. Elaboración de reglamentos de operación (para el albergue, las campañas de esterilización y la casa de adopciones), así como un manual de procedimiento de limpieza para el albergue.

8. Elaboración del contrato de servicios que regula la relación entre los veterinarios y ANPA, durante las campañas de esterilización y negociación, y los términos en que trabajarían para ANPA.

- *Mercadeo*

1. Impulso del proyecto de la revista de ANPA como un medio eficaz de proyectar a esta entidad, su función, actividades que desarrolla y, un aspecto muy importante, informar y educar a la población sobre su relación con los animales. Este proyecto de la revista se concretó y existe hasta el momento, con el nombre de *Guauss y Miaus*. Sin embargo, ha tenido serias dificultades por cuanto las pautas publicitarias se han disminuido, lo que ha obligado a la Asociación a reducir su periodicidad y número de páginas. Se suponía que a estas alturas la revista sería autosuficiente y generaría los ingresos suficientes para pagar sus costos y tener un equipo propio de periodistas a su cargo.

2. Negociación con el canal de televisión TV 2, con el fin de que cedieran un espacio para un programa dedicado a los animales. Se negoció no solo el espacio sino la producción, edición y demás aspectos relacionados, dado que ANPA no contaba –y su Presidenta así nos lo hizo saber– con dinero para invertir en el programa.

3. Elaboración, conjuntamente con otra compañera, de una estructura del programa de TV, la cual se mejoró con la ayuda de un experto en producción, lo que le imprimió una línea moderna y atractiva para la audiencia.

- *Área financiera (consecución de recursos)*

Los logros alcanzados en cuanto a la captación de recursos son los siguientes:

1. Consecución de ayuda voluntaria, en primera instancia, de profesionales en las distintas áreas que se definieron, con miras a contratarlos cuando la Asociación llegara a ser autofinanciable.

2. Negociación con distintas firmas de productos dirigidos a la población animal (Faryvet, Purina, Askan, Pedigree, etc.), para que patrocinaran una o varias áreas o proyectos que se estaban desarrollando, como por ejemplo el programa educativo, el programa de televisión, y el del veterinario en su zona, entre otros.

3. Negociación de un convenio con la Escuela de Veterinaria de la Universidad Véritas, para implementar un sistema de externado (trabajo práctico de los estudiantes) en el Centro de Adopciones (albergue), con el propósito de darle atención médica veterinaria profesional a esa población.

4. Negociación de donaciones de medicamentos y desarrollo de proyectos que le resuelvan problemas a la Institución generando ingresos, como por ejemplo el abono orgánico a partir del excremento de los animales del Centro de Adopciones.

5. Canalización y coordinación de ayudas de grupos que se han acercado a ofrecer su colaboración, como fue el caso de un grupo de apoyo dirigido por una voluntaria muy comprometida con la causa animal, y que contribuyeron a mejorar significativamente la infraestructura del albergue y la apertura de la Casa de Adopciones.

6. Negociación con varias empresas e instituciones para la consecución de diferentes tipos de ayudas y patrocinios, así como créditos comerciales que desahogaban las finanzas de la Asociación; lo cual se realizó exponiéndoles las diferentes áreas organizativas de la Asociación, con el fin de abrirles una serie de posibilidades.

7. Recaudación aproximada de 500 000,00 colones, teniendo ya asegurado el pago de las dos últimas campañas de castración (las realizadas en Hatillo –148– y en Paso Ancho –101–), que era la práctica que se quería implementar.

- *Generación de servicios*

1. Incremento en número y cobertura del Programa del Veterinario en su Zona (programa de control natal animal), mediante convenios con empresas privadas y gobiernos locales.

2. Implementación del programa y casa de adopciones, con la ayuda de dos voluntarias muy comprometidas con la causa.

3. Programa de educación en las escuelas públicas y privadas, lo mismo que en las campañas de castración.

Como esta sociedad miembro no contaba con muchos recursos, al igual que las otras sociedades latinoamericanas –según lo expusieron en el Seminario Taller antes citado–, y se buscaba realizar una labor de calidad, se apeló a un recurso muy valioso: los estudiantes avanzados de la Universidad, según el área en la que se ocuparan, coordinando con los programas que tienen para proyección social, como el de Trabajo Comunal Universitario.

Sin embargo, cuando el autor salió de ANPA, por el abandono que se hizo del enfoque mercadológico –que es el que precisamente se analiza en esta memoria–, la mayoría de los proyectos y programas se discontinuaron, y los que se mantuvieron lo hicieron en un nivel inferior del que se proyectaba alcanzar con el ritmo que se les había logrado imprimir con el citado enfoque.

El abandono de este enfoque obedeció al carácter personalizado con el que se maneja este tipo de organizaciones –como se comentó en el capítulo II–; a algunas de las integrantes de la Junta Directiva no les pareció y lo vetaron, y los resultados son evidentes. La descripción de este caso confirma una vez más la necesidad de profesionalizar a estas entidades con un enfoque mercadológico y administrativo, si se quiere alcanzar su autosostenibilidad. Este es otro de los grandes retos que tienen las sociedades miembro, el cual se analizará en el capítulo IV, para luego plantear aquellas recomendaciones que cada entidad pueda adaptar a su realidad, como ya se indicó antes.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA) Y SUS SOCIEDADES MIEMBRO, EN LATINOAMÉRICA

En los capítulos anteriores se ha venido describiendo la situación que viven la WSPA y sus sociedades miembro, en sus relaciones internas y con los agentes externos de la sociedad; a la vez, se ha ido planteando, de una manera más concreta, cuál es la problemática que subyace en esa situación.

En el presente capítulo, se analizará tanto la situación como la problemática de estas entidades, con el fin de descubrir los orígenes o causas de los hallazgos, de manera que sirva de base para las recomendaciones que se plantearán en el capítulo final.

4.1. Ausencia de un enfoque de sistemas.

Una de las principales causas de la problemática que enfrentan la WSPA y sus sociedades miembro es no tener claro que son tan empresas como cualquiera de las más renombradas que se puedan citar (Intel, Nike, Microsoft, etc.). Por lo tanto pueden, y deben, recurrir a las teorías y enfoques de las ciencias administrativas que utilizan tales empresas, para tener éxito en sus desempeños. Como lo afirma Cedeño (1988), *la racionalidad en la búsqueda del propósito, la libertad para tomar decisiones y la búsqueda de una relación óptima entre la necesidad y el producto que la satisface* (p. 40), son los rasgos distintivos con que debe contar un ente para tener el carácter de empresa.

La WSPA y cada una de sus sociedades no se crearon sin un propósito explícito, o al menos implícito, que cumplir. El director general, Andrew Dickson, en su Informe Anual del 2003 señala que *parte crucial* [de la misión de la WSPA] *es ayudar a desarrollar y fortalecer las capacidades de nuestra red de sociedades miembro*; y agrega que *la WSPA existe por una simple razón: hay serios y fundamentales problemas de animales que sufren en el mundo, y que trascienden las nacionalidades y culturas* (www.wspa.org.uk).

Al revisar los documentos de las exposiciones de las sociedades participantes en el *Seminario Taller Sociedades Miembro Latinoamérica 2002*, se comprueba que todas tienen un propósito, como se observa en los siguientes ejemplos:

- Asociación Pro Defensa de los Animales: *Es una asociación civil, sin fines de lucro... con una antigüedad de 22 años en defensa de los derechos de los animales* (Venezuela, 2002).
- Fundación San Francisco de Asís: *El objetivo principal de la Fundación es contribuir para mejorar la calidad de vida de los animales sean estos domésticos o salvajes, fomentando el bienestar de los mismos al evitar el maltrato y las torturas de las que a menudo son objeto...* (Paraguay, 2002)
- Asociación Nacional Protectora de Animales: *es una organización costarricense de voluntarios, dedicada a la protección de los animales abandonados y maltratados* (Costa Rica, 2002).
- Asociación Protectora de Animales y Plantas de Pereira: *La Asociación fue fundada... con el objeto de proteger animales callejeros* (Colombia, 2002).

Queda claro que tanto la WSPA como sus sociedades miembro cumplen uno de los requisitos principales para ostentar el rango de empresa: tener un propósito que motive y oriente sus acciones, aun cuando no se haya establecido mediante un proceso formal y sistemático.

El segundo requisito que menciona el autor es el de la libertad para tomar decisiones. Esto se cumple especialmente en las entidades en estudio, por cuanto su labor no es objeto de un reconocimiento claro y amplio por parte de la sociedad, y hasta podría decirse que en la mayoría de los casos no existe del todo, como sí ocurre en las entidades sin fines de lucro dedicadas a propósitos humanitarios, o en el caso de empresas lucrativas. Esto hace que no exista una de las principales razones que compele a las personas a actuar en determinada dirección, como lo es el reconocimiento por parte de la sociedad: no es lo mismo decir que se es gerente de Intel o Microsoft, o director de un instituto pro bienestar de la niñez, que director de una organización protectora de animales, por grande que esta sea. Quienes trabajan

para organizaciones como las sociedades miembro y la misma WSPA, deben tener una profunda convicción y compromiso con lo que hacen, por las razones ya citadas. Sin embargo, a veces se debe crear y promover ese reconocimiento, porque toda persona necesita una motivación que provenga del exterior, para continuar haciendo lo que hace. Está demostrado, que esta motivación proviene de los resultados que se obtengan en el logro del propósito, mencionado en párrafos anteriores, y que este debe estar estrechamente ligado a la satisfacción de una o varias necesidades de la sociedad. Lo que sucede es que a veces la necesidad satisfecha no es tan evidente; de ahí la importancia de conseguir que sea percibida como tal.

Con respecto a la relación óptima entre la necesidad y el producto que la satisface, y la racionalidad en la búsqueda del propósito, es importante destacar que su ausencia en las organizaciones objeto de estudio es lo que las desnaturaliza como empresas, no porque no lo sean, sino precisamente por esa ausencia. Eso mismo le sucedería a cualquier organización, incluso lucrativa, llámese IBM, AT&T, etc. Esa desnaturalización les impide aplicar las herramientas administrativas que las ayudarían a mejorar su situación, por cuanto no se perciben como empresa y no actúan como tales.

Una de las consecuencias lógicas de esa falla es la no aplicación del enfoque de sistemas, que, incluso, también ocurre en un muchas empresas lucrativas. Como se señaló en el capítulo I, para poder aplicar este enfoque se debe tener claro qué es un sistema, entendido este como un conjunto de partes que interactúan en forma coordinada para alcanzar una serie de objetivos (Churchman, 1973). En esta definición, se resalta el origen de una de las principales causas de la problemática de las organizaciones de marras: no visualizar el conjunto de elementos internos que las conforman, y externos con los que interactúan, de manera que puedan determinar exactamente dónde están las fortalezas y debilidades –interno– y dónde las oportunidades y amenazas –externo–, así como cuáles son las tendencias del entorno en que interactúan, con el fin de coordinar eficiente y eficazmente las acciones para el logro de los objetivos, la misión y la visión de la WSPA, como un todo, y de cada una de las sociedades miembro. Este será uno de los aspectos que más se desarrollará en el presente estudio, y al cual se aludirá en las diferentes secciones de este capítulo.

La aplicación de un enfoque de sistemas permitirá, tanto a la WSPA como a las sociedades miembro, abordar la problemática de la protección animal desde un punto de vista más integral, y así darle una solución más sostenida. Como se expondrá a lo largo de este capítulo, son muchos y variados los componentes de esta materia, y si no se comprenden en su totalidad y en su interrelación, difícilmente las soluciones que se aporten resolverán en forma óptima la problemática en cuestión, la cual involucra: maltrato animal; inadecuada tenencia de los animales de compañía por ignorancia o negligencia; especies en extinción, debido a intereses económicos; entretenimientos en los que se incurre en el maltrato animal, pero que están incorporados a algunas culturas, y que implican grandes intereses económicos; trasiego de animales, obedece a intereses económicos; valores de las diferentes sociedades; educación; valor que tienen los animales para las distintas sociedades; visiones diferentes con respecto a de quien es la responsabilidad de velar por los derechos de los animales; tendencias mundiales; contaminación del medio ambiente, por los procesos productivos, lo que afecta directa o indirectamente a ciertas especies; recursos económicos que requiere cualquier acción que se quiera emprender, etc.

Como puede observarse, la situación es bastante compleja, pero debe visualizarse considerando todos los elementos que la componen, para formular objetivos realistas, claros y motivadores, y fijar prioridades cuando no se tengan los recursos para atender toda la situación. Este enfoque disminuirá la frustración que provoca llevar a cabo una serie de acciones dispersas, cuyos resultados no se perciben, al focalizarlas en ciertas áreas –ojalá las de mayor impacto–, debido a que es tanto lo que se debe hacer que no se nota lo que se hace.

Si se aplica el esquema del gráfico 1.2 del capítulo I, se ajusta perfectamente a la estructura de la WSPA, solo que desde esta perspectiva apreciará en una forma más dinámica y en varios niveles. Por ejemplo, se puede ver a esta Institución como el sistema, y a las direcciones regionales como subsistemas, con las sociedades miembro de cada región como sus componentes. O, si el análisis lo amerita, ver a una dirección regional (la de Latinoamérica, por ejemplo) como un sistema y a sus sociedades miembro como subsistemas. Lo importante de este enfoque es que permite lograr el grado de desagregación que se

requiera, así como percibir la totalidad de los agentes que lo componen y sus interacciones. En el capítulo V se presentará este enfoque.

4.2. Implicaciones para la WSPA de no aplicar un enfoque mercadológico.

En la sección 2.4.1 del capítulo II, se comentó el problema que ha tenido la WSPA para recabar información pertinente acerca de sus sociedades miembro, con el fin de definir y focalizar su asistencia de una manera más efectiva. Aquí surge la pregunta de por qué esas organizaciones no encuentran de su interés el suministro de esa información. Para responder esta pregunta, debe reformularse de la siguiente manera: ¿Qué necesidad satisfacen al suministrar la información respectiva? Reformulada de este modo, la pregunta remite a un aspecto esencialmente mercadológico: ¿qué necesidad satisface, o espera satisfacer, un cliente al dar cierta información a una empresa?

Según se señaló en el capítulo I, Kotler (1977) define la mercadotecnia como *el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios*. Normalmente, cuando una empresa pide a un cliente cierta información, este espera verla traducida en acciones que lo beneficien. Por ejemplo, si se solicita información sobre datos del cliente, este esperaría que en el futuro, cuando deba efectuar algún trámite que requiera de esta información, no se la vuelvan a pedir; esperaría que se convierta en un valor agregado para él (entiéndase sociedad miembro), que sirva de insumo para alguna acción asistencial; en fin, que esta información se constituya en alguna forma de comunicación con la empresa solicitante. Si las sociedades miembro consideran que el suministro de la información no representará un beneficio para ellas, no verán la necesidad de brindarla ni se sentirán motivadas para hacerlo.

Este es el primer paso que debe dar la WSPA para obtener la citada información: ver a las sociedades miembro como clientes internos, a los que debe venderles la idea de la importancia que reviste para ellos suministrarla, y debe realmente convencerlas, con acciones, de que vale la pena brindarla. Como se expuso en el capítulo III, los recursos financieros de la WSPA son bastante escasos como para atender todos los requerimientos de sus afiliadas.

Esto plantea la necesidad de una excelente comunicación, para que estas no consideren que el envío de información y cualquier otro requerimiento son estériles, tal y como lo manifestaron los mismos funcionarios de esa Institución. Este es un aspecto crítico que compete a la mercadotecnia, y que se abordará más adelante en este mismo capítulo.

Otro aspecto propio de un enfoque mercadológico, y que la WSPA no ha aplicado aún, es la visualización, como clientes, de otros agentes externos, tales como empresas transnacionales de productos para animales (de alimentos, medicamentos, artículos para el manejo, etc.), con las cuales puede efectuar negociaciones directamente, en beneficio de sus afiliadas; lo mismo que con organizaciones mundiales, regionales y nacionales, como la UNESCO, la OMS, la Organización Panamericana de la Salud, gobiernos nacionales y locales. Aprovechando su estatus y proyección mundiales, podría impulsar, de forma sistemática y sostenida, iniciativas directas o de apoyo a sus sociedades miembro, de manera que las acciones de estas tengan más peso y eficacia en el cumplimiento de su propósito fundamental: la protección animal escala mundial, en general, y latinoamericano en particular; por ejemplo, promover mediante la UNESCO la incorporación en los programas educativos de los diferentes países, de la temática sobre la protección de las especies en vía de extinción, la tenencia responsable de los animales de compañía y el respeto a los derechos de los animales.

Otro elemento de este enfoque consiste en definir formalmente la visión, misión y valores, que regirán las acciones de la WSPA y de todas sus afiliadas, de manera que haya coherencia y consistencia en ambos niveles. Para que estos aspectos sean aceptados como propios por las citadas organizaciones, y los incorporen en sus declaraciones, o los asuman como tales, la WSPA debe idear la forma de participarlas; de lo contrario, habrá un rechazo, por cuanto se correrá el riesgo de que los vean como algo ajeno a ellas. Precisamente, la carencia de visión y misión genera en estas entidades la falta de una apropiada identificación acerca de cuáles son sus verdaderos clientes, sus necesidades y deseos y, por ende, cuáles son los servicios requeridos y el nivel de exigencia y calidad que estas demandan.

En resumen, un enfoque mercadológico exige de la WSPA un diálogo franco y permanente con todas sus sociedades, y esta entidad debe desarrollar el mecanismo para establecerlo. Este diálogo necesariamente implica una comunicación en dos vías, y no solo en una. Su ausencia genera la brecha entre las expectativas que se forman las sociedades miembro y su percepción sobre lo que reciben.

4.3. Insuficiencia de los recursos de la WSPA para atender las necesidades de las sociedades miembro en Latinoamérica.

Ya se ha comentado, exhaustivamente, la escasez de recursos que enfrenta la WSPA, para poder atender a sus 460 sociedades en todo el mundo y las 66 latinoamericanas, por lo cual es innecesario reiterarlo. Lo que sí debe resaltarse es que esta limitante constituye una de las causas de la insatisfacción de estas entidades, que, como se mencionó antes, ven en la WSPA una de las principales fuentes de financiación (una especie de banco) para implementar sus proyectos y atender otras necesidades, principalmente los déficit producto de sus actividades cotidianas. Al no satisfacer esta necesidad de financiación ni existir una comunicación efectiva y convincente, como lo merece cualquier cliente –de cualquier empresa, lucrativa o no–, se sentirán decepcionados. Esto ocasionará una deserción o un enfriamiento de las relaciones. De ahí la importancia de que la WSPA se plantee la necesidad de abordar y subsanar esta brecha entre lo que sus clientes (las sociedades miembro) desean, y lo que perciben que la Institución les da. En el capítulo V se presentarán algunas sugerencias al respecto.

4.4. ¿Por qué se crea la dependencia en las sociedades miembro con el esquema que se ha venido trabajando?.

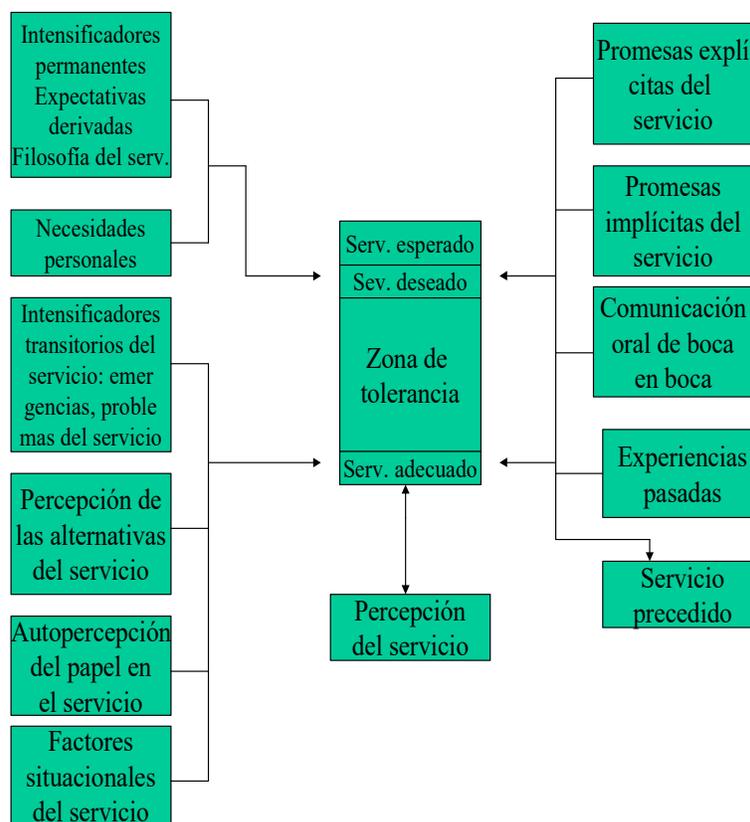
Según lo observado durante este estudio, el área en la que más requieren ayuda las sociedades miembro de la WSPA es la administrativa, ya que esta es la plataforma desde la cual se impulsan todas sus acciones y actividades: desde las sustantivas, como las que redundan en beneficio directo del bienestar animal, hasta las de apoyo, igualmente importantes, como es el caso de la generación de ingresos, tan necesarios para poder llevar a cabo cualquier otra actividad.

