

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector
de protección canina. Estudio de casos: MATCHCOTA, VOZ
ANIMAL y WUF.**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, presentada por:

| | | |
|--|----------------------------|-----------------|
| VALDERRAMA LÓPEZ, Valeria Fabiola Camillé | Gestión Social | 20131283 |
| HUATUCO VILLENA, Patrick Jeanluis | Gestión Empresarial | 20123014 |

Asesorado por: Mgtr. Susy Milagros Caballero Jara

Lima, 20 de noviembre de 2018

La tesis

Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección canina.

Estudio de casos: MATCHCOTA, VOZ ANIMAL y WUF.

ha sido aprobada.

Dr. Levy del Águila Marchena

Presidente de jurado

Mgtr. Susy Milagros Caballero Jara

Asesor de la tesis

Mgtr. Hellen del Rocío López Valladares

Tercer jurado



Esta tesis está dedicada a mi familia, que con paciencia me ha acompañado y apoyado a lo largo de mi camino universitario. También va dedicada a todos aquellos que buscan generar impactos que transformen nuestra sociedad, y muestran su sensibilidad y amor al esforzarse por aquellos en condiciones vulnerables, incluyendo a los animales en estado de abandono.

Valeria Valderrama

Dedico esta tesis a mi madre, padre y hermano, quienes con un cariño incondicional me han apoyado en esta etapa de mi vida. A todos los maestros que me transmitieron valiosos conocimientos que me encaminaron a ser profesional. Y por último, a todas las personas que buscan innovar emprendiendo socialmente.

Patrick Huatuco



Agradecemos a Matchcota, Voz Animal y WUF, que nos brindaron su tiempo e información para hacer posible esta investigación. Así como a los académicos y activistas involucrados en el sector animal, que dedicaron su tiempo en ayudarnos a enriquecer este estudio. De igual forma, a los profesores que estuvieron apoyándonos a través de su buena disposición, consejos, conocimientos y motivación, desde seminario uno hasta el cierre de esta etapa. Y, especialmente, a nuestra querida asesora, Mg. Susy Caballero, que con su experiencia y apoyo continuo, hizo un importante aporte a la realización de esta investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE LA INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1. Problema de investigación..... | 3 |
| 2. Preguntas y objetivos de la investigación..... | 6 |
| 3. Justificación de la investigación..... | 6 |
| CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO..... | 9 |
| 1. Entendiendo a las Empresas Sociales..... | 10 |
| Organizaciones privadas con fines de lucro..... | 10 |
| Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro..... | 13 |
| 1.3. Concepto de Empresa Social..... | 16 |
| 1.4. Modelos..... | 17 |
| 2. Factores de integración..... | 24 |
| 2.1. Factor liderazgo..... | 26 |
| 2.2. Factor estrategia..... | 34 |
| 2.3. Factor cultura organizacional..... | 44 |
| 3. Debate sobre los derechos de animales y principales corrientes éticas..... | 52 |
| 4. Aplicación del marco teórico en la investigación..... | 57 |
| CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL..... | 59 |
| 1. Actores de la protección y bienestar canina..... | 59 |
| 2. Bienestar y maltrato animal desde enfoque legal..... | 63 |
| CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 65 |
| 1. Alcance de la investigación..... | 65 |
| 2. Tipo de diseño metodológico..... | 65 |
| 3. Herramientas de recojo de información..... | 66 |
| 4. Operacionalidad..... | 67 |
| CAPÍTULO 5: CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO..... | 69 |
| 1. Matchcota..... | 69 |
| 1.1. Historia..... | 69 |
| 1.2. Perfil del líder y equipo principal..... | 71 |
| 1.3. Modelo de negocio..... | 71 |
| 2. Voz Animal..... | 73 |
| 2.1. Historia..... | 74 |
| 2.2. Perfil del líder y equipo..... | 74 |

| | |
|--|-----|
| 2.3. Modelo de negocio | 75 |
| 3. WUF | 77 |
| 3.1. Historia | 77 |
| 3.2. Perfil del líder y equipo | 79 |
| 3.3. Modelo de negocio | 79 |
| 4. Comparación de las características de los casos de estudio | 80 |
| CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y RESULTADOS | 83 |
| 1. Liderazgo | 83 |
| 1.1. Liderazgo en Matchcota | 84 |
| 1.2. Liderazgo en Voz Animal..... | 86 |
| 1.3. Liderazgo en WUF | 87 |
| 1.4. Hallazgos por etapa de liderazgo..... | 89 |
| 2. Estrategia | 93 |
| 2.1. Estrategia de Matchcota..... | 93 |
| 2.2. Estrategia de Voz Animal | 96 |
| 2.3. Estrategia de WUF | 98 |
| 2.4. Comparación de hallazgos del factor estrategia..... | 101 |
| 3. Factor cultura organizacional | 106 |
| 3.1. Cultura organizacional de Matchcota..... | 106 |
| 3.2. Cultura organizacional de Voz Animal | 108 |
| 3.3. Cultura organizacional de WUF | 110 |
| 3.4. Comparación de hallazgos del factor cultura..... | 112 |
| CONCLUSIONES | 119 |
| REFERENCIAS | 121 |
| ANEXO A: Objetivos de desarrollo sostenible 2015-2030..... | 136 |
| ANEXO B: Módulos del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur | 137 |
| ANEXO C: Modelos operativos de Defourny y Kim | 138 |
| ANEXO D: Modelo operativo 1: Asociación..... | 139 |
| ANEXO E: Modelo operativo 2: Integración laboral | 140 |
| ANEXO F: Modelo operativo 3: Puente | 141 |
| ANEXO G: Modelo operativo 4: Responsabilidad social delegada | 142 |
| ANEXO H: Modelo operativo 5: Tarifa por servicio | 143 |
| ANEXO I: Modelo operativo 6a: Subvenciones cruzadas simples..... | 144 |
| ANEXO J: Modelo operativo 6b: Subvenciones cruzadas simples con clientes en la base de la pirámide | 145 |
| ANEXO K: Modelo operativo 6c: Subvención cruzada entre una empresa comercial y una ONG | 146 |

| | |
|--|-----|
| ANEXO L: Modelo operativo 6d: Subvenciones cruzadas entre la empresa social y las ONG no vinculadas..... | 147 |
| Anexo M: Lista de capacidades de Martha Nussbaum aplicada en animales..... | 148 |
| Anexo N: Tabla de los actores del sector de protección canina y sus roles..... | 150 |
| Anexo O: Organigrama de Matchcota | 152 |
| Anexo P: Modelo operativo de Matchcota..... | 153 |
| Anexo Q: Organigrama de Voz Animal..... | 154 |
| Anexo R: Modelo operativo de Voz Animal..... | 155 |
| Anexo S: Círculo virtuoso de WUF..... | 156 |
| Anexo T: Organigrama de WUF | 157 |
| Anexo U: Modelo operativo de WUF..... | 158 |
| Anexo V: Canvas de Matchcota | 159 |
| Anexo W: Canvas Voz Animal | 160 |
| Anexo X: Canvas de WUF..... | 161 |
| Anexo Y: Factor liderazgo de Matchcota..... | 162 |
| Anexo Z: Factor liderazgo de Voz Animal | 163 |
| Anexo AA: Factor liderazgo de WUF | 164 |
| Anexo AB: Factor estrategia de Matchcota..... | 165 |
| Anexo AC: Factor estrategia de Voz Animal | 166 |
| Anexo AD: Factor estrategia de WUF..... | 167 |
| Anexo AE: Factor cultura organizacional de Matchcota | 168 |
| Anexo AF: Factor cultura organizacional Voz Animal..... | 169 |
| Anexo AG: Factor cultura organizacional WUF | 170 |
| Anexo AH: Matriz de consistencia | 171 |
| Anexo AI: Secuencia metodológica..... | 173 |
| Anexo AJ: Selección y construcción de variables a partir de la SEKN | 174 |
| Anexo AK: Formato de consentimientos informados | 175 |
| Anexo AL: Guía de preguntas de encuestas a los colaboradores de las empresas sociales..... | 176 |
| Anexo AM: Guía de preguntas de entrevistas | 181 |
| Anexo AN: Guía de observaciones del albergue Voz Animal..... | 187 |
| Anexo AO: Resultados de las encuestas | 188 |
| Anexo AP: Resultados de las entrevistas | 189 |
| Anexo AQ: Consentimientos informados | 192 |
| Anexo AR: Documentos de validación de hallazgos | 193 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1: Conceptos de empresa social | 16 |
| Tabla 2: Enfoques de liderazgo | 27 |
| Tabla 3: Cinco grandes rasgos de la personalidad del emprendedor social..... | 29 |
| Tabla 4: Conceptos de estrategia | 34 |
| Tabla 5: Modelos teóricos de estrategia más citados en la academia..... | 36 |
| Tabla 6: Conceptos de cultura organizacional | 44 |
| Tabla 7: Teorías sobre cultura organizacional más citas en la academia | 45 |
| Tabla 8: Discusión histórica sobre la protección animal..... | 53 |
| Tabla 9: Características de los casos de estudio | 80 |
| Tabla 10: Comparación de hallazgos del factor liderazgo en la etapa 1 (inicio) | 90 |
| Tabla 11: Comparación de hallazgos del factor liderazgo en la etapa 2 (institucionalización) ... | 92 |
| Tabla 12: Comparación de hallazgos del factor estrategia | 105 |
| Tabla 13: Comparación de hallazgos del factor cultura organizacional..... | 114 |



LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo de negocio de Sanderse..... | 19 |
| Figura 2: Ilustración de los componentes de los modelos operativos | 22 |
| Figura 3: Marco de análisis de empresas sociales de la SEKN | 24 |
| Figura 4: Modelo de la SEKN de liderazgo en emprendimientos sociales: habilidades, roles y estilos | 29 |
| Figura 5: Modelo de la SEKN de estrategia en emprendimientos sociales | 38 |
| Figura 6: Modelo de la SEKN de cultura organizacional en empresas sociales | 48 |
| Figura 7: Actores del sector de protección animal..... | 59 |



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación académica se plantea como objetivo analizar los factores de integración de empresas sociales del sector de protección canina en Lima. Estos factores están compuestos por el liderazgo, la estrategia y la cultura organizacional. La oportunidad de investigación encontrada radica en que este sector es poco estudiado y, en la práctica, son pocas las organizaciones que consiguen desempeñarse eficientemente. A pesar de que el maltrato animal es una problemática que afecta a toda la comunidad, este pasa desapercibido. En Perú se encuentran más de tres millones de perros en estado de abandono, y esta cifra no solo significa el sufrimiento de tres millones de animales sino que atentan contra la salud pública, así como evidencian una escasa sensibilidad de la población.

Este sector suele ser desatendido, no solo desde la invisibilización en la academia, sino también presenta esfuerzos aislados que no logran incidir a gran escala en la problemática. Todo ello motiva la realización de esta tesis, porque se busca revelar datos para evidenciar la problemática, mostrar la dinámica del sector y sus organizaciones. Es por ello que se decidió trabajar en conjunto con Matchcota, Voz Animal y WUF. Estas son organizaciones sociales sin fines de lucro que operan como empresas sociales, y buscan transformar la realidad de los perros. La riqueza de este trabajo consiste en que explorar a estas tres organizaciones beneficia el entendimiento del sector por su variedad. Las tres operan bajo modelos operativos y de negocio diferentes. Y, si bien estas organizaciones son jóvenes, han logrado posicionarse en un sector principalmente informal y tradicionalmente dependiente de donaciones irregulares (ya que no se cuenta con el apoyo del Estado ni de cooperación internacional).

El estudio de los factores de integración resulta pertinente por aproximarnos a las bases de las organizaciones del sector, y cómo estas consiguen la cohesión de sus elementos para obtener sostenibilidad económica y social. Como consecuencia de este estudio, se obtienen resultados del análisis de los factores de integración y algunas recomendaciones para aquellas organizaciones que se encuentren incidiendo (o busquen hacerlo) en el sector.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca analizar las prácticas de liderazgo, estrategia y cultura organizacional de las empresas sociales que abordan la problemática de maltrato canino en Lima. Con ello se pretende investigar a un sector poco estudiado desde las ciencias de la gestión. De esta manera se procura aportar con conocimientos de gestión a las organizaciones del sector. Para ello, la presente tesis se compone de seis capítulos estructurados de la siguiente manera.

En el capítulo 1, se realiza el planteamiento de la oportunidad de investigación. Entendiendo, en primer lugar, la problemática que abordan las empresas sociales estudiadas. En segundo lugar, se plantean las preguntas y objetivos de investigación. Y en tercer lugar, se presenta la justificación de este estudio.

En el capítulo 2, se plantea el marco teórico bajo tres grandes ejes. El primer eje contiene información concerniente a empresas sociales, que va desde los antecedentes teóricos de dichas organizaciones, conceptos de empresas sociales y, finalmente, modelos de negocio y operativos desde los cuales se puede caracterizar la dinámica de una empresa social. En el segundo eje se realiza una revisión conceptual y teórica del liderazgo, estrategia y cultura organizacional; seguidamente, se estudian estos elementos a partir del marco teórico de la SEKN, en el que se les reconoce como los factores de integración. Por último, se presentan diferentes debates filosóficos sobre los derechos animales, ello con el propósito de definir el maltrato animal, el cual se termina acotando desde el enfoque de capacidades de Martha Nussbaum.

El capítulo 3 comprende el reconocimiento del contexto en el que se encuentran los sujetos de estudio. En este, se presentan a los diferentes actores y sus roles a partir de cuatro grupos: Estado, empresas privadas con fin de lucro, organizaciones privadas sin fin de lucro y las empresas sociales. Además, se revisan las leyes peruanas relacionadas con la protección animal: La ley N° 27265 promulgada en el año 2000 y la Ley N° 30407 promulgada en el año 2015.

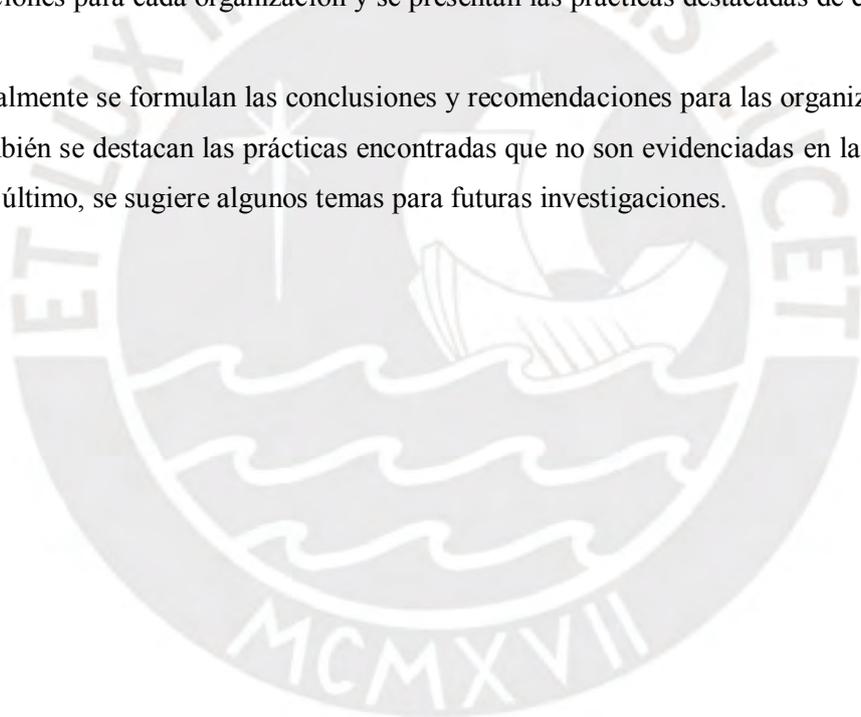
En el capítulo 4, se explica la metodología de la investigación siendo esta de un alcance exploratorio y descriptivo. Seguidamente, se expone el tipo de diseño metodológico que tiene un enfoque cualitativo, con una estrategia de estudio de casos y un horizonte temporal transversal. También se presentan las herramientas de recojo de información en tanto fuentes primarias como secundarias. Finalmente, se explica la secuencia metodológica de la

investigación que está dividida en cuatro etapas: planteamiento de la oportunidad de investigación, recolección de información, análisis de información y resultados, y conclusiones.

El capítulo 5 consta de la descripción de los casos de estudio Matchcota, Voz animal y WUF. De estos casos se expone una breve historia desde su fundación hasta la actualidad de cada una de las organizaciones. Además, se presentan los perfiles de los líderes fundadores y de sus equipos de trabajo. También se caracterizan a estas organizaciones utilizando como herramientas el modelo de negocio de Sanderse y los modelos operativos de Farber, Caballero, Priale & Fuchs.

En el capítulo 6, se exponen el análisis y hallazgos de la investigación. Cada factor de integración será desarrollado según las prácticas encontradas en cada estudio de caso, y al finalizar cada factor se contrastarán a las tres empresas sociales y sus prácticas encontradas con las propuestas de prácticas inteligentes de la SEKN. Luego, a partir de los hallazgos se formulan recomendaciones para cada organización y se presentan las prácticas destacadas de cada caso de estudio.

Finalmente se formulan las conclusiones y recomendaciones para las organizaciones del sector. También se destacan las prácticas encontradas que no son evidenciadas en la teoría de la SEKN. Por último, se sugiere algunos temas para futuras investigaciones.



CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

Alrededor del mundo se estima que existen más de 700 millones de perros; de los cuales, aproximadamente el 75% son callejeros, es decir, que deambulan libremente por las calles sin estar bajo control humano (Hughes & Macdonald, 2012). Además, se estima que en un aproximado de seis años una perra y sus crías pueden tener una descendencia de 67 000 perros (Ortega, 2001). Como consecuencia, la falta del control sobre la población de los perros —ha creado problemas de exceso de animales, amenazas a la salud, contaminación, molestias, crueldad y abandono (Collins 1976, citado por Varas, 2004 p. 10).

De igual forma, en Perú existe un alto número de perros callejeros, según estudios realizados por entidades dedicadas a la protección canina, se estima de tres a seis millones de ellos en este territorio (Chávez, comunicación personal, 2018; Vargas, comunicación personal, 2017). Estos canes se encuentran en estado de maltrato, ya que están expuestos a sufrir de desnutrición, enfermedades, parasitismo, inanición y violencia (Hughes & Macdonald, 2012). Este hecho es alarmante, ya que no solo da cuenta de una falta de conciencia y sensibilización de parte de la ciudadanía en relación a la vida de los animales, sino que la sobrepoblación de animales callejeros también afecta a los ciudadanos ya que representan riesgos para la salud, tales como: el contagio de enfermedades zoonóticas, mordeduras e incluso accidentes de tránsito; así como también, producen problemas ambientales y sanitarios por generar suciedad y desorden al hurgar en las basuras y excretar en las calles (OIE 2016).

Sin embargo, a pesar de ser un problema que afecta tanto a perros como humanos, no se encuentra mucha información acerca de la problemática. En Perú, existen muy pocos estudios que visibilicen la población de perros callejeros, siendo estos elaborados únicamente por entidades privadas y, a nivel distrital, por algunas universidades. En este sentido, existe escasez de información en diversos aspectos: estadística precisa de su magnitud en el país, estudios en materia legal, estudios sobre la gestión de las organizaciones del sector, entre otros. A pesar de la poca información formal y académica, es posible detectar los esfuerzos de diferentes actores que enfrentan la problemática. Estos se vislumbran a través de noticias, redes sociales, publicidad, etc.; y están enfocados principalmente en la protección canina, abarcando iniciativas que velan por el bienestar físico y psicológico de estos animales, es decir, que van más allá del rescate de perros callejeros. Razón por la que el sector en el que se enmarcarán estas iniciativas de cuidado y bienestar, será denominado desde este punto en adelante: —sector de protección caninal.

Entre los actores involucrados más relevantes de este sector se encuentran: el Estado, empresas privadas con fines de lucro y la sociedad civil. A través de la información recolectada se destaca a la sociedad civil por incidir más activa y directamente en la problemática. La sociedad civil realiza iniciativas que van desde acciones individuales (rescates, publicación de casos de maltrato canino, denuncias, etc.) hasta la formación de organizaciones sin fines de lucro o empresas sociales.