Cuando una sociedad miembro entra en contacto con la WSPA, lo hace con todas las limitaciones y problemas ya antes mencionados (intensificadores del servicio deseado y adecuado) y con la expectativa de que, por ser una organización mundial, cuenta con suficientes recursos (percepción del servicio que pueda brindarle la empresa). Estas condiciones se convierten en lo que Zeithaml y Bitner (2003) han denominado *intensificadores permanentes del servicio*, definidos como aquellos que moldean en forma significativa el servicio deseado y el servicio adecuado, y cuya diferencia constituye la llamada *zona de tolerancia*. Dentro de los intensificadores del servicio deseado se incluyen las expectativas derivadas del servicio, es decir, aquellas provenientes de las personas que ejercen alguna influencia en el demandante del servicio, que en este caso serían los usuarios de sus servicios. También está la filosofía personal del servicio, que consiste en la percepción de los usuarios como producto de la experiencia vivida previamente. A los intensificadores permanentes se les suman las necesidades propias de estas organizaciones.

Por otra parte, los intensificadores del servicio adecuado se refieren al servicio mínimo que esperarían recibir. Dentro ellos están: los intensificadores transitorios del servicio, factores individuales y temporales, usualmente de corto plazo, que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad del servicio; la percepción de alternativas de servicio, que son las derivadas de la existencia de alternativas múltiples del mismo servicio; cuando existen varias de ellas, es posible que el cliente busque otra de las opciones si siente que la empresa a la que acude no da una adecuada respuesta a sus necesidades; la autopercepción del papel que se juega en el servicio, o sea, el grado de desempeño del papel del cliente en la prestación del servicio que cree tener, el cual moldea sus expectativas; y, finalmente, los factores situacionales, definidos como las condiciones en las que se presta el servicio y que el cliente observa que se escapan del control del prestatario del servicio.

Gráfico 4.1:

Naturaleza y determinantes de las expectativas del cliente en relación con el servicio



Fuente: Reimpreso por Zeithaml y Bitner de *The Nature and Determinants of Customer Expectations of service*, Journal of academy of Marketing Science 21, núm. 1, 1983, pp. 1-12, 1993, Academy of Marketing Science.

En la sección anterior, se observa cómo es prácticamente imposible que la WSPA satisfaga una parte importante de las necesidades financieras de sus sociedades miembro, por las razones ya expuestas. Sin embargo, cuando una de estas entidades entra en contacto con esta Institución, su imagen y proyección mundial le generan una serie de expectativas que hacen que la perciban como su única salvación.

Según la teoría, este conjunto de factores influye positiva o negativamente en el establecimiento de los dos tipos de servicios y la zona de tolerancia, que es la diferencia entre ambos. En el caso en estudio, se observa que todos los factores conducen a crear una dependencia de las sociedades miembro hacia el servicio que les brinda la WSPA, aun cuando este no sea de su satisfacción por cuanto sus necesidades financieras son muchas y apremiantes. Prácticamente no tienen otra instancia a la cual acudir en busca de la satisfacción de sus necesidades. Los factores situacionales son variados, tienen un denominador común –la falta de financiamiento– y apuntan a la intensificación de esa dependencia; se relacionan con problemas de tipo emergente, tales como rescate de animales o desastres naturales, que demandan una acción rápida, para los cuales no cuentan con los recursos ni están preparados (la mayoría de ellos).

Uno de los grandes retos que enfrentan los profesionales del mercadeo de servicios consiste en determinar qué hacer cuando las expectativas del cliente son irreales. En la respuesta a esta pregunta se puede encontrar una de las principales causas de la problemática de la dependencia existente entre la WSPA y sus afiliadas. Esto se debe a que, como lo indican Zeithaml y Bitner (2003), *los clientes desean que la prestación del servicio se realice tal y como se promete*. Al respecto, agregan:

Preguntar a los clientes sobre sus expectativas en realidad no eleva los niveles de las expectativas en sí mismos; lo que se eleva es la creencia de que la compañía tomará alguna medida relacionada con la información que obtiene. Probablemente, lo peor que puede hacer una empresa es mostrar un fuerte interés por conocer las expectativas de los clientes y después no actuar en consecuencia. (p. 81)

Aquí se puede encontrar la respuesta a la reticencia de las sociedades miembro en suministrar la información solicitada por la WSPA; es decir, porque perciben que el interés por conocer sus expectativas no llevará a su cumplimiento. Estas surgen con el incremento de la creencia (intensificador permanente) de que la WSPA tomará algunas medidas relacionadas con la información que obtiene.

4.5. Origen e implicaciones del problema de la autosuficiencia.

En esta sección, se analizará por qué las sociedades miembro no han podido alcanzar un nivel de autosuficiencia, entendida esta como la capacidad de poder realizar todas aquellas actividades que se hayan propuesto en su visión, misión, objetivos y planes, sin déficit financiero y en forma permanente.

4.5.1. Ausencia de un enfoque mercadológico: causa del problema de la autosuficiencia.

Si se analiza detenidamente lo expuesto hasta ahora, se verá que los problemas de autosuficiencia de las sociedades miembro se deben, en una gran parte, a la falta de un enfoque mercadológico de sus actividades. El hecho de que tanto la WSPA como sus sociedades miembro sean organizaciones no lucrativas, no significa que no deban generar ingresos, pues todas sus actividades requieren ser financiadas. Por tanto, sí necesitan y deben generar ingresos. La clave está en no lucrar, es decir, no generar ganancias que sean de apropiación privada; porque, incluso, puede haber programas o proyectos superavitarios cuyos excedentes se empleen en otras actividades que, por su naturaleza, no puedan generar ingresos para financiarse y sean vitales en el contexto general de sus acciones, como es el caso de la educación. La anterior afirmación tiene una serie de implicaciones que seguidamente se expondrán.

En primer lugar, para que estas organizaciones puedan realizar sus funciones de manera sostenida en el tiempo, deben buscar fuentes permanentes de ingresos. Esto no será posible si continúan haciéndolo como hasta ahora, mediante las actividades descritas en la sección 2.2.4 del capítulo II. Estas fuentes son temporales; su preparación y ejecución son sumamente

desgastantes, y apenas alcanzan para cubrir parte de sus déficit. Su carácter temporal proviene de su disociación del destino para el cual se utilizan, pues no hay una relación directa entre la fuente y la actividad en la que se emplean.

Un enfoque mercadológico implica determinar las necesidades directas e indirectas que satisfacen las actividades de estas organizaciones, el grado en que se están satisfaciendo, y la calidad con que las están realizando. Requiere determinar si los servicios se pueden mejorar y si responden a las expectativas de los clientes (receptores de los servicios). Al efectuar el análisis anterior, se concluye que las sociedades miembros no disponen de los suficientes recursos para responder, de una manera sostenida, a todas las necesidades que plantea la problemática de la protección animal. Para hacerlo, deben contar con fuentes de financiación más permanentes. Estas pueden derivarse del cobro de tarifas (precios o costos) por los servicios que prestan, lo cual les confiere un carácter más permanente por cuanto, al contrario de las otras, estas sí están directa y estrechamente relacionadas con las actividades a las que se destinarán. En otras palabras, quien suministra el dinero ve claramente el destino para el cual fue invocado, y además percibe un beneficio. Por este motivo, los programas más exitosos son las campañas de esterilización y los servicios de clínicas. Ello no significa que las sociedades miembros deben dejar de ser organizaciones no lucrativas. Se trata de cobrar estrictamente los costos que deben cubrirse, sin ningún margen de ganancia de apropiación privada.

Además, cuando se organiza este tipo de actividades, por lo general se generan economías de escala por el volumen en que se realizan. Este aspecto, sumado a la ausencia de ganancias, permite cobrar precios más accesibles y, por ende, hace que estos servicios estén al alcance de estratos económicamente bajos, a los cuales se les dificultaría acudir a una clínica veterinaria. Todos estos elementos le darían el carácter de permanente a la financiación. Mientras exista la necesidad, existirá la fuente de financiación. En el momento en que esta desaparezca, ya no se requerirá, lo cual no sería un problema, ya que las organizaciones en cuestión habrían cumplido su cometido.

Esta sería la manera en que las sociedades miembro podrían romper el círculo vicioso comentado en la sección 3.2.3 del capítulo III.

La pregunta que surge inmediatamente después es qué se hará con aquellas personas que del todo no pueden pagar, cuando se trate de perros callejeros, o de otras especies que no sean animales de compañía. Para esos casos, se aplicaría el mismo análisis de necesidad versus servicio requerido. Las respuestas serán diferentes, pero el resultado el mismo. Probablemente en estos casos se recurra a las fuentes que hasta ahora han sido las principales, o a convenios con gobiernos estatales o locales, pero su viabilidad sería mayor al reducirse la población animal que requeriría de esta ayuda sin costo.

La cuestión clave en todo el análisis efectuado hasta ahora es si las organizaciones objeto de estudio estarán dispuestas a dar a sus servicios el enfoque planteado. Aquí se pondrá nuevamente a prueba la racionalidad mencionada antes en este mismo capítulo. Esta sería precisamente una de las tareas estratégicas de la WSPA, la cual debe abordar con ese enfoque mercadológico, es decir, percibiendo a sus afiliadas como clientes internos, a los que debe convencer de ser racionales en la búsqueda de su propósito y de optimizar la relación entre el producto (servicio) y la necesidad que satisface.

4.5.2. Ausencia de un enfoque sistémico de la problemática de la protección animal, y sus consecuencias.

Otro de los problemas que enfrentan las organizaciones en estudio se refiere a la carencia de un enfoque sistémico de la problemática de la protección animal, lo que genera dos situaciones importantes: desperdician la posibilidad de identificar las oportunidades y amenazas que les plantea el entorno en la ejecución de su cometido; y no formulan ni implementan una solución integral que resuelva esa problemática.

Lo anterior se desprende del hecho de que esta situación presenta una serie de elementos interrelacionados, que deben abordarse simultáneamente. Por ejemplo, en el caso del maltrato de los animales de compañía, la primera pregunta que surge es por qué se maltrata a una mascota. Parece una pregunta sencilla de responder. Sin embargo, si se analiza más

detenidamente, aparecen involucrados varios aspectos: podría tratarse de un animal no deseado, que llega a la familia en forma accidental o como producto de una reproducción no controlada. Por ejemplo, en un parto de seis cachorros de una perra, el dueño podría tratar de deshacerse de cinco de los cachorros, muchas veces colocándolos en una caja y abandonándolos en un predio o en la cercanía de una casa. Si los cachorros no son recogidos por una persona amante de los animales, probablemente serán maltratados. Si tienen suerte y no perecen, alguien se compadecerá de ellos y los llevará a un albergue o refugio de animales, en donde, si no están vacunados, es posible que contraigan una de las enfermedades más contagiosas, como el distemper o el parvovirus (dependiendo de la edad), o rabia, en cuyo caso ya pone en peligro a las personas que estén cerca. Si el cachorro no es llevado a un albergue y sobrevive, se convertirá en un perro callejero que romperá bolsas de basura para subsistir.

En esta breve descripción de este caso hipotético, se pueden observar varias facetas del problema: 1) abandono y, por ende, maltrato animal; 2) sobrepoblación de animales en los albergues; 3) animales enfermos; 4) si no sobreviven a la enfermedad, animales muertos; 5) perros callejeros que rompen bolsas y desparraman basura; 6) insensibilidad de las personas, y muchas veces de los niños, que presencian el maltrato; 7) peligro de la salud humana por mordidas o contagio de rabia; 8) contaminación de enfermedades por la basura derramada, etc.

Como se deduce del análisis anterior, la problemática de la protección animal es bastante más compleja de lo que parece, y eso que solo se describió una de las situaciones que, no por ser hipotética, deja de evidenciar una realidad existente.

En el punto 4.5.5 de este capítulo se verá cómo, si se abordan esta serie de problemas en forma racional y creativa, la sociedades miembro podrían adquirir los dos rasgos de las empresas, de los que carecen, para ser y fungir como tales, y por ende ser autosostenibles y prestarle a la sociedad un servicio de más largo plazo, estableciendo una relación óptima entre la necesidad y el producto que la satisface, tal y como lo propone Cedeño (1988).

4.5.3. Falta de conceptualizar como clientes a los receptores de los servicios.

Para que una empresa vea como clientes a quienes reciben sus productos o servicios, debe empezar por identificar cuáles son las necesidades que el receptor de ese servicio o producto busca satisfacer al acercarse a ella. Este enfoque demanda de la organización una actitud más activa; es decir, esta debe ver más allá de lo que ocurre explícitamente. Muchas de las personas que acuden a una empresa, lucrativa o no, tienen necesidades que no son tan visibles o evidentes como parece. Esto le plantea a la organización de que se trate, una gran oportunidad, pero a la vez una gran amenaza. Primero porque, si tiene bien claro cuál es la necesidad que está satisfaciendo, tiene mayor posibilidad de brindar un servicio de mejor calidad, lo cual no sucederá en el caso contrario. Segundo porque, si el receptor del servicio acude a ella no solo para satisfacer la necesidad evidente sino para satisfacer otras necesidades asociadas, puede satisfacerlas y mejorar la calidad del servicio que presta. Tercero, si el servicio que está prestando no es el que cliente necesita, entonces tiene la oportunidad de rectificar.

Si la organización no percibe como clientes a los receptores de sus servicios, incurrirá indefectiblemente en fallas al prestar sus servicios, porque no será capaz de satisfacer en forma adecuada, o del todo, las necesidades de quienes acuden a ella en busca de su satisfacción, por lo que estos se alejarán. Tratándose de la protección animal, los que sufrirán las consecuencias serán los animales en sus distintas especies.

Como se pudo comprobar, esta conceptualización de clientes no se da, ni de la WSPA hacia las sociedades miembro, ni de estas hacia los usuarios de sus servicios. Esto se evidenció en las declaraciones de los funcionarios de la Dirección Regional para Latinoamérica, quienes en la entrevista que se les realizó y en la colaboración que se les solicitó para obtener de cierta información sobre los usuarios de los servicios, manifestaron la dificultad que siempre han tenido en que sus afiliadas les suministren información. De hecho, pronosticaron que sería muy difícil recabar la información que se les pedía a través de los cuestionarios dirigidos a esos usuarios, como en realidad quedó demostrado (solo se pudo obtener la información de los cuestionarios aplicados directamente por el autor en una de las sociedades).

Desde esta perspectiva, es muy difícil que sin un sondeo básico acerca de cuáles son los servicios que buscan, por qué los buscan, si están satisfechas o no, entre otros aspectos, estas entidades (sociedades miembros y WSPA) conozcan a sus clientes y les puedan brindar el servicio que necesitan.

4.5.4. Consecuencias de no conceptualizar como clientes a los receptores de sus servicios.

En la anterior sección, se comentó la necesidad de que las sociedades miembro conceptualicen como clientes a los receptores de sus servicios, y las implicaciones que esto tiene. En este apartado, se tratarán aspectos más específicos de esa omisión.

4.5.4.1. Visión limitada de los clientes de los servicios, sus necesidades y deseos.

Una de las necesidades más críticas de los receptores de los servicios de la WSPA y de las sociedades miembro, es la educación e información. En el primer caso, se trata de las posibilidades de ayuda que puede brindar esa Institución, sus limitaciones, los canales de comunicación e información constantes que orienten a las afiliadas en los diferentes campos de la protección animal. En el segundo caso, se trata de la educación sobre cuáles son los animales que pueden ser de compañía (mascotas) y cuáles no, y cuáles son los cuidados que deben dárseles, el trato, la alimentación, atención médica, etc.

Diferentes tratadistas en mercadotecnia enfatizan la necesidad de educar a los clientes acerca de cómo interactuar con las empresas proveedoras de los servicios, para poder brindarles un servicio de calidad y evitar que ellos se vayan a la competencia. Como se comentó anteriormente, las protectoras de animales deben competir con otras organizaciones por los recursos de los diferentes agentes, incluso con las empresas lucrativas, dada la comprobada escasez de los recursos de la sociedad como un todo, que pueden dedicarse solo a algunos de los muchos usos alternativos que tienen.

Lo anterior obliga a las organizaciones en estudio a ganarse el derecho de existir y a demandar los recursos que necesitan para cumplir su misión, lo cual está estrechamente relacionado con la labor de educar para convencer a los usuarios acerca de la necesidad de sus servicios y la importancia que tienen para la sociedad. Para ello, deben estudiar deliberadamente lo que hacen, cómo lo hacen, y a quiénes están dirigidas sus acciones. Todo esto debe indagarse desde el punto de vista del cliente, directo e indirecto (las personas y los animales, respectivamente). De esta forma, pueden determinar si es válido lo que están haciendo y cómo lo están haciendo, con el fin de continuar así o implementar los cambios pertinentes.

Si se conceptualiza desde esta perspectiva a los receptores de los servicios de estas entidades, los clientes ya no son solo los animales, indistintamente de su especie, sino que se puede incluir a sus dueños, los vecinos de estos, los que acuden a los espectáculos con animales, las instituciones públicas, los distintos profesionales que tienen ver con los animales (veterinarios, biólogos, ecologistas, terapeutas, etc.), los fabricantes de alimentos, de juguetes, de medicamentos, de instrumentos para manipularlos e implementos médicos, etc., las universidades que ofrecen las distintas carreras relacionadas, las mismas instituciones educativas, las clínicas veterinarias como tales, y las tiendas para productos de mascotas.

En este sentido, existen múltiples necesidades asociadas a la causa animal, interrelacionadas unas con otras, lo cual lleva a concluir que la problemática debe abordarse en forma integral, si se quiere encontrar una solución óptima.

4.5.4.2. Conceptualización de un mercado y un servicio limitados.

La inclusión de todos los clientes en la enumeración realizada en el apartado anterior (y otros que se consideren convenientes), no solo es real, sino también necesaria para manejar la problemática desde un punto de vista integral (sistémico) y aportar las soluciones idóneas. Al hacerlo de esta manera, se pueden conceptualizar los distintos mercados (entendidos estos como el conjunto de clientes con necesidades específicas por satisfacer) y los servicios asociados a ellos.

La necesidad primaria por solucionar es la referente al abandono y maltrato animal, la cual tiene diversas manifestaciones, cada una asociada a un mercado y a un servicio por prestar:

- a) Una mala tenencia, por ignorancia lo cual no implica que el dueño no quiera a los animales (al contrario, si lo tiene es porque lo quiere). ¿Cuántas personas saben que no es conveniente darles huesos de pollo a los perros porque los puede llegar a matar, o arroz y frijoles porque les produce problemas de la piel? El servicio requerido en este caso es más informativo que formativo.
- b) Un maltrato deliberado, porque la persona no quiere a ciertos tipos de animales, no a todos. Es el caso de la persona (adulto o niño) que le lanza una piedra a un perro porque detesta a estos animales, y en el vecindario pasan varios de ellos, ya sea solos, o en grupos cuando una hembra anda en celo. Aquí el servicio requerido es más formativo que informativo.
- c) La persona que se enoja porque los gatos corren por la noche por el techo de su casa haciendo bulla. No es necesariamente que no quiere a los gatos, sino que tiene que ir a trabajar al día siguiente y necesita dormir. En esta situación se requerirá una mezcla de ambos servicios.
- d) El Instituto de Turismo, al que le preocupa la imagen desagradable de los perros callejeros que andan en malas condiciones y rompiendo las bolsas de basuras de los sitios frecuentados por los turistas.
- e) La institución encargada de velar por la salud, a la cual le preocupa que alguna persona sea mordida, ya sea que el animal tenga rabia o no; o la contaminación que genera la basura derramada por los perros callejeros.