En cuanto a las organizaciones sin fines de lucro de este sector, las que más resaltan en las noticias y entrevistas son los albergues para perros callejeros. Sobre ellos, se sabe que ni el Estado ni la cooperación internacional proveen fondos para estas. Es por eso que usualmente para generar ingresos, se apoyan en aportes propios y de donantes afines al sector de protección animal. En esta misma línea, se expone a través de las entrevistas que el costo de la reubicación de un perro rescatado en un nuevo hogar oscila entre S/200.00 y S/250.00 (Navarrete, comunicación personal, 2018), y que un refugio que tenga un promedio de 70 perros requerirá aproximadamente una tonelada de comida al mes (Anaya, comunicación personal, 2018); sin contar los servicios médicos que necesiten (dependiendo de la condición en la que sean encontrados en las calles). Por ello, se encuentra que el mantener un albergue a través de donaciones irregulares —inconstantes de donantes eventuales—, resulta insostenible debido a que los recursos son escasos y los ingresos no son suficientes.

Sumado a ello, existen más problemas vinculados a estas, entre ellos: la informalidad, falta de organización, hacinamiento de animales, malversación de fondos, y, debido a eso, desconfianza de los potenciales donantes y de la comunidad que participa en el sector. Es por ello que muchas veces sus esfuerzos se ven superados tanto como por la magnitud de la problemática como por la falta de conocimientos de gestión. Por ejemplo, el Grupo Caridad que en el 2017 manifestó que se encontraba en una crisis por falta de financiamiento, llevándolos hacia una gran acumulación de deudas por servicios que puede llevarlos al cierre de sus refugios de animales (Grupo Caridad, 2017). Otro caso es el de Mi Pataza, el cual tuvo que ser clausurado por las paupérrimas condiciones en que se encontraban sus instalaciones (El Comercio, 2015), producto de la falta de recursos para operar adecuadamente el refugio. Como estos, existen muchos otros albergues que a pesar de sus esfuerzos carecen de recursos para poder sostenerse adecuadamente debido a lo explicado anteriormente: una fuerte dependencia de donaciones irregulares y escasos conocimientos de gestión.

Sin embargo, en los últimos años aparecen cambios paulatinos en el sector. Algunas organizaciones surgen teniendo en cuenta las falencias descritas líneas arriba. De esta forma, buscan hacerse más sostenibles organizacionalmente a través de, por ejemplo, mejoras de

procesos, más organización, fuentes de ingreso autosostenibles a través del mercado, etc.; es decir, se tornan hacia un perfil de empresa social. No obstante, a través de entrevistas a fundadores y trabajadores de este tipo de organizaciones y de examinar los comentarios de la comunidad en sus redes sociales, se encuentra que existe escepticismo hacia la credibilidad de las organizaciones cuando intentan incidir en el mercado para generar ingresos. En síntesis, el sector depende de la legitimidad y apoyo de la comunidad involucrada con la problemática, ya que ellos son posibles donantes y/o consumidores de los servicios o bienes que ofrezcan; sin embargo, es difícil acceder a ellos por la desconfianza o desinformación.

No obstante, se encuentran tres casos de interés: Matchcota, Voz Animal y WUF. Estas empresas sociales, operan de maneras diferentes, pero han logrado alinear coherentemente sus actividades generadoras de ingresos y su propósito social ulterior, así como atraer el apoyo de la comunidad. Estas se diferencian de otras organizaciones sin fines de lucro del sector, porque a través de donaciones regulares (constantes) y/o líneas de negocio generan ingresos que permiten sostener sus operaciones y lograr el impacto social esperado. Ejemplos de este impacto son la cantidad de adopciones de perros que han logrado concretar estas empresas sociales, siendo Voz Animal el principal reubicador con más de 500 perros a su haber, mientras Matchcota y WUF han logrado reubicar en un nuevo hogar a una cantidad similar de perros (200 cada organización).

Otro aspecto que permite destacar la relevancia de estas organizaciones, es que las tres lograron el apoyo de grandes empresas reconocidas que confían en la labor que realizan, por ejemplo Subaru y Tottus son aliados estratégicos de WUF, también Plaza vea que realiza campañas anuales con Matchcota, y, por el lado de Voz Animal, cuenta con el apoyo de Magnesol y Mimaskot.

De estas organizaciones resulta pertinente conocer qué prácticas realizan los fundadores y colaboradores para generar ese valor; así como también, es interesante estudiar cómo es que generan ingresos y cómo impactan socialmente en el sector. Para ello, se opta por analizar las prácticas en liderazgo, estrategia y cultura organizacional de estas organizaciones; siendo estos elementos, según la teoría escogida, llamados: factores de integración. Así mismo, se describirán también los modelos de las empresas sociales, para conocer sus formas de operar y de generar valor.

2. Preguntas y objetivos de la investigación

Pregunta general:

¿Qué prácticas tienen las empresas sociales que abordan el problema de maltrato canino respecto al liderazgo, estrategia y cultura organizacional (factores de integración)?

Preguntas específicas:

- ¿Cómo funcionan las empresas sociales que abordan la problemática en Lima? (Matchcota, Voz Animal y WUF).
- ¿Qué prácticas se identifican en el liderazgo de las empresas sociales en cuestión, bajo los componentes definidos?
- ¿Qué prácticas se identifican en la estrategia de las empresas sociales en cuestión, bajo los componentes definidos?
- ¿Qué prácticas se identifican en la cultura organizacional de las empresas sociales en cuestión, bajo los componentes definidos?
- ¿Qué recomendaciones se pueden dar respecto a los factores de integración para este sector?

Objetivo general:

Analizar las prácticas de liderazgo, estrategia y cultura organizacional de las empresas sociales que aborda la problemática de maltrato canino en Lima.

Objetivo específico:

- Caracterizar a las empresas sociales del sector de protección canina (Matchcota, Voz Animal y WUF) a través de sus modelos de negocio y operativo.
- Identificar las prácticas en liderazgo de las empresas sociales de protección canina.
- Identificar las prácticas en estrategia de las empresas sociales de protección canina.
- Identificar las prácticas en cultura organizacional de las empresas sociales de protección canina.
- Realizar recomendaciones para las organizaciones del sector a partir de los hallazgos de las prácticas de los factores de integración.

3. Justificación de la investigación

Esta investigación resulta importante porque evidencia la necesidad que tienen las organizaciones de este sector por migrar hacia un modelo de negocio más sostenible, buscando nuevas alternativas de generar ingresos. Ello debido a la dificultad de sostener este tipo de iniciativas por la escasez de fondos, ya que estos suelen ir a organizaciones que atienden

necesidades principalmente humanas (ver Anexo A). En este sentido, las organizaciones deberán inclinarse por un modelo autosostenible y esforzarse por ser efectivas.

Este sector cuenta con un grupo de la sociedad civil que busca transformar la realidad actual de los perros. Este grupo tiene intenciones de generar valor para estos animales, pero no siempre cuenta con la información o los conocimientos suficientes para mejorar o unirse a las iniciativas de cambio. Además, el sector también se ve afectado por la desatención articulada de estos los actores involucrados y a la poca implementación de herramientas de gestión en las organizaciones pertenecientes a él. Todo ello, origina una oportunidad de investigación que podría beneficiar a la comunidad que desea incidir en este sector poco explorado.

Debido a la poca exploración del sector, las aristas académicas desde las cuáles se puede estudiar al sector son múltiples. Sin embargo, para esta investigación se considera pertinente abordar el análisis del liderazgo, cultura organizacional y estrategia de los sujetos de estudio. Estos tres elementos son denominados por la SEKN (2006): factores de integración. La elección de este tema tiene como propósito de estudiar las prácticas bases de las organizaciones sociales que han podido permanecer en el sector de una manera sostenida desde su creación hasta la actualidad.

En este sentido, los factores de integración propuestos por la SEKN (2006), al ser entendidos como —los cimientos o prácticas bases de las organizaciones que cumplen con la —función de crear coherencia con el propósito primordial del emprendimiento (SEKN, 2006, p. 6), podrán ser utilizados como una primera aproximación hacia el sector, brindando información valiosa sobre aquellas prácticas que cohesionarán y direccionarán las actividades y esfuerzos que decida hacer la organización.

Además, la elección de estos factores también se debe a que, a través de la búsqueda de información y entrevistas a expertos, se encontró que, en primer lugar, el liderazgo provee de cohesión entre los componentes del sistema de una organización y determina su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno (Caravedo, comunicación personal 2018). Así mismo, la cultura, aglutina los componentes del sistema a través de valores y normas compartidos, lo que genera identidad y coherencia en la organización (SEKN, 2006). En cuanto al factor de la estrategia, si bien en un inicio no se contemplaba incluirla en la investigación, resulta ser también un factor importante para dirigir a la organización a la consecución de su propósito social, actuando como guía integradora de la organización (SEKN, 2006).

Finalmente, se encuentra que en el libro de Gestión efectiva de emprendimientos sociales (SEKN, 2006), se construye un marco conceptual en el cual se encuentran los factores de integración. Estos contienen las variables a estudiar y están enfocadas en el análisis de

emprendimientos sociales en Latinoamérica, por lo cual resulta la más idónea para el presente trabajo de investigación.

Sobre la elección de las empresas sociales, se considera enriquecedor el estudio de estas tres organizaciones ya que a pesar de compartir un mismo entorno y propósito social, operan de maneras diferentes. Voz Animal, es un albergue para animales, pero es considerado como uno de los albergues más organizados y confiables de Lima (Navarrete, comunicación personal 2018; Vargas comunicación personal 2018).

Matchcota es una plataforma de adopciones que encuentra donantes y adoptantes para los refugios con los que está asociado. Tanto Voz Animal como Matchcota, cuentan con el servicio de apadrinamientos y alianzas con empresas interesadas en el sector.

Por último, WUF también cuenta con una plataforma de adopciones y refugios asociados; además, de tener líneas de negocio que incluyen productos y servicios propios (como Club WUF). Todas estas organizaciones, tienen un alcance de entre 90 mil a 165 mil seguidores en Facebook, y entre sus comentarios se destaca la labor que cumplen en el sector; dando a entender que, la comunidad legitima las acciones de estas organizaciones traduciéndose en la acogida que tienen.

Así mismo, los casos de estudio han tenido diferentes maneras de llegar a la sostenibilidad organizacional y, hasta el momento, continúan aprendiendo y mejorando. En este sentido, el tener empresas sociales que operen de distinta manera, pero que tengan propósitos sociales similares, aportará en el acceso a lineamientos de las prácticas que han funcionado mejor o que se han tenido que ir cambiando en el proceso. Es decir, se podrán cotejar aquellas prácticas propuestas en la teoría que funcionen en el sector, al margen de las diferencias que tengan las organizaciones entre sí. Y, al mismo tiempo, también se podrán destacar las prácticas que han sido adaptadas según el caso, es decir, detectar prácticas que no hayan sido incluidas en la teoría de la SEKN.

Finalmente, la importancia de conocer casos de empresas sociales que operen en este rubro e identificar algunas prácticas que hayan demostrado buenos resultados podría dar lineamientos a tomar en cuenta para otras organizaciones del rubro y así acelerar —la curva de aprendizaje, tanto en la puesta en marcha como en sus siguientes ciclos de vida.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación tiene como propósito dar a entender los aspectos relacionados con los ejes más relevantes para la comprensión de esta investigación: las empresas sociales, los factores de integración (liderazgo, estrategia y cultura organizacional) y corrientes de pensamiento respecto a los derechos animales

Para explicar el término de —empresa social, se describirán previamente a las empresas privadas y organizaciones sociales, con el fin de tener claras las diferencias entre los conceptos, para finalmente delimitar un concepto de empresa social para esta investigación. Posteriormente, se darán a conocer los modelos de negocio y operativos desde los cuales se podrán interpretar y caracterizar a las organizaciones seleccionadas como sujetos de estudio, ello con el fin de poder rescatar las similitudes y diferencias de las organizaciones a estudiar. El poder revelar los matices existentes entre estas empresas sociales, permitirán que esta investigación pueda aportar más al sector ya que no se aísla el estudio de la teoría a solo un tipo de empresa social sino que se rescatan aquellas prácticas que se encuentren presentes en todos los casos de estudio, a pesar de sus diferencias.

Además, se presentarán diferentes enfoques de los ejes de estudio: liderazgo, estrategia y cultura organizacional; seguidamente, se definirán bajo el modelo elegido para el análisis de los sujetos de estudio.

Así mismo, cabe resaltar que tras la explicación conceptual de cada eje (empresas sociales y factores de integración), se tomarán en cuenta tanto teorías genéricas como adaptadas al país o región. Ello porque, en el caso de las empresas sociales, su concepto se encuentra estrechamente vinculado a su contexto; por lo que se considera necesario acotar la teoría a las particularidades del entorno. En cuanto los factores de integración, los modelos elegidos son explicados desde un texto que adapta la teoría a casuística realizada en Latinoamérica; por ello, se explicará cada factor de manera genérica, para posteriormente, acotarlo a la teoría vinculada con rasgos de la región.

Finalmente, se exponen corrientes de pensamiento sobre los derechos animales. Ello con el propósito de entender la importancia del tema y cómo ha evolucionado la construcción de los derechos animales, exponiendo cómo han sido percibidos. Así mismo, esto contribuirá a comprender los debates actuales desde los cuales se basan las leyes relacionadas a derechos de animales alrededor del mundo.

1. Entendiendo a las Empresas Sociales

Como antesala a esta sección del documento, es pertinente entender la diferencia entre emprendimiento social y empresa social. Según la definición de la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN), los emprendimientos sociales son —las acciones realizadas con el propósito explícito de crear valor social‖ (2006, p. vii). Estas actividades pueden ser realizadas por organizaciones sin fines de lucro o por empresas que desarrollen —este tipo de iniciativas: desde acciones puramente filantrópicas hasta verdaderos proyectos de negocios orientados a mejorar la calidad de vida de la gente y, al mismo tiempo, los resultados económicos de las compañías‖ (SEKN, 2006, p. vii). Algunos ejemplos de emprendimientos sociales mencionados en el texto (SEKN 2006) son: los programas de responsabilidad social, organizaciones de la sociedad civil, empresas sociales, etc. Es por ello que se entiende que para la SEKN, una empresa social es un tipo de emprendimiento social.

Las empresas sociales surgen como —organizaciones híbridas que operan bajo el paraguas del ‘tercer sector’ y la ‘economía del mercado’‖ (Caballero & Priolé, 2018, p. 4). Para comprender dicha —hibridación‖ será necesario explicar con mayor detalle la dinámica del mercado a través de las empresas con fines de lucro y las organizaciones del tercer sector o sin fines de lucro. Además, ya que el concepto de empresa social —se basa en el contexto en el que se desarrolla‖ (Caballero & Priolé 2018, p. 3), será necesario explicar la dinámica entre estas organizaciones y el mercado en el contexto peruano.

Organizaciones privadas con fines de lucro

La empresa puede definirse como la unidad económica que contrata factores de producción y los organiza de acuerdo con la tecnología que emplee para producir y comercializar en los mercados bienes y servicios (Chiavenato, 1993, p. 4). Mientras que para Andersen (1999) es una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado. La empresa es la unidad de producción básica que contrata trabajo y compra o alquila otros factores con el fin de elaborar y vender bienes y servicios (Mochon & Beker, 2007, p. 21). Estas organizaciones —se dedican a generar ingresos en índole comercial, industrial, entre otras para beneficiar a sus accionistas o propietarios‖ (Arroyo & Rivadeneira, 2013, p. 10).

Estos autores comparten en común la idea de que la empresa es una unidad económica que utiliza recursos para producir bienes y servicios que ofrece al mercado, además de que las utilidades generadas sean en beneficio de los propietarios y/o accionistas.

1.1.1. Las organizaciones privadas con fines de lucro en el Perú

Las empresas privadas en el Perú se rigen bajo un marco de la Ley de Sociedades (Ley N° 26887). Las figuras legales en Perú son cuatro y la elección de una conlleva a una serie de implicancias, como:

- *Sociedad Anónima (S.A.):* El número mínimo entre accionistas y socios son dos y el máximo 750. Debe contar con una junta general de socios, gerencia, sub gerencia y directorio.
- *Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.):* El número mínimo entre accionistas y socios son dos y el máximo 20. Debe contar con una junta general de socios, gerencia, sub gerencia y directorio. No debe registrar sus acciones en el Registro Público de Mercado de Valores.
- *Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.):* El número mínimo entre accionistas y socios son 750 o haber hecho una oferta pública primaria de acciones. Debe contar con una junta general de socios, gerencia y sub gerencia. Debe registrar sus acciones en el Registro Público de Mercado de Valores.
- *Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.):* El número mínimo entre accionistas y socios son dos y el máximo 20. Debe contar con una junta general de socios, gerencia y sub gerencia.

(Ley N° 26887).

Otro atributo que tienen estas personas jurídicas, es que tienen derecho al reparto de utilidades en tanto —las sumas que se repartan no pueden exceder del monto de las utilidades que se obtengan (Artículo 40 de la Ley N° 26887). En este sentido, solo los accionistas de las organizaciones registradas bajo esta Ley podrán gozar del excedente económico (utilidades) que generen a través de sus operaciones.

Por otro lado, como se ha explicado antes, una empresa con fines de lucro busca prioritariamente generar beneficios económicos para sus accionistas. Sin embargo, para que las empresas puedan ser sostenibles en el tiempo tienen que adaptarse a su entorno. Es decir, las empresas van cambiando según su entorno lo demande. En este proceso de adaptación, se revela la necesidad de generar bienestar social para generar beneficios económicos para la empresa a lo largo del tiempo. Esta adaptación se ha producido principalmente porque las empresas perciben una correlación entre su prosperidad y la estabilidad política, social y económica (Portocarrero & Sanborn 1998). Al respecto, Porter & Kramer señalan:

La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no sólo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio (2011, p. 5).

En esa línea, algunas empresas en Perú han ido orientando poco a poco sus recursos y esfuerzos hacia el desarrollo social. Es por ello que en búsqueda del progreso del país, han implementado diferentes mecanismos para impulsar mejoras sociales. Entre ellos encontramos los programas de responsabilidad social enfocados en diferentes ámbitos (educativo, cultural, ambiental, etc.), adoptados principalmente por las grandes empresas y las multinacionales (Caballero & Priale, 2018). La responsabilidad social se entiende como —la toma de responsabilidad por parte de la empresa de los efectos que su funcionamiento tiene sobre sus miembros y la sociedad en general (Freeman 1994 citado en Garavito 2008, p. 82).

Además están los negocios inclusivos, que son iniciativas económicas rentables que al mismo tiempo son socialmente responsables. Los negocios inclusivos buscan mejorar la calidad de vida de las comunidades que tienen menos beneficios sociales y las incorpora en su cadena de valor como proveedoras, distribuidoras o consumidoras del servicio o bien que se comercialice (WBCSD 2010).

En el 2011, se formula el concepto de —Valor Compartido por Porter & Kramer en el texto *-Creating Shared Value*. Los autores definen este concepto como la creación de valor económico y social, es decir, la generación de utilidades y la generación de impacto social traducido en progreso social. En este sentido, la creación de valor compartido se puede dar en organizaciones con fines de lucro que agregan objetivos sociales a su propósito de generación de valor económico; y, en organizaciones sin fines de lucro como una empresa social que genera valor económico para alcanzar sus fines sociales (Beaumont, 2016, p. 23). En esta línea, el valor compartido implica una coexistencia, en vez de una incompatibilidad, entre la generación de valor económico y social.

En las últimas décadas, las empresas con fines económicos se han visto en la posición de incorporar cada vez en mayor medida formas de crear de valor social como respuesta a una sociedad con un mayor interés en la sostenibilidad. Este se visualiza a partir de una mayor responsabilidad social por parte de las organizaciones lucrativas, incluso por el lado de los inversionistas se hace presente una mayor valoración por aquellas empresas socialmente responsables. Otra evidencia de ello es la incorporación de indicadores que miden aspectos sociales y ambientales en las operaciones de las organizaciones. Incluso diversas empresas ya

realizan reportes de sostenibilidad bajo los estándares de *Global Reporting Initiative* (GRI, 2013) a través del cual rinden cuentas de sus actividades.

Organizaciones Privadas Sin Fines de Lucro

En las últimas décadas, las organizaciones privadas sin fines de lucro (OPSFL) se han multiplicado asumiendo de manera creciente diversas tareas como otorgar servicios de educación o salud, generar puestos de trabajo, proteger al medio ambiente y defender los derechos humanos. Debido a su magnitud se —hace referencia en el nivel internacional de un ‘tercer sector’, distinguible tanto del sector público como del sector empresarial (Sanborn & Cueva, 2000, p. 31).