- f) El veterinario que tiene su clínica y necesita vender sus servicios. Aunque habrá personas que difícilmente llevarán a su mascota a su clínica, porque no cuenta con recursos suficientes, o porque no ve la necesidad de llevarlo a vacunar o a esterilizar; ve como una amenaza la campaña de esterilización o vacunación que se llevará a cabo en la localidad de su clínica. Él no reparará en que muchas de las personas que llegarán a la campaña nunca se acercarán a su clínica por cuanto los precios son altos, los cuales no puede bajar debido a los costos en que debe incurrir, que normalmente son más altos que los de las campañas. Esto es así porque estas últimas generalmente están asociadas a economías de escala. Aquí las asociaciones deben preguntarse cómo conciliar la necesidad de ese veterinario con la de las personas que acuden a la campaña, de modo que conviertan una amenaza en una oportunidad y, por lo tanto, en un mercado potencial asociado a un servicio. Este aspecto se ampliará en el capítulo V.
- g) Los fabricantes de alimentos necesitan vender sus productos, pero esto se dificulta por el hecho de que, en su mayoría, las personas que asisten a las protectoras de animales son de escasos recursos. Sin embargo, parte de una buena tenencia de una mascota (un perro, un gato) es darle el alimento correcto. En el mercado existe toda una gama de alimentos que varían significativamente en su precio, pero podría llegarse a uno que, sin ser muy científico y balanceado, cumpla un estándar aceptable, y resulte más beneficioso que las sobras de comida de la casa. Esta es otra oportunidad que las asociaciones pueden explotar en beneficio de su causa, y satisfacer así la necesidad del fabricante, por un lado, y la del dueño de la mascota por otro. Este sería otro caso de un mercado con un servicio asociado (un canal de distribución).

Lo analizado en los puntos f) y g) constituye solo un ejemplo de cómo las sociedades miembro requieren de una dosis de inventiva, primero para detectar esas y otras necesidades, y segundo para ofrecerles soluciones creativas a los agentes en los problemas enumerados. De esta manera, lograrán enfrentar el reto expuesto en el último párrafo de la sección 3.1.4 del

capítulo III, y podrán también concertar convenios con instituciones como las señaladas en los puntos d) y e), con gobiernos estatales y locales.

La educación es otra de las necesidades importantes de abordar y, al igual que la del maltrato, tiene varias manifestaciones, según sean las necesidades de los diversos agentes ya citados. Es necesario tener presentes estas diferencias, para ajustar los contenidos de los diversos materiales que se elaboren y las actividades que se realicen:

- a) El dueño de la mascota, que necesita ser instruido en una buena tenencia;
- b) Los distintos profesionales, quienes requieren que los dueños de las mascotas comprendan la necesidad de llevarlos a control o a una intervención médica a donde un profesional calificado, o que las instituciones relacionadas con los animales lo hagan, como los zoológicos, apiarios, serpentarios, etc.
- c) Los fabricantes de alimentos para animales, para que comprendan la necesidad de darle un buen alimento a la mascota, de manera que sus ventas aumenten, y que esto muchas veces no significa hacer una gran erogación, dadas las características de los concentrados. Este caso presenta un mercado atractivo por cuanto, si se enfoca bien la necesidad por atender, se pueden obtener alianzas interesantes con ellos, como por ejemplo patrocinios de programas educativos.
- d) Aunque suene paradójico, la necesidad de distracción que tienen aquellas personas en cuyas culturas están incorporados los espectáculos con animales, los cuales ven en las intervenciones de las asociaciones protectoras que se manifiestan en contra de esos espectáculos, una limitación de sus derechos. Por lo tanto, esta problemática debe abordarse teniendo en consideración ese factor cultural.

El concepto de mercadotecnia expuesto en el capítulo I, sección 1.1.3, alude al mercadeo como el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la distribución y la promoción de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan

las necesidades, deseos y objetivos de individuos y organizaciones (Arens, 2000). Este concepto encierra el fundamento de lo expuesto en la sección anterior, lo desarrollado en esta y lo que se abordará en la siguiente, relativa a los costos y fijación de precios.

4.5.4.3. Subestimación de costos como causa de una mala fijación de precios.

Uno de los grandes problemas de las asociaciones protectoras de animales es el registro inadecuado o impreciso de todas las erogaciones en que incurren en las diferentes campañas que llevan a cabo, lo cual les impide asignar un costo adecuado y, por ende, un precio correcto por sus servicios, ya sea a los clientes directos o a los indirectos. Este aspecto también se convierte en una limitante cuando van a las instituciones gubernamentales a negociar la asistencia para algunas de sus actividades o programas específicos; o cuando acuden a las empresas privadas y a las personas físicas a las que les plantean proyectos para que se los financien, mediante patrocinios o donaciones o cualquier otra forma de aporte económico.

Este es otro factor que incide negativamente en el problema del déficit financiero, tanto en forma directa como indirecta; en los problemas de autosuficiencia e, incluso, para crear conciencia en los usuarios de sus servicios sobre la necesidad de pagar por ellos, por cuanto se pueden sobrestimar y no cobrarse por el temor al rechazo, o cobrarse más de lo debido (lo que producirá un ambiente negativo), o puede darse una subestimación, lo que redundará en la generación o incremento del déficit y, con ello, en el endeudamiento de estas organizaciones.

Por lo tanto, es importante que estas entidades se preocupen por desarrollar sistemas de registros más precisos, con el fin de asignar precios correctos, ya sea para cobrarlos o para utilizarlos como referencia en negociaciones que puedan concertar.

4.5.5. Ausencia de un enfoque sistémico en el desarrollo de las funciones de las sociedades miembro.

En el capítulo I se hizo referencia a la teoría de sistemas y su aplicación al enfoque de una organización (ver gráfico 1.2). En esta sección, se comentará acerca de su utilidad para ordenar y sistematizar las actividades de las sociedades miembro en el cumplimiento de su misión. Para ello, se recurrirá a la aplicación efectuada en los casos particulares de dos de ellas: Asociación Nacional Protectora de Animales de Costa Rica (ANPA) y Asociación Protectora de Animales de Pereira (APAP).

Lo primero que debe señalarse es que el popular refrán de que *lo perfecto es enemigo de lo bueno*, se aplica en este caso. Por ello, lo que se busca en la implementación de ese enfoque no se apega a un estricto rigor académico, sino que se pretende ordenar las actividades en grupos con un sentido lógico, según su afinidad. De esta manera se crean áreas, con la asignación de un responsable y, muy importante, con la participación plena del personal, para que este no perciba el resultado como algo ajeno, y se logre crear así un mayor compromiso.

Esto mismo se busca con el proceso de formulación de la misión, la visión y los objetivos generales y específicos.

Por eso, en el resultado que se verá acerca del proceso realizado en ANPA, en lo que a la estructura organizativa se refiere (ver gráfico 4.1), y en APAP, con respecto a la definición de la visión, misión, objetivos general y específicos (ver recuadros), no se nota el rigor académico, pero sí la identificación total con ambas, por cuanto fue el fruto de la participación plena de sus miembros.

Seguidamente, se consignan las declaraciones de visión, misión, objetivo general y específicos de APAP, extraídos de la documentación emanada del Seminario Taller que el autor realizó con el personal de esa entidad, los cuales fueron producto del consenso de los participantes.

Cuadro 4.1
Declaración de misión, visión, objetivos general y específicos de
la Asociación Nacional Protectora de Animales y Plantas de Pereira (APAP)

ASOCIACIÓN PROTECTORA DE ANIMALES Y PLANTAS
(APAP)

LA MISIÓN

La misión debe entenderse como la principal razón de la organización.

Contribuir a la protección de los animales en la ciudad de Pereira, de una manera integral, apoyados en las leyes, promoviendo y mejorando su calidad de vida.

LA VISIÓN

La visión es una perspectiva, y describe el estado futuro y por ende deseado de la organización.

Ser la empresa líder en protección animal, comprometida con proyectos, acciones, entidades y personas que mejoren la calidad de vida de los animales de la ciudad de Pereira, dentro del marco legal y los valores y principios de la institución .

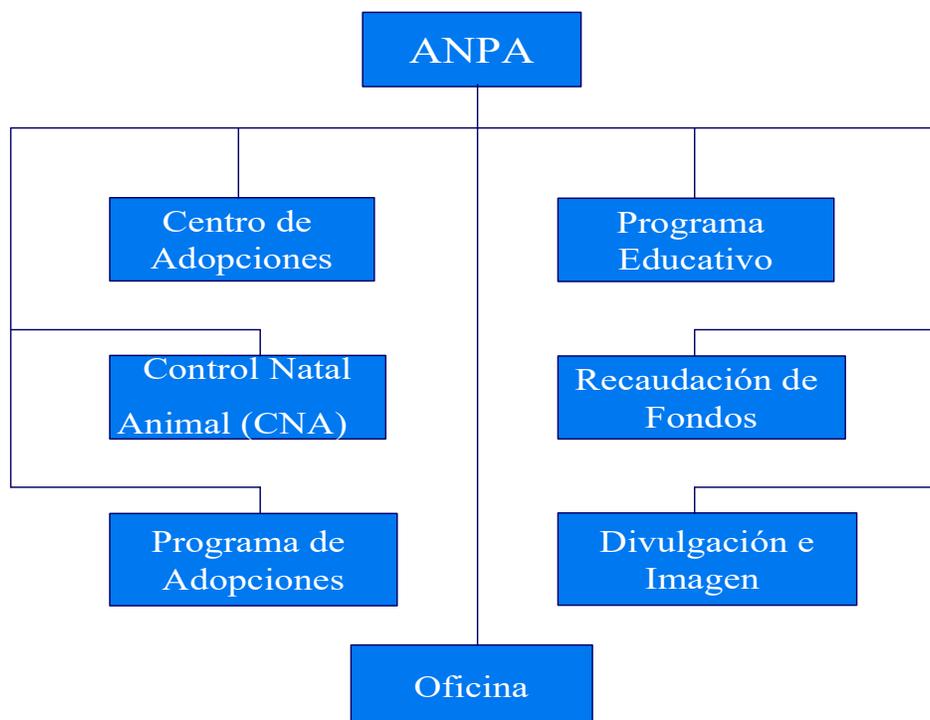
OBJETIVO GENERAL

Es aquel que operacionaliza la misión y la visión de la organización.

Elevar el nivel de bienestar de los animales en nuestra región**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Sensibilizar a la comunidad hacia el buen trato animal.
- Velar porque las leyes de protección se cumplan.
- Impulsar legislación efectiva.
- Brindar un excelente servicio de salud a los animales de Pereira.
- Contribuir a la protección y conservación de la fauna silvestre.
- Emprender las acciones necesarias para evitar los espectáculos con animales.
- Promover el control de la población canina y felina, por medio de la esterilización.

Gráfico 4.2
Áreas en las que se agruparon las actividades de la Asociación Nacional Protectora de Animales de Costa Rica (ANPA)



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 4.2, se observa una agrupación de actividades que sigue una lógica funcional, y no necesariamente el rigor técnico en la elaboración de organigramas. No obstante, sirve para introducir orden en las actividades y, lo más importante, asignar responsables o coordinadores en cada área. Este esquema tiene la ventaja de que, por no seguir ese rigor técnico, se puede aplicar a cualquiera de las sociedades miembro. Además, se puede notar la facilidad que presenta este ordenamiento en la visualización conjunta (sistémica) de todos los componentes que conforman ese sistema llamado ANPA, y su interrelación (¿quién depende de quién y para hacer qué, y quién puede apoyar a quién?).

Como se desprende fácilmente del análisis anterior, las organizaciones en general, y las objeto de nuestro estudio, difícilmente podrán visualizar la interacción de las funciones que desarrollan, la relación del objetivo específico del área definida y su aporte al logro del objetivo supremo de la organización (a saber: visión, misión y objetivo general) sin la aplicación de la teoría de sistemas. Este y otros aspectos más, se alcanzan a ver con una mayor claridad por medio de este enfoque. Asimismo, se pueden establecer medidas del desempeño y optimizar la relación entre el servicio (producto) que prestan y la necesidad que pretenden satisfacer, tanto las sociedades miembro como la WSPA misma como un todo.

El proceso descrito se facilitará con la incorporación de un profesional del área administrativa.

4.5.6. Implicaciones de una identificación y aplicación de la mezcla promocional en las actividades.

Hasta ahora se han comentado varios aspectos que conlleva la implementación de un enfoque mercadológico en la WSPA y sus sociedades miembro. Como la mercadotecnia es una rama de las ciencias administrativas, Deben abordarse aspectos de otras de las ramas de esta disciplina. En esta sección, se tratarán temas muy específicos de mercadeo y su importancia para un mejor desempeño de las funciones, tareas y responsabilidades de la WSPA y sus sociedades miembro.

4.5.6.1. Publicidad.

En el capítulo I se presentó la definición de publicidad. Sin embargo, es importante retomar aquí las funciones planteadas por Arens (1999), las cuales son relevantes para el análisis desarrollado en el presente trabajo. Se revisará la pertinencia de aplicarlas en las organizaciones en estudio, así como las consecuencias de no hacerlo.

La primera función es identificar productos (servicios) y diferenciarlos de los demás. Esto es importante por cuanto las sociedades miembro y la WSPA misma necesitan comunicar a los clientes, usuarios de sus servicios, cuáles servicios prestan y cuáles no. Algunas ofrecen todos los servicios, otras se dedican solo a esterilizaciones, y otras solo a proteger alguna especie en extinción. Es necesario que el cliente sepa de antemano qué puede esperar en cada una de estas entidades.

La segunda función es comunicar información referente al producto (servicios), a sus características y a su lugar de ventas (entrega). Se refiere a cómo se brindan los servicios, dónde, qué se debe hacer para recibirlos, qué precio se paga por ellos, y cómo se procede cuando el cliente no puede pagar. En general, incluye todo lo relativo al servicio que prestan estas organizaciones. La importancia de esta función radica en lograr que el usuario no se cree falsas expectativas con respecto al servicio, para evitar la frustración, comentada en este capítulo, en cuanto a las expectativas que se forma el cliente y la percepción de lo que recibe. La publicidad busca precisamente evitar estos problemas.

La tercera función consiste en aumentar el uso del producto (servicios). En el caso de las organizaciones en estudio, se pretende lograr que las personas (clientes) recurran más a sus servicios, y de esta manera mejorar las condiciones de los animales a través de los distintos servicios que prestan.

La cuarta función es crear valor, preferencia y lealtad a la marca (hacia una organización). Ya se comentó ampliamente que, para que las protectoras de animales puedan prestar de forma sostenida sus servicios a la sociedad, es menester que generen ingresos. Al igual que cualquier otra empresa, deben convencer, a través de la publicidad, que son la mejor opción, para que los sectores a los que se dirigen acudan a ellas y, muy importante, se mantengan con ellas.

Finalmente, la quinta la quinta función se dirige a reducir el costo global de las ventas. Esto se logra mediante dos vías: la primera, por ser el medio relativamente menos costoso de comunicación, dada su cobertura; y la segunda, estrechamente relacionada con la primera, al lograr concurrencia masiva a sus actividades, lo cual les genera las economías de escala.

El ejemplo más claro de cómo se le podría sacar provecho a la publicidad lo constituyen las campañas de esterilización y adopciones, que son por excelencia las más masivas de las entidades en estudio. La experiencia ha demostrado que las actividades anunciadas por algunos de los medios de comunicación masiva (televisión, radio, prensa escrita, etc.) son las más exitosas. Por ejemplo, la campaña efectuada por ANPA en Hatillo (Costa Rica), a la cual acudieron más de 150 personas en un solo día, fue anunciada por radio y televisión.

4.5.6.2. Relaciones públicas.

De acuerdo con la definición consignada en el capítulo I, esta función es muy importante y es la que debe desarrollar más activamente la WSPA en su papel de aliado mayor, ante las organizaciones mundiales y regionales, los mismos gobiernos estatales y locales, y el público en general, en apoyo de sus afiliadas. Las sociedades miembro deben hacer lo propio en sus respectivos países, distritos o ciudades. A este respecto queda mucho por hacer, y es una de las razones por las que la labor que realizan no cuenta con el reconocimiento y, por ende, el apoyo de las instituciones públicas y privadas y la sociedad en general. En otras palabras, no se ha aprovechado este elemento de la mezcla promocional para crear esa actitud positiva mutua a la cual se refiere Arens (1999). A pesar de cumplir una función muy noble, no cuentan con un reconocimiento generalizado por parte de los diferentes sectores de la sociedad.

4.5.6.3. Ventas personales.

Por ser un servicio lo que principalmente ofrecen las sociedades miembro, la venta personal es el medio más importante mediante el cual se suministra este. Por ello, es una venta intangible, y que se produce solo si el proveedor (quien presta el servicio) está presente. Esto lleva a otro aspecto crítico, y que se desprende de todo lo analizado en los capítulos anteriores: las entidades en estudio presentan serias dificultades en la prestación de un servicio de calidad, porque no cuentan con un personal fijo, pagado y permanente, a quien se entrene para que atienda correctamente a los clientes que se acercan a ellas a solicitar sus servicios. Esto por cuanto, como ya se indicó, dependen en gran medida de personal voluntario, que rota mucho y no es constante.

4.5.6.4. Mercadeo directo.

Este es el medio que más utilizan las organizaciones en estudio, concretamente mediante el teléfono para comunicar e interactuar con los usuarios de sus servicios. Presenta los mismos problemas del medio anterior y por las mismas razones: la rotación e inestabilidad del personal, constituido en su mayoría por voluntarios. De hecho, se utiliza para interactuar con los mismos voluntarios, y si las personas no están debidamente entrenadas, pueden agravar esta debilidad, ya que si un voluntario no es bien atendido por este medio, se alejará, temporal o definitivamente.

4.5.6.5. Promoción de ventas.

Como herramienta de valor agregado, juega un papel muy importante para acercar a las sociedades miembro a los dueños de animales de compañía, y así poder velar porque estos últimos sean atendidos adecuadamente. Aunque es una herramienta muy poderosa para atraer a los clientes, en estas organizaciones, no se emplea en forma sistemática y estratégica. Por ejemplo, podría utilizarse al dar mascotas en adopción, incluyendo un entrenamiento gratuito en ciertos comportamientos básicos que faciliten su convivencia con el nuevo amo.

4.5.6.6. Comunicación integrada de mercadeo.

El análisis de las organizaciones, y en general de todas las situaciones o fenómenos, debe efectuarse desde un punto de vista sistémico, si se quiere ver todos los elementos constituyentes y visualizar en su correcta perspectiva el aspecto específico que se quiere abordar. Solo así se podrá formular la solución óptima.

La comunicación integrada de mercadeo implica que las empresas –las sociedades miembro y la WSPA como tales–, deben manejar integralmente los cinco componentes de la mezcla promocional, para optimizar los resultados de su utilización, así como los cuatro elementos de la mezcla de mercadeo. En el capítulo V se plantean varias recomendaciones al respecto.

CAPÍTULO V

PROPUESTA PARA UN ENFOQUE MERCADOLÓGICO DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAN LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA) Y SUS SOCIEDADES MIEMBRO, EN LATINOAMÉRICA

En los capítulos anteriores, se analizaron las limitaciones de la WSPA para brindar asistencia a sus sociedades miembro, y cómo incide en ello la falta de un enfoque mercadológico, lo mismo que en sus acciones para captar fondos de los agentes externos. También, se revisaron las funciones que cumplen estas sociedades miembro en materia de protección animal, la precaria situación económica que enfrentan para tratar de cumplir ese cometido, las causas de esa situación y la necesidad de lograr su autosuficiencia, condición sine qua non para poder prestar sus servicios en forma sostenida. Entre las varias causas analizadas está, precisamente, la carencia de un enfoque mercadológico en la prestación de sus servicios y de un enfoque de sistema en el desarrollo de sus funciones. Una de las consecuencias directas de las deficiencias anteriores la constituyen los problemas financieros y la insatisfacción de las demandas que les plantean las diferentes comunidades, cuyas expectativas superan a veces en forma significativa sus posibilidades.

En el presente capítulo, se presentará una propuesta para abordar la problemática señalada, de manera que estas sociedades, u otras que cumplan fines similares, puedan adaptarla a su realidad.

5.1. Aplicación de un enfoque mercadológico, por parte de la WSPA, a sus relaciones con las sociedades miembro y los agentes externos.

Es necesario que la WSPA aplique un enfoque mercadológico en sus relaciones con las sociedades miembro. Para ello, debe determinar cuáles son las necesidades de estas sociedades, indagando por medio de diversas herramientas, como encuestas de opinión, sesiones grupales, y opiniones de expertos.

A lo anterior debe agregarse que los requerimientos de las sociedades miembro deben ser atendidos, es decir, que la WSPA debe darles una respuesta, aunque esta no implique

necesariamente una solución a todas las peticiones que planteen, dadas las grandes limitaciones de este organismo (ver sección 3.1.2 del capítulo III). En resumen, la WSPA debe mejorar su comunicación con sus afiliadas, para que estas no se formen falsas expectativas sobre el servicio que pueden esperar y recibir, y así evitar la posibilidad de frustración.

Para lograr este propósito, se sugiere establecer un sistema de inteligencia de negocios (BI, por sus siglas en inglés), de la mano de una estrategia de administración de relación con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés), a través de los directores regionales y sus asistentes, para hacer de cada punto de encuentro con las sociedades miembro una oportunidad de obtener información sistemática sobre su situación, necesidades, deseos, insatisfacciones, motivaciones, etc. Además, esa información debe incluirse en una base de datos, desde donde se pueda sustraer según sean las acciones que considere pertinente emprender la Institución o, muy importante, para la definición e implementación de las estrategias.

Un sistema de información de esta naturaleza le permitirá a la WSPA tener a sus afiliadas agrupadas según especies con las que trabajan, tamaño, situación organizacional, estado financiero, registro de médicos veterinarios con los que cuentan, empresas globales, regionales y locales de la industria de productos para animales, instituciones relacionadas con los asuntos en materia animal en cada país, etc. Una herramienta de tal índole le permitirá hacer más eficiente y eficaz su asistencia a estas entidades.

Por otra parte, la Institución debe cuidarse de las promesas que les hace a las sociedades miembro, ya sea en forma explícita o implícita; estas deben guardar una estrecha relación con el servicio que está entre sus posibilidades brindarles. La mejor manera de lograrlo es establecer un adecuado sistema de comunicación en doble vía, es decir, comunicándoles lo que considera necesario e importante y escuchando lo que estas le manifiesten. Esta comunicación debe realizarse en forma continua.

Otra forma de utilizar este enfoque es buscar alianzas con empresas transnacionales que producen artículos para animales (alimentos, medicamentos, juguetes, etc.), bajo el esquema que también se les sugiere más adelante a sus afiliadas, es decir, haciéndoles ofertas atractivas

desde el punto de vista de rentabilidad, mediante la posibilidad de incrementar sus ventas. Para ello, debe emplear su rango de empresa de carácter mundial en materia de protección animal, y, como se señaló, en estrecha comunicación con las sociedades miembro, para asegurar la prestación de un servicio de calidad, tanto para esas compañías como para las afiliadas y los receptores últimos de los servicios.

La WSPA puede prestar otro servicio a sus afiliadas, bajo el esquema de marca sombrilla, esto es, aprovechando su estatus mundial para que aquellas sociedades miembro que cumplan ciertos estándares de organización, puedan utilizar su nombre y su logotipo a la par del de la asociación, como respaldo a la calidad y seriedad de los servicios que prestan. Esto adquiere importancia en la celebración de convenios con gobiernos y empresas locales, dada la garantía que representa una Institución de ese nivel.

5.2. Identificación de las áreas funcionales de las organizaciones.

Cedeño (1988) conceptualiza la empresa en una forma clara, sencilla y elocuente:

Una empresa en acción es un complejo mundo en marcha. Tiempo, recursos, energía, operan para la obtención de los objetivos de la empresa. La empresa es parte de un tejido en el cual participan también los clientes, los proveedores, los empleados, los accionistas y el resto de la comunidad. (p. 109)

Esta definición muestra en una forma muy gráfica la complejidad intrínseca que subyace en una empresa (ya se demostró desde el inicio de este trabajo que las sociedades miembro tienen todas las características de una empresa).

Antes de adentrarse en la propuesta concreta para las sociedades miembro, es importante destacar, según lo plantea este mismo autor, que *las actividades que se desarrollan en una empresa son ilimitadas. No obstante, si no somos capaces de reducir a unas cuantas categorías manejables la multitud de actividades, no estaremos en capacidad de acercarnos a un pensar metódico sobre la empresa (p. 109).*

Por consiguiente, las actividades de una empresa son numerosas, variadas, y complejas en su conjunto e interrelación. De esta realidad se desprende la importancia de identificar las diferentes actividades específicas que se llevan a cabo en cualquier empresa, para poder luego determinar su necesidad, jerarquía y, lo más importante, su naturaleza, y con base en ella proceder a agruparlas por afinidad.

Esta es nuestra primera propuesta para las sociedades miembro: efectuar un inventario de todo lo que están haciendo, con el fin de determinar qué es necesario para continuarlo y dejar de hacer aquello que no lo es, así como cuáles tareas son necesarias y las están dejando de hacer. Esta primera evaluación debe efectuarse a la luz de los objetivos intrínsecos de la organización (después se realizará una revisión de estos, para hacerlos explícitos, y luego valorar su pertinencia).

Una vez efectuada esta revisión deben analizar la afinidad de las actividades, para agruparlas en varias categorías manejables. Esto se requiere para asignar cada categoría (grupo de actividades) a un responsable que, según sea el grado de desarrollo de la organización, podrá ser un coordinador, supervisor, jefe, director, etc. Aquí se debe reiterar lo planteado en el capítulo anterior, en el sentido de que *lo perfecto es enemigo de lo bueno*. No se busca un rigor técnico, sino la aplicación de cierta lógica o sentido común, es decir, una categorización funcional, atendiendo a los objetivos; estos son los que deben guiar el proceso de agrupación de las actividades. Esto no significa que tal proceso se llevará a cabo con ligereza: se debe buscar la mejor agrupación en términos de su funcionalidad en relación con el logro de los objetivos.

En el proceso, habrá actividades que se repiten en varias de las categorías definidas. En estas situaciones, se recomienda ubicar la actividad en la categoría en que más se presente, que más se requiera o, en última instancia, donde los dirigentes lo consideren adecuado.

Es importante destacar que el proceso descrito hasta ahora debe realizarse con las actividades fundamentales, es decir, aquellas que juegan un papel determinante en el logro de

los objetivos. Habrá algunas irrelevantes o secundarias, y no debe dejarse que estas desvíen la atención de lo sustantivo.

Para facilitar el proceso citado, se recomienda recurrir a una matriz como la descrita en el cuadro 5.1, en cuyo encabezado de las columnas se anote el nombre del área funcional (o función) y en el encabezado de las filas las actividades. Con una X se indicará en cuál función se clasifica la actividad.

Cuadro 5.1

Matriz para la clasificación de las actividades de una sociedad miembro de la WSPA

	Área funcional	Contabilidad	Finanzas	Mercadeo	Control Natal Animal	Programa Adopción
ACTIVIDADES						
Contratar al veterinario					X	
Seleccionar los animales que se darán en adopción						X
Coordinar la publicidad de las campañas				X		
Registrar los ingresos		X				

Fuente: Elaboración propia

Algunas de las áreas funcionales que se utilizarán serán convencionales, es decir, propias de la jerga de la administración, o más comúnmente empleadas en las empresas; pero no necesariamente debe ser así, como se observa en el capítulo anterior, en el gráfico 4.2, pues se debe buscar la conveniencia de la clasificación.

En el ejemplo señalado en ese gráfico, la Asociación Nacional Protectora de Animales de Costa Rica (ANPA) definió una serie de áreas que le permitieron asignar responsables para la coordinación de las diferentes actividades necesarias para lograr las metas que esta organización se propuso alcanzar durante el tiempo que el autor fungió como su director administrativo. De esta manera, se definieron áreas como Control Natal Animal, Centro de adopciones, Programa de adopciones, Programa Educativo, Programa de Recaudación de Fondos, Divulgación e Imagen, y Oficina. Cada una de estas áreas tenía un propósito definido, en torno al cual se agruparon las actividades pertinentes.

5.3. Asignación de responsables por áreas funcionales.

Una vez que se agrupen las actividades por áreas funcionales, es necesario asignarlas a una persona responsable. Aunque puede parecer un trabajo sencillo, no lo es. En primer lugar, se debe seleccionar a aquella persona que tenga cierto liderazgo (puede incluso requerirse cierto don de mando), capacidad organizativa, que sea conciliadora, con visión integradora, que le guste el área asignada, que cuente con conocimientos suficientes sobre lo que se requiere hacer en esa área, y una formación académica, como por ejemplo en el área educativa. En segundo lugar, y no por ello menos importante, debe ser alguien que disponga de tiempo y esté dispuesto a asumir esa responsabilidad: lo ideal sería que esa persona sea pagada. En este aspecto, las entidades en estudio deben ser claras con las personas que escojan para desempeñar la función, y no permitir que la acepten solo por el compromiso, por cuanto, si es así, es muy probable que su desempeño en el área sea deficiente.

El autor pudo comprobar que algunas personas aceptaron los cargos solo por el compromiso, y después no sabían qué hacer, porque no tenían idea de qué se trataba ni el trabajo que requería. Obviamente, el área a su cargo nunca funcionó bien. Por el contrario, en aquellas en las que la elección fue correcta, el desempeño del área tuvo un éxito total.

5.4. Identificación de los clientes y determinación de sus necesidades desde un punto de vista mercadológico.

En el capítulo anterior, en las secciones 4.5.4.2 y 4.5.4.3, se comentó la importancia de visualizar la problemática de la protección animal desde un punto de vista sistémico, para

determinar todos los aspectos que involucra. Entre estos están los clientes (mercados) y las necesidades asociadas, para establecer una relación óptima entre la necesidad y el servicio que la satisface, según lo señala Cedeño (1988).

Lo primero que deben hacer las sociedades miembro de la WSPA, en una primera aproximación, es identificar y caracterizar a los receptores de sus servicios. Ya se sabe que los receptores no se pueden restringir a los animales por cuanto, salvo en muy contadas situaciones, estos serán los beneficiarios directos de los servicios. Lo común es que, en cualquier acción realizada por una sociedad protectora de animales, medie una persona o una institución. Los perros no acuden a vacunarse solos ni serán quienes reciban y comprendan un mensaje publicitario sobre la conveniencia de su esterilización. Ellos serán los consumidores finales del servicio pero no los que acudan en busca de este.

Pensar de esta forma ayudará a estas organizaciones a identificar más precisamente a sus clientes y, lo más importante, a enfocar de una manera más eficaz y eficiente sus acciones (actividades) y a darles un uso óptimo a sus escasos recursos. Solo a manera de ejemplo se sugerirán algunos posibles clientes, en el entendido de que cada sociedad lo hará tomando en consideración su realidad particular.

En el caso de una campaña de esterilización (recuérdese que esta es una primera aproximación), se pueden identificar varios clientes probables, a saber:

- Los dueños de las mascotas
- Los veterinarios y su equipo asistente (o clínicas veterinarias)
- La comunidad en donde se realizará la campaña
- Los fabricantes de medicamentos (aunque sean proveedores)
- Las instituciones de salud
- Las instituciones de turismo

Una vez realizada esta enumeración, deben determinar cuáles necesidades explícitas o implícitas de cada cliente se están satisfaciendo, cuáles se están dejando de satisfacer y cuáles se están satisfaciendo inadecuadamente.

Para ilustrar este ejercicio, piénsese en el caso de los dueños de mascotas: ¿por qué acuden a una campaña de esterilización? Lo primero que deben tener claro las sociedades miembro es que la respuesta a esta pregunta, y cualquier otra que se haga en ese sentido, debe provenir directamente del cliente. Para ello, se recomienda efectuar encuestas utilizando herramientas como el cuestionario que se incluye en el anexo 3 (*Cuestionario sobre la percepción de los servicios de las sociedades miembro de la WSPA*), al cual se le pueden agregar o suprimir preguntas, según el interés de la organización en particular. Además, se pueden realizar sesiones de grupo, lo mismo que incluir un sistema de sugerencias (una caja cerrada que se coloque en un lugar visible en el sitio donde se realiza la campaña) y motivar a las personas a que expresen sus opiniones sobre el servicio recibido, tanto lo positivo como lo negativo. Es importante designar a una persona como responsable de la implementación de ambos mecanismos y el procesamiento de los datos obtenidos, los cuales deben traducirse en resultados como los incluidos en el capítulo IV, sección 3.2.8, preferiblemente con gráficos como los mostrados en esa sección, o en tablas como las incluidas en el anexo 4. Además, como se señaló en los primeros párrafos, cada sociedad miembro debe establecer un sistema de inteligencia (BI) como el descrito y una estrategia de administración con el cliente (CRM).

Esta información debe servir de insumo para las reuniones del personal del área funcional de que se trate (en este caso sería el área de Control Natal Animal). También, debe ser material de análisis de las juntas directivas y del personal de otras áreas, primero para que todos conozcan las razones por las que los clientes (usuarios de los servicios) acuden a la organización, y segundo para determinar las necesidades que no están siendo satisfechas por las actividades del área funcional analizada, probablemente porque corresponden a otra área funcional que no las está ejecutando.

Se puede aprovechar esta información para revisar las actividades que se hayan identificado en esa área, con el fin de determinar su pertinencia o si se requiere agregar otras.

Para lograr esto, deben analizar las actividades que realizan o se proponen realizar (según el resultado obtenido mediante el proceso descrito en la sección 5.2), pero esta vez deben incorporar el elemento adicional referente a cuál necesidad contribuyen a satisfacer. Para que toda actividad tenga sentido y se siga efectuando, debe haber una clara relación, directa o indirecta, con la satisfacción de una necesidad de los clientes que se están atendiendo, sean estos directos o indirectos (los animales mismos).

En el ejercicio desarrollado en los párrafos anteriores, nos referimos al principal cliente de las sociedades miembro, y por ende en el que los aspectos analizados son más evidentes. Ahora se realizará el mismo ejercicio con otro de los clientes (los fabricantes de medicamentos), cuya naturaleza y aspectos inherentes son menos evidentes, y se enfatizará en la ventaja de visualizarlos como tales.

Las empresas fabricantes de medicamentos tienen necesidades aparentemente distintas de las actividades que realizan las protectoras de animales. Sin embargo, si se analizan más detenidamente, se advierte que no son tan ajenas. ¿Cuál es la necesidad principal de este tipo de empresa (empresas lucrativas)? Su principal necesidad es maximizar su rentabilidad, para lo cual requieren incrementar sus ventas. Esto lo pueden conseguir, en un enfoque simplificado, de tres maneras: logrando que sus compradores actuales le den nuevos usos a sus productos y aumenten así sus compras, que compradores que están con la competencia se pasen a la empresa –lo que es más difícil– o que compradores que en la actualidad no utilizan sus productos ni los de la competencia lo hagan pero con ellos. Esta última opción es la más viable y la que les ofrece una excelente oportunidad a las protectoras de animales de efectuar alianzas con esas empresas. Lo anterior por cuanto el sector del mercado al que normalmente esas empresas no llegan, es el de los estratos bajos, dados los precios de sus productos, la cultura e ignorancia sobre los aspectos que implica una tenencia responsable, y que a veces les resultaría más económico si satisfacen estos aspectos, dentro de los cuales están una buena alimentación y atención médica básica. Sin embargo, las protectoras de animales pueden hacer asequibles sus productos a los estratos citados al generar economías de escala con su poder de convocatoria; es decir, al organizar una campaña de esterilización o vacunación, estas

organizaciones pueden lograr que lleguen más personas de las que llegan a las clínicas normalmente, como se comentó antes, lo cual reduce varios costos y, por lo tanto, permite que muchas personas utilicen los productos que de otra forma no lo harían.

Aquí es donde está la oportunidad de las sociedades miembros al venderles la idea a tales empresas sobre el beneficio que recibirán si ayudan a patrocinar las campañas mediante publicidad, descuentos por volúmenes de ventas, los cuales no alcanzarían de otra forma.

La aplicación del enfoque mercadológico al requerir la colaboración de esas entidades estriba en que no deben llegar a solicitarles que hagan nada gratuitamente, sino la conveniencia de aliarse con las protectoras dadas las ganancias que obtendrían. De otra forma no les interesará, y las asociaciones no lograrán que los medicamentos necesarios para las campañas estén asequibles del todo, o solo en forma limitada, a los estratos a los que están dirigidas sus acciones, y por ende a la población animal asociada a estos.

Igualmente, al efectuar este tipo de alianzas, las empresas derivarán otro valor agregado: generar una buena imagen al colaborar con las campañas, dado su carácter noble (relaciones públicas), y al aprender los dueños la importancia de brindarles los servicios básicos a sus mascotas, una publicidad que se podrá traducir en ventas futuras.

Este enfoque se aplicó con éxito en ANPA y APAP, las asociaciones que se han venido utilizando como ejemplo.

El mismo ejercicio se puede realizar con los otros clientes enumerados arriba u otros que no se hayan contemplado en esa lista. Lo importante es que las sociedades miembro adviertan la importancia, posibilidad y conveniencia de aplicar el enfoque propuesto, para alcanzar su autosuficiencia y la sostenibilidad de los servicios que prestan a la sociedad.

Un aspecto de gran importancia que deben tener claro las sociedades miembro al negociar las diferentes ayudas o asistencias de los diferentes organismos, sobre todo instituciones públicas, es que las necesidades en materia de protección animal deben

convertirse en necesidades en materia de protección de salud e interés humano, si pretenden captar fuentes sostenibles de ingresos para sus programas. Un ejemplo es el costo que puede significar, en materia de propagación de enfermedades, la rotura de bolsas de basuras por los perros callejeros; y, para que esas entidades no acudan a las soluciones más fáciles, pero más inhumanas como los exterminios masivos, los problemas, también de salud humana, que implica la muerte sin control de grandes cantidades de animales (perros, gatos, etc.), por la descomposición de los cuerpos, o su pulverización –en esta última situación se generan problemas de tipo respiratorio.

5.5. Fuentes posibles de financiamiento.

El propósito de esta sección es sugerir algunas opciones concretas de financiamiento para los gastos de operación de una organización sin fines de lucro en general y para las sociedades miembro de la WSPA en particular. Seguidamente se enumeran algunas de estas fuentes posibles:

- Generación de ingresos por venta de servicios o productos propios de la actividad de la organización
- Obtención recursos por donaciones en efectivo o en especie de empresas (públicas o privadas)
- Patrocinio de empresas (públicas o privadas) a programas específicos
- Consecución de recursos por donaciones en efectivo o en especie de personas físicas
- Realización de actividades realizadas por miembros de las asociaciones específicamente para recaudar fondos

El orden en que están planteadas las distintas opciones de financiación se ajusta a la importancia de los aportes. No es lo mismo obtener \$36 000.00 por una única vez, por importante que suene esta suma, que sería el caso que se daría en la segunda opción, a generar un ingreso de \$5 000.00 por mes, en forma sostenida, por venta de servicios, lo que correspondería a la primera opción. A primera vista, \$36 000.00 se percibe como una cantidad mayor que \$5 000.00, pero si ambas se obtienen por lapsos por ejemplo de dos años, la

realidad es otra, porque con los \$5 000,00 se obtendría una suma total de \$120.000,00, la cual es evidentemente mayor que los \$36 000,00.