Es así que suele llamarse —tercer sector a un —conjunto de instituciones cuya característica principal es ser —privadas pero no lucrativas y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado (Paiva, 2004, p. 100). Uno de los conceptos pioneros de las OPSFL fue el de Salamon y Anheir en 1998, donde manifiestan la siguiente definición "estructural-operacional" del tercer sector a partir de cinco características:

- a) " Entidades organizadas en cierto grado.
- b) Privadas o institucionalmente separadas del gobierno.
- c) Entidades autónomas que controlan sus propias actividades.
- d) Entidades que no distribuyan entre sus asociados las ganancias obtenidas a partir de las actividades realizadas.
- e) Entidades en que se realice algún grado de actividad voluntaria (p. 216).

En esta misma línea, años más tarde la Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España define a las organizaciones privadas sin fines de lucro como —organizaciones de iniciativa social y de carácter privado, sin ánimo de lucro, legalmente constituidas, que desarrollan su actividad prioritariamente en el ámbito de la acción social, a favor de los demás y de intereses sociales colectivos. Llevan a cabo sus actividades fundamentalmente con voluntarios, aunque cuenten con profesionales remunerados, complementando esfuerzos y funciones (2000, citado en Ganga, Burotto & Antonioletti 2010, p. 58).

1.2.1. Las organizaciones privadas sin fines de lucro en el Perú

Como se explicó anteriormente, las OPSFL son las organizaciones que componen al tercer sector. En la década de los ochentas se desencadenó el auge y proliferación de este tipo de organizaciones en Perú, ya que en esta década se registra una evidente debilidad del Estado pues

el país se ve inmerso en un contexto de crisis social y económica, terrorismo, violencia y violaciones de derechos humanos (Portocarrero & Sanborn, 1998).

A partir de dichos conflictos y de la ineficiencia del Estado para satisfacer necesidades sociales, las OPSFL empezaron a tomar más relevancia. Estas se hicieron cargo de algunas de las tareas que el Estado desatendió, tales como: la defensa de los derechos ciudadanos y la atención de las necesidades básicas de la población, como por ejemplo la alimentación y salud.

Posteriormente, en la década de los noventa, el panorama del país parece estar más estable en términos económicos, pero las necesidades sociales aún necesitan ser cubiertas. Es bajo este contexto que tanto las agencias de cooperación internacionales como el Estado apuntan a las OPSFL para ser socios o intermediarios en la implementación de políticas sociales (Sanborn & Cueva, 2000). Además, las reformas que trae el neoliberalismo provocan que el Estado tenga menos participación y con ello el sector privado empieza a tomar más presencia. En cuanto a las empresas, estas se dan cuenta que necesitan dirigir parte de sus esfuerzos a mejorar su entorno social, ya que sin él se les haría imposible crecer; es decir, las empresas tornan su visión cortoplacista de buscar generar ingresos de manera inmediata (y probablemente insostenible) a una visión futurista en la que deben contribuir al desarrollo social para beneficiarse ellas también (Portocarrero & Sanborn, 1998). Es así que para poder alcanzar el desarrollo social apuntan a incorporar, como primera medida, la responsabilidad social empresarial; sin embargo, para alcanzar ese objetivo también necesitarán alianzas con organizaciones especializadas en la generación de valor social, por lo que las OPSFL también se convierten en aliados clave de las empresas.

Se entiende que las OPSFL en Perú se encuentran motivadas por satisfacer las necesidades sociales que surgen a partir de los problemas sociales generados por los rezagos de la crisis económica y política de las décadas de los ochenta y noventa, y la ineficiencia del Estado para atender a la población, especialmente de aquellas alejadas geográficamente (Sanborn & Cueva, 2000). Este contexto resulta ser similar en la actualidad ya que las brechas económicas no se han reducido demasiado y aún quedan muchas necesidades sociales por satisfacer (Mendoza, 2017).

En cuanto el marco legal de las OPSFL, en el Perú actualmente existen tres figuras legales bajo las cuales pueden ser registradas este tipo de organizaciones:

- *Asociación*: Según el código civil es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persiguen un fin no lucrativo. (Artículo 80)

- *Fundación*: es una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social. (Artículo 99)
- *Comité*: es una organización de personas naturales o jurídicas, o de ambas, dedicada la recaudación pública de aportes destinados a una finalidad altruista. (Artículo 111) (MINJUSDH, 2015)

Otro punto importante que cabe resaltar es que las OPSFL al tener un rol importante en la sociedad, contraen una gran responsabilidad ya que no solo deben concentrarse en cumplir con su fin social sino también de llevar la gestión de sus recursos y operaciones de una manera sostenible que garantice el cumplimiento de su misión y visión social. Es en este punto en el que surgen algunos problemas para las OPSFL, entre los principales retos que deben asumir están: la escasez de recursos, la poca potencialidad de escalar y los escasos mecanismos de rendición de cuentas (Sanborn & Cueva, 2000).

Sobre la escasez de recursos, en el 2008, gracias al desarrollo económico, se dio un incremento del ingreso per cápita hasta los 4 378 dólares americanos (Banco mundial, 2017). Este incremento hizo que Perú pase a ser considerado como un país de renta media alta, razón por la cual los fondos internacionales comenzaron a reducirse progresivamente (según el APCI se considera a un país de renta media alta a partir de un límite inferior de 3 596 hasta un límite superior de 11 115 dólares americanos). Es así que para el 2011, el Perú era financiado por la Cooperación Internacional para el Desarrollo con 580 millones de dólares, mientras que para el 2015 estos fondos se redujeron a 363 millones (APCI 2017). Esta medida impactó en la sostenibilidad de las OPSFL que se financian principalmente de la ayuda internacional. Evidencia de ello es la variación del número de OPSFL activas registradas por la APCI, pasando de 2 996 en el 2011 a ser 1 406 en el 2015 (cabe resaltar que este registro solo considera a las OPSFL que reciben ingresos de la Cooperación internacional). En este sentido, la medida agudizó la preocupación por generar fondos para hacer viable el sostenimiento de la organización.

Es por ello que surge la premisa de que las OPSFL deberán de pensar en mecanismos para superar los problemas de escasez económica a través la diversificación de sus fuentes de ingreso, ya que la dependencia de una sola fuente (donantes o cooperación internacional) puede llevar el declive a la organización. Esta preocupación se manifiesta desde 1998 por autores como Portocarrero & Sanborn (quienes se encontraban haciendo estudios de las OPSFL desde aquellos años) hasta la actualidad, en documentos más recientes como el de Caballero, Fuchs & Prialé (2018).

A partir de la reducción de los fondos de la cooperación internacional y del riesgo que supone ser dependiente exclusivamente de ingresos por donaciones, algunas OPSFL como respuesta a los obstáculos de este modelo financiero tradicional han tenido que recurrir a diferentes estrategias que permitan diversificar sus fuentes de ingreso y así reducir el problema de insuficiencia de recursos (Sanborn & Cueva, 2000). De esta forma algunas de ellas, —han migrado a la figura de empresas sociales, en la búsqueda de garantizar su sostenibilidad económica (Vera, Priale, Fuchs, Espinosa, Seminario & Ninahuanca 2016, p. 346).

Finalmente, después de la información presentada se percibe que a partir de la combinación de componentes de estos dos grupos de organizaciones va surgiendo una —hibridación. Esto lleva al surgimiento las empresas sociales como organizaciones que teniendo un propósito puramente de creación de valor social se apoyan de la creación de valor económico para sostenerse.

1.3. Concepto de Empresa Social

El término empresa social ha tomado un gran interés en los últimos años. Sin embargo, no se encuentra un consenso acerca de su definición, esto se puede deber a que el concepto de empresa social —se basa en el contexto en el que se desarrollal (Caballero & Priale 2018, p. 3), por lo que una definición general no podría ser capaz de contener las particularidades de todas las empresas sociales del mundo. A continuación, se presentan algunas propuestas de concepto de diversos autores:

Tabla 1: Conceptos de empresa social

| Autor | Definición |
|--|---|
| The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund (1996) (EE. UU.) | Empresa generadora de ingresos fundada para crear oportunidades económicas para los individuos de bajos ingresos, mientras simultáneamente operan con un referente de balance financiero. |
| Virtue Ventures (2007) (Latinoamérica) | Son empresas creadas con un propósito social -mitigar o reducir un problema social o falla de mercado- y para generar valor social mientras opera con una disciplina financiera, innovación y determinación de un negocio del sector privado. |
| Márquez, Reficco, Berger & SEKN (2010) (Iberoamérica) | Son organizaciones privadas que llevan a cabo estrategias de mercado para su financiamiento con el fin de lograr valor social para sus miembros, y/o para colectivos o para comunidades, sean estas jurídicamente entidades sin fines de lucro o cooperativas |
| Muhammad Yunus (2011) (Bangladés) | Es una empresa sin pérdidas ni dividendos dedicada íntegramente a lograr un objetivo social. |
| NeSst & Digital Divide Data (2014) (EE. UU.) | Un negocio innovador que busca resolver un problema social de una manera sostenible y rentable. |
| Fuchs, Priale & Caballero (2014) (Perú) | Aquella organización que nace con el fin de resolver algún problema social o ambiental y que se sostiene económicamente gracias a una dinámica empresarial que involucra la venta de productos o servicios |

Los conceptos propuestos nos dan lineamientos de cómo interpretar el significado de empresa social. Los autores coinciden en que tener un propósito social es una característica inherente a las empresas sociales, así como buscar generar ingresos para poder sostenerse y lograr su propósito. Por otra parte, no todos los autores señalan que para ser considerado una —empresa socialll se debe renunciar a la repartición de utilidades (este punto suele ser controversial). Entonces, se entiende que la generación de valor social y económico está en la esencia de las empresas sociales; es decir, que está claramente presentado en su propósito y modelo de negocio (que se verá más adelante).

En la actualidad, en Perú no se maneja un concepto genérico de empresa social, ni tampoco cuenta con un marco legal que contemple la naturaleza de este tipo de organizaciones. Sin embargo, en marzo del 2018 se presentó un proyecto de ley que pretende dar un espacio a este tipo de organizaciones en el marco legal del país (solo si están constituidas bajo la ley de sociedades). Este documento denomina a este tipo de organizaciones como —Sociedades de beneficio e interés colectivoll, y las define como sociedades cuyos socios deberán aportar bienes o servicios para el ejercicio en común de actividades económicas, así mismo, se someten por su propia voluntad a generar un impacto positivo integrando a su actividad económica, la consecución de un propósito de beneficio social o ambiental (Proyecto de Ley N° 2533). Este proyecto de ley implica un avance en el reconocimiento de esta forma de organizaciones que tiene impactos positivos ambientales y sociales, pero con una dinámica de mercado.

Para esta investigación, se entiende que aunque una organización se constituya legalmente como empresa bajo la Ley de Sociedades o como organización de la sociedad civil (asociación, fundación, cooperativa o comité), mientras su objetivo ulterior sea generar valor social y vele por su sostenibilidad en el tiempo (a través del mercado), podrán ser consideradas —empresa socialll.

En conclusión, para esta investigación se entenderá que una empresa social es una organización privada que tiene un propósito de crear valor social, con la peculiaridad de que adoptan estrategias tanto de organización privada con y/o sin fines de lucro con el fin de velar por su sostenibilidad. Es decir, estas organizaciones buscan ser lo suficientemente competitivas para participar de la dinámica del mercado y podrían también captar fondos internacionales o públicos.

1.4. Modelos

Este apartado consiste en la explicación de los modelos de negocio y operativos, ello con el propósito de tener herramientas que permitan conocer la dinámica de las organizaciones

sociales. Estas herramientas permitirán caracterizar y comprender el funcionamiento de los sujetos de estudio.

Para esta investigación resulta pertinente abordar ambos modelos, porque mientras el modelo de negocio permite describir cómo es que la organización captura y genera valor; el modelo operativo describe cómo la organización estructura sus procesos centrales (Spacey, 2017, s.p.). En este sentido, a partir de los modelos se podrá describir a las empresas sociales desde su estructura hasta sus formas de generación de valor.

1.4.1. Modelos de Negocio

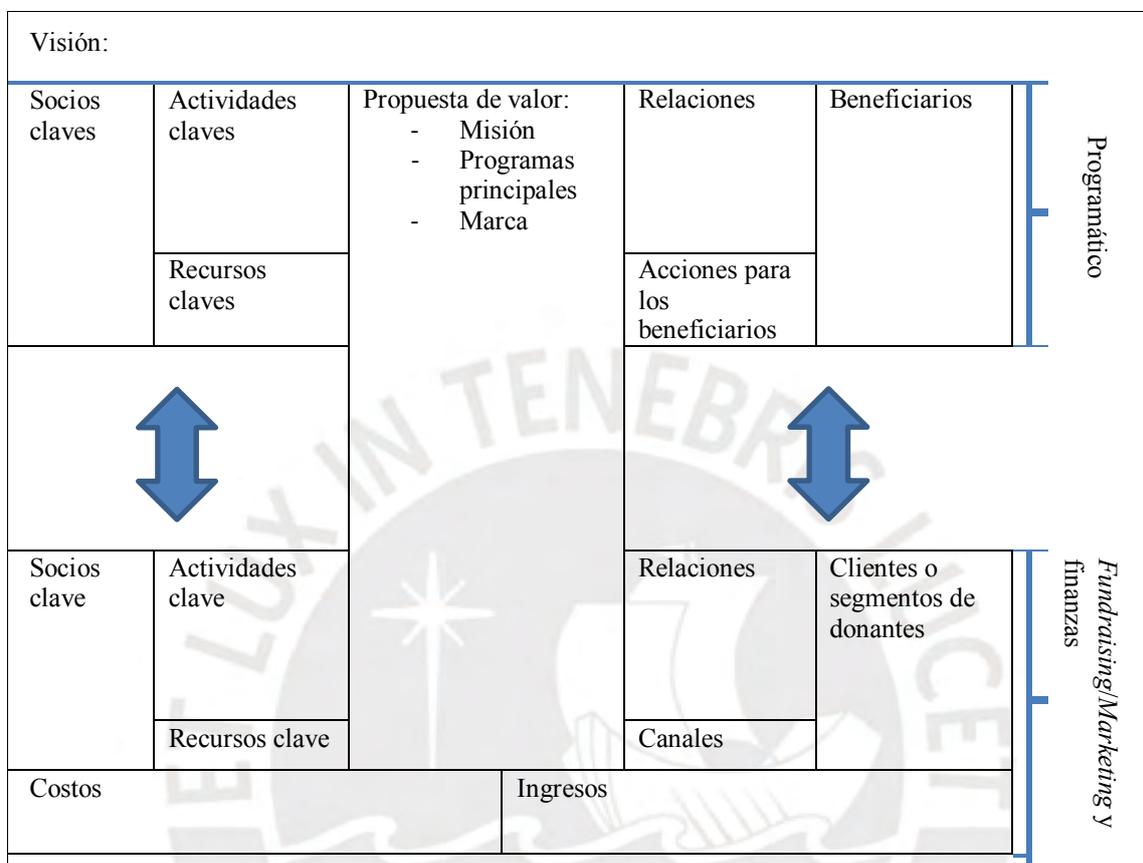
Existen diversos autores que han desarrollado teorías que van desde el concepto de modelo de negocio hasta el diseño de herramientas que permiten entender una organización de cualquier tipo. Uno de los más reconocidos teóricos sobre modelos de negocios y, por tanto, uno de los más influyentes en la concepción del término es Alexander Osterwalder. Este autor define modelo de negocio como una –herramienta que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14). Otros autores como Blasco, definen el término –modelo de negocio (como una –herramienta conceptual cuyos elementos se relacionan para expresar la lógica del negocio (2015 citado en Garcés, Lopez & Pailiacho 2017, p. 54). Además, es una –simplificación que describe las bases sobre las que una empresa va a tratar de crear valor (Mendoza 2012 citado en Garcés et al 2017, p. 54). En tal sentido, se entiende que el modelo de negocio de una organización permite una comprensión más sencilla de cómo está estructurado su funcionamiento y cómo genera valor.

En cuanto a los componentes del lienzo de modelo de negocio, Osterwalder et al (2011) en su obra —Generación de Modelos de Negocios, presentaron un lienzo de modelo de negocio con nueve módulos (ver Anexo B) que cubren cuatro áreas principales del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El modelo de negocio de Osterwalder resulta ser una herramienta útil y extensamente utilizada; sin embargo, no es el único lienzo que existe para describir un modelo de negocio. Diversos autores y consultoras alrededor de todo el mundo diseñaron modelos de negocio con diversos enfoques y adaptaciones a los componentes de diferentes sectores. Uno de estos lienzos resulta interesante para la presente investigación, pues fue diseñado para organizaciones sin fines de lucro. Este lienzo fue diseñado por Judith Sanderse, a partir de un estudio con la participación de diversas organizaciones sin fines de lucro reconocidas a nivel internacional. El diseño de este lienzo destaca por tener dos niveles: uno programático relacionado con su impacto social; y, otro nivel relacionado con aspectos de financiamiento, marketing y obtención de fondos (Sanderse, 2014). Es por este doble nivel que resulta muy útil para poder representar

los modelos de negocio de empresas sociales. Los componentes de este lienzo se ilustran en el siguiente gráfico:

Figura 1: Modelo de negocio de Sanderse



Fuente: Sanderse (2014, p. 5)

Siendo la explicación de los módulos la siguiente:

- **Visión:** Describe lo que la organización quiere lograr, esta puede ser de forma emotiva y también ser una fuente de inspiración.
- **Socios claves:** Consiste en la red de acuerdos de cooperación con otras personas u organizaciones que resultan necesarias para lograr la misión de la organización de una forma más eficiente y eficaz.
- **Actividades clave:** Son las actividades principales que la organización debe desempeñar para poder crear su propuesta de valor.
- **Recursos claves:** Son los activos físicos, financieros, intelectuales o humanos que se requieren para hacer que la organización funcione.
- **Propuesta de valor:** Consiste en la misión de la organización, sus programas principales y su marca.

- Misión: Define el propósito fundamental de la organización, describe sucintamente por qué existe la organización y qué hace para lograr su visión.
- Relaciones: Se refiere a los tipos de relaciones que la organización establece o quiere establecer con los beneficiarios clave o los segmentos de fuentes de donación o ingresos.
- Actividades para los beneficiarios: El método que la organización utiliza para lograr su misión o programa de actividades para los beneficiarios.
- Beneficiarios: El principal grupo objetivo al que la organización apunta a servir para lograr su misión y visión.
- Canales: Son los métodos de comunicación, distribución y ventas usados por la organización para comunicarse con sus clientes o segmentos de donantes.
- Ingresos: Consiste en las diferentes formas de ingresos, estas pueden ser donaciones, ventas, inversiones, u otras formas de ingresos disponibles para que la organización trabaje en su propósito.
- Clientes/segmentos de donantes: Son los diferentes grupos de clientes o segmentos de donantes a los que la organización apunta para poder financiar sus actividades.
- Costos: Son los gastos totales en que la organización incurre o va a incurrir para implementar sus actividades.

(Sanderse, 2014)

Según la información presentada, la principal diferencia del modelo de negocio de Sanderse con el de Osterwalder radica en la consideración de la generación de dos tipos de valor: social y económico. Lo cual no es claramente visibilizado en el modelo de Osterwalder, pues este no especifica el tipo de valor que se genera. Mientras que en el modelo de negocio de Sanderse, el lienzo se divide en dos niveles: uno enfatizando la creación de valor social y el otro enfatizando la generación de valor económico. Entonces, por la naturaleza de generación de valor dual de las empresas sociales, el lienzo de Sanderse resulta conveniente para poder caracterizar las organizaciones que son parte de esta investigación, por lo que se utilizará esta herramienta para tal fin.

1.4.2. Modelos operativos

Este apartado se enfocara exclusivamente en los modelos operativos de organizaciones sociales. Alter & el Banco Interamericano de Desarrollo (2003) conceptualizan "modelo operativo" como una herramienta diseñada a partir de los objetivos de la empresa social, las dinámicas de mercado, necesidades o capacidades de los clientes y el marco legal que permite

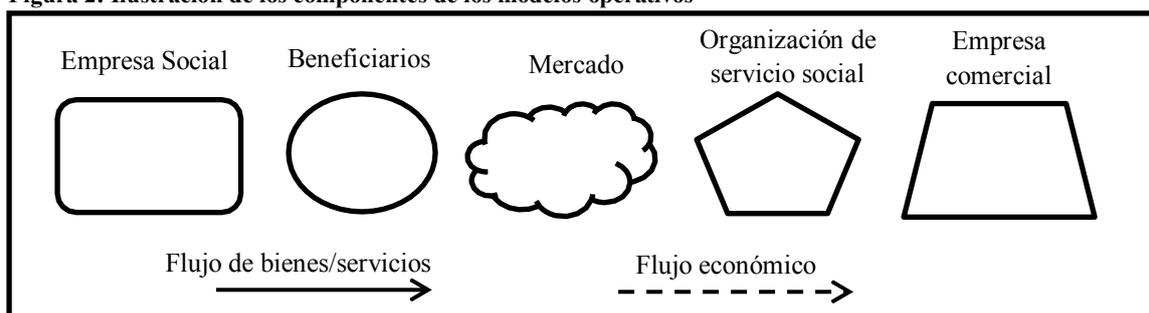
ilustrar las configuraciones usadas para crear valor social y valor económico. En ese sentido, a continuación se hará una revisión de los diferentes modelos operativos de las empresas sociales.

Defourny & Kim (2011) realizaron una investigación para identificar los modelos de empresas sociales en Asia del Este, ellos identificaron cinco categorías: Organización comercial sin fines de lucro, empresa social de integración laboral, cooperativa sin fin de lucro, empresa social proveniente de la alianza entre una organización con fin de lucro y una sin fin de lucro, y empresa de desarrollo comunitario (ver Anexo C). Otro grupo de modelos de Empresas Sociales reconocido es el propuesto por Alter & Virtue Ventures LLC (2007), quienes proponen 13 modelos operativos de empresas sociales que son agrupados en 3 categorías: modelos fundamentales, modelos combinados y modelos aumentados.

- Modelos fundamentales: Son nueve modelos fundamentales con características diferenciadas y son las formas básicas de las empresas sociales identificadas por el autor.
- Modelos combinados: Estos modelos buscan capturar oportunidades en tanto el mercado comercial como el sector social. Esta combinación se da por tres razones: facilitar el crecimiento de la empresa social, incrementar ingresos al acceder a nuevos mercados o negocios y aumentar el impacto social llegando a una mayor población objetivo o satisfacer nuevas poblaciones. Estos son: modelo complejo y modelo mixto.
- Modelos aumentados: Los modelos aumentados implican métodos con los cuales se aumenta el alcance de modelos operativos de empresas sociales ya existentes. Estos son: modelo de franquicia y modelo de asociación entre una empresa comercial y una organización sin fin de lucro. (Alter, 2007)

En el 2015, Farber, Caballero, Priale & Fuchs, presentaron una serie de modelos operativos diseñados a partir de los modelos propuestos líneas arriba, además de un análisis del contexto peruano y de las diferentes empresas sociales encontradas en el país. A continuación, se presentan estos modelos operativos, anticipando una leyenda para entender de forma ilustrada la dinámica de cada modelo encontrado (adicionalmente, cada modelo se encuentra ilustrado en los anexos):

Figura 2: Ilustración de los componentes de los modelos operativos



Fuente: Farber, Caballero, Priale & Fuchs (2015)

- **Modelo 1: Asociación**

En este modelo, la motivación que origina la creación de la empresa social es la provisión de bienes y/o servicios a los miembros de la organización. En este sentido el capital inicial es dado por los accionistas quienes a la vez son los beneficiarios. Se busca que los bienes y servicios tengan precios asequibles para los miembros beneficiarios. De esta manera, los miembros acceden a productos y servicios que en otra situación no hubiera sido posible y a la vez obtienen dividendos de ser el caso de generar excedentes y contar con una estructura legal que lo permita. En Perú, este modelo corresponde a las cooperativas (ver Anexo D).

- **Modelo 2: Integración laboral**

El objetivo principal de este modelo es ofrecer el acceso a un trabajo digno a aquellas poblaciones excluidas o con riesgo de ser excluidas del mercado laboral. Funciona acoplando a estos grupos a la empresa para que produzcan bienes y/o servicios que son ofrecidos al mercado generando flujos económicos para sostener la organización y brindar ingresos a estos grupos por su trabajo en la organización (ver Anexo E).

- **Modelo 3: Puente**

Consiste en que la empresa social actúa como un intermediario que conecta un grupo de proveedores con el mercado. Lo que busca este modelo es que estos proveedores puedan superar obstáculos de mercado que por su propia cuenta no podrían, tales como diferencia cultural, distancia geográfica o conocimientos de gestión. Además de que la empresa social capacita a estos proveedores para que mejoren sus productos y servicios (ver Anexo F).

- **Modelo 4: Responsabilidad social delegada**

Este modelo consiste en que algunas empresas comerciales requieren los servicios de las empresas sociales para llevar a cabo sus programas de responsabilidad social en un determinado ámbito. De esta manera las empresas sociales realizan el

trabajo de campo e interactúan con los beneficiarios a nombre de la empresa comercial. Al mismo tiempo, estas empresas sociales también implementan otros programas sociales financiados con fondos internacionales o donaciones (ver Anexo G).

- Modelo 5: Tarifa por servicio

Consiste en que la empresa social vende productos o servicios que por definición son creadores de valor social, sea para los clientes, la sociedad en general o el medio ambiente (ver Anexo H).

- Modelo 6: Subvenciones cruzadas

La base de una subvención cruzada es que la organización a través de una actividad empresarial pueda generar fondos con el objetivo de cubrir sus costos operativos y a la vez financiar sus programas sociales. Sobre este hay diferentes formas encontradas en el contexto peruano:

- a. Subvenciones cruzadas simples: La empresa social vende al mercado productos y/o servicios, de manera que los beneficios son para cubrir sus costos de operación y financiar sus programas sociales (ver Anexo I).
- b. Subvenciones cruzadas simples con clientes en la base de la pirámide: En este modelo de empresa social, la organización vende sus productos y/o servicios a clientes de bajos recursos y usa parte de sus ganancias para financiar programas sociales. De esta manera, se genera valor social brindando productos y servicios asequibles y también a través de programas sociales en los que los mismos clientes pueden ser los beneficiarios (ver Anexo J).
- c. Subvención cruzada entre una empresa comercial y una organización no gubernamental (ONG) relacionada: En este modelo, la empresa social es un producto de la dinámica entre dos organizaciones que actúan juntas, por un lado una empresa comercial y por otro una organización sin fines de lucro. Siendo así que la primera es generadora de recursos económicos por su actividad comercial, los cuales son usados para sostener a la misma empresa y a la vez financiar a la organización sin fines de lucro, la cual crea valor social. Aunque ambas organizaciones tengan personas jurídicas diferentes, estas están dirigidas (y, en algunos casos, gestionadas) por el mismo director. La actividad comercial puede estar o no relacionada con las realizadas por la organización sin fines de lucro. El fin de este modelo es lograr eficiencias en el uso de los recursos separando la actividad empresarial de la social (ver Anexo K).
- d. Subvenciones cruzadas entre la empresa social y las ONG no vinculadas: En este caso la empresa social busca abordar un problema social, pero en alianza

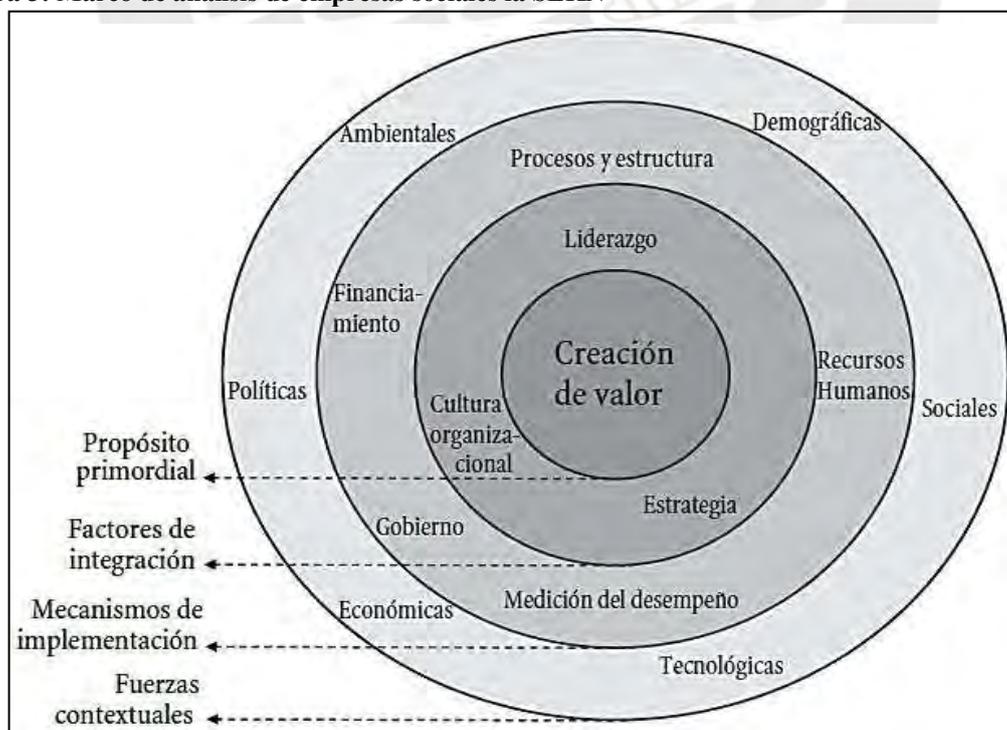
con una organización no vinculada. La empresa social y la organización sin fines de lucro son independientes, pero trabajan en conjunto para abordar una problemática social o ambiental. En esta alianza la empresa social vende productos y/o servicios al mercado y asigna parte de sus ingresos a la organización sin fines de lucro, que la utiliza para llegar a los beneficiarios (ver Anexo L).

Finalmente, es oportuno acotar que los modelos operativos que se usarán para esta investigación son los propuestos por Farber et al. Estos resultan pertinentes por estar diseñados a partir del análisis del contexto peruano, al cual pertenecen los casos de estudio. Los modelos operativos concernientes a las empresas sociales estudiadas son: Modelo 3 Puente, Modelo 4 Responsabilidad social delegada y Modelo 6a Subvenciones cruzadas simples.

2. Factores de integración

En el 2006, la SEKN conformó un grupo de investigación con once centros de estudios superiores (entre universidades y escuelas de negocios), para el análisis de 40 organizaciones (20 organizaciones con fines de lucro y 20 organizaciones sin fines de lucro). Este notable esfuerzo resultó en el desarrollo una propuesta de análisis de emprendimientos sociales desde el cual derivan prácticas inteligentes para una gestión efectiva. Para ello, esquematizaron los factores por analizar de la siguiente manera:

Figura 3: Marco de análisis de empresas sociales la SEKN



Fuente: SEKN (2006, p. 7)

El centro de este modelo teórico es la creación de valor, siendo este el fin de la organización social, y a partir del cual se desprenden los demás elementos alineados a la consecución de esa creación de valor. Para la SEKN —el propósito fundamental de los emprendimientos sociales es crear valor para mejorar la sociedad (SEKN, 2006, p. 6), es decir crear valor social. Para propósitos de esta investigación, se define como valor social a —la búsqueda del progreso social mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica (SEKN, 2006, p. 296).

Seguido de la creación de valor, se encuentran los factores de integración. Como se observa, estos factores son las bases que cimientan una serie de elementos que permitirán la gestión efectiva de las organizaciones sociales, porque es a partir de estos que se crea coherencia y alineación de la gestión con la generación de valor social. Los elementos que conforman los factores de integración son: liderazgo, cultura organizacional y estrategia.

Estos tres elementos son considerados factores de integración porque, en primer lugar, los líderes cumplen el rol de ser —los artesanos y los custodios de la coherencia organizacional. Su tarea consiste en atender a la totalidad y asegurar que las piezas estén alineadas (SEKN, 2006, p. 318). En segundo lugar, —la estrategia es el principal mecanismo de gestión que actúa como guía integradora para toda la organización. Es un punto de referencia compartido para todos los participantes de la entidad (SEKN, 2006, p. 318). Y, en tercer lugar, —la cultura de una organización constituye el factor común que determina el comportamiento. Los valores y las normas arraigados en la cultura influyen de manera significativa en la implementación de la estrategia (SEKN, 2006, p. 318); en este sentido, la cultura se encarga de orientar y unificar a la empresa social a partir de los valores y normas. Finalmente, el texto expresa la importancia de los elementos ya que estos son —críticos para asegurar un ajuste efectivo con las siempre cambiantes fuerzas del entorno (SEKN, 2006, p. 318).

Estos factores resultan importantes para esta investigación, pues serán las bases teóricas para estudiar a los sujetos de estudio. Ello debido a que el fin de esta investigación busca entender cómo funcionan estos elementos en el sector, por su importancia en guiar y aglutinar todos los demás componentes de la organización. Cabe resaltar que si bien se opta por estudiar los factores de integración, estos no se encuentran aislados de los demás elementos, pues al ser las bases de la organización se encuentran vinculados a los demás ejes teóricos abarcados por la SEKN. Sin embargo, se elige ahondar en estos factores para poder realizar un análisis más profundo que permita brindar información enriquecedora al sector.

2.1. Factor liderazgo

A continuación, se presentará una revisión de las bases conceptuales y enfoques del liderazgo que permitirán llegar a conocer y definir, desde una perspectiva teórica, este factor. Posteriormente, se acotará su estudio en empresas sociales de Latinoamérica a través del modelo presentado por la SEKN (2006).

2.1.1. Concepto de liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional ha sido practicado desde civilizaciones antiguas tales como la de sumeria, babilonia, china, griega, romana y hebrea, estas empleaban el liderazgo para dirigir y administrar países, planear y organizar exploraciones, encabezar guerras, entre otros. Posteriormente, el liderazgo ha ido evolucionando conforme la civilización ha cambiado, pasando por la edad media, la revolución industrial y la época contemporánea; además, en toda esta extensión de tiempo se formaron diferentes estilos de liderazgo originados a partir de organizaciones con diferentes fines y requerimientos, por ejemplo, organizaciones militares y eclesiásticas (Estrada, 2007). En este sentido, el liderazgo ha sido ejercido desde épocas antiquísimas y, por ello, la creencia de que el liderazgo es importante para el funcionamiento y el éxito de las organizaciones,

Este ha sido un tema sujeto a estudio desde diferentes ciencias, como la psicología o la administración (León, 2001). Sin embargo, a pesar de contar con una extensa literatura sobre los diferentes aspectos concernientes al liderazgo — rasgos del líder, estilos de liderazgo, diferentes enfoques, etc. — no hay un concepto consensuado que defina con exactitud lo que es el liderazgo.

A pesar de no existir un consenso global sobre lo que es la definición del liderazgo, se puede entender como —una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo (Hagai, 1992, p.19). Así mismo, podríamos añadir la definición que la SEKN propone para el liderazgo en el ámbito social como —la capacidad para hacer transformaciones y obtener resultados sobresalientes (2006, p. 21). Más adelante, Robbins & Coulter lo describen como —el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcance sus metas (2014, p. 536). Es decir, se puede entender el concepto de liderazgo como la capacidad de influenciar a un grupo para realizar transformaciones y obtener resultados a partir de las metas trazadas.

Como se explicó anteriormente, la vasta literatura acerca del liderazgo comprende diferentes teorías contempladas desde diversos autores, los cuales han ido modificándose en el

tiempo. En la siguiente sección se reúnen algunos de los autores y teorías más relevantes para las ciencias de la gestión desde sus respectivos enfoques.

2.1.2. Enfoques de liderazgo

El liderazgo ha sido y sigue siendo un tema importante estudiado en la historia de la administración. Este constante estudio ha llevado al planteamiento de diferentes modelos que buscan caracterizar y evaluar las conductas del líder, además de identificarlo y entender su papel en la organización (García-Solarte 2015). Estos se pueden agrupar en cuatro enfoques: enfoque de los rasgos del líder, enfoque conductual, enfoque contingente y enfoque emergente.

Tabla 2: Enfoques de liderazgo

| Enfoque | Descripción | Autores destacados |
|------------------|---|--|
| Rasgos del líder | Para los autores de este enfoque, el líder debe poseer una serie de rasgos personales para poder ser considerado como tal. | Fayol; Katz |
| Conductual | En este enfoque se busca identificar las características conductuales que son propias del liderazgo, definiéndose estilos de liderazgo. | Universidad de Iowa; Universidad de Michigan; Universidad de Ohio; Rejilla gerencial |
| Contingente | Este enfoque destaca por agregar un factor más a considerar: el contexto. Se busca identificar los estilos de liderazgo más apropiados según el contexto en el que se ejerce este liderazgo | Fiedler; Hersey & Blanchard; House |
| Emergente | Los estudios sobre este enfoque se basan en una combinación de los tres enfoques anteriores: rasgos, conductas y contingencias. Destacando por una perspectiva más amplia que las anteriores. | House; Burns; Bass & Aviola |

En las décadas de 1920 y 1930, los investigadores se enfocaron en buscar los rasgos personales que diferencian a un líder de un no-líder. Los autores realizaron esfuerzos por encontrar patrones de rasgos preponderantemente físicos y la percepción del entorno hacia el —líder—, como el estatus económico o fluidez al hablar (Robbins & Coulter, 2014). De esta manera, se intentaba revelar a simple vista quién era un líder y quién no. Posteriormente, se tornó en la búsqueda de rasgos que incluyeran aspectos más intangibles e intrínsecos como los conocimientos, actitudes y salud, pero este enfoque resulta ser un modelo limitado al individuo (García-Solarte 2015), frente a esto surge otro enfoque basado al comportamiento.

Entre los años 1940 a 1960, los esfuerzos se dirigieron a encontrar aquellos comportamientos o conductas que caracterizaban a los líderes. Para este enfoque se describen una serie de estilos de liderazgo y orientaciones al momento de tomar decisiones, estructurar relaciones o preponderar entre inclinarse por las personas o las tareas (Robbins & Coulter, 2014).

El enfoque de contingencia plantea que no existe un estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones (Robbins & Coulter, 2014). En otras palabras, el contexto es un elemento al que los líderes estén expuestos y tiene impacto en la efectividad del liderazgo (Palomino 2009).

El enfoque emergente está orientado principalmente al liderazgo transaccional y transformacional. Las primeras teorías sobre liderazgo consideraban que los líderes eran transaccionales, es decir que los individuos que dirigen utilizan transacciones sociales. De esta manera, estos líderes guían y motivan a sus seguidores de forma que trabajen al logro de las metas establecidas intercambiando recompensas por su productividad (Robbins & Coulter 2014). Por otro lado, el liderazgo transformacional consiste en un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los colaboradores, a fin de convertirlos en seguidores productivos que acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando los intereses particulares y enfocándose en un interés colectivo (Bass & Avolio 2006).

2.1.3. Liderazgo en empresas sociales

Acerca de los emprendedores sociales líderes, se han escrito algunas investigaciones que intentan destacar cuáles son los rasgos característicos. Sobre ello, Caballero, Fuchs y Prialé (2013) explicaron el rol de cinco grandes rasgos de personalidad de los emprendedores sociales, estos son: apertura a la experiencia, extraversión, amabilidad, responsabilidad y neuroticismo. Estos teniendo vinculación con las dimensiones -visión social, aprecio por prácticas sostenibles, capacidad innovadora, habilidad para desarrollar redes de contacto y habilidad para generar retornos financierosl (Caballero et al, 2013, s/p). Estudiando así, cómo estos rasgos de personalidad pueden influir en la creación, y no solo la intensión, de un emprendimiento social.

Tabla 3: Cinco grandes rasgos de la personalidad del emprendedor social

| Rasgo | Características |
|---------------------------|---|
| Apertura a la experiencia | Implican una tendencia a ser liberales, curiosas, creativas, artísticas, originales y a buscar soluciones innovadoras |
| Extraversión | Este rasgo implica a personas amigables, sociales, optimistas, activas, habladoras, entusiastas, energéticas y asertivas. |
| Amabilidad | Tener este rasgo es señal de personas que se preocupan por los demás, son generosas, confiables, solidarias y modestas |
| Responsabilidad | Implican características de autodisciplina, eficiencia, organización, respeto por las reglas, orientación al logro, trabajador y perseverancia. |
| Neuroticismo | Un bajo neuroticismo conlleva a una estabilidad emocional, personas calmadas, estables, ecuanímes, fuertes emocionalmente y no se rinden ante las adversidades. |

(Caballero et al 2013, s/p.)

No obstante, los rasgos de los líderes emprendedores no explican por sí solos el liderazgo a los largo de la vida de las empresas sociales. El liderazgo en empresas sociales, tanto como en el de cualquier organización, necesita ser adaptativo a las etapas o ciclos de vida de las empresas sociales (Caballero, Fuchs & Priale 2014). En este sentido, se requiere que las habilidades del líder puedan adaptarse y diferenciarse según lo exija el ciclo de vida en el que se encuentre. En esta misma línea, según la figura 4, las etapas propuestas en el texto son cuatro: iniciativa, institucionalización, descentralización y coordinación. Además de la descripción de cada una de estas, se encuentran también los roles, habilidades y estilos de liderazgo que la SEKN propone como los mejores para sobre llevar cada etapa.