5.5.1. Generación de ingresos por venta de servicios o productos.

Esta es la fuente de ingresos más sostenida y de largo plazo, debido a que está ligada a las actividades propias de la organización. En este caso se puede hablar de mercadeo tal y como se ha venido comentando a lo largo del presente trabajo. Se trata de dar un servicio o producto que satisfaga una necesidad latente en la sociedad, y hacerlo ver de esa manera. No solo las empresas dedicadas a los negocios satisfacen necesidades, sino también las que no lucran, por lo que, al igual que las primeras, pueden y deben cobrar por el servicio que prestan. La diferencia es que las empresas no lucrativas no buscan ganancias, sino cubrir los costos de sus actividades, incluyendo salarios de su personal, papelería, honorarios profesionales, etc.

Esta fuente de ingresos es justamente la más sostenida y sobre la que debe descansar el financiamiento de la organización, precisamente porque está asociada a su razón de ser. Seguidamente se presentarán algunos ejemplos.

- **Campañas de esterilizaciones o castraciones**

Este servicio satisface una necesidad que tiene un costo asociado y que la sociedad o comunidad a la que se le presta lo valorará. Pero si el ente que lo realiza no lo hace ver de esta manera, sino que proyecta un mensaje de que no hay ningún costo asociado, la comunidad no lo verá como tal y exigirá la prestación del servicio en forma gratuita.

Por lo tanto, una asociación protectora de animales debe convencer a las distintas comunidades de que una campaña de esterilizaciones satisface una necesidad y tiene un costo que debe cubrirse. Al hablar de campaña, se hace referencia a que se le asegura al veterinario un ingreso mínimo que le permite cubrir sus costos de materiales y honorarios, dado cierto volumen de castraciones. De esta manera, se logra crear en la gente una cultura de pago. En

este caso, la financiación durará lo que dure la necesidad. Si se llega a establecer convenios con instituciones, como gobiernos locales de una comunidad (cliente con necesidad asociada), se asegura la cobertura de los costos y, de esa modo, se puede solicitar una contribución por un monto menor, que hace el servicio más accesible para el dueño de la mascota. Esto le permitirá a la asociación protectora, sin lucrar, cubrir el costo de otros servicios que, por sí solos, no generan ingresos, como en el caso de los programas educativos.

- **Publicación de medios impresos de comunicación masiva, tales como revistas, periódicos, desplegados y otros**

Los medios impresos de comunicación masiva vienen a satisfacer la necesidad de información y educación de las personas que tienen mascotas. Al inicio y, como una estrategia de mercadeo, se recomienda ofrecerlos en forma gratuita, si no existe la suficiente cultura para pagar un mecanismo de información de esta naturaleza. De esta forma, se garantiza su circulación y, por ende, se puede apelar a la necesidad de otro cliente interesado y con necesidades asociadas a la revista: las empresas productoras de alimentos, medicinas y artículos para animales, a las cuales les interesa anunciar sus productos a los lectores de la revista, para que la financien por medio de los anuncios. Eventualmente, en esta fase se podría solicitar una suma a modo de contribución, lo que podría aumentar los ingresos. Así, la asociación protectora estaría cumpliendo su función de educar a la población con respecto a una tenencia responsable de animales, y a la vez obtendría un ingreso.

- **Producción de abono orgánico en los refugios**

La producción orgánico utilizando los excrementos de los animales de los refugios es otro ejemplo de actividad generadora de ingresos. Es una forma creativa de convertir un problema en un producto que satisface una necesidad, cual es reducir el uso de elementos químicos en la producción agrícola. Esta fuente de ingresos durará lo que dure el problema de la producción de excrementos, el cual, a su vez, existirá mientras haya albergue.

- **Establecimiento de convenios con escuelas veterinarias**

Se trata de buscar convenios con universidades públicas o privadas, para que sus estudiantes avanzados, mediante la supervisión de profesores con experiencia, realicen su práctica profesional en los albergues o refugios. Es otra forma de resolver un problema de manera creativa. Se busca satisfacer una necesidad de los estudiantes de la universidad (clientes), de poner en práctica sus conocimientos de manera sistemática y controlada, con la necesidad de la asociación protectora de darle una atención médica calificada a la población animal del albergue, para mejorar su calidad de vida, lo que de otra forma le hubiese significado a la asociación un alto costo.

- **Obtención de recursos por donaciones en efectivo o en especie de empresas públicas o privadas**

Esta fuente de ingresos es menos sostenida que la anterior, ya que depende de lo que dure el interés de la empresa en ayudar a la organización, y del presupuesto que tenga para ese fin. Este sería el caso de donación de lotes de medicamentos, alimentos y otros artículos, durante períodos determinados.

En este caso, como en los que siguen, ya no estaría involucrada el área de mercadeo sino la financiera, por tratarse de la obtención de recursos por medios que no son la venta de un producto o servicio.

- **Patrocinio de empresas a programas específicos**

Se busca hacerles ver a algunas empresas los beneficios que obtienen financiando ciertos proyectos en los que aparece su nombre o marcas asociados a estos. Su producto estará asociado a una necesidad que se les ayuda a descubrir a las personas dueñas de mascotas, mediante esos proyectos. Este es el caso de involucrar a casas productoras de alimentos en el financiamiento de los programas educativos, casa de adopciones, albergue, etc.

- **Obtención de recursos por donaciones en efectivo o en especie de personas físicas**

Este es uno de los casos menos sostenidos de fuente de ingresos, como tal, a menos que el donante posea muchos recursos, o que las donaciones se proporcionen durante períodos prolongados, además de que debe dárseles un adecuado manejo financiero.

- **Actividades realizadas por miembros de las asociaciones específicamente para recaudar fondos**

Esta fuente de ingresos es la menos sostenida y una de las más desgastantes. Requiere de mucho esfuerzo y trabajo, y los montos recaudados son de poca cuantía; y, aun cuando llegan a ser importantes, debido al gran esfuerzo y tiempo que implican, dejan a sus organizadores extenuados durante períodos prolongados, lo que impide que se realicen con una frecuencia que les permita convertirse en un aporte importante y sostenido. Este es el caso de rifas, eventos sociales para beneficio de los animales, ferias, conciertos, etc.

5.6. Realizar un análisis FODA.

En esta sección, se incluyen algunas herramientas que le serán útiles a la empresa para realizar un análisis del estado actual, tanto de la organización como de su entorno, de manera que las acciones que se propongan ejecutar las sociedades miembro tengan bases más sólidas y se efectúen en forma más focalizada.

5.6.1. Aplicación de una matriz de análisis de entorno.

Una herramienta que ayudará a estas organizaciones a obtener, organizar y sistematizar la información respecto al medio ambiente en el que se desenvuelven, es la matriz de análisis de entorno (ver anexo 5, cuadro 1).

5.6.1.1. Identificación y caracterización de los elementos del entorno.

Las organizaciones objeto de estudio deben elaborar una lista de los factores que consideren pertinentes, pero sin fines evaluativos. En esta primera etapa interesa incluir todo lo que los miembros que participen en el ejercicio estimen pertinente. Para ello, es de gran utilidad recurrir a la herramienta denominada *lluvia de ideas*. A modo de ejemplo, se citan algunos de los elementos:

1. Aprobación de una ley, ordenanza, decreto o reglamento que penaliza la mala tenencia de animales de compañía
2. Llegada al país de un espectáculo circense con animales, y que es muy esperado por el público
3. Incremento en el costo de vida para el año que viene (inflación)
4. Llegada al país de medios anestésicos modernos y a bajo costo
5. Deserción de algunos de los voluntarios

Considerando que se puede dar una divergencia a la hora de efectuar la caracterización, los cinco elementos enumerados arriba pueden tipificarse de la siguiente manera:

- El elemento #1 como una oportunidad, por cuanto les otorga instrumentos jurídicos a todas las protectoras del país para ejercer la protección.
- El elemento #2 como una amenaza para la labor que realizan las protectoras.
- El elemento #3 como una amenaza, pues incrementa el costo de todos los materiales que necesitan las protectoras para trabajar.
- El elemento #4 como oportunidad para las protectoras que llevan a cabo campañas de esterilización.

- El elemento #5 significa una amenaza para la protectora que perdería la colaboración de esos voluntarios.

En la matriz del anexo 5 se observa un encabezado de CARÁCTER (oportunidad, amenaza, FCE). Bajo este encabezado se colocará cada uno de los elementos, según el tipo correspondiente, con su respectiva caracterización (ver anexo 5, cuadro 2). En las siguientes secciones se detallará la colocación de cada elemento hasta que quede en el lugar preciso.

5.6.1.2 Determinación del entorno al que pertenecen.

Continuando con el ejemplo de la sección anterior, se debe clasificar en el entorno el elemento ya caracterizado, según sea su naturaleza (económico, tecnológico, sociocultural, político o legal). Podrían incluirse otros que se consideren necesarios, así como el rango de su impacto.

De acuerdo con los criterios indicados, se pasa a la siguiente etapa de este ordenamiento. Así, si se revisan cuidadosamente los elementos, se observará que:

- El elemento #1 fácilmente se asocia con el entorno legal, por lo que debe colocarse bajo el encabezado de oportunidad, en el cuadrante correspondiente a ese sector.
- El elemento #2 se ubicaría en el cuadrante correspondiente al sociocultural, bajo el encabezado de amenaza, por cuanto es un espectáculo esperado por el público, lo que hace que ya forme parte de la cultura del país de que se trate.
- El elemento #3 se colocaría en el cuadrante perteneciente al entorno económico, dada su naturaleza.
- El elemento #4 iría en el cuadrante correspondiente al entorno tecnológico, por cuanto se refiere a una aplicación de la ciencia, que favorece las operaciones de esterilización.

- El elemento #5 se podría clasificar en el cuadrante sociocultural, porque puede deberse a una falta de compromiso de los desertores, producto de la idiosincrasia de los habitantes del país, región o ciudad.

Ya se precisó la naturaleza del entorno al que pertenece cada uno de los elementos enumerados. Ahora falta clasificarlos según su proximidad a la empresa (sociedad miembro). De acuerdo con este criterio, se tendría la siguiente ubicación en la matriz:

- Los elementos #1, 2 y 4 habría que colocarlos en el cuadrante correspondiente al entorno sectorial, por cuanto afectan a todas las organizaciones protectoras del país o se relacionan con ellas. Si solo una de todas las protectoras realiza campañas de esterilización, entonces se quitaría de este cuadrante y se pasaría al de la empresa.
- El elemento #3 se colocaría en el cuadrante del gran entorno, pues afecta a toda la sociedad o, lo que es lo mismo, a todos los sectores del país, sean estos lucrativos o no, gubernamentales o no, fundaciones para el bienestar animal o bienestar de la niñez, etc.
- El elemento #5 solo afecta a la protectora que está perdiendo a esos voluntarios, por lo que se ubicaría en el cuadrante del entorno de la empresa.

Como se puede notar, se ha venido detallando la ubicación, aplicando criterios que sirven para ir precisando la naturaleza del elemento y, con ello, ir perfilando el tipo de acción más efectiva para lidiar con la situación que plantee.

De acuerdo con la clasificación efectuada hasta ahora, se tiene que el elemento #1 se ubicaría bajo la caracterización de oportunidad, en la columna del entorno legal o jurídico y en la fila correspondiente al entorno sectorial. En ese cuadrante se colocaría el número 1, que identifica al elemento (*aprobación de una ley, ordenanza, decreto o reglamento sobre*

tenencia de animales, que penaliza la mala tenencia). Los otros elementos pueden ubicarse fácilmente en la matriz .

Como se puede observar, con esta herramienta se ordenan los elementos del entorno según su naturaleza externa (económicos, tecnológicos, socioculturales, legales, políticos), es decir, todos aquellos sobre los cuales la organización no tiene control pero la afectan, y su clasificación según su proximidad a la empresa, su carácter (oportunidades, amenazas y factores críticos del éxito).

5.6.1.3. Determinación de su impacto potencial y probabilidad de ocurrencia

Efectuada la clasificación anterior, solo falta incorporar dos criterios adicionales, de carácter evaluativo: el impacto potencial, es decir, su incidencia en la empresa, y su probabilidad de ocurrencia. Estos nuevos elementos ayudarán a afinar aun más la clasificación del elemento, pero sobre todo a jerarquizarlo y otorgarle la justa importancia, y por ende incorporarlo en los planes de la organización y dedicarle los recursos que realmente amerita.

De acuerdo con estos dos últimos criterios, se puede derivar el impacto y probabilidad de ocurrencia que tendría el elemento analizado –por ejemplo, aprobación de una ley, ordenanza, decreto o reglamento que penaliza la mala tenencia de animales de compañía– al facilitar la función que cumplen las protectoras de animales, por lo que en principio habría que prestarle atención. Si la probabilidad de que se apruebe es muy baja, debido a que no se cuenta con el apoyo de los diputados, no debe dársele gran importancia. Esto no significa que deban desecharse todos aquellos planes o acciones que se vayan a apoyar en ella, sino que debe cambiarse la estrategia, o definirse una que busque su aprobación, como por ejemplo un cabildeo intenso en el congreso.

Un ejemplo adicional ilustrará la utilidad del uso de la matriz citada. Se sabe que el elemento #2, por ejemplo, tendrá un impacto sobre la imagen de efectividad de la protectora de animales y su autoridad para proteger a estos del maltrato. El impacto es significativo, como de un 75%, por lo que hay que prestarle atención. Su probabilidad de ocurrencia es de un 90%: el circo ya se encuentra en el país y solo le falta cumplir los últimos trámites para

empezar a funcionar. Se debe actuar de inmediato para frenarlo, regularlo o vigilar que no se produzca el maltrato de los animales.

Este mismo análisis debe aplicarse a los demás elementos. Debe quedar claro que la matriz es una herramienta muy útil en el análisis del entorno y, por lo tanto, en el diseño de estrategias efectivas y oportunas, y que debe concederse importancia a aquellos elementos que lo ameritan y en el grado en que lo requieren.

En el ejemplo del circo será más efectivo enterarse de su venida antes de su arribo al país, pues probablemente las acciones para evitar que el evento se realice serían de una mayor efectividad si este no ha llegado al país. Es decir, las acciones serán más efectivas si se analizan las tendencias futuras y los eventos probables, y si las sociedades se adelantan a los acontecimientos o se preparan para su ocurrencia.

Un último elemento por considerar, pero no por ello menos importante, es el factor crítico del éxito. Es aquella exigencia que plantea el entorno y que, si no se satisface con cierto grado de excelencia, la empresa se verá en problemas, e incluso podrá hasta llegar a desaparecer, no importa cuán bien haga todo lo demás. Es importante determinar claramente cuál es este factor, para establecer criterios que indiquen cuán bien se está cumpliendo. Como este podrá variar dependiendo de la realidad de cada sociedad, se presenta un ejemplo para ilustrar qué debe entenderse por factor crítico del éxito: una modista de alta costura podrá tener excelentes costureras, excelentes máquinas de coser, los mejores proveedores de telas; pero, si no satisface los diseños que la moda exige, estará en problemas serios; por lo tanto, la actualización de los diseños será su factor crítico del éxito.

5.6.2. Identificación de fortalezas, debilidades y aptitudes distintivas.

En las últimas secciones se ha sistematizando el análisis de los elementos del entorno, para que las estrategias que se implementen sean más eficaces y eficientes. Para completar este análisis, y elevar la probabilidad de lograr el cumplimiento de estos dos elementos, se

deben revisar los elementos internos de la empresa, es decir, aquellos sobre los cuales sí tiene control. Este es precisamente el tema de esta sección.

Así como la empresa está expuesta a una serie de elementos provenientes del entorno y sobre los cuales no tiene control, también tiene recursos para enfrentarlos. Al igual que es importante identificar y clasificar sistemáticamente los elementos del entorno, también lo es hacerlo con los elementos internos, solo que en este caso el proceso, aunque no menos importante, es un poco más simple.

Debe procederse igual que en el caso anterior, es decir, efectuar un inventario de todos los elementos con que cuenta la empresa (sociedad miembro) y en qué medida. En este caso, al igual que en el anterior, el proceso debe realizarse sin ningún tamiz y mediante el mecanismo de lluvia de ideas.

Una vez elaborada la lista, cada elemento se clasifica, según su naturaleza, en fortaleza, debilidad o aptitud distintiva. En aquellos casos en los que no se sepa con exactitud dónde ubicarlo, se debe colocar en el que se considere más conveniente, según el consenso de los participantes.

Para efectuar lo anterior, debe recordarse qué se entiende por cada uno de estos conceptos, según se expuso en el capítulo I:

- Fortaleza: es aquel recurso con que cuenta la empresa, lo que sabe hacer bien, o una combinación de ambos.
- Debilidad: es todo aquello que obstaculiza o le impide a la empresa hacer lo que está haciendo y lo que se propone hacer en el futuro
- Aptitud distintiva: se refiere a los puntos fuertes que destacan sobre los demás, en relación con la competencia de la empresa.

Con estos conceptos (detallados ampliamente en el capítulo I), se puede efectuar un proceso similar al realizado en las secciones anteriores, pero en una forma simplificada.

- Elemento 1: Liderazgo de la Presidencia de la organización
- Elemento 2: Convenio firmado con el gobierno local para llevar a cabo las esterilizaciones del municipio en el que opera la Asociación
- Elemento 3: Poco personal comprometido con la causa
- Elemento 4: Capacidad de trabajo
- Elemento 5: Carencia de recursos financieros

Los elementos 1, 2 y 4 corresponden a puntos fuertes. Por la naturaleza del tipo de empresa en estudio, el elemento 1 sería, además, una aptitud distintiva para la sociedad miembro que lo tenga, dado que son recursos buenos con los que cuenta o labores que sabe hacer bien.

Los elementos 3 y 5 representan puntos débiles o debilidades, por cuanto obstaculizan el buen desempeño de la organización y comprometen la sobrevivencia de la entidad.

5.7. Formulación de una estrategia.

5.7.1. Formulación de la visión y la misión.

Toda organización se crea para cumplir un propósito; existe una razón, generalmente tácita, por la cual surge, lo cual indica qué pretenden lograr quienes constituyen la empresa. Como tal, recoge la filosofía y valores de la empresa, una posición ante algo, un problema, una situación; es la manera en la que se ve y se cree en torno a esa situación. Es aquello que motiva a la organización a actuar de una manera y en una dirección determinada. Eso es lo que se conoce como misión en una empresa.

Por su parte, la visión es –como se mencionó en el capítulo I– un estado deseado futuro; es cómo ven a la empresa los que la dirigen, dentro de determinado plazo: dos, tres, cuatro años, etc. Al igual que con la misión, la mayoría de las empresas tiene una idea, aunque sea implícita, de a dónde quiere llegar.

El problema que se presenta cuando la misión y la visión son implícitas es que no todos los miembros las verán de la misma manera y, por ende, pierden una de sus principales funciones: la de integrar los esfuerzos y acciones de todos sus miembros. Debe recordarse que toda organización (empresa) es un sistema integrado por partes que interactúan de forma coordinada para lograr un objetivo común.

Para subsanar esta debilidad, la empresa debe formular ambos conceptos en forma explícita, idealmente participando en ese proceso a todos sus integrantes, o por lo menos a los coordinadores o responsables de áreas. Así, se puede lograr un compromiso mayor, por parte del personal, con su realización. A este respecto, es preferible sacrificar la elocuencia en la formulación de esos conceptos, a favor de un mayor compromiso del personal por su logro. Esto se alcanzará en la medida en que se involucre de lleno a la mayor parte del personal.

En el capítulo IV se incluyó, como parte del análisis, a modo de ejemplo, la declaración de la misión y la visión de APAP (Asociación Protectora de Animales de Pereira).

5.7.2. Formulación de los objetivos generales.

Mediante los objetivos generales se operacionaliza la implementación de la misión y la visión de la empresa. Es una declaración más concreta de cómo se llevarán a la práctica los valores y propósitos declarados en ambos conceptos. El objetivo general es el que motiva a la acción a toda la empresa y a sus unidades y personas.

Su formulación debe llevarse a cabo de la misma manera que se recomendó para la formulación de la misión y la visión y, de igual forma, debe sacrificarse elocuencia a favor del compromiso, no así su precisión, acerca de lo que se quiere y necesita hacer para dar cumplimiento a los dos conceptos supremos señalados. En el capítulo IV también se incluye una declaración de un objetivo general de la misma asociación precitada.

5.7.3. Definición de los objetivos específicos por áreas funcionales.

Los objetivos específicos pueden visualizarse como los pasos que deben darse para llegar al objetivo general y, con este, a la misión y la visión. Son estados deseados más concretos que los del objetivo general y la visión. Al igual que el objetivo general, deben estar claramente formulados, deben motivar a la acción, integrar las actividades del área en la que se formularon (en el capítulo 1, sección 1.3.4, se enumeran los requisitos que debe reunir la formulación de todo objetivo). Como en los casos anteriores, en el capítulo IV se incluye una declaración de varios objetivos específicos de la misma sociedad miembro. Estos objetivos son los que deben formularse para cada una de las áreas en las que se agruparon las actividades de ANPA. Debe tenerse cuidado de no confundir un objetivo con una actividad: por ejemplo, no debe señalarse como objetivo *Realizar la limpieza del albergue*.

5.7.4. Formulación de planes de acción por áreas funcionales.

Par cada objetivo específico deben formularse un plan, que es el conjunto de actividades o acciones por llevar a cabo para darle cumplimiento a ese objetivo y al objetivo general. Contar con objetivos claramente definidos en estas áreas evita la duplicidad de funciones y esfuerzos, facilita su coordinación y, con ello, la eficacia y eficiencia.

Todo esto debe plantearse por escrito, para que todos puedan verlo y efectuar sus aportes y comentarios.

A continuación se presenta un ejemplo de plan. Primero debe recordarse que todo plan debe orientarse al logro de uno o más objetivos:

Objetivo: Controlar la sobrepoblación de perros y gatos del distrito de San Sebastián de San José.

Plan: Realizar cinco campañas de esterilización de choque, con intervalos de un mes, y una de mantenimiento cada tres meses.

- Contactar al equipo médico veterinario
- Darle a conocer al equipo médico los requerimientos
- Poner a firmar al equipo médico el contrato de la prestación de servicio
- Fijar la fecha de cada una de las campañas
- Establecer contacto con miembros de la comunidad para requerir su colaboración
- Ubicar el local en el que se efectuará la campaña y establecer contacto con su encargado
- Diseñar e imprimir panfletos para la publicidad de la campaña
- Coordinar un mensaje radial o televisivo para divulgar el día, hora y lugar de la campaña

5.7.5. Definición de políticas.

Las políticas son los límites que se les fijan a las distintas acciones que se ejecutarán. Como tales, deben derivarse de la filosofía y valores de la empresa. Su fin es facultar la descentralización sin desnaturalizar la razón de ser y los principios de la empresa.

Ejemplos de política en el tipo de organizaciones en estudio, podrían ser:

- La eutanasia se aplicará solo como último recurso y para garantizarle al animal una muerte indolora cuando sea inevitable.
- Por ninguna razón se darán animales en adopción si no están esterilizados.

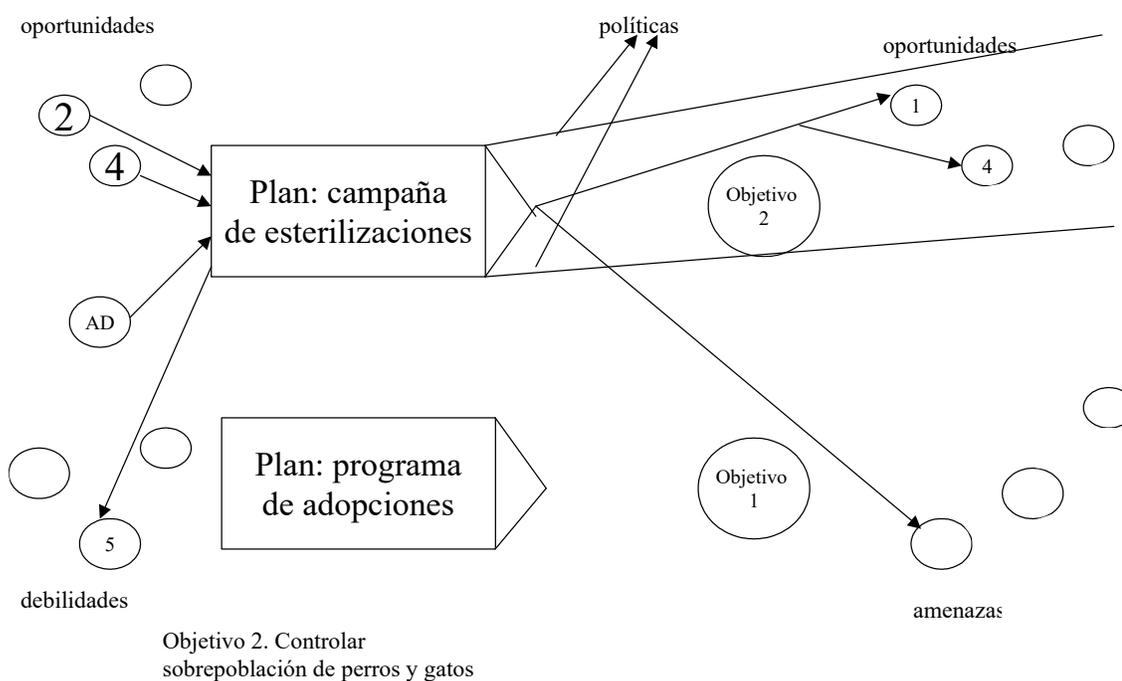
5.7.6. Elaboración de una red de relaciones estratégicas.

Todo lo analizado hasta ahora se puede visualizar de una manera integral y sistémica si se plasma en una red de relaciones estratégicas (ver anexo 5). En el gráfico 5.1 se toma como ejemplo el plan formulado anteriormente, sobre la campaña de esterilización, y se identifica como plan A. Este plan se dirige a alcanzar el objetivo de controlar la sobrepoblación de

perros y gatos del distrito de San Sebastián de San José. Todo plan debe apoyarse primero en la aptitud distintiva y en los puntos fuertes relacionados con este, que en este caso hipotético serían el liderazgo de la Presidencia, y convenio firmado con el gobierno local y capacidad de trabajo, respectivamente. Si se establece un sistema de cobro por el servicio, podría estar apuntando a resolver la debilidad del elemento 5 (carencia de recursos financieros). Este mismo plan está dirigido a sacar ventaja de la oportunidad 1 (aprobación de una ley que penaliza la mala tenencia de animales de compañía) y la 4 (llegada al país de anestésicos modernos y baratos).

Gráfico 5.1

Red de relaciones estratégicas para una sociedad miembro de WSPA



Fuente: Elaboración propia.

Aunque esta red no se desarrolló en forma exhaustiva, sirve para ilustrar su importancia. Por ejemplo, en esa red se pueden visualizar todos los planes de la organización, los objetivos a los que apuntan, los puntos fuertes en los que se apoyan, si hace uso de la aptitud distintiva (pueden ser varias, pero no muchas), las debilidades que resuelve, las oportunidades del entorno que busca explotar o aprovechar, las amenazas que se propone neutralizar o evadir, las políticas que guían su ejecución, si se está atendiendo el factor crítico del éxito, etc.

Una red completa permitirá ver cuáles son todos los planes de la organización y los objetivos a los que se dirigen. Permite ver si hay objetivos que están quedando sin un plan para su consecución; si los planes se están apoyando en los puntos fuertes correctos y si algunos de estos no se están aprovechando; si alguno de los planes está orientado a subsanar aquellas debilidades relevantes; si existen oportunidades importantes –con un gran impacto en la organización y con una probabilidad grande de ocurrencia– que no se están aprovechando, es decir, que no hay un plan y un objetivo formulados para su aprovechamiento; si existen amenazas relevantes que no están contempladas dentro de ninguno de los objetivos y planes establecidos; y si se están respetando los valores y filosofía de la empresa mediante políticas expresamente definidas.

La red de relaciones estratégicas es una manera de plasmar en forma gráfica lo que la empresa está haciendo, cómo lo está haciendo, cuáles recursos está utilizando y cuáles no, cuáles objetivos tienen planes para su consecución y cuáles no y porqué. Ello no significa que todo lo que se incluya en la red se tenga que realizar en forma inmediata, sino que se hace para que todos puedan ver cómo está respondiendo la empresa a los requerimientos que le plantea el entorno y de qué manera pueden dar su aporte para mejorar lo planteado. Tiene la virtud de que, por ser una propuesta explícita y exhaustivamente formulada, permite a los participantes trabajar sobre algo objetivo y contribuir a mejorarla.

Aunque parece un poco complicada, en realidad no lo es, y le permitirá a la organización visualizar integralmente todos los elementos que están en juego y, por ende, encontrar soluciones óptimas.

5.7.7. Elaboración de reglamentos de operación y manuales de funciones y procedimientos.

La elaboración de reglamentos y manuales de funciones y procedimientos tiene como finalidad ordenar las actuaciones de quienes trabajan para la institución, ya sea en forma permanente o temporal. Son de gran conveniencia en los casos de alta rotación de personal, como sucede en las sociedades protectoras de animales, las cuales dependen mucho de la colaboración de personal voluntario.

Los reglamentos son mandatos que deben ser oficializados por el órgano superior de la entidad, es decir, las juntas directivas. Tienen por objeto regular las actuaciones de los funcionarios en asuntos vitales para la institución. Deben contemplar la responsabilidad que implica el incumplimiento de alguna de sus cláusulas, y una penalización que refuerce su carácter coercitivo. También, buscan normar las actuaciones de los visitantes que llegan a la institución, como por ejemplo prohibirles dar alimentos a los animales –en aquellos casos en los que cuenten con refugios– pues esto puede ocasionarles problemas de salud. En el anexo 7 se incluye un reglamento a modo de ejemplo.

Los manuales de funciones no tienen un carácter coercitivo, sino que constituyen una guía para que las personas que llegan a desempeñar un puesto determinado conozcan qué se espera que realice en su trabajo. Sin embargo, debe contemplarse con cierta flexibilidad que propicie su iniciativa, y de hecho las organizaciones modernas esperan y promueven en su personal su aporte en ese sentido, lo cual se conoce como facultamiento (*empowerment*).

Los manuales de funciones se recomiendan para los puestos fijos, es decir, los que son pagados por la institución. En el caso de los voluntarios, por su inestabilidad en el trabajo que realizan no se les puede exigir lo mismo que al personal pagado. Ello no implica que no se

pueda elaborar una lista de tareas por realizar, que, como se comentó antes, no deben ser sustantivas o fundamentales. Esta lista serviría de base para que los coordinadores de áreas puedan asignar estas labores, ya sea cuando los voluntarios lleguen por su propia iniciativa o cuando sean convocados por los coordinadores de áreas.

Los manuales de procedimiento son más específicos y están más orientados a definir cómo deben realizarse tareas más concretas, como por ejemplo la limpieza de unas instalaciones (el albergue de animales, por ejemplo). Su grado de especificidad depende del personal que tenga que ejecutar la tarea (personas con educación muy básica como los peones) y la rigurosidad de que se cumplan los pasos en el orden establecido (si se omite algunos de los pasos, o se invierte el orden de alguno de ellos, pueden generarse consecuencias graves). En el anexo 7 también se incluye un manual de limpieza a modo de ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, W. (1999). Publicidad (7ª ed.). México: McGrawHill (portada, pp. 7, 13, 20, 168, 281, 292, 296, 310).
- Anderson, R., Hair, J, Jr. y Bush, A, (2002). Administración de ventas (2ª ed.). México: McGrawHill (capítulos 12 y 13).
- Blanco, F., (1976). El control integrado de gestión: iniciación a la dirección por sistemas (2ª ed.). México: Editorial Limusa (pp. 34, 35).
- Cedeño, A., (1988). La administración de la empresa (3ª ed.).Costa Rica: EUNED (pp.40, 41, 87, 88, 151-189).
- Czinkota, M, y Kotabe, M., (2001). Administración de mercadotecnia (2ª ed.). México: Thomson Learning (capítulos 1-4).
- Drucker, P., (1978). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas (3ª ed.). Buenos Aires: El Ateneo (p.56).
- Drucker, P., (1990). Managing the nonprofit organization: principles and practices (1ª ed.). New York: Harper Collins (p. 73).
- Fayol, H., (1977). Administración industrial y general (22ª ed.). México: Herrero Hermanos, Sucs (capítulo 2).
- Kotabe, M. y Helsen, K., (2001) Marketing global marketing (1ª ed.). México: Limusa Wiley (p.422).
- Kotler, P., (1977). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control (2ª ed.). México: Editorial Diana (pp.30, 31, 37).
- Kotler, P. y Armstrong, G., (1991). Fundamentos de mercadotecnia (2ª ed.). México: Prentice Hall (pp. 248, 311, 357).
- Pfiffner, J. y Sherwood, F., (1977). Organización administrativa (10ª ed.). México: Herrero Hermano Sucesores (capítulos 2-9).
- Schiffman, L. y Kanuk, L., (2001). Comportamiento del consumidor (7ª ed.). México: Prentice Hall (p. 80).

- Stanford L. Optner. (1973). Systems análisis (1ª ed.). Estados Unidos de América. Penguin Books Ltd (pp.283, 284).
- Van Gigch, J., (1987). Teoría general de sistemas (2ª ed.). México: Editorial Trillas (p.24).
- Zeithaml, V. y Bitner, M., Marketing de servicios (2ª ed.) México: McGrawHill (p. 80-81)

ANEXOS

ANEXO METODOLÓGICO

ANEXO 1
METODLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Objetivo No. 1: Desarrollar la estructura conceptual que sirva de base al análisis de la problemática planteada. Se revisarán aquellas teorías y conceptos mercadológicos y áreas afines que le ayuden al lector a una mejor comprensión del tema tratado y su fundamento teórico.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este objetivo, por su naturaleza, plantea la necesidad de realizar una investigación descriptiva y secundaria, dado que se hará una revisión de conceptos y teorías ya existentes que sean pertinentes al objeto de estudio.

2. MÉTODO

El método a utilizar en esta fase del trabajo será el deductivo. Lo anterior, por cuanto se busca aplicar los conceptos y teorías generales de la ciencia administrativa, a la situación particular de las sociedades miembro.

3. TÉCNICAS

La técnica que se utiliza es la de análisis documental, principalmente de libros, para extraer aquellos conceptos y teorías susceptibles de aplicación al objeto de estudio.

4. INSTRUMENTO

Se utilizarán las fichas de trabajo conceptual, textuales y sinópticas y personales. Lo anterior debido a la experiencia del autor en el tema, lo que hace que recurra a estos instrumentos para reforzar ideas ya concebidas. Su respectivo ejemplar se incluye en el anexo No. 1

5. FUENTE

Primaria y secundaria, por cuanto se trata de revisión bibliográfica (básicamente libros) en combinación con ideas y conocimientos propios del investigador del trabajo.

6. INDICADOR

Conformación del conjunto de conceptos y teorías que se utilizarán en el desarrollo ulterior del estudio.

Objetivo No. 2: Describir la naturaleza y forma de operar de las sociedades miembro en Latinoamérica: lo que es la WSPA y sus sociedades miembro, las funciones que cumplen dentro de las diferentes sociedades en las que operan y demás aspectos, que permitan un mejor entendimiento de la unidad de estudio.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para alcanzar este objetivo se utilizará una investigación descriptiva, tanto documental como de campo. Esto es así debido a que se recurrirá a la revisión de documentos institucionales, como entrevistas y observación del investigador, para obtener una semblanza de las organizaciones y su forma de operar.

2. MÉTODO

Se utiliza el método de estudio de campo y deductivo para lograr reseñar la naturaleza de la unidad de estudio y como funcionan.

3. TÉCNICAS

Para obtener la información requerida en esta fase se recurre a la observación no estructurada, entrevista a profundidad, entrevista por medio de cuestionario y recopilación de información por medio de minutas. Lo anterior debido a la dispersión geográfica de las unidades de estudio, lo que hace que se tenga que recurrir a diversas técnicas para alcanzar este objetivo.

4. INSTRUMENTO

Se utilizarán cuestionarios, guías de entrevistas a profundidad, guías de discusión y minutas de la observación. Estos instrumentos permitirán obtener la información requerida y se presentan en el anexo 2.

5. FUENTE

Secundaria y primaria. Una parte de la información se obtendrá de documentos de las organizaciones objeto de estudio y otra mediante la observación del desempeño de las funciones de miembros de Junta Directiva y empleados de planta. Se pretende recabar información de seis sociedades miembro que sean representativas de la región.

6. INDICADOR

Comprensión de qué son las entidades objeto de estudio, cómo funcionan y por qué.

Objetivo No. 3: Caracterizar la situación que enfrentan las sociedades miembro de la WSPA en Latinoamérica, debido a la ausencia de un enfoque mercadológico y administrativo de los servicios que prestan.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este objetivo plantea la necesidad de llevar a cabo una investigación de diagnóstico, que permita determinar en una forma más precisa, la situación de las sociedades miembro de la WSPA, para su posterior análisis.

2. MÉTODO

Al igual que en el objetivo anterior, se empleará el método de estudio de campo y deductivo, de manera que se pueda obtener un diagnóstico de la situación de las unidades objeto de estudio.

3. TÉCNICAS

En la consecución de este objetivo, también se utilizarán las técnicas de observación no estructurada, entrevistas a profundidad, entrevistas por medio de cuestionarios, recopilación documental. Al igual que en el objetivo anterior, se recurre a estas técnicas variadas, debido a la dispersión geográfica de las unidades de estudio.

4. INSTRUMENTO

Se utilizarán cuestionarios y guía de entrevista, herramientas que se hacen necesaria para obtener la información pertinente, cuyos ejemplos se incluyen en el anexo 3.

5. FUENTE

Secundarias y primarias, al igual que en el objetivo anterior se ocupan estas fuentes mixtas para obtener información que se complementan con ambas fuentes. Para ello debe hacerse cuestionarios, los cuales se aplicarán a los usuarios de los servicios, aproximadamente diez en seis sociedades representativas de la región; mismos que se aplicarán a los miembros de las Juntas Directivas; guías, que se utilizarán en las entrevistas a profundidad de los funcionarios de la Dirección Regional de la WSPA; y minutas, que se emplearían en la recopilación de información de reuniones informales.

6. INDICADOR

Identificación clara y precisa de la problemática en términos de las consecuencias que implica, para las organizaciones objeto de estudio, la falta de aplicación de un enfoque mercadológico en la prestación de sus servicios.

Objetivo No. 4: Analizar las causas e implicaciones de la situación que enfrentan las sociedades miembro de la WSPA en Latinoamérica. Al respecto se analizará los orígenes de la situación que enfrentan las organizaciones objeto de estudio, lo que a su vez servirá para preparar el terreno para el planteamiento de una posible solución.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este objetivo se alcanzará mediante la realización de una investigación analítica y explicativa, de manera que se puedan confrontar la naturaleza y situación de las organizaciones en estudio, con conceptos y teorías desarrolladas en la primera fase del trabajo, de manera que se puedan derivar las causas e implicaciones de dicha caracterización y situación.

2. MÉTODO

Esta fase del estudio por ser analítica, hace necesaria la aplicación del método deductivo, estadístico y sintético, debido a que, de lo que se trata es aplicar teorías y conocimientos de carácter genérico en el ámbito de las organizaciones a un tipo **particular de empresas**.

3. TÉCNICAS

Se utilizará la técnica clásica intensiva, de base cuantitativa, para extrapolar los conocimientos derivados del análisis de empresas que han sido estructuradas y funcionan como tal, a organizaciones que, por un problema conceptual, no se conciben como empresas.

4. INSTRUMENTO

Se emplearán herramientas de la estadística descriptiva, medidas de posición central, gráficos, cuadros, tablas, etcétera para sustentar los hallazgos del análisis, cuyos ejemplos se presentan en el anexo No. 4.

5. FUENTE

Primaria y de campo, esto por cuanto es el aporte que hará el autor en el estudio.

6. INDICADOR

Identificación de las causas de los hallazgos y sus consecuencias.