Figura 4: Modelo de la SEKN de liderazgo en emprendimientos sociales: habilidades, roles y estilos



Fuente: SEKN (2006, p. 23)

a. Primera etapa: Inicio del emprendimiento

La primera etapa comienza como una —iniciativa de un individuo, quien al identificar un problema de orden social, económico o ambiental, desarrolla un proyecto para contribuir a su solución (SEKN, 2006, p. 22). Este individuo o emprendedor debe exponerse a un proceso social mediante la interacción de él o ella con el entorno y otros actores. En esta etapa, el estilo de liderazgo recomendado sería el —liderazgo carismático ya que este se caracteriza por atraer el apoyo de otros (sobre todo movilizar a su red de contactos), ser persuasivos, inspiradores y creativos, estas cualidades serían idóneas para facilitar el éxito de esta primera etapa (SEKN, 2006). Es por ello que las habilidades asociadas a esta etapa recaen en el estilo del líder y su capacidad de entender e interactuar con el entorno, estas dos habilidades son: habilidad emprendedora y de diagnóstico.

a.1. Habilidad emprendedora

Según la SEKN (2006), esta habilidad está relacionada con la capacidad que se tiene para identificar y aprovechar oportunidades, utilizando tanto sus recursos como su red de contactos y cualquier otro medio al que tenga acceso.

En el texto también se pone en manifiesto que esta habilidad puede variar dependiendo del origen del emprendimiento social. Cuando esta se origina a partir de una —empresa privada son los directores o dueños quienes plantean la iniciativa, siendo más fácil para ellos acceder a los recursos necesarios para concretizar el proyecto. Por otro lado, en el caso de las organizaciones de la sociedad civil, usualmente los fundadores tienen que formar una organización desde cero, esto demanda más capacidad de emprendedor puesto que hay que estructurar la organización.

a.2. Habilidad de diagnóstico

La habilidad de diagnóstico se describe como —la capacidad para estudiar con rigor y comprender el conjunto de causas y consecuencias, en el corto, mediano y largo plazo, de los problemas sociales que aquejan el entorno (SEKN 2006, p. 27). A partir de ello, se formulan planes para afrontar las amenazas del entorno, se determinan los recursos necesarios y el enfoque que tendrá la organización. Esta habilidad comprende —la articulación de una solución factible y efectiva, a través de un modelo de cambio social (SEKN 2006, p. 27).

Esta se complementa con la habilidad emprendedora, de forma que permite que las iniciativas no se paralizen por no tomar en cuenta los obstáculos u oportunidades del entorno en el que se desea desenvolver la empresa social.

En síntesis, los roles que se espera que ejerza un líder en esta etapa son: tomador de decisiones, capitalizador de la empresa (movilizador de recursos), analizar el entorno y aprovechar su red de contactos.

b. Segunda etapa: Institucionalización de los emprendimientos sociales

En esta etapa los líderes —desarrollan estructuras organizacionales, políticas, procedimientos y sistemas para incorporarlo formalmente a la estrategia y al funcionamiento normal de la organización (SEKN, 2006, p. 29). En esta etapa se busca ya no depender del líder fundador, para valerse finalmente de la administración, estructuras y recursos ya organizados.

Así mismo, el líder provee recursos económicos con el fin de lograr que la empresa social llegue a la sostenibilidad financiera. Además, incorpora personas competentes y comprometidas con la causa de la empresa social. Se debe tomar en cuenta que para alcanzar el éxito en esta etapa será necesario que los objetivos de la empresa social estén alineados con la estrategia de la organización y con los intereses de las partes interesadas. A través de ello se puede generar beneficios de varios tipos como: —el fortalecimiento de la imagen o la consecución de recursos económicos para las instituciones que los implementan (SEKN, 2006, p. 29).

Para esta segunda etapa se sugiere que el —liderazgo directivo puede ser el más idóneo ya que proporcionará la orientación y el control adecuado para sus colaboradores. Las habilidades asociadas con este estilo de liderazgo serán: habilidad para armonizar y habilidad para motivar.

b.1. Habilidad para armonizar

La habilidad para armonizar permite alinear los intereses de los grupos de interés y el foco estratégico de la organización, de esta forma se logra que la empresa social sea percibida de manera coherente. Esta habilidad favorece a —fortalecer la credibilidad del emprendimiento entre quienes integran los grupos de interés y facilita el acceso a los recursos económicos (SEKN, 2006, p. 30).

b.2. Habilidad para motivar al equipo

Esta habilidad resulta clave porque en esta etapa se requiere conseguir la cohesión de los colaboradores con la empresa, —lo más importante es desarrollar en el personal un interés por el bienestar social y un sentido de compromiso con la causa, lo que algunos empresarios llaman la ‘evangelización’ (SEKN, 2006, p. 35). Es decir, los líderes deben gestionar eficientemente los recursos humanos para lograr que los colaboradores estén comprometidos y se identifiquen

con el propósito social. Para ello, el líder se desempeñará como mentor para guiar al equipo y conseguir efectividad y eficiencia. Además, deberá ser coherente en cómo se comporta y lo que exhorta a los colaboradores. Todo ello permitirá que posteriormente la organización pueda crecer.

b.3. Visión y compromiso social

La visión social es definida por la SEKN como, —la capacidad que le permite comprender la problemática social de su entorno desde una perspectiva solidaria, e identificarse con la realidad que enfrentan distintos grupos de la sociedad (2006, p. 37). Según el texto, esta visión facilitará la movilización a nivel vertical y horizontal, es decir, a través de estratos sociales y los tres sectores (privado, público y civil); esta movilización servirá para construir una estrategia alineada a las necesidades de los grupos de interés y el emprendimiento podría verse beneficiado con alianzas estratégicas entre los niveles a los que acceda. Además, si la visión motiva a los colaboradores y alinea los intereses de las partes interesadas, fomenta la cohesión de los diferentes actores sobre los que la empresa social se apoyará para alcanzar el éxito.

Por otro lado, el compromiso social del líder se refleja mediante —la sensibilidad que muestra para con su personal y el respeto por el ser humano, sin importar su estrato social (SEKN, 2006, p. 38).

Finalmente, los roles que el líder debe desempeñar en esta etapa de institucionalización son la de armonizador de la estrategia y creador de estructuras organizacionales y sistemas que vayan acorde al propósito social.

c. Tercera etapa: Descentralización de los emprendimientos

La etapa de descentralización ocurre cuando una empresa se encuentra en crecimiento o ya creció de manera en la que sus actividades cotidianas no son suficientes para cubrir las nuevas necesidades de la organización. Para poder afrontar el crecimiento se ampliarán las actividades y, por ello, se propone que el líder cambie del estilo directivo de la segunda etapa a un estilo de liderazgo —participativo.

El estilo de liderazgo participativo permitirá que se pueda descentralizar las decisiones en las nuevas áreas o unidades que emergerán como respuesta ante el crecimiento de la organización. En esta etapa, —el liderazgo entonces se observa en dos dimensiones: a un nivel central y divisional o particular (SEKN, 2006, p. 39). El nivel central está relacionado a la misión y está involucrado con la parte estratégica de la organización; por otro lado, el nivel divisional está vinculado con la implementación y gestión de actividades más específicas.

c.1. Habilidad para delegar

Esta habilidad se define como —la capacidad de los líderes centrales para asignar a otros una serie de funciones, convirtiéndose en sus mentores y atribuyéndoles poderes para que asuman la responsabilidad de la operación de las unidades autónomas‖ (SEKN 2006, p. 40). Cabe señalar que el delegar el liderazgo debe ser un proceso cauteloso y riguroso en donde se selecciona a las personas más competentes y con un potencial suficiente para suceder al actual líder en un futuro.

Los roles que cumple el líder en esta etapa es el ampliar las acciones sociales (aumentar número de actividades e impactos sociales), descentralizar operaciones y permitir la participación de otros miembros en la toma de decisiones (dar poder a los demás líderes de la organización).

d. Cuarta etapa: Conglomerado social

Esta última etapa, es definida como —un conjunto de organizaciones o unidades que de manera independiente desarrollan emprendimientos sociales y que, aunque cuentan con su propia estructura organizacional, trabajan bajo una estrategia compartida‖ (SEKN, 2006, p. 43). Es por eso que, en esta etapa en donde ya se encuentran descentralizadas las unidades de la organización y se han expandido la diversidad de actividades, se requiere de manera indispensable —un alto grado de coordinación para aprovechar las oportunidades de sinergia y para evitar tensiones que se puedan generar entre las unidades autónomas‖ (SEKN, 2006, p. 43). Para ello, se necesita una estrategia común que guíe bajo una misma directriz todos los esfuerzos.

El texto señala que el liderazgo debería orientarse por un estilo político para lograr mantener el equilibrio entre la autonomía de las unidades, el control de estas y nuevas alianzas con diversos actores sociales.

d.1. Capacidad de coordinación

La capacidad coordinadora del líder radica en —encauzar los esfuerzos de las distintas instancias del conglomerado bajo el marco de una misión común, sin que estas pierdan su independencia operativa‖ (SEKN, 2006, p. 44). En este sentido, se busca que a través de esta capacidad se puedan desarrollar todas las actividades en conjunto para alcanzar el éxito. En este sentido, la estructura de conglomerados —se beneficia de que sus líderes centralicen algunas actividades clave para aprovechar economías de escala y sinergias que puedan surgir entre las actividades‖ (SEKN, 2006, p. 44).

d.2. Habilidad política y negociadora

En esta etapa será necesaria la habilidad política y negociadora para —conciliar objetivos contrapuestos, establecer relaciones efectivas con distintos grupos de interés y consolidar la visibilidad del emprendimiento social (SEKN, 2006, p. 45). Gracias a ello será posible crear sinergias entre las unidades de la empresa, evitando que el conflicto de intereses se sobreponga al propósito social. Esta sinergia no solo ocurriría al interior de la organización sino también serviría para afianzar alianzas con otras instituciones, de tal forma que la empresa social se pueda ver beneficiada con nuevos recursos, apoyo y experiencias.

2.2. Factor estrategia

En este apartado se explica la base conceptual del factor estrategia y sus modelos teóricos, con el fin de poder definir las bases teóricas para analizar la estrategia en los casos de estudio escogidos.

2.2.1. Concepto de estrategia

La estrategia es un concepto que nació en el ámbito militar de civilizaciones antiguas, siendo así que epistemológicamente esta palabra proviene del vocablo griego “*strategos*” que significa: el arte del general en la guerra; esta a su vez está compuesta por *-stratos* que significa: ejército; y, por *-agein* que es: conducir o guiar (Maldonado, Benavides & Buenaño, 2017). Por otro lado, este concepto tiene un origen importante por su relación con una obra muy difundida, llamada *El arte de la guerra* escrita por Sun Tzu (entre 544-496 A.C.). Para el autor, este arte se basa en el engaño y así formuló una serie de estrategias que muchos aún consideran válidas adaptándolas a los contextos modernos como religión, política, deportes, empresas, etc.

Como otros conceptos, este ha ido evolucionando y adaptándose a los ámbitos en los que puede aplicarse. Es así que llega a ser un elemento fundamental para las ciencias de la gestión. En esa línea, a continuación se presenta una serie de definiciones sobre este término:

Tabla 4: Conceptos de estrategia

| Autor | Definición de estrategia |
|------------------------|---|
| Peter Drucker (1954) | Contempla dos elementos, la empresa y a dónde quiere llegar. Por lo que los directivos deben responder a los beneficios y adaptarse a los cambios del contexto. |
| Alfred Chandler (1962) | La determinación conjunta de los objetivos de la empresa y los cursos de acción para alcanzarlos, los cuales requieren asignación de recursos. Define el qué se hará y la estructura el cómo, por lo que la estructura sigue a la estrategia. |

Adaptado de: Maldonado, Benavides & Buenaño (2017)

Tabla 4: Conceptos de estrategia

| Autor | Definición de estrategia |
|-----------------------------------|--|
| Harry Igor Ansoff (1965) | Es un hilo conductor entre la empresa y los mercados. Están orientadas a la búsqueda de oportunidades de mercado |
| George Steiner (1977) | Declaración de las misiones y establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas |
| Michael Porter (1996) | Es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades. |
| Xavier Gimber (1998) | Es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno |
| Robert Burgelman (2002) | Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. |
| Thompson John Gamble (2009) | Da respuesta a tres preguntas: —¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado? |
| Rafael Alberto Pérez (2012) | Es el resultado de un proceso de pensamiento que concibe un plan de acción cuya concreción exige muchas habilidades y recursos complementarios. Esencialmente, implica pensamiento y acción. |
| Eugene Lukac & Don Frazier (2012) | Comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista y cómo quiere verse a sí misma. De lo que una empresa tiene la intención de hacer y lo que se propone no hacer. |

Adaptado de: Maldonado, Benavides & Buenaño (2017)

Entre los aspectos más relevantes de las definiciones de estos autores, se encuentra que en la estrategia implica considerar el entorno, la misma organización y la relación entre estos. También destaca que este concepto implica la forma en cómo se pasa de un estadio a otro deseado, lo cual conlleva a determinar lineamientos sobre qué hacer y qué no hacer para llegar a un nuevo estadio deseado.

2.2.2. Modelos teóricos de estrategia

Los modelos teóricos de estrategia mostrados en la tabla 5, son los más citados en la academia del estudio de estrategia:

Tabla 5: Modelos teóricos de estrategia más citados en la academia

| Teoría | Descripción | Autores |
|---------------------------------|---|--------------------------------|
| FODA | Este modelo consiste en un análisis de aspectos positivos y negativos tanto internos como externos. Y luego a partir de una combinación de los aspectos internos y externos se formulan estrategias. | Escuela de negocios de Harvard |
| Modelo de Ansoff | Este modelo propone cuatro estrategias de crecimiento de una organización a partir de una matriz que implica por un lado la creación de un nuevo producto o mantener el actual producto y el eje de nuevo mercado o mismo mercado. | Ansoff |
| Matriz BCG | Este consiste en una matriz de la que surgen cuatro posiciones estratégicas (Interrogante, perro, estrella y vaca lechera), a partir de las cuales se pueden formular estrategias. Se busca llegar a la posición de vaca lechera por ser la más rentable. | Boston Consulting Group |
| Estrategias genéricas de Porter | Este autor formuló estrategias con fin de lograr una ventaja competitiva. Estas principalmente basadas en una diferenciación o un liderazgo en costos. | Porter |
| Triangulo estratégico de Moore | La base de este modelo son tres componentes estratégicos para la creación de valor: Proposición de valor, legitimidad y apoyo; y capacidad operacional. | Moore |

Fuente: Pulgarín & Rivera (2012)

El FODA resulta ser uno de los pioneros en considerar el entorno para la formulación de estrategias. El modelo de Ansoff, está enfocado en estrategias de crecimiento de la organización. Mientras que el modelo Boston Consulting Group, se enfoca en estrategias a partir de la posición estratégica en la que se encuentre la organización. Las estrategias genéricas

de Porter están dirigidas a que la organización logre una ventaja competitiva. Por último, el triángulo de Moore, que se originó en base a la creación de valor público. Este último modelo teórico ha sido adaptado a la gestión social.

2.2.3. Estrategia en empresas sociales

Sobre la estrategia en empresas sociales, la investigación de la SEKN define la estrategia como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la re-configuración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés (2006, p. 53).

Es decir, señala que el tener una estrategia —establece una dirección, indica el camino que se ha de seguir y sirve de guía (SEKN, 2006, p. 53).

La estrategia no necesariamente son directrices que se vayan a cumplir a cabalidad, pero cumplen con la función de proporcionar lineamientos de orientación para la organización. Además, la estrategia en las organizaciones sociales —debe servir para garantizar la posibilidad de satisfacer necesidades sociales o de llevar a cabo transformaciones sociales al mismo tiempo que garantiza la viabilidad del emprendimiento u organización (SEKN, 2006, p. 53).

La finalidad de esta sección es identificar los elementos del proceso estratégico que ayudan a mejorar el desempeño de las empresas sociales. Ello se realiza a través de una adaptación del —triángulo estratégico (propuesto por Moore). La SEKN utiliza este modelo de Moore porque —sirve para analizar los emprendimientos sociales, puesto que enfatiza la importancia de definir correctamente el valor que cada organización quiere producir (SEKN, 2006, p. 54). Este modelo tiene tres vértices muy estrechamente vinculadas que se apoyan entre sí y que se dividen en: —la proposición de valor, —la legitimidad y apoyo y en la —capacidad operacional. Cada una de ellas contiene subelementos que se muestran en la siguiente figura:

Figura 5: Modelo de la SEKN de estrategia en emprendimientos sociales



Fuente: SEKN (2006, p. 55)

a. *Proposición de valor: misión y valores*

La proposición de valor es el vértice superior del triángulo estratégico, este —señala su norte, su direccionamiento. Esta es la promesa que hace la organización de dar respuesta a una necesidad insatisfecha de la comunidad, o de parte de ella, y se estructura a partir de su misión y sus valores (SEKN, 2006, p. 54). Cuando se llega a convertir en realidad la promesa hecha en la proposición, se crea valor social. Para que se pueda crear valor, será fundamental que cuando se plantea una estrategia esta sea coherente con la misión y valores de la organización; es decir, los objetivos, metas, políticas y planes de la empresa social deben estar dirigidos en la misma dirección estipulada por la proposición de valor.

Además, se tendrá que —equilibrar dos imperativos: realizar transformaciones sociales y sobrevivir como organización (SEKN, 2006, p. 60). Algunas organizaciones sociales suelen enfrentar con frecuencia la falta de recursos; por ello, una de las principales preocupaciones es conseguir los recursos necesarios para sobrevivir sin perder la esencia del propósito de la organización. Para enfrentar la falta de recursos, —el desarrollo de fuentes propias y estables de financiamiento constituye otro medio para asegurar la supervivencia de largo plazo (SEKN, 2006, p. 61). Se debe contemplar que esta fuente tenga coherencia con la misión, para evitar perder el propósito social ulterior de la organización por la —disyuntiva de tener que darle mayor importancia al —negocio para sobrevivir que a los fines sociales (SEKN, 2006, 61).

En conclusión, el principal desafío es encontrar la manera de que la organización sobreviva al entorno dinámico sin perder su esencia en el camino a través de la formulación de una estrategia que logre equilibrar la generación del valor económico y social. Esta estrategia

equilibrada será percibida —no sólo por las personas que trabajan en la entidad, sino también por los grupos de interés, y este hecho termina por dar más legitimidad a la organización (otro de los vértices del triángulo estratégico) (SEKN, 2006, p. 63).

a.1. Misión

Cuando se anuncia la proposición de valor, esta debe aclarar para *-quién* sirve el emprendimiento y *cómo* se lo sirve (SEKN, 2006, p. 56). Esto es clave para dirigir la estrategia en la etapa de la iniciativa. Es difícil que "tenga éxito una organización que se embarque en actividades en las que no cree o para las que no está preparada en absoluto (SEKN, 2006, p. 57). Por eso, el tener clara la misión, permite que las actividades se puedan alinear estratégicamente y que de ello se deriven características distintivas que construirán la ventaja competitiva de la organización, así como un incremento de eficacia y eficiencia. Así mismo, se resalta el hecho de tomar en cuenta la alineación entre la generación de valor económico con la misión de la organización.

a.2. Valores: la base de la organización

El escoger un tipo de estrategia no solo debe contemplar una relación con la misión, también debe relacionarse con los valores de la organización. Es decir, con *-las* creencias y preferencias compartidas que guían, motivan y dan identidad a las organizaciones (SEKN, 2006, p. 63). Estos valores, a menudo son —los valores de las personas que tienen poder de decisión y de las que, de alguna manera, pueden influir en ella (SEKN, 2006, p. 64).

Guiarse por los valores base no solo facilita la formulación una estrategia, sino hace más fácil su reorientación en el caso que el entorno lo exija, permitiendo que se conserve la esencia de la organización en el proceso de cambio. De lo contrario, se puede provocar tensión entre los miembros de la empresa social debido a la incongruencia entre los valores y la estrategia; por ejemplo, si —una organización de estilo más conservador o prudente puede fracasar la opción por una estrategia muy agresiva o ambiciosa y viceversa (SEKN, 2006, p. 63). Ante esto, se recomienda que los valores de la organización sean sólidos y constantes, de tal forma que puedan permanecer en el futuro.