Objetivo 5: Formular una propuesta que contribuya a resolver la problemática de autosuficiencia que enfrentan las sociedades miembro de la WSPA, en Latinoamérica.

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Analítica y sintética. Este es el objetivo que resume el aporte final del autor con este estudio y para ello se requiere de este tipo de trabajo.

2. MÉTODO

El método que se requiere en esta fase final del trabajo, es el deductivo, sintético y descriptivo, por cuanto se deducirán soluciones, a partir de los conceptos generales para las entidades particulares objeto de análisis, se resumirán conceptos que sean aplicables al caso y se describirán el estado deseado que se persigue proyectar con la aplicación de las recomendaciones.

3. TÉCNICAS

Al igual que en el caso anterior se utilizará la técnica clásica intensiva, de base cuantitativa complementada con una recopilación documental de todo lo elaborado a lo largo de los capítulos anteriores, para poder formular una propuesta, con base en una extrapolación de los conocimientos derivados de las empresas analizadas como tal, a organizaciones que no son vistas como empresas.

4. INSTRUMENTO

Se utilizarán matrices de análisis administrativos y de FODA, redes de relaciones estratégicas, que faciliten la comprensión de la propuesta. Sus respectivos ejemplos se incluyen en el anexo 5.

5. FUENTE

Primaria y de campo, dado que es aporte puro del investigador.

6. INDICADOR

Enumeración del conjunto de recomendaciones que contribuyan a solventar la problemática planteada.

TABLA RESUMEN DE LA METODOLOGÍA

OBJETIVOS	INVESTIGACIÓN	MÉTODO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTE	INDICADORES
1. Desarrollar la estructura conceptual que sirva de base al análisis de la problemática planteada.	Descriptiva y Secundaria	Deductivo	Análisis documental	Fichas de trabajo conceptual, textuales y sinópticas	Primaria y secundaria	Determinación de los conceptos teóricos a utilizar en el desarrollo ulterior del estudio
2. Describir la naturaleza y forma de operar de las sociedades miembro en Latinoamérica.	Descriptiva tanto documental como de campo	Estudio de campo y deductivo	Observación, entrevistas, recapitulación documental	Guías de entrevista, cuestionarios, guías de discusión, minutas de observación	Primaria y secundaria	Comprensión de lo que son las entidades objeto de estudio
3. Caracterizar la situación que enfrentan las sociedades miembro de la WSPA en Latinoamérica, debido a la ausencia de un enfoque mercadológico de los servicios que prestan.	De diagnóstico	Estudio de campo y deductivo	Observación, entrevistas, recapitulación documental y grupos de discusión	Guías de entrevista, cuestionarios, guías de discusión, minutas	Primaria y secundaria	Identificación clara y precisa de la problemática, en términos de las consecuencias que implica, para las organizaciones objeto de estudio, la falta de aplicación de un enfoque mercadológico en la prestación de sus servicios.
4. Analizar las causas e implicaciones de la situación que enfrentan las citadas sociedades	Analítica y explicativa	Deductivo, estadístico y sintético	Clásica intensiva, de base cuantitativa	Herramientas de estadística descriptiva, Gráficos, cuadros, tablas	Primaria y de campo	Identificación de las causas de los hallazgos y sus consecuencias
5. Formular una propuesta que contribuya a resolver la problemática determinada.	Analítica y sintética	Deductivo, sintético y descriptivo	Clásica intensiva, de base cuantitativa y recopilación documental	Matrices de análisis administrativo y de FODA, redes de relaciones estratégicas	Primaria y de campo	Enumeración del conjunto de recomendaciones que contribuyan a solventar la problemática planteada

ANEXO 2
FICHAS DE TRABAJO

FICHA DE TRABAJO CONCEPTUAL

Kotler, Philip
*Dirección de mercadotecnia:
análisis, planeación y control (2ª ed.)*
México: Editorial Diana, p. 30

**Definición de
mercadotecnia**

*Mercadotecnia es el conjunto de actividades humanas dirigidas a
facilitar y realizar intercambios.*

FICHA DE TRABAJO TEXTUAL

Kotler y Armstrong
Fundamentos de mercadotecnia
(2ª ed.). México: Prentice Hall,
p. 311

**El papel de los precios
en la mercadotecnia**

...la fijación de los precios y la competencia entre estos se consideran el problema número uno enfrentado por los ejecutivos de mercadotecnia, y aún así, muchas empresas no la manejan adecuadamente.

FICHA DE TRABAJO SINOPTICA**Kotler, Philip*****Dirección de mercadotecnia:
análisis, planeación y control (2ª ed.)***
México: Editorial Diana. Cap. 1**Aplicación de la
mercadotecnia
a empresas no
lucrativas**

Lo expuesto hasta ahora por Kotler, y debido a la autoridad que tiene en la materia, confirma al autor de este trabajo en su apreciación de que las organizaciones no lucrativas, no sólo pueden, sino que deben aplicar la teoría y conocimientos de la mercadotecnia en la prestación de sus servicios, si desean alcanzar la autosostenibilidad y perpetuar en el tiempo los beneficios que reciben los distintos receptores de estos.

ANEXOS COMPLEMENTARIOS

ANEXO 1

**GUIA DE ENTREVISTA AL DIRECTOR REGIONAL
DE LA WSPA Y CUESTIONARIO PARA LOS
MIEMBROS DE LAS JUNTAS DIRECTIVAS
DE LAS SOCIEDADES MIEMBRO**

Entrevista a profundidad

Guía de entrevista sobre aspectos organizacionales y de funcionamiento de la WSPA, dirigida al Director Regional para Latinoamérica

1. ¿Cuándo y cómo se funda la WSPA?
2. ¿Cuál es la misión y la visión de la WSPA?
3. ¿Cómo está estructurada, niveles jerárquicos, es decir, quién le reporta a quién?
4. ¿Cuáles son las áreas funcionales (*found raisin* o mercadeo, operaciones, etc.) y regiones en las que están distribuidas sus actividades.
5. Por favor, indique el número de sociedades por cada región.
6. ¿ En cuáles países opera?
7. ¿ Cuántas sociedades miembro la integran?
8. ¿Cómo se financia, de dónde proviene la mayor parte de los fondos?
9. ¿Cómo están organizadas y se manejan las distintas regiones?
10. ¿Cuál ha sido la relación de la WSPA con las sociedades miembro?
11. ¿Cuál ha sido la experiencia de esas relaciones?
12. Con base en esa experiencia, ¿cómo visualiza la WSPA las relaciones hacia el futuro? ¿Se han dado plazos?
13. ¿Qué tipo de ayuda le brinda la WSPA a sus sociedades miembros?
14. ¿Cómo se canalizan esas ayudas?
15. ¿Considera que debe darse un cambio en la forma en que han venido trabajando las sociedades miembro? ¿Por qué?
16. ¿Con cuántos consultores cuenta y de cuáles especializaciones?
17. ¿Cómo es la relación con ellos: esporádica, o con relativa frecuencia? ¿Trabajan

18. directamente con las sociedades miembro o con la WSPA? ¿Quién coordina los trabajos de los consultores?

19. ¿Qué importancia tiene para la WSPA el trabajo de los consultores?

Cuestionario sobre aspectos organizaciones de las sociedades, dirigido al personal de juntas directivas y pagado

Población meta: Personal que integra las juntas directivas y trabajan en las sociedades miembro de la WSPA

Objetivo: Determinar la forma de organización, funcionamiento, financiamiento de las sociedades miembro de la WSPA y las necesidades que desde su perspectiva satisfacen.

Saludos cordiales a todos. Esta es una pequeña encuesta para completar información necesaria para un trabajo de investigación dirigido a determinar la necesidad de darle un enfoque mercadológico a la prestación de sus servicios. Requerimos conocer la forma en que están organizadas, cómo funcionan y se financian, los servicios que prestan y quiénes lo reciben.

La información se manejará en forma agregada (global) y se garantiza la confidencialidad.

DATOS PERSONALES

1. Sexo: Masculino __/ Femenino __/
2. Edad _____
3. Estudios realizados
4. Años de trabajar con la Asociación _____
5. Trabaja: Sí __/ No __/

INFORMACIÓN REQUERIDA

6. ¿Cuántas personas en total trabajan en la Asociación? _____

7. ¿Cuántas reciben un salario? _____

8. ¿Cuántas son voluntarias constantes? _____

9. Las que son voluntarias constantes, ¿cuánto tiempo le dedican?

- a. ____ horas b. ____ semanas (anotar número de horas o semanas al mes)

c. ___variable (solo marcar con X)

10. Describa los diferentes puestos que hay en la Asociación, y cuántas personas ocupan cada uno de ellos.

Junta Directiva: a. Presidente(a)___ b. Vicepresidente(a)___ c. Secretaria(o)___

d. Tesorero(a)___ e. Vocales___

Personal de planta pagado: a. Administrador(a)___ b. Secretaria(o)___

c. Médico veterinario___ d. Técnicos___ e. Peones___

f. Otros (especifique)_____

11. Las personas que recurren a sus servicios, ¿de qué clase social provienen? (Favor indicar el porcentaje aproximado). Utilizar los rangos de ingresos de su país.

a. Clase baja ___% b. Clase media ___% c. Clase alta ___%

12. ¿Tienen algún tipo de convenios con otras instituciones? Marque con una X.

a. Del gobierno estatal ___/ b. Gobierno local ___/ c. Empresas privadas ___/

d. Otras protectoras de animales ___/ e. Otras (especifique)_____

13. ¿Cómo financian las actividades de la Asociación? (Favor indicar porcentaje)

a. Donaciones ___% b. Actividades de recaudación ___%

c. Financiación del gobierno ___% d. Cobro de servicios ___%

e. Patrocinios de empresas ___% f. Otros (especifique)_____%

14. ¿Cuál es la situación financiera de la Asociación en la actualidad (marcar con x una de las tres opciones)

a. ___/Deficitaria (los ingresos son menores que los gastos)

b. ___/Equilibrada (los ingresos son iguales a los gastos)

c. ___/Superavitaria (los ingresos son mayores que los gastos)

15. ¿Cuál ha sido la situación durante los últimos cinco años?

a. ___/Superavitaria

b. ___/Deficitaria

c. ___/Equilibrada

16. ¿Están prestando todos los servicios de protección animal que necesita la comunidad?

___/NO

___/SÍ (pasar a la pregunta # 18)

17. ¿Por qué no están dando todos los servicios?

a. ___/El dinero no alcanza b. ___/Tenemos poco personal

c. ___/ a y b d. ___/No queremos

18. ¿Cuentan con planes de trabajo definidos y escritos?

a. ___/SÍ

b. ___/NO

19. ¿Tienen reglamentos de operación?

a. ___/SÍ

b. ___/NO

20. ¿Tienen manuales de procedimientos?

a. ___/SÍ

b. ___/NO

21. ¿Qué espera la Asociación de la WSPA _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

**GUIAS DE ENTREVISTAS PARA FUNCIONARIOS DE LA WSPA Y
CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS USUARIOS DE LOS
SERVICIOS DE LAS SOCIEDADES MIEMBRO**

Entrevista a profundidad

Guía de entrevista sobre aspectos organizacionales de las sociedades miembro dirigida a los funcionarios de la Dirección Regional para Latinoamérica de la WSPA

Población meta: funcionarios que trabajan en la Dirección Regional para Latinoamérica de la WSPA

Objetivo: determinar la forma de organización, funcionamiento, financiamiento de las sociedades miembro de la WSPA, así como las necesidades que desde su perspectiva satisfacen.

1. ¿Cuál es la forma más generalizada en que se han creado o fundado las sociedades miembro?
2. ¿Cuál la forma más generalizada en que se han organizado (niveles jerárquicos, áreas funcionales, si es que las tienen etcétera)?
3. ¿Cuáles son los servicios principales que brindan (campañas de esterilización, servicios de clínicas, educación, etc)? Por favor indicar porcentajes o cifras absolutas.
4. ¿Cómo se financian (donaciones, actividades de recaudación de fondos, venta de servicios al costo)? por favor indique los montos y porcentajes de los que tengan información
5. ¿Quiénes son los principales beneficiarios de los servicios (es decir, personas provenientes de qué estratos)? Por favor indique porcentajes.
6. ¿Cómo trabajan? ¿Han definido las áreas a las que se dedican o se dedicarán? ¿Estas han sido el resultado de un estudio de las necesidades de la comunidad en materia de protección animal o han sido el producto de las inclinaciones de los fundadores de las sociedades?
7. ¿Cuál es el tipo de recurso humano con que cuentan las sociedades miembro?
 - Profesionales: ¿en cuáles áreas?
 - Personal de planta: ¿en qué cantidad y porcentaje?
 - Voluntarios: ¿en qué cantidad y porcentaje?
8. Según su experiencia con las sociedades ¿qué potencial le ve usted al papel de los consultores de la WSPA?

MUCHAS GRACIAS POR SU GENTILEZA

Cuestionario sobre la percepción de los servicios de las sociedades miembros de la WSPA

Población meta: Usuarios de los servicios de las Sociedades miembros de la WSPA.

Objetivo: Identificar las principales necesidades que tienen los usuarios de los servicios de las sociedades, con el fin de establecer las estrategias que respondan a esas necesidades.

Buenos días/ tardes. Estamos realizando una pequeña encuesta en la que queremos que nos definan cuál es su percepción sobre los servicios que presta la Asociación.

DATOS PERSONALES

1. Sexo: Masculino ___/ Femenino ___/
2. Edad _____
3. Estudios realizados
4. Años de trabajar con la Asociación _____
5. Trabaja: Sí ___/ No ___/

PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS

[Leer todas las opciones al entrevistado y marcar con una x varias, o solo una según se indique.]

6. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Asociación?

- a. ___/Televisión
- b. ___/Radio
- c. ___/Periódico
- d. ___/Recomendación de otra persona
- e. ___/Alguna de las actividades de la Asociación
- f. ___/Otro (especifique) _____

7. ¿Cuáles servicios de la Asociación ha utilizado?

- | | | |
|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| a. ___/Esterilización | b. ___/Vacunación | c. ___/Desparasitación |
| d. ___/Servicio de clínica | e. ___/Refugio(albergue) | f. ___/Adopción de mascota |
| g. ___/Denuncia | h. ___/Otro (especifique) _____ | |

8. De los servicios indicados arriba y que no ha utilizado, no lo ha hecho porque:

- a. ___/No las ocupado b. ___/No los dan en la Asociación
c. ___/Se los dan en otro lugar (especifique)_____

9. Usted recurre a los servicios de la Asociación, porque:

- a. ___/Son más baratos que en otros lugares
b. ___/No los dan en otros lugares
c. ___/Estoy satisfecho con el servicio que me dan
d. ___/No cobran por los servicios

10. Si le dijeran que la Asociación necesita cobrarle el costo de los servicios para poder seguir dándoselos, ¿usted qué haría?:

- a. ___/Los pagaría si me alcanzara el dinero
b. ___/Pagaría aunque no me alcance el dinero, pero en varios pagos
c. ___/No pagaría del todo
d. ___/Volvería cuando tenga todo el dinero

10. ¿Qué tan satisfecho está con los servicios que le da la Asociación?

- a. ___/Totalmente satisfecho b. ___/Muy satisfecho c. ___/Satisfecho
d. ___/Poco satisfecho e. ___/Insatisfecho

11. ¿Qué opina de la labor que cumple la Asociación? Es:

- a. ___/Excelente b. ___/Muy buena d. ___/Regular
e. ___/Mala f. ___/Muy mala

12. ¿Qué opina de la forma en que está organizada la Asociación? Es:

- a. ___/Excelente b. ___/Muy buena d. ___/Regular
e. ___/Mala f. ___/Muy mala

13. ¿Podría mejorarse la organización? ¿Cómo? Especifique:

14. ¿Cree usted que si la Asociación no dependiera solo de voluntarios, y contara con personal pagado, daría más y mejores servicios?

___/SÍ ___/NO

15. ¿Sabe usted que para que la Asociación le pueda dar los servicios que usted utilizó o utilizará, incurre en costos tales como medicamentos, transporte, salarios y otros?

___/SÍ ___/NO

16. Ahora que lo sabe, ¿estaría dispuesto a pagar ese costo, para seguir recibiendo esos servicios?

___/SÍ

___/NO

Si la respuesta es no, indique por qué no lo haría.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3
EJEMPLOS DE REGLAMENTOS Y MANUALES

REGLAMENTO DE OPERACIÓN DE UN ALBERGUE

1. Entiéndase por Centro de Adopciones el área actual o futura que se destine, en nombre de la asociación, como hogar temporal para aquellos animales llevados por miembros de la asociación, voluntarios o personas ajenas.
2. Contará con un administrador, quien será el responsable del personal y de la coordinación de las distintas labores que deben realizarse dentro de las instalaciones. Será la máxima autoridad, estará subordinado sólo a la Junta Directiva, en su carácter colegiado,. Debe velar porque se respeten las disposiciones de este Reglamento y las políticas y acuerdos tomados por la Junta Directiva de la asociación, en lo relativo a este Centro, así como cuidar de sus activos y recursos.
3. Los miembros de la asociación y los voluntarios procurarán al máximo no llevar animales al albergue, excepto en casos estrictamente necesarios y con la previa autorización del Administrador del Centro.
4. Sin excepción alguna, todo animal que ingrese o reingrese en el albergue debe ubicarse en el área de cuarentena. Aquí permanecerá hasta que el Regente del albergue, u otro designado por él, determine el destino del animal. En todo caso, el criterio médico debe quedar consignado en un acta, la cual se archivará. El administrador deberá velar porque este criterio sea respetado.
5. Ninguna otra persona podrá reubicar a un animal fuera del área de la cuarentena, salvo que exista una orden escrita extendida por algún miembro del cuerpo médico, la cual, luego debe archivarse.
6. El encierro que se le asigne al animal debe consignarse en la orden de salida de la cuarentena. Igualmente, no debe reubicarse en otro encierro distinto, ni aun después, si no media una orden médica que lo justifique.

7. La reubicación (trasiego) de animales entre encierros deberá ser autorizada por el cuerpo médico, y debe quedar constando, con la firma respectiva del médico, en el formulario de Control de trasiego de animales al interno del albergue. Siempre que un animal se reubique, deberá llenarse completamente esta fórmula, incluso cuando sea dado en adopción.
8. Para efectos de control, a cada animal se le asignará una placa con un número, el cual corresponderá al número del expediente. En el caso de los caninos, los machos se enumerarán del 0001 al 4999 y las hembras del 5000 en adelante. Además, para una mejor localización, los machos tendrán un distintivo azul y las hembras uno rojo. En caso de adopción, muerte natural o eutanasia, la placa del animal se archivará.
9. Cada encierro debe tener la ficha de control diseñada que para el caso, en la que consta la cantidad de animales por sexo, el estado general del grupo de animales, y observaciones sobre los animales y la estructura del encierro. Esta ficha debe actualizarse cada 15 días, o menos si las circunstancias lo ameritan.
10. Tanto el personal médico como el de servicios generales, debe acudir en forma inmediata cuando los animales muestren una conducta anormal, con el fin de valorar la situación y, de ser el caso, intervenir para evitar que esta se agrave. Si algún animal resulta herido, y la intervención la realiza el personal de servicios generales, debe conducirlo a la enfermería y reportarlo al personal médico de guardia. El incumplimiento de esta disposición constituirá una falta grave, por cuanto pone en peligro la vida de los animales.
11. Queda totalmente prohibido que personal no autorizado por el cuerpo médico, aplique a los animales cualquier tipo de medicamento, por cualquier vía;. El incumplimiento de esta disposición será causal de despido, ya que pondría en peligro la vida de los animales.
12. Por ningún motivo se darán en adopción perros(as) o gatos(as) sin castrar. La persona que atienda a un adoptante debe cerciorarse de que el animal que desea cumpla esta condición.

13. Queda totalmente prohibido que el personal del albergue reciba dinero, excepto si cuenta con la expresa de la Junta Directiva. Cuando la persona que visite el albergue muestre un real interés en adoptar una mascota, la persona que lo atiende debe indicarle que se le solicita una contribución voluntaria, pero en forma amable se le hará conciencia de los costos que le implica a la Asociación su mantenimiento y castración. Una vez hecho esto, se le guiará para que deposite su contribución en la alcancía que para ese efecto se colocará. El monto de esa contribución debe consignarse en el formulario de adopción, o de ingreso si se trata del ingreso de un animal en el Centro. En ambos casos, los formularios deben completarse totalmente. El incumplimiento de esta disposición se considerará falta grave.
14. Todo animal que tenga una indicación médica que impida darlo en adopción, bajo ninguna circunstancia podrá ser adoptado. El incumplimiento de esta disposición se considerará una falta grave.
15. El personal a cargo del albergue debe suministrarle el alimento a los animales a una misma hora todos los días, respetando la ración establecida por el equipo médico.
16. El personal debe realizar la limpieza y desinfección de todos los encierros todos los días después de la hora en que los animales acostumbran defecar, siguiendo para ello el manual de limpieza y desinfección que se adjunta a este Reglamento.
17. Entiéndase por cuerpo médico al equipo nombrado por la Junta Directiva de la Asociación, el cual estará integrado por el médico regente, cualquier otro médico designado y los estudiantes avanzados de medicina veterinaria designados por alguno de los dos médicos citados. Los estudiantes deben trabajar bajo la supervisión de los médicos designados, y acogerse a sus directrices técnico médicas y al Reglamento de operación del albergue.
18. Cuando el cuerpo médico lo estime necesario –y será el único autorizado para determinarlo–, se sacrificará aquel animal, con algún padecimiento que no tenga cura o la

cual implique un costo que la asociación no pueda sufragar, siguiendo lo establecido en el Reglamento de Eutanasia aprobado por la Junta Directiva de la asociación.

19. Todos los animales que se encuentren en el Centro de Adopciones deben ser tratados de forma igualitaria, sin ningún tipo de discriminación. El Administrador debe velar porque se cumpla esta disposición.
20. La población del Centro no debe ser mayor de 200 (doscientos) animales en total, y se distribuirá en forma proporcional a las dimensiones de los encierros, hasta donde sea posible.
21. Queda totalmente prohibido el ingreso de cualquier persona ajena al Centro, en áreas de ingreso restringido. Solo podrán hacerlo a las áreas destinadas a adopción. El personal del Centro será quien les indique a las personas las áreas a las que les está permitido ingresar. Solo ingresarán a las áreas restringidas los voluntarios autorizados por el Administrador del Centro, quienes deben respetar las regulaciones establecidas en este Reglamento y las que el Administrador considere pertinente.

MANUAL DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN PARA UN ALBERGUE

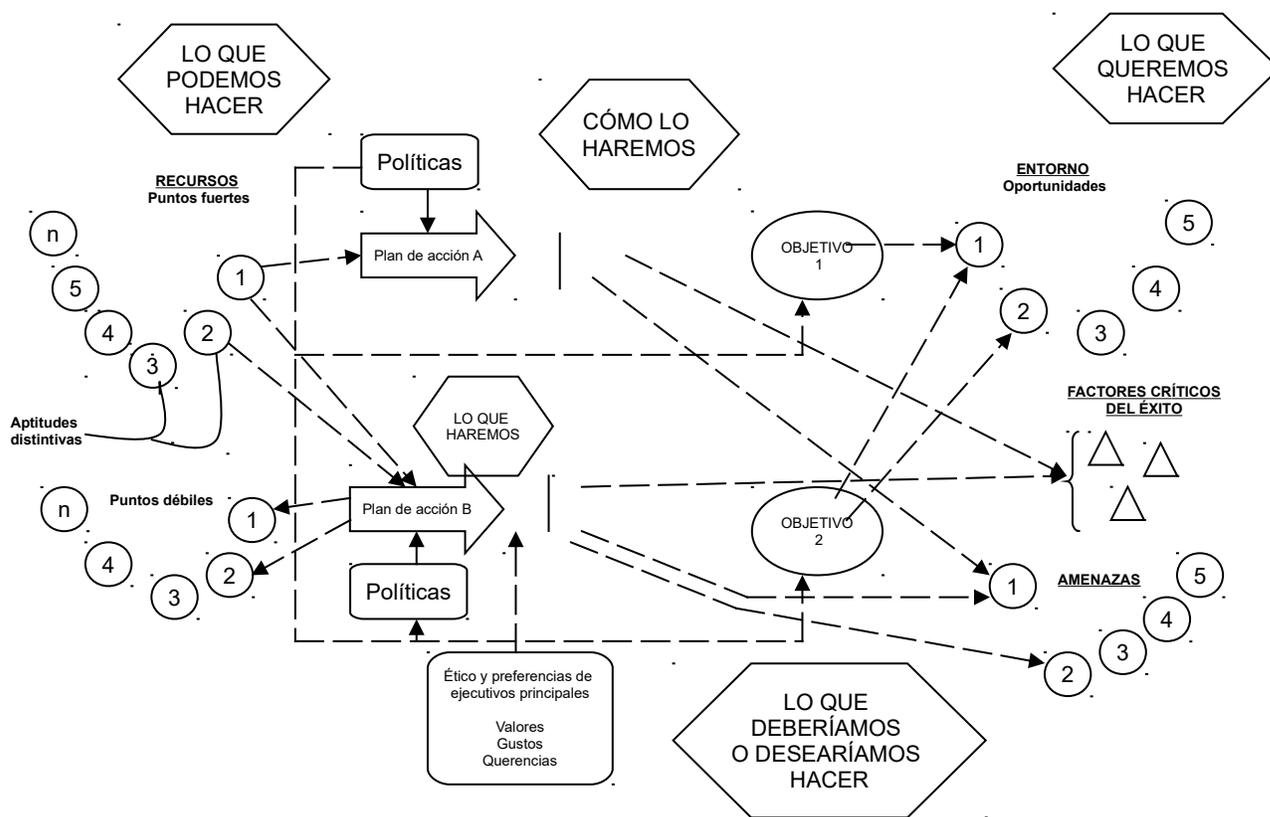
1. El proceso de limpieza y desinfección de los encierros se hará en forma sistemática como se indica seguidamente:
2. Primero, uno de los empleados irá recogiendo los desechos gruesos (el excremento) con una pala y un cepillo de raíz, hasta el encierro 9.
3. Segundo, detrás del empleado anterior irá el segundo lavando con agua y jabón (este proceso toma más tiempo que el anterior).
4. Tercero, el primer empleado, que ya ha concluido la primera etapa, procede a efectuar la aplicación del desinfectante correspondiente a la semana (cloro, yodo) utilizando para ello una bomba de aspersión, con el cuidado de que ningún animal esté cerca en ese momento.
5. La persona que viene realizando el lavado procederá a limpiar y desinfectar los recipientes donde toman agua los animales.
6. El proceso se repetirá para el bloque de encierros del 10 al 18, y del 19 hasta la gatera.
7. Se limpiarán y desinfectarán todas las áreas de los encierros, tanto las abiertas como las que están bajo techo.
8. Durante una primera etapa de 15 días, estos encierros se limpiarán y desinfectarán todos los días utilizando, para esta primera etapa, dosis de 400 ppm (cuatrocientas partes por millón).
9. Una vez cumplida esta etapa, los encierros se seguirán limpiando con agua y jabón todos los días y desinfectando de día por medio.

10. La solución que se utilice para la desinfección en esta segunda etapa será de 200 ppm (doscientas partes por millón), concentración que, según indicación del cuerpo médico, es suficiente para mantener los de microorganismos a niveles permisibles.
11. Inmediatamente después de concluir la limpieza y desinfección de todos los encierros, se procederá a dar de comer a los animales.

Como el proceso de limpieza de todos los encierros tomará un tiempo aproximado de cuatro horas, por la tarde uno de los empleados dará mantenimiento a la infraestructura y el otro recogerá los desechos gruesos (excrementos), que durante el tiempo posterior al de la limpieza y desinfección hayan dejado los animales, además de limpiar drenajes y eliminar mala hierba y objetos peligrosos para los animales. En este caso se deben utilizar guantes.

ANEXO 4
RED DE RELACIONES ESTRATÉGICAS

RED DE RELACIONES ESTRATÉGICAS

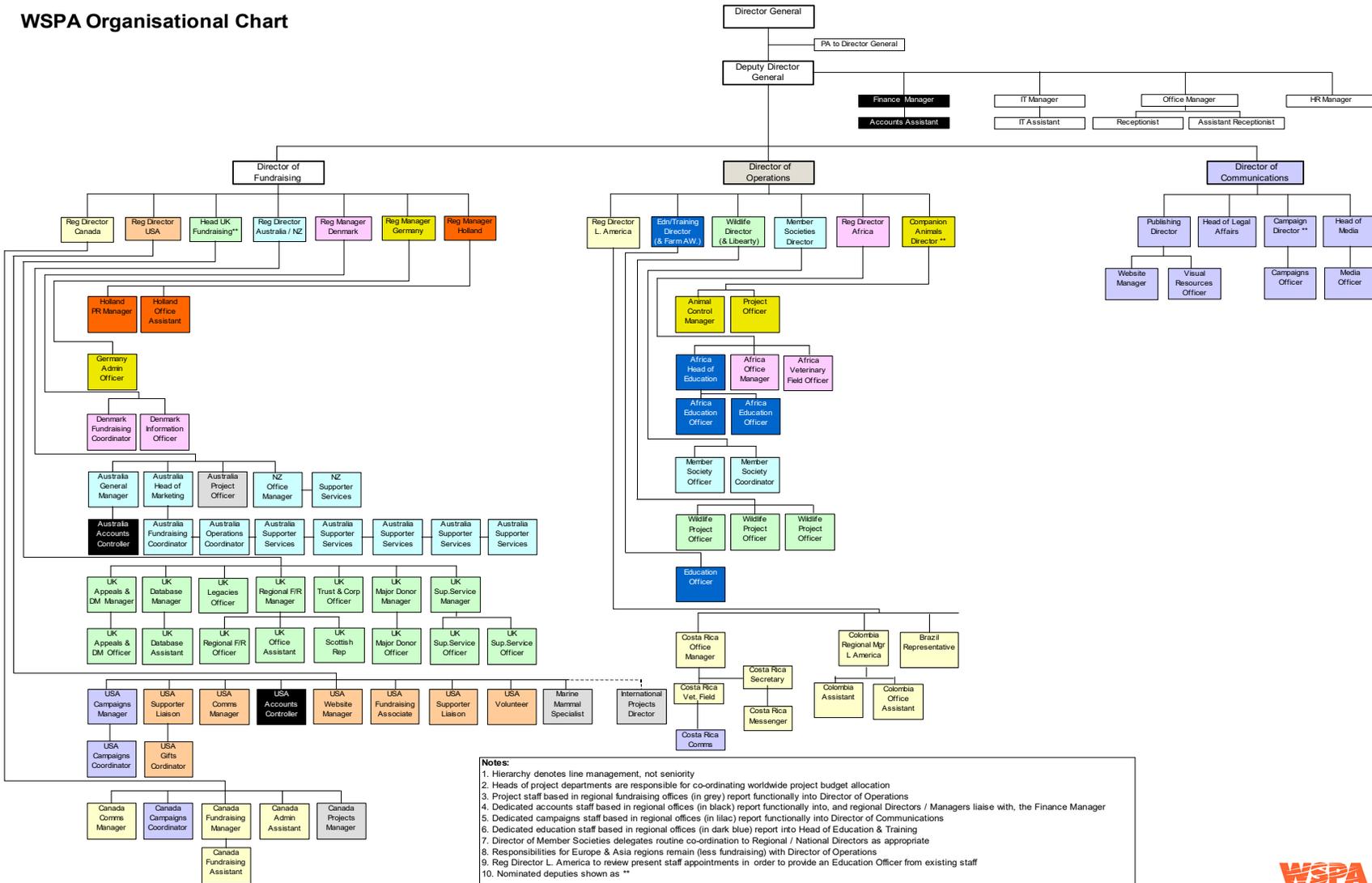


Fuente: Cedeño, G. Álvaro, La Adimistración de la Empresa, 1978, p.169

ANEXO 5

ORGANIGRAMA DE LA SOCIEDAD MUNDIAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS ANIMALES (WSPA)

WSPA Organisational Chart



- Notes:**
1. Hierarchy denotes line management, not seniority
 2. Heads of project departments are responsible for co-ordinating worldwide project budget allocation
 3. Project staff based in regional fundraising offices (in grey) report functionally into Director of Operations
 4. Dedicated accounts staff based in regional offices (in black) report functionally into, and regional Directors / Managers liaise with, the Finance Manager
 5. Dedicated campaigns staff based in regional offices (in lilac) report functionally into Director of Communications
 6. Dedicated education staff based in regional offices (in dark blue) report into Head of Education & Training
 7. Director of Member Societies delegates routine co-ordination to Regional / National Directors as appropriate
 8. Responsibilities for Europe & Asia regions remain (less fundraising) with Director of Operations
 9. Reg Director L. America to review present staff appointments in order to provide an Education Officer from existing staff
 10. Nominated deputies shown as **

Fuente: Suministrado por la Dirección Regional para Latinoamérica, vía correo electrónico, febrero 2004.

ANEXO DE CUADROS

ANEXO 1
MATRICES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FODA

**CUADRO 1.
MATRIZ DE ANÁLISIS DE ENTORNO**

Según el criterio de proximidad

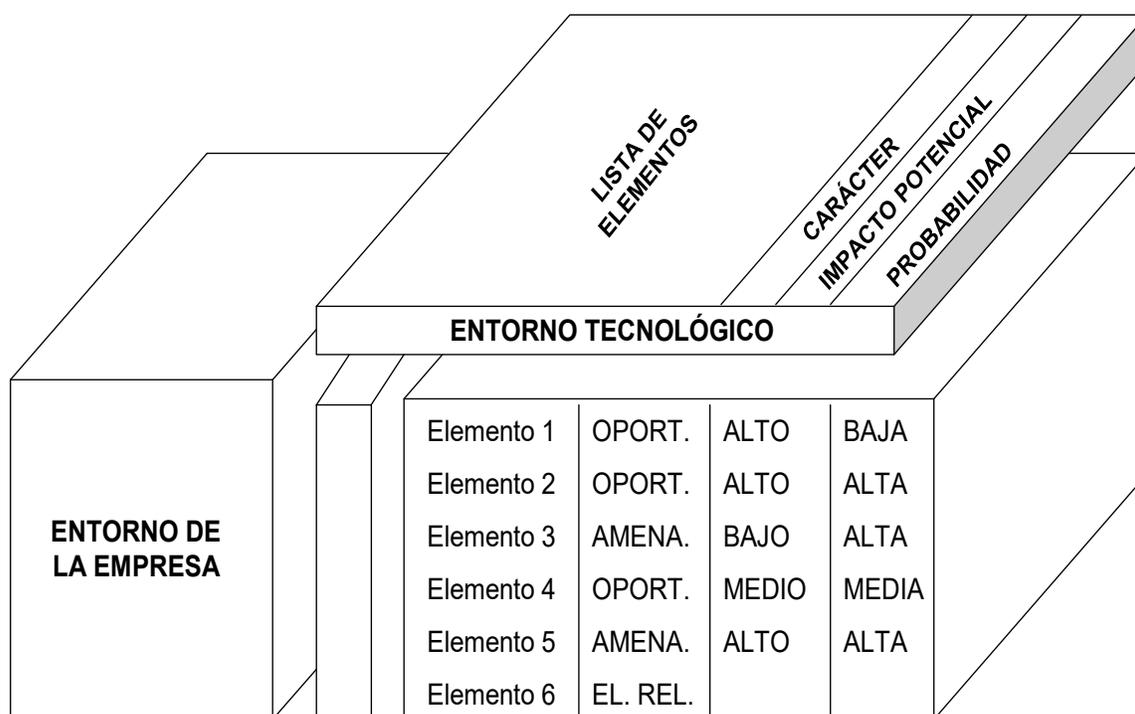
	LISTADO DE ELEMENTOS				ENTORNO ECONÓMICO**	ENTORNO TECNOLÓGICO	ENTORNO** SOCIOCULT.	ENTORNO** JURÍDICO-POL.
	ENTORNO FÍSICO**	CARÁCTER (Oport. Amenaza, FCE)		IMPACTO POTENCIAL				
GRAN ENTORNO	1				2	3	4	5
ENTORNO SECTORAL	6				7	8	9	10
ENTORNO DE LA EMPRESA	11				12	13	14	15

Factor crítico del éxito

** Estas categorías pertenecen a la clasificación de la "Naturaleza de los elementos".

Fuente: Cedeño, G., Alvaro, *La Administración de la Empresa*, 1978, p.87

CUADRO 2.
DETALLE DE UN ELEMENTO DE LA MATRIZ



Fuente: Cedeño, G., Alvaro, La Administración de la Empresa, 1978, p.88

**CUADRO 3.
VALORACIÓN DE ELEMENTOS RELEVANTES**

		Lista de recursos y de su aprovechamiento	Carácter (punto fuerte, débil, aptitud distintiva)	Grado de excelencia	Impacto potencial	
Innovación	Producción					
	Finanzas	Mercadeo				
Dirección superior						

Fuente: Cedeño, G., Alvaro, La Administración de la Empresa, 1978, p.140

ANEXO 2
CUADROS CON DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro 1

Servicios y precios en campañas de esterilización en Costa Rica

Servicios en campaña	Clase media alta y alta		Clase media baja		Clase baja	
	Colones *	Dólares **	Colones *	Dólares **	Colones *	Dólares **
Esterilizaciones	6 000	14.21	5 000	11.84	3 500	8.29
Vacunas múltiple con esterilización	3 500	8.29	3 500	8.29	3 500	8.29
Vacuna de rabia con esterilización	2 500	5.92	2 500	5.92	2 500	5.92
Solo vacuna múltiple	4 500	10.66	4 500	10.66	4 500	10.66
Solo vacuna de rabia	3 500	8.29	3 500	8.29	3500	8.29
Desparasitación en ambos casos	1 500	3.55	1 500	3.55	1 500	3.55
Total combo en campaña	13 500	31.99	12 500	29.62	11 000	26.06

*Colones costarricenses

**Dólares americanos al tipo de cambio ₡422

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2**Número de esterilizaciones realizadas en campaña en Costa Rica**

AÑO	2000	2001	2002	2003
Número de esterilizaciones	500	2500	3594	3436

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3
Declaración de misión, visión, objetivos general y específicos de
la Asociación Nacional Protectora de Animales y Plantas de Pereira (APAP)

ASOCIACIÓN PROTECTORA DE ANIMALES Y PLANTAS
(APAP)

LA MISIÓN

La misión debe entenderse como la principal razón de la organización.
Contribuir a la protección de los animales en la ciudad de Pereira, de una manera integral, apoyados en las leyes, promoviendo y mejorando su calidad de vida.

LA VISIÓN

La visión es una perspectiva, y describe el estado futuro y por ende deseado de la organización.

Ser la empresa líder en protección animal, comprometida con proyectos, acciones, entidades y personas que mejoren la calidad de vida de los animales de la ciudad de Pereira, dentro del marco legal y los valores y principios de la institución .

OBJETIVO GENERAL

Es aquel que operacionaliza la misión y la visión de la organización.

Elevar el nivel de bienestar de los animales en nuestra región**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Sensibilizar a la comunidad hacia el buen trato animal.
- Velar porque las leyes de protección se cumplan.
- Impulsar legislación efectiva.
- Brindar un excelente servicio de salud a los animales de Pereira.
- Contribuir a la protección y conservación de la fauna silvestre.
- Emprender las acciones necesarias para evitar los espectáculos con animales.
- Promover el control de la población canina y felina, por medio de la esterilización.

Fuente: Tomado del Seminario Taller realizado por el autor con el personal de APAP, en la ciudad de Pereira, Colombia (2002).

Cuadro 4

Matriz para la clasificación de las actividades de una sociedad miembro de la WSPA

	Área funcional	Contabilidad	Finanzas	Mercadeo	Control Natal Animal	Programa Adopción
ACTIVIDADES						
Contratar al veterinario					X	
Seleccionar los animales que se darán en adopción						X
Coordinar la publicidad de las campañas				X		
Registrar los ingresos		X				

Fuente: Elaboración propia