Otra dificultad recae en la creación equilibrada de valor social y económico. Las empresas sociales deberán —adaptar sus misiones, valores, estrategias y procesos para dar cabida a esta dimensión en armonía con la creación de valor económico (SEKN, 2006, p. 64).

b. Legitimidad y apoyo

La legitimidad y apoyo, aparecen como la —primera patal de soporte para la cima del triángulo estratégico (la proposición de valor). Este vértice presta especial atención a —la

capacidad de la estrategia para conseguir apoyos para el valor que se desea crear (SEKN, 2006, p. 55). Ello se puede alcanzar a través de lo que el texto llama —ajuste con el entorno y —la definición del alcance del foco estratégico.

Las empresas sociales deben tener en cuenta que parte fundamental de su estrategia —no sólo consiste en prestar atención a clientes y donantes, sino también a un público más amplio que constituye el entorno que legitima su actividad (SEKN, 2006, p. 65). Este entorno está compuesto por las comunidades en donde se opera, empleados, proveedores, otras empresas, organizaciones de la sociedad civil y los beneficiarios.

Otro elemento que las empresas sociales deben tener en cuenta es mantener coherencia entre sus estrategias y la misión. En este sentido, una misión coherente puede servir como fuente de apoyo. Es por ello que se recomienda conseguir el equilibrio entre mantener una misión que se adapte y cambie (lo que en el texto llaman “*Mission creep*”) y una misión que no evoluciona (*Mission stickiness*); de lo contrario, se podría deslegitimar a la organización si tiene una visión muy cambiante o no adaptativa con la dinámica del entorno. Por esta razón, —definir un foco estratégico donde la misión y la estrategia guarden coherencia es muy importante para generar legitimidad y apoyo en el largo plazo (SEKN, 2006, p. 65).

b.1. Ajuste con el entorno: búsqueda de legitimidad en el entorno

Según la SEKN, gestionar a los grupos de interés supone un factor importante de éxito para las empresas sociales. Es por ello que alinearse con el entorno y contemplar las diferentes perspectivas, necesidades y contribuciones de sus grupos de interés es uno de los objetivos estratégicos principales. En este sentido, —la gestión estratégica requiere un análisis del entorno: del entorno macro (que comprende lo político, económico, social, demográfico, ambiental y tecnológico) y del entorno más inmediato de la empresa o entorno micro (que incluye a clientes, proveedores, competidores, etc.) (2006, p. 66).

Según el texto, la evaluación del entorno macro repercute en efectos positivos ya que se puede lograr:

Una mejor gestión de los riesgos, más posibilidades de acceder a recursos y, por supuesto, mejor comprensión de las necesidades de los beneficiarios del emprendimiento social. Es decir, ese estudio permite llevar a cabo la misión de mejor manera y aumenta la proposición de valor de la organización (SEKN, 2006, p. 66).

Al mismo tiempo, esto repercute en el aumento de la legitimidad y apoyo de la organización hacia sus grupos de interés porque se mantiene coherencia entre las operaciones de la organización, su misión y su entorno. En este sentido, —la habilidad de las organizaciones

para mantener la consistencia interna a pesar de los cambios continuos en el entorno es un indicador de su alto desempeño (SEKN, 2006, p. 67).

Otro punto que se destaca es la importancia de —involucrar activamente a estos beneficiarios en la solución de los problemas sociales, y profundizar su comprensión de cómo la proposición de valor de la organización se adapta a, se interrelaciona y/o influye con/en la de los beneficiarios (SEKN 2006, p. 67). Sin embargo, involucrar a los actores no es sencillo, para ello es necesario tener en cuenta a todos los grupos de interés y escoger apropiadamente al representante de cada grupo de interés (el cual debe ser reconocido como líder o representante principal por el grupo de interés al que pertenece).

En síntesis, identificando a los beneficiarios para quienes se genera valor y analizando a los actores y el entorno (macro y micro) se fomenta la generación apoyo y legitimización de los grupos de interés para las empresas sociales.

b.2. El foco estratégico como vía de apoyo

La obtención de apoyo y legitimación de parte de los grupos de interés de una empresa social pueden alcanzarse más fácilmente en tanto se tenga —bien definido su foco estratégico. Es decir, si a los diversos implicados internos y externos les resulta fácil reconocer en qué se centra la organización y cuál es el alcance (SEKN, 2006, p. 68). Caso contrario, podrían generarse problemas de legitimidad.

Así mismo, se hace mención de que la estrategia tiene el rol de pautar los alcances de las actividades y advierte cómo la reducción o aumento abrupto de actividades pueden significar un riesgo, ya que podría causar conflictos entre los grupos de interés. La empresa social puede empezar teniendo claro el foco del problema social que desea abordar, pero posteriormente diversificar demasiado sus actividades y perder el foco con el que inició. O, podría empezar sus operaciones con muchas actividades con la intención de incidir de diferentes formas, y luego darse cuenta que necesitan concentrar sus esfuerzos y focalizarlos en un área. Ambas situaciones pueden ocasionar pérdida de legitimidad y apoyo, y, afectar la creación de valor. Las actividades dispersas ocasionarían un —deslizamiento de la misión y este —puede provocar problemas graves entre las diferentes sub-culturas de las organizaciones y presentar una imagen confusa de la organización ante la sociedad (SEKN, 2006, p. 72). Además, afectan en la generación de valor porque —supone el riesgo de ir dispersando los esfuerzos y, al fin y al cabo, llegar a una creación de valor social menor (SEKN, 2006, p. 72).

En síntesis, lo que se propone es que si se encuentra la necesidad de redireccionar la estrategia, los cambios sean paulatinos, se refuerce la comunicación y colaboración con los

grupos de interés y se reflexione y fortalezcan los valores de la empresa social. (SEKN, 2006). Y que se definan claramente el alcance y focos de actuación de la organización ya que parte del éxito recaerá sobre ello.

Otro punto a tomar en cuenta para las empresas sociales, es que se debe optar por una estrategia no paternalista¹. Un ejemplo de ello es el de la organización Fundación Hocol, en donde las personas pedían ayuda de manera informal y la organización cedía a sus peticiones; sin embargo, la organización se dio cuenta de que no todos los que pedían ayuda realmente la necesitaban, y, que estaban perdiendo recursos y legitimidad, por lo que finalmente tuvieron que cambiar el enfoque de su estrategia. Es por ello que, por el contrario al enfoque paternalista¹, se debería involucrar a los actores y beneficiarios para que estos ganen autonomía y no dependan de la organización.

c. La creación de capacidad operacional: dimensión estratégica y ventaja competitiva

La creación de capacidad operacional es la —segunda patal de soporte del triángulo estratégico. Este vértice —pone énfasis en si existen suficientes conocimientos y capacidades para obtener los resultados deseadosl (SEKN, 2006, p. 55). En el texto, ello se estudia a través del análisis de —la capacidad que tienen las organizaciones para que convivan las estrategias emergentes y la planificación estratégica, y la facultad que tienen para crear una ventaja competitiva sosteniblel (SEKN, 2006, p. 55).

La dimensión estratégica de la capacidad operacional

El escoger una determinada estrategia permite a las organizaciones —concentrarse en construir sus capacidades operacionales básicas para conseguir realmente una ventaja competitiva (SEKN, 2006, p. 73). Dentro de la dimensión estratégica de la capacidad operacional se encuentran: planificación estratégica y estrategia emergente.

La planificación estratégica es la orientación de la empresa social a largo plazo. De acuerdo al modelo clásico de la planificación, —se analiza el entorno, se evalúan las diferentes líneas de actuación y se implementa la más apropiada, lo cual incluye la generación de políticas, la identificación de aspectos clave, la toma de decisiones, la implementación y la evaluación (SEKN, 2006, p. 73). Además, contar con un plan estratégico permite que se detecten

¹ Por paternalismo se entiende una relación en la que las compañías que intentan satisfacer, desde una posición de superioridad, las necesidades de los individuos que piden asistencia dándoles sencillamente (al menos en parte) aquello que piden, o bien proporcionando lo que la empresa considera adecuado sin tener en cuenta lo que necesitan los beneficiarios de la ayuda. Se trata a la vez de no implicarse en los problemas de los beneficiados y de no implicar a los individuos en la resolución de los problemas. Es decir, no se los ayuda a crecer y ganar autonomía. A menudo, esta es una postura fácil tanto para la empresa como para los beneficiarios, pero no es la mejor manera de crear valor social perdurable (SEKN, 2006, p. 70)

—vulnerabilidades a tiempo, que de lo contrario amenazarían a la organización con su desapariciónl (SEKN, 2006, p. 75). Sin embargo, puede suceder que el entorno demande cambiar la estrategia planificada debido a discontinuidades y es ahí donde se opta por una estrategia emergente. Este tipo de estrategia, no es planeada sino —impuesta por las circunstanciasl (SEKN, 2006, p. 73).

En este sentido, las empresas sociales pueden surgir a partir de una situación crítica que los lleva a tomar acciones emergentes, y posteriormente se construye una estrategia planificada. O a la inversa, es decir, nacen de una estrategia planificada a un plan emergente. En la práctica, las organizaciones sociales necesitan de ambos tipos de estrategia; no obstante, —no es fácil acertar en una buena planificación estratégica, tampoco todas las organizaciones son capaces de producir una estrategia emergente o cambiar de estrategiall (SEKN, 2006, p. 74).

Para poder lograr adaptar estrategias ante diferentes situaciones, se debe contar con capacidades operativas que faciliten la respuesta a las exigencias del entorno, como: —tener personas preparadas en puestos de responsabilidad, construir entre los miembros de la organización un compromiso compartido con los objetivos, entender los cambios del entorno y haber construido relaciones positivas con estel (SEKN, 2006, p.74). Estas capacidades no se construirán de un momento a otro, pero con el tiempo se tendrán que formar de tal manera que contribuya a la legitimación de la organización y no repercuta negativamente en la competitividad ni ingresos.

En conclusión, se recomienda que las organizaciones implementen un plan estratégico, pero que al mismo tiempo se mantengan abiertas a aplicar estrategias emergentes ante cualquier circunstancia. Las organizaciones deben —complementar su capacidad de planificar y su capacidad de soportar discontinuidades, y crear lo que ha sido llamado capacidad operacional estratégicall (SEKN, 2006, p. 77).

La creación de ventaja competitiva

La ventaja competitiva permite a las empresas sociales —reforzar su relación con los distintos grupos de interés, sean estos proveedores, empleados, clientes, opinión pública en general o comunidades localesl (SEKN, 2006, p. 79), todo ello —aumenta la capacidad operacional de las empresas para fomentar su proposición de valorl (SEKN, 2006, p. 79). Además, la ventaja competitiva sostenible facilita la —independencia de la empresa, principalmente, en términos financieros.

La necesidad de diferenciarse consiste en que las organizaciones deben ser lo suficientemente atractivas y competitivas para el mercado, inversores, voluntarios y donantes. Es por ello que se debe —crear y mantener una ventaja competitiva en estos emprendimientos

sociales que actualmente se sostienen financieramente, sin haber por ello traicionado su misión (SEKN, 2006, p. 80).

Finalmente, se evidencia un vínculo entre los vértices del triángulo estratégico en donde se interrelacionan y soportan. En esta sección se le da un especial énfasis en siempre mantener coherencia entre las estrategias y la misión, además, de analizar constantemente el entorno y sus actores para así crear legitimidad, apoyo, capacidad operativa, ventaja competitiva, y, por consiguiente, aumentar el valor social a generar.

2.3. Factor cultura organizacional

En esta sección se explicará la base conceptual de cultura organizacional y sus modelos de estudio a fin de poder identificar los criterios que permitan analizar este factor en las empresas sociales.

2.3.1. Concepto de cultura organizacional

A través de los años diversos autores le han dado una interpretación al término de cultura organizacional, aportando así con diferentes planteamientos del concepto. Entre ellos existen algunos más relevantes, los cuales serán explicados brevemente en la tabla 6:

Tabla 6: Conceptos de cultura organizacional

| Autor | Definición conceptual |
|--------------------|--|
| Trompenaars (1994) | Forma en que las conductas son expresadas dentro de una organización. |
| Hofstede (1999) | Programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra. |
| Schein (2004) | Supuestos compartidos que ha desarrollado o aprendido un grupo durante su proceso de resolución de problemas de adaptación externa e integración interna. Así, habiendo funcionado lo suficientemente bien, dichos supuestos pueden ser considerados como válidos y, por lo tanto, necesarios de ser enseñados a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas descritos. |
| Hodge (2003) | Modelo o configuración de dos niveles de características (observables e inobservables) que orienta o dirige a los miembros de la organización a tratar con sus problemas y sus entornos. |

Adaptado de: Lay (2012, p. 23)

Tabla 7: Conceptos de cultura organizacional

| Autor | Definición conceptual |
|--------------------------|--|
| Cameron & Quinn (2006) | Abarca los valores tomados por sentado, las expectativas y las memorias colectivas presentes en una organización. Representa –cómo son las cosas por acá. |
| SEKN (2006) | Patrones de conducta y desempeño que se manifiestan en diferentes dimensiones de las organizaciones |
| Jones (2008) | Conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma. |
| Robbins & Coulter (2014) | Valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. |

Adaptado de: Lay (2012, p. 23)

Finalmente, para esta investigación entenderemos cultura organizacional a partir de la definición de Robbins & Coulter (2014), es decir, como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas compartidas entre los miembros de la organización, siendo estos elementos influyentes en la forma en la que actúan y diferencian a la organización con las demás.

2.3.2. Teorías de Cultura Organizacional

Si bien ya se ha definido lo que es cultura organizacional para esta investigación, se proseguirá con la explicación de los estudios teóricos alrededor de este tema. La investigación literaria sobre este resulta ser muy amplia y variada; sin embargo, se presentarán las teorías sobre los cuales hay una recurrencia en ser citados y que pueden ser considerados líderes de opinión en el estudio de la cultura organizacional (Gómez & Rodríguez, 2001).

Tabla 8: Teorías sobre cultura organizacional más citas en la academia

| Teorías | Descripción | Autores |
|------------------|--|---------|
| Teoría de Ansoff | Define cuatro tipos de culturas bajo los cuales se busca alcanzar objetivos. Esta teoría destaca por hacer una relación entre la cultura y la estrategia de la organización. | Ansoff |

Fuente: Gómez & Rodríguez (2001)

Tabla 7: Teorías sobre cultura organizacional más citas en la academia

| Teorías | Descripción | Autores |
|---|---|-------------------------------|
| 7S de Mckinsey | Este modelo, si bien no se enfoca netamente en cultura organizacional, este forma parte importante por su relación con el desempeño de la organización y siendo este el centro de su modelo. | Peters y Waterman |
| Teoría de Terrence Deal y Allan Kennedy | Estos autores definieron la existencia de culturas fuertes y débiles. Además de proponer cuatro tipos de cultura a partir de variables de riesgo y velocidad de retroalimentación. | Terrence Deal y Allan Kennedy |
| Teoría de dioses del <i>management</i> | Este autor propone tipos de culturas, las cuales son apropiadas de acuerdo a ciertas circunstancias. | Charles Handy |
| Teoría de Daniel Denison | Define cuatro tipos de cultura basado en una correlación entre la cultura organizacional y las mediciones de desempeño. | Denison |
| Teoría de dimensiones de la cultura | Este modelo se diferencia por basarse en la idea de que las culturas de las organizaciones son influenciadas por la cultura de la sociedad. A partir de esto creo una serie de dimensiones a través de los cuales se puede identificar estas influencias. | Hofstede |
| Teoría de manifestaciones culturales | Estos autores, a diferencia de las otras teorías, identificaron los elementos más tangibles para entender una cultura. | Tryce y Beyer |

Fuente: Gómez & Rodríguez (2001)

Como se mencionó al inicio de esta sección, estas son las teorías más citadas en los estudios académicos y representan aportes interesantes al estudio de la cultura organizacional. Sin embargo, para esta investigación se hará uso del modelo adaptado por la SEKN (2006), el cual se explicará a continuación.

2.3.3 Cultura Organizacional en empresas sociales

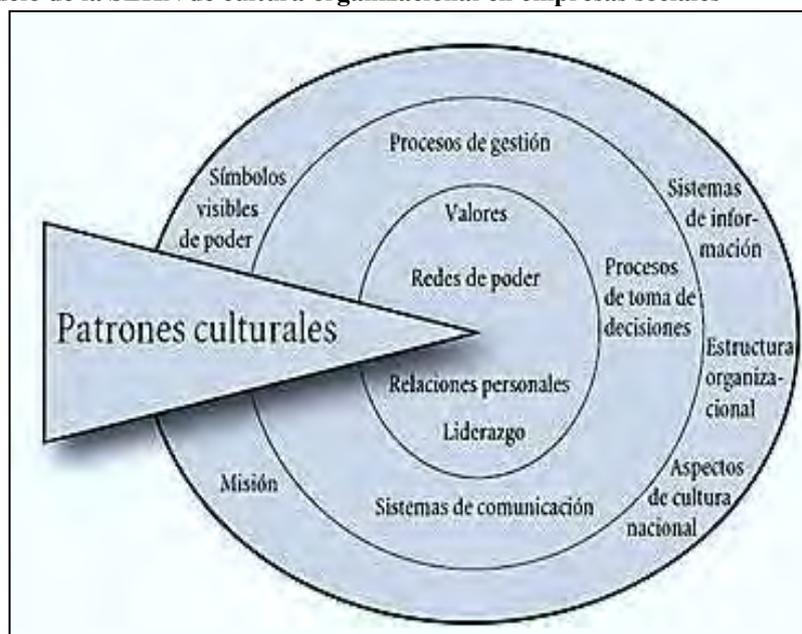
La cultura organizacional es un aspecto que está presente en todas las organizaciones de todo tipo, y las empresas sociales no son la excepción. El estudio realizado por la SEKN determinó que la cultura organizacional es un factor crítico para la gestión efectiva de emprendimientos sociales, definiendo la cultura de los emprendimientos sociales como:

El conjunto de -patrones de conducta y desempeño manifestados en diferentes dimensiones de las organizaciones, que fueron desarrollados por sus miembros como forma de hacer frente a problemas de adaptación externa e integración interna, y que funcionaron lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y actuar en tales situaciones (SEKN, 2006, p. 85).

El estudio considera importante describir y analizar los patrones culturales preponderantes en los emprendimientos sociales, a fin de comprender su funcionamiento y su capacidad de influir positiva o negativamente en la consecución de objetivos y resultados esperados. El realizar la identificación de patrones es necesario porque no todas las manifestaciones de la cultura organizacional son evidentes. La mayoría de ellas está inserta en elementos intangibles como la —visión de mundo de las personas, los valores que justifican el -modo de ser de las prácticas de gestión, además de ciertos presupuestos que, explícita o implícitamente, constituyen directrices determinantes de la forma de actuar de la organización (SEKN, 2006).

Este análisis se fundamenta en la presuposición de que la cultura se modela a partir del dinamismo de las interacciones entre elementos de los contextos interno y externo a la organización. En este sentido se hace uso de un modelo multidimensional de cultura, este muestra los patrones culturales que tienen las organizaciones, siendo los que están en el círculo exterior más visibles y más fáciles de adoptar; mientras los aspectos del círculo interior son menos visibles y más difíciles de adoptar.

Figura 6: Modelo de la SEKN de cultura organizacional en empresas sociales



Fuente: SEKN (2006, p. 88)

Entre las dimensiones presentadas en este modelo multidimensional de cultura, el estudio realizado por la SEKN destacó cuatro en las cuales —se observaban manifestaciones significativas de patrones culturales con influencia sobre el desempeño de emprendimientos socialesl (2006, p. 90), estos son:

- **Procesos de gestión**, en los que se evidencian los patrones predominantes en las relaciones interpersonales y en las formas de estructuración de los procesos de trabajo.
- **Ejercicio del liderazgo**, cuyos estilos predominantes indican los fundamentos de la autoridad.
- **Sistemas de comunicación**, donde se identifican patrones de mayor o menor transparencia de las relaciones.
- **Procesos de toma de decisiones**, que indican los criterios subyacentes a la distribución de poder formal e informal. (2006, p. 90)

En este sentido, a partir de ellos se podrá entender la cultura de la organización. Por ello, resulta pertinente saber de qué manera la influencia en estas dimensiones culturales puede permitir el logro de un mejor desempeño en las empresas sociales.

a. Influencia de los patrones culturales en los procesos de gestión

Los procesos de gestión comprenden —la planificación, implementación, evaluación y control de los emprendimientos sociales, así como su estructuración en actividades técnicas y

operacionales conducidas individualmente, o a través de redes de organizaciones sociales a fin de alcanzar los resultados para los cuales fueron creados (SEKN, 2006, p. 95).

Sobre ello, el estudio realizado destaca la conveniencia de inclinarse por estimular —una cultura organizacional dedicada a la constante interacción con el ambiente externo, que reconozca sus principales características y promueva el alineamiento entre los métodos de gestión y las demandas y expectativas detectadas en esa interacción (SEKN, 2006, p. 95). Siendo la flexibilidad una fortaleza que podría llevar al perfeccionamiento constante y a la construcción de una cultura que se adapte a sus especificidades. Caso contrario, se pueden generar —efectos indeseados y conflictos con los intereses y demandas de la comunidad (SEKN 2006, p. 95). Es por ello que la mejor opción sería inclinarse por la estructuración de los procesos organizacionales más flexibles y adaptados a las exigencias y necesidades del entorno.

Además, se revela que —las estructuras rígidas en los procesos de gestión son poco compatibles con el ambiente de este tipo de organización, ello debido a que los colaboradores se encuentran en la organización por convicción e identificación con las ideas y valores, por lo que una estructura rígida y un seguimiento constante podría ser percibido como una falta de confianza y compromiso. Esto supone un reto ya que para optimizar el desempeño de la organización se deberá encontrar el equilibrio entre la flexibilidad de las estructuras y la formalidad de las mismas. Es decir, se debe poder encontrar formas de lidiar con las opiniones y expectativas de los colaboradores (asumir su diversidad cultural); pero, al mismo tiempo, no permitir que esta flexibilidad e integración se convierta en informalidad y desorganización.

Por lo tanto, lo que se propone es apuntar a una cultura de efectividad y para ello será necesario incorporar elementos claves como: -las prácticas de administración estratégica, los procesos de planificación participativa, las inversiones en educación y capacitación y, principalmente, la construcción de un clima interno de confianza y de compromiso con los resultados (SEKN, 2006, p. 107).

Finalmente, también se propone implementar indicadores de resultados de modo que se mejoren los procesos de gestión y se apunte a tener desempeños más altos. Así mismo, medir resultados permite direccionar los esfuerzos para lograr las metas propuestas, ello estimula compromiso entre los colaboradores y repercute positivamente en —la formalización de las relaciones interpersonales (SEKN, 2006, p. 108); es decir, se genera —una dinámica positiva, orientada hacia el perfeccionamiento continuo (SEKN, 2006, p. 108).

b. Influencia de los patrones culturales provenientes del ejercicio del liderazgo

Sobre la influencia de los patrones que provienen del ejercicio del liderazgo, algunas organizaciones sociales incurren en –el predominio de procesos de gestión que exhiben patrones culturales de informalidad y participación en redes‖ (SEKN, 2006, p. 112). Así mismo, la percepción del líder está —basada en la admiración y respeto por la competencia de este. La cultura organizacional así formada está fuertemente dirigida por los valores esenciales ligados a la causa defendida por la institución‖ (SEKN, 2006, p. 113).

El problema que se revela es que, a pesar de que la organización cuente con un propósito social sólido, —los líderes no siempre poseen conocimiento, habilidad y experiencia sobre actividades de gestión y administración‖ (SEKN, 2006, p. 113). En este sentido, la cultura está reforzada por el propósito ulterior, pero el desarrollo de la organización podría correr riesgo por una falta de capacidad de gerencia. Sin embargo, existen empresas sociales en las cuales sus líderes tienen experiencias, habilidades y conocimientos de gestión obtenidos de experiencias previas en otras empresas. En este caso, —a pesar de su motivación inicial dirigida a la acción social, la cultura de esa organización se moldea en torno a la valoración de patrones empresariales de gestión y refleja las características de la experiencia personal de los fundadores‖ (SEKN 2006, p. 113).

Finalmente, la SEKN señala que los patrones culturales –no parecen ser suficientes para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales ante desafíos inherentes al crecimiento de la entidad y/o a incidentes críticos, como procesos sucesorios, donde son expuestas las fragilidades y llega a ser necesaria la ‘recreación’ de esos emprendimientos‖ (SEKN 2006, p. 113). En cambio, es necesario que se utilicen métodos sistemáticos de gestión para hacer frente a los desafíos, y de esta forma volver más sostenible y viable a la organización. Por otro lado, se debe buscar reducir la dependencia hacia el fundador de la organización ya que se podría poner en riesgo la capacidad de crecimiento de las empresas sociales. Para ello, se propone implementar estilos de liderazgos participativos y los mecanismos sistemáticos de gestión.

c. Influencia de los patrones culturales preponderantes en los sistemas de comunicación.

Los patrones culturales que se asocian a la forma en que se entienden y gestionan los sistemas de comunicación en la organización son: —la delegación de atribuciones y responsabilidades‖ (SEKN, 2006, p. 99).

Sobre los sistemas de comunicación, estos están conformados por sistemas externos e internos. En el caso de los emprendimientos sociales, el reforzar el

Desarrollo de comunicación interna, en detrimento del perfeccionamiento de la comunicación externa [...], parece ejercer una significativa influencia sobre la absorción de la cultura de responsabilidad social. Esta va de la mano de una definición clara y extendida de metas y objetivos (SEKN 2006, p. 100).

Para que ello pueda ser alcanzado se propone el trabajo en conjunto de toda la organización y el uso de métodos de gestión como la implementación de indicadores de resultados (de esta manera se logra comunicar a los colaboradores lo que se espera lograr y alinear esfuerzos). Sin embargo, no hay que dejar de lado el refuerzo de los sistemas de comunicación externos ya que mejoran la percepción de la organización en la sociedad porque influye de forma directa en su imagen; por ejemplo, la implementación de indicadores de resultados podrían ser abiertos al público, para que de esta manera tanto colaboradores como actores externos puedan conocer a la organización y sus objetivos.

En este sentido, se debe trabajar en mantener buenos sistemas de comunicación, tanto internos como externos, esto se puede lograr a partir de —la adaptación de la comunicación a cada tipo de público y la organización de la información que será transmitida son factores clave para la emergencia de patrones culturales que influyan positivamente en el desempeño de estos tipos de emprendimientos sociales! (SEKN, 2006, p. 102).

Además, otros patrones claves son los vinculados a la transparencia en la información, el uso de diversos medios de comunicación y la transmisión de los valores de la organización, tanto de manera interna como externa.

En síntesis, se recomienda que con el fin de mejorar la imagen externa y reforzar los valores internamente, se deberían utilizar herramientas de gestión para que se divulguen las metas y el propósito de la organización, de esta manera —permite a los colaboradores y a otro tipo de audiencia el acceso a la información, que, a su vez, fortalece la identidad organizacional y su imagen pública! (SEKN, 2006, p. 117).

d. La influencia de los patrones culturales prevalecientes en los procesos de toma de decisiones

En cuanto la toma de decisiones, se detecta una contradicción que consiste en que buscar descentralizar y centralizar las decisiones al mismo tiempo. Esto debido a que, por un lado, optar por la descentralización genera una -mayor aproximación de la empresa a los desafíos de la acción social, y la hace más permeable a las circunstancias condicionantes y variables que influyen en los resultados de los proyectos y acciones sociales, fortaleciendo y

haciendo perenne el emprendimiento (SEKN, 2006, p. 103). Es decir, proporciona adaptabilidad y respuesta rápida ante contingencias.

Por el otro lado, al centralizar las decisiones en un líder —puede constituirse en la gran fuerza motriz del emprendimiento social, en la medida en que él ejerce un papel fundamental en la consolidación de una cultura organizacional comprometida con la causa social que justifica el emprendimiento (SEKN, 2006, p. 103). Ya que gestionar esta dualidad proporciona beneficios, lo más óptimo es encontrar un equilibrio que concilie las ventajas de la descentralización y la centralización. Sobre esto, la SEKN presenta dos formas de optimizar el proceso de toma de decisiones:

Por medio de la autoridad del líder y del espíritu de prontitud para la acción de los colaboradores —lo que normalmente se asocia a organizaciones más centralizadoras—, y a través de consenso, característica de la presencia de liderazgos más descentralizados y que estimulan la participación (2006, p. 117).

Para las empresas sociales, aplicar esas dos formas de toma de decisiones puede ayudarlas a afrontar el proceso de sucesión o ausencia del fundador; así mismo, la organización debe desarrollar procesos administrativos eficientes para que la ausencia del fundador no se torne en una crisis que vuelva quebrantables los valores culturales. Por último, la SEKN sugiere —el uso de modelos de gestión participativa con un sentido de administración de resultados más exigente y cuidadoso (2006, p. 119).

3. Debate sobre los derechos de animales y principales corrientes éticas

En esta sección se presentarán corrientes relacionadas a la discusión de los derechos de los animales, para tener un sustento teórico que permita entender el debate en torno a los derechos de los animales. Así mismo, será necesario explicar lo que se entiende por maltrato canino.

El debate en torno a la creación de derechos para animales no humanos, se torna relevante en las discusiones filosóficas y jurídicas desde el siglo XX. Sin embargo, se encuentran textos académicos que originan el debate desde el siglo XVIII, derivando así en corrientes que a través de diferentes aristas tienen el propósito de demostrar que los animales deben ser sujetos de derechos o, por lo menos, acceder a una vida digna. En el siguiente cuadro se hace un compendio de los textos más relevantes desde el siglo XVIII hasta el siglo XX, de los cuales se derivan nuevos debates e implementaciones jurídicas en el siglo XXI.

Tabla 9: Discusión histórica sobre la protección animal

| Año | Autor | Título del texto | Aporte del texto en relación a la protección animal |
|------------|----------------------|---|---|
| 1789 | Jeremy Bentham | An Introduction to the Principles of Morals and Legislation | Predecesor de la teoría del utilitarismo |
| 1821 | Jean Antoine Gleizès | Thalysie | Argumentos que apoyan el vegetarianismo y que influyeron en la creación de la primera sociedad vegetariana |
| 1859 | Charles Darwin | On the Origin of Species | Orígenes compartidos entre humanos y animales. Similitud entre la expresión de las emociones de los animales y humanos. |
| 1871 | Charles Darwin | The Descent of Man | |
| 1872 | Charles Darwin | The Expression of the Emotions in Man and Animals | |
| 1886 | Henry Salt | A plea for Vegetarianism | Crítica a la normalización del consumo de animales, promueve la reflexión desde un punto de vista ético y bienestar físico. |
| 1892 | Henry Salt | Animal Rights: Considered in Relation to Social Progress | El autor afirma la existencia de derechos para los animales. Reparte los capítulos de su libro para exponer su punto de vista sobre los derechos de animales domésticos, silvestres, caza por deporte, etc. |

Adaptado de: Revista Anima Naturalis (s/a)

Tabla 8: Discusión histórica sobre la protección animal

| Año | Autor | Título del texto | Aporte del texto en relación a la protección animal |
|------|---|---|--|
| 1962 | Rachel Carson | Silent Spring | Uno de los primeros libros que aborda temas de impacto ambiental (uso de pesticidas y sus repercusiones en el medio ambiente, animales y humanos) |
| 1971 | Stanley Godlovitch, Roslind Godlovitch, y John Harris | Animals, Men and Morals (compendio de ensayos) | A través de los ensayos se hace una reflexión acerca del especismo, uso de los animales en diferentes industrias. |
| 1973 | Arne Naess | The Shallow and the Deep, Long-Range Ecology Movement: A Summary. | En este texto se señala el término —ecología profunda que se opone a degradación del ambiente y de los animales para el provecho de los humanos. Muestra a los seres vivos como inherentes poseedores de valor, oponiéndose a la idea de que su valor se mida en función a la utilidad que tienen para los humanos (en contra del antropocentrismo). |
| 1974 | Christopher Stone | Should Trees Have Standing? | Propone condiciones necesarias para que los no humanos puedan ser poseedores de derechos |
| 1975 | Peter Singer | Animal Liberation | Promueve el debate acerca de la ética animal. Argumentos utilitaristas y antiespecistas. |
| 1975 | Tom Regan | The Moral Basis of Vegetarianism | Se refuerza la posición a favor de que los animales deban ser poseedores de derechos; sin embargo, se rechaza la posición utilitarista. |

Adaptado de: Revista Anima Naturalis (s/a)

Tabla 8: Discusión histórica sobre la protección animal

| Año | Autor | Título del texto | Aporte del texto en relación a la protección animal |
|------|-------------------|-------------------------------|---|
| 1983 | Tom Regan | The Case for Animal Rights | Se conciben a los seres no humanos como un fin en sí mismos y no como un medio porque tienen un valor inherente que los hace sujetos de vida. |
| 1995 | Gary L. Francione | Animals, Property and the Law | Propone dejar de ver a los animales no humanos como pertenencias para que puedan acceder a derechos que protejan sus intereses |

Adaptado de: Revista Anima Naturalis (s/a)

Sobre esta recopilación de textos, se rescata, en primer lugar, el aporte de Jeremy Bentham, quien en el siglo XVIII es uno de los pioneros en proponer la regulación de las leyes británicas, ya que considera que se cometen delitos normalizados en la sociedad. En sus obras se encuentran los primeros indicios de reconocer que la crueldad hacia los animales debería ser sancionada legalmente. Para Bentham, los seres vivos se rigen por el —dolor y el placer, por lo cual, cualquier ser que pueda sentir será poseedor de derechos que velen por sus —intereses; es así que la crueldad animal al producir más dolor en el ser vulnerado que placer para el agresor (beneficio innecesario para el agresor) estaría entendida como una acción moralmente reprochable y condenable.

Dentro del texto *-An Introduction to the Principles of Morals and Legislation* se encuentra el capítulo “*The Principle of Utility*” del cual nace la teoría del —utilitarismo clásico que propone una concepción del bien y el mal similar al del Hedonismo. Sin embargo, hace la distinción de que el bienestar (placer) o dolor no debe recaer solo en el individuo sino en la sociedad. Es decir, para reconocer el bien o el mal se debe sopesar la acción que se realiza en relación a sus consecuencias placenteras o dolorosas a nivel colectivo: si fuera más placentero que doloroso, entonces se entiende que es una acción buena ya que se busca maximizar el bienestar social.

Años más tarde, en el siglo XX surge otra corriente relevante: la ecología profunda. Arne Naess comparte el supuesto de que los animales deben estar liberados y protegidos de la crueldad que ejercen los humanos sobre ellos; sin embargo, la ecología profunda hace una clara distinción con el utilitarismo. Esta teoría no justifica el uso de los animales ni la degradación del

medio ambiente para el beneficio consumista humano ya que considera que los animales no humanos son intrínsecamente valiosos y sus vidas deben ser respetadas sin ser vulneradas para el consumo humano.

Ambas corrientes inspiraron a muchos de los autores mencionados a generar más argumentos y debates que, aunque presenten diferentes matices y no lleguen a un acuerdo teórico, buscan dignificar la vida del animal no humano ya que aunque este sea para consumo humano o no, no se justifica el sufrimiento de los animales y se promueve a la incorporación del sistema legal mundial mecanismos que velen por el bienestar de los animales (desde mitigar su sufrimiento hasta prohibir radicalmente su uso).

En el siglo XXI los debates acerca de los derechos animales aumentaron y con ellos la promulgación de leyes alrededor del mundo a favor de los animales. Estas han ido evolucionando poco a poco en diferentes zonas del mundo; sin embargo, cambiar los paradigmas culturales ha sido, y sigue siendo, un proceso largo de adecuación y reflexión ética.

Una autora relevante en este siglo es Martha Nussbaum, quien a pesar de reconocer la importancia que tuvo el utilitarismo en los inicios de la pugna por los derechos animalistas, difiere en la forma de concebir merecedores de derechos solo a aquellos seres que tengan la facultad de sentir. En cambio, ella tiene una perspectiva de enfoque por capacidades, en donde se vela por la dignidad y florecimiento (oportunidades adecuadas para desarrollarse) de las diferentes especies. Además, en su libro *“Women and Human Development: The Capabilities Approach”* (2000), propone una lista de capacidades o cualidades aplicables para animales no humanos y humanos que podrían servir para —construir principios políticos básicos capaces de orientar la legislación y las políticas públicas aplicadas a los animales! (Calderón, 2016, p.52).

Esta lista está compuesta por diez capacidades: vida, salud física, integridad física, sentidos, imaginación y pensamiento, emociones, razón práctica, afiliación, relación con otras especies, juego, y, control sobre el entorno propio. Aplicado al caso de los animales de compañía, especialmente a los perros; se entiende entonces que estos tienen derecho a vivir (sean o no conscientes de su interés por hacerlo), a la salud e integridad física; es decir, no deben ser tratados con violencia física ni abusos de otras índoles.

Sobre los sentidos, imaginación y pensamiento se refiere a que se les debe garantizar el acceso a la libertad de movimiento en un entorno agradable a sus sentidos. En cuenta a las emociones, se parte de la premisa que estos seres son sensibles y experimentan emociones como los humanos (ira, gratitud, apego, etc.), por ello se les debe permitir tener vínculos afectivos con otros seres. Con respecto a la razón práctica, se debe evaluar cada situación y determinar hasta

qué punto el animal en cuestión tiene la capacidad de planear objetivos o proyectos; en caso existiera esta capacidad, ella no debe ser coactada sino apoyada.

Por otro lado, la capacidad de afiliación, consiste en permitirles ser capaces de vivir con otros seres, así como la creación de vínculos e interconexión; si esta afiliación es con humanos, estos deberían tratarlos con dignidad. Así mismo, —otras especiesl, es referido a la capacidad de relacionarse con otros seres diferentes a su propia especie; es decir, no restringirles la relación con otros animales y plantas. Sobre el juego, este supone una capacidad importante para los animales sensibles, pero debe darse en un espacio seguro y con adecuados estímulos que permitan el desarrollo del animal. Finalmente, el control sobre el entorno propio, hace referencia a que el entorno que los rodee los trate con justicia y respeto; por lo que se hacen acreedores de derechos que deberían ser custodiados y representados por los humanos (en el caso que exista una vulneración de ellos).

Esta lista de capacidades presentadas por Nussbaum (ver Anexo M), servirá como base en esta tesis para determinar lo que se entiende por maltrato animal, en el cual se incidirá en tanto se vulnere alguna de las diez capacidades presentadas. Cabe resaltar que si bien la mayoría de teorías, en especial la de Nussbaum, no discriminan entre animales domésticos y salvajes, esta investigación se centra en el maltrato canino, para el cual se usarán los mismos criterios que determinan el maltrato animal en general. En esta misma línea, se procede a describir y analizar la coyuntura del país entorno a la problemática de maltrato canino.

4. Aplicación del marco teórico en la investigación

Según el marco teórico construido, nuestros sujetos de estudio calzan en el concepto de empresa social por ser organizaciones con propósitos sociales que utilizan mecanismos empresariales (acuden al mercado) para generar valor de manera sostenible. Así mismo, la caracterización de estas tres empresas sociales se realizará a partir de su historia, perfil de equipo y las herramientas ya definidas en el marco teórico: el modelo de negocio Sanderse (2014); y, el modelo operativo 3 —puentel (ver Anexo F), el modelo operativo 4 de responsabilidad social delegada (ver Anexo G), y el modelo operativo 6a de subsidio cruzado simple (ver Anexo I).

En cuanto a los modelos teóricos que se aplicarán para el análisis de las empresas, se han elegido los factores de integración propuestos por la SEKN (2006). En el texto se menciona que la gestión efectiva se consigue a través de —la integración coherente de una constelación de factoresl (2006, p. 6); es decir, de todos los factores expuestos en la figura 3. Sin embargo, también indica que se podrá llegar a un desempeño superior en tanto se logre una mayor alineación y coherencia entre los elementos que orbitan en la figura 3 y el propósito primordial.

Esto quiere decir que se reconoce la importancia particular que tienen los factores de integración por su contribución al alineamiento interno y externo de la organización. Estos factores además de crear cohesión entre el propósito primordial y los demás elementos, también son los cimientos de la organización.

En este sentido, analizar los cimientos de los sujetos de estudio son el primer paso para entender cuáles son los elementos claves que les permiten tener una buena gestión y que podría, incluso, aumentar su efectividad. Por ello, debido al alcance exploratorio de esta investigación, se consideró pertinente analizar los factores de integración, a través de un estudio de casos de tres empresas sociales representativas del sector de protección canina.

Cabe resaltar que el texto de la SEKN (2006), hace distinción entre los emprendimientos sociales realizados por empresas con fines de lucro y OPSFL. Como ya se explicó antes, la SEKN entiende los emprendimientos sociales como aquellas acciones que tengan como fin generar valor social. Dicho concepto incluye programas de responsabilidad social u otras formas de emprendimiento que no necesariamente tienen una constitución de agente autónomo como sí lo tiene una empresa social. Para esta investigación se toman en cuenta aquellos criterios que estén directamente relacionados a las prácticas de las empresas sociales. Descartando, por ejemplo, aquellas que conciernen a programas o campañas de responsabilidad social realizadas por empresas con fines de lucro. Finalmente, como para esta investigación no se generalizarán los hallazgos del análisis de los factores de integración; se propone encontrar cuáles son las prácticas que realizan las tres empresas según los modelos propuestos por la SEKN.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual de esta investigación tiene como propósito dar a conocer el entorno de los sujetos de estudio. En este se describirá el sector de las empresas sociales y cómo inciden los principales actores del país en la problemática que estas abordan. También se presentará la ley de Bienestar y Protección Animal, y se explicará qué implicancias tiene para el sector.

1. Actores de la protección y bienestar canina

Como se explicó en un inicio, en términos académicos los temas relacionados al maltrato de animales domésticos en el Perú no se encuentran muy desarrollados. Sin embargo, a pesar de la carencia de información se vislumbra que en los últimos años se han producido iniciativas que abordan la problemática. La información de esta sección ha sido recolectada a través de estadísticas y testimonios de organizaciones sociales privadas, noticias y entrevistas con algunos agentes involucrados en el sector (rescatistas, dueños de refugios, abogados, y, fundadores y trabajadores de empresas sociales)

Esta sección propone describir cómo es que la sociedad desenvuelve su rol en cuanto la protección y el cuidado animal, para concluir con una reflexión sobre ello. Esta descripción se realizará a través de la búsqueda de información de la incidencia de los actores mostrados en la figura 7: el Estado, empresas privadas con fines de lucro, organizaciones privadas sin fines de lucro y empresas sociales. Finalmente, se construye una tabla a modo de resumen que se encuentra en el anexo N.

Figura 7: Actores del sector de protección animal



Antes de continuar con esta sección es importante mencionar que para esta investigación, se entiende como sector de protección canina al sector que se compone de organizaciones y entes dedicados o relacionados con la protección canina. Comprendiéndose

como protección canina a las actividades que velen por el bienestar canino, definidos a partir de las diez capacidades de Nussbaum. Además, de enfatizar en que la información está relacionada a la protección canina de perros en estado de maltrato, principalmente callejeros.

a. Estado

El rol que cumplen los organismos estatales, es clave por la capacidad que estos tienen de proveer bienestar a los canes. Entre las entidades que más destacan se encuentran: Ministerio de Salud del Perú (Minsa), Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), Ministerio de Producción (Produce), Ministerio de Ambiente (Minam), Ministerio de Educación (Minedu), las municipalidades, la Policía Nacional del Perú (PNP) y el poder legislativo.

El Minsa, como medida de mitigación de las enfermedades zoonóticas que producen los animales callejeros, cada año desembolsa recursos para hacer posible la realización de campañas de vacunación antirrábicas que buscan vacunar al 80% de la población canina contra la rabia y así evitar la propagación de esta enfermedad (Minsa, 2016). Si bien, la medida ha resultado efectiva porque se han logrado reducir las tasas de contagio y mortalidad a causa de la rabia, las vacunas deben ser anuales y solo contrarrestan el impacto de una de las enfermedades zoonóticas pero no la causa: la multiplicación de animales callejeros, tendencia que se proyecta a subir ya que no hay un control de los mismos. En este sentido, los efectos de estas campañas solo benefician a los humanos, en vez de afrontar la problemática beneficiando a ambas especies.

Por otro lado, tanto el Minsa, Minagri, Minedu, Minam y Produce cumplieron roles estratégicos en la elaboración de la ley de Protección y Bienestar Animal. Fue a partir de estos ministerios que se definieron los lineamientos de la Ley; es decir, se regulan normas a partir de los propósitos de cada ministerio, tales como: la salud humana, la preservación de especies, la prohibición de experimentación en animales, entre otros. Respecto a las municipalidades, algunas de estas (como la Municipalidad de Surquillo y de La Molina) asignan recursos para realizar campañas de esterilización y concientización del maltrato animal.

En cuanto la labor de la PNP, es percibida como poco activa e incluso obstaculizante. Cinco meses después de que se aprobara y reglamentara la ley de Bienestar y Protección Animal, la representante de Defensoría Animal de Tacna declaró al diario de La República que la Policía Nacional no tomaba con seriedad las denuncias de maltrato animal, por lo que se hacía inefectiva la ley. Mencionó también que diariamente recibían entre cinco y diez llamadas denunciando maltrato animal, pero que no se puede hacer mucho al respecto debido a la falta de recursos para proteger a los animales. Así mismo, Alexander Chávez –activista y fundador del

albergue Huella Familiar– expresó que la PNP no recibe todas las denuncias (comunicación personal).

Sin embargo, a partir de este año, la PNP creó un departamento de Protección y Bienestar Animal en donde se recepcionarán los casos de maltrato animal (La República 2018). Mientras, el Ministerio del Interior (Mininter) generó una campaña llamada —#SomosPatasl para dar a conocer la existencia de la ley de Protección y Bienestar Animal y fomentar a que la gente denuncie los actos de violencia contra los animales; además, se concretó la coordinación entre cuatro comisarías limeñas que —formulen las denuncias ante la fiscalía cuando se produzcan actos de violencia contra los animales. Estas cuatro comisarías serán las de San Martín de Porres (norte), Miraflores (sur), Santa Anita (Este) y Petit Thouars (centro oeste)l (El Comercio 2018 s/p).

b. Empresas privadas con fines de lucro

En cuanto las empresas privadas con fines de lucro, el sector dirigido a las mascotas parece ser un nicho de mercado interesante, debido a su proyección de crecimiento. En el 2016 el CPI publicó un estudio en donde se revelaba que el 62.4% de los limeños poseían una mascota en sus hogares, siendo los perros la mascota más popular, representando el 80.1% del total de mascotas limeñas. Para ese mismo año, ya se comenzaban a encontrar noticias relacionadas al potencial del sector de mascotas. El Comercio, redactó un artículo mencionando que según un estudio de Euromonitor International se develó que el mercado de comida y cuidados hacia las mascotas generaría ese año S/642,4 millones, y se estimaba a llegar a S/893,5 millones para el 2021. Sin embargo, el crecimiento fue mejor del esperado. En febrero de este año, La República entrevista a Nicolás Mulder (fundador de una marca de productos de mascotas), quien declara que en el 2017 el sector superó los S/ 820 millones (siendo la comida de perro el producto más comprado en el sector).

Estas cifras demuestran una creciente tendencia hacia el cuidado de los animales domésticos. Así mismo, esta tendencia también se refleja en un cambio paulatino en la cultura, inclinándose hacia una incipiente tendencia *petfriendly* que se muestra en Lima con la apertura de nuevos locales, como *outlets* y restaurantes, que permiten la admisión de mascotas. No obstante, aunque esta es una iniciativa de inclusión, solo contempla a los animales suscritos a un hogar y no beneficia directamente a los animales callejeros.

Por otro lado, solo en Lima Metropolitana se encuentran registradas 640 veterinarias (Ipsos, 2015) las cuales cumplen la función de provisionar de salud a los animales. Si bien las veterinarias pertenecen al sector empresarial, hay algunas que optan por tomar un enfoque social para hacer accesible sus servicios a todos los estratos sociales, entre ellas se encuentran la

veterinaria Posta Oasis de Francisco Bryce al cual denominan —el veterinario de los pobres—. El rol de las veterinarias (ya sea que tengan un enfoque más social que lucrativo) es vital para la reducción de animales maltratados, ya que desde sus conocimientos pueden provisionar de servicios como: la esterilización para el control de la población de animales callejeros, y, sanación de sus enfermedades y daños físicos. Algunas veterinarias al ser conscientes de su influencia, se unen a animalistas para promover la esterilización de mascotas, estas iniciativas repercuten directamente con la problemática ya que, de llevarse a cabo, ayuda a la reducción de la proliferación de animales que pueden terminar en abandono (o que de antemano ya se encuentran en la calle).

Otro punto a tomar en cuenta es que, a partir de la incorporación de programas de responsabilidad social empresarial y del marketing social algunas empresas se han sumado a apoyar a diferentes organizaciones sin fines de lucro que abordan la problemática de animales maltratados o en estado de abandono.

c. Organizaciones privadas sin fines de lucro

Este sector interviene en la solución de la problemática a través de asociaciones sin fines de lucro dedicadas a la protección de animales. Si bien no hay muchos datos académicos que estudien a detalle la labor de estas organizaciones, se ha logrado encontrar que las organizaciones más relevantes son: los albergues de animales callejeros y entidades privadas protectoras de animales.

Los albergues son organizaciones que inciden directamente en la problemática porque trabajan con los perros, a los cuales curan, cuidan y acogen hasta poder reubicarlos en un nuevo hogar. Además de refugiar a los perros en estado de maltrato, muchos de ellos buscan promover la protección de los animales a través de la educación y concientización. Algunas son: Vida Digna, Grupo Caridad, entre otros. Sin embargo, la mayoría de estas enfrentan problemas de sostenibilidad por su modelo de negocio tradicionalmente dependiente a donaciones no regulares. Ejemplo de ello es el caso del Grupo Caridad, que a pesar de ser uno de los más conocidos, manifestó que se encuentra en una crisis por falta de financiamiento, lo que originó una gran acumulación de deudas por servicios que puede llevarlos al cierre de sus refugios de animales (Grupo Caridad, 2017). Otro caso es el de —Mi Patazal el cual tuvo que ser clausurado por las pésimas condiciones en que se encontraban sus instalaciones (El Comercio, 2015), producto de la falta de recursos para operar adecuadamente el refugio.

Por otro lado, también se encuentran asociaciones de protección animal. Entre las más conocidas están: la Defensoría Animal de Tacna, la Asociación Peruana de Protección a los

Animales (ASPPA) y la asociación Personas por el Trato Ético de los Animales (PETA), todas estas organizaciones tienen como propósito principal asegurar la vida digna de los animales.

Ambos actores cumplen con roles claves, ya que a través de ellos y de la constancia y presión que ejercieron, tanto los grupos animalistas como los representantes del albergue Grupo Caridad, se logra promulgar la ley de Bienestar y Protección Animal.

d. Empresas sociales

Así mismo, existen emprendimientos sociales peruanos que también comparten el propósito de los albergues. Estos tienen como propósito crear un mejor lugar para los animales y así brindarles una vida digna. Algunas organizaciones pertenecientes a este pequeño grupo son WUF y Matchcota, las cuales tienen en común valerse de la tecnología (página web o aplicación móvil) para alcanzar su misión social, sin ser necesariamente un albergue de animales. Estas organizaciones no solo se sostienen a través de donaciones, sino que consiguen aliados claves, y ofrecen servicios o bienes para generar flujos de ingreso que les permita ser sostenibles como organización así como impactar en su propósito social.

Por otro lado, se encuentran refugios de animales con dinámica empresarial que brinda hogar, cuidados y comida temporal a los canes callejeros, a la vez que concientizan sobre tenencia responsable de animales. La diferencia con los albergues tradicionales, es que estos acuden al mercado para financiarse, a la vez que crean mecanismos para sostener sus fuentes de ingresos. Ejemplo de ello es el albergue de Voz Animal, que es conocido por su transparencia y organización.

2. Bienestar y maltrato animal desde enfoque legal

Uno de los actores importantes en cuanto la protección de animales es, en definitiva, el poder legislativo, ya que desde la regulación de leyes puede desalentar el maltrato animal a través de sanciones penales. Como se explicó con anterioridad, la Ley de Bienestar y Protección Animal es la ley vigente que protege a los animales en el Perú. Su antecesora, la ley de protección a los animales domésticos y silvestres mantenidos en cautiverio (Ley N° 27265), solo consideraba como una —falta el maltrato animal y por lo tanto las sanciones contra el maltrato animal eran muy leves. Fue en el 2015 que después una serie de movimientos sociales en el Perú se logró aprobar una nueva ley de Protección y Bienestar animal (Vega & Watanabe, 2016), y en ella se elevan las sanciones, y el maltrato animal pasa de ser considerado —falta a —delito.

La ley de Protección y Bienestar animal se expresa como el —conjunto de elementos que se refieren a la calidad de vida de los animales, basado en la protección de las especies, respeto

a sus hábitats naturales y adaptación a los entornos brindados por el ser humano que les permita desarrollarse y mantener un comportamiento natural y un estado de plena salud física y mental que implica aspectos de sensibilidad referidos, principalmente, al dolor y al miedo (Ley N.º 30407).

Cabe resaltar que las dimensiones de la Ley no contemplan —las corridas de toros, peleas de toros, peleas de gallos y demás espectáculos declarados de carácter cultural por la autoridad competente, las que se regulan por ley especial (Ley N.º 30407 s/p). En cuanto a esto, hay diferentes posiciones al respecto, ya que esta exoneración sigue representando maltrato innecesario hacia los animales. A pesar de ello, la reglamentación de esta ley sigue siendo un hito importante ya que brinda un marco legal para proteger a la mayoría de animales. Sobre las penalidades, estas van desde la paralización de operaciones que experimenten o maltraten animales, pago de multas, la incapacidad definitiva de la tenencia de animales o la privación de libertad en no más de tres años. A pesar del hito que marca esta ley, esta no se ejerce a plenitud a causa del mal manejo de las entidades comprometidas como la PNP (Foy, comunicación personal, 2018). Esta falta de legitimación a la ley, no ayuda a mitigar el maltrato animal al no procesar las denuncias de la manera en que la ley lo dicta.

En conclusión, la problemática es abordada por diferentes actores como: la sociedad civil, el Estado y las empresas (ver Anexo N). Se revela que existen esfuerzos entre los diferentes actores, pero estos mecanismos no son del todo efectivos para erradicar o aminorar en gran parte la problemática. Ello podría deberse a que los actores no trabajan de manera articulada, así como tampoco de la escasa educación y sensibilización sobre la tenencia responsable de animales de compañía. Esto deriva en una cultura poco empática, ejemplificada en aquellas autoridades que no actúan coherentemente con la ley, subvalorando los casos de maltrato animal dejando impunes los actos de abuso, violencia y abandono de animales; o por los mismos ciudadanos que inciden directa o indirectamente en prácticas de maltrato animal.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Este capítulo expone la metodología que se empleará a lo largo de la investigación para alcanzar los objetivos planteados. Con ello, se dará a conocer el alcance de la investigación así como el tipo de diseño metodológico del cual se detalla el enfoque, la estrategia y el horizonte temporal de la investigación. Finalmente, se explican las herramientas de recojo de información y la operabilidad de la investigación.

1. Alcance de la investigación

Esta investigación tiene un alcance exploratorio-descriptivo. Entendiéndose como una investigación exploratoria a aquella que —busca familiarizarse con un fenómeno o una situación sobre la que no existe un marco teórico bien definido (Castro, 2010, p. 38). En este sentido, este trabajo tiene un alcance exploratorio porque las investigaciones referentes a conocer aspectos de las empresas sociales en Perú son incipientes por ser un concepto relativamente nuevo; son aún menos las investigaciones referentes a empresas sociales que se desenvuelven en el sector de protección canina en el país. Es por ello que este trabajo al enfocarse en tres empresas sociales del sector de protección canina, cumple con la función de ser un acercamiento académico a este tema y una base para futuras investigaciones.

Por otro lado, se entiende como investigación descriptiva a aquella —cuyo objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real (Castro, 2010, p. 38). Respecto a ello, esta investigación es también descriptiva porque se caracterizan y analizan tres casos de estudio a partir de los modelos propuestos en el marco teórico.

2. Tipo de diseño metodológico

El diseño metodológico incluye la explicación del —enfoque, la estrategia general y el horizonte temporal de la investigación (Pasco & Ponce, 2015, p. 45). Para esta investigación se propone un enfoque cualitativo. Sobre este, Castro señala que

Las investigaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera intrínseca los resultados a poblaciones más amplias, ni necesariamente obtener muestras representativas —bajo la ley de probabilidad—; incluso, no buscan que sus estudios lleguen a replicarse. Asimismo, se fundamentan más en un proceso inductivo, exploran y describen, luego generan perspectivas teóricas (2010, p. 35).

Además, este enfoque permitirá hacer uso instrumentos de medición más abiertos y de muestras pequeñas tales como entrevistas y observaciones para así conseguir una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado (Pasco & Ponce, 2015).

Por otro lado, esta investigación al estar basada en el estudio de tres casos en un sector particular, seguirá la estrategia de —estudio de caso‖ que se define como —la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido‖ (Harrison, 2002, p. 177). La selección de los casos de estudio tuvo como criterios principales: que las organizaciones sean empresas sociales, que hayan logrado ser sostenibles financieramente a través de fuentes de ingreso regulares, y que tengan impactos sociales. Sobre esta estrategia de casos de estudio, si bien no se generalizarán los hallazgos se podrá dar aproximaciones del funcionamiento de organizaciones de un sector poco estudiado, lo cual aportará herramientas para mejorar el entendimiento del fenómeno y generar visibilización del problema para futuras investigaciones.

Finalmente, el horizonte escogido será el transversal ya que se caracteriza por —la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados‖ (Pasco & Ponce, 2015, p. 49). Este enfoque es pertinente para esta investigación porque la información requerida para el desarrollo de nuestros objetivos será recolectada en un solo periodo.

3. Herramientas de recojo de información

Se utilizaron las siguientes técnicas de recojo de información: revisión bibliográfica, guía de observación, vídeos, encuestas, entrevistas estructuradas y semiestructuradas. Se considera pertinente recurrir a la revisión de literatura relacionada con la investigación para clarificar términos clave y permitir una mejor comprensión de la investigación.

Las entrevistas estructuradas se aplicaron a expertos en gestión social y en temas relacionados a la protección canina. Las entrevistas semiestructuradas a profundidad fueron realizadas al líder fundador de cada organización y a un miembro antiguo (pero no fundador) de cada organización.

Las encuestas fueron construidas a utilizando la escala de Likert y se pusieron a disposición de los colaboradores administrativos de las organizaciones, para triangular los datos recolectados de las entrevistas. Así mismo, se utilizaron vídeos emitidos por entidades de validez académica como TEDx Talks, desde la cual también se recolecto información para la triangulación de datos.

Cabe resaltar que los instrumentos utilizados (las guías de entrevistas y encuestas), son de autoría propia. La formulación de los instrumentos se realizó a través de la adaptación de las

variables propuestas por la SEKN en los modelos de liderazgo, estrategia y cultura organizacional, siguiendo el siguiente orden:

- a. Lectura a profundidad del texto
- b. Identificación de posibles variables
- c. Selección de variables con criterios de generalidad para emprendimientos provenientes de una empresa social
- d. Ordenación de las variables
- e. Formulación de preguntas y proposiciones
- f. Agrupación en grandes temas lógicos
- g. Ordenación lógica para las entrevistas y encuestas.

4. Operacionalidad

La presente investigación se desarrolló en cinco etapas: planteamiento de la oportunidad de investigación, revisión de información y construcción de un marco teórico, recolección de información, análisis de información, resultados y conclusiones. De esta manera, en la primera etapa se realizó la identificación de un problema, el mapeo del sector y entrevistas exploratorias para así poder determinar los casos a ser estudiados. Seguidamente, se llevó a cabo una primera revisión bibliográfica y, paralelamente, se fueron contactando y consiguiendo la aprobación de las organizaciones estudiadas. En la segunda etapa, se realizó una segunda revisión bibliográfica, además de entrevistas a expertos para lograr plantear el marco de referencia que permitió explicar los conceptos necesarios para responder los objetivos propuestos. De esta manera, a partir de toda la información obtenida se construyó el marco teórico y contextual.

En la tercera etapa, se determinó la metodología de investigación. A partir de esta metodología se elaboraron las guías de entrevistas y encuestas. Consecuentemente, se procedió a realizar la recolección de información. En esta fase se encontraron algunos inconvenientes con los sujetos de estudio. En primer lugar, se determinó que las herramientas a utilizar no podrían ser homogéneas debido a las diferencias entre ellas. En Matchcota no se podría realizar fichas de observación pues todas sus actividades son internas vía internet. En el caso de Voz Animal, no se podría aplicar la encuesta, debido a que la organización no cuenta con personal administrativo (solo la fundadora). Finalmente, en el caso de WUF, hubo inconvenientes para llevar a cabo la entrevista con el líder fundador por su ocupada agenda y constantes viajes; además, en la etapa de recolección de información, los colaboradores se encontraban de

vacaciones o ya habían dejado sus puestos, por ello se obtuvo una baja cantidad de encuestas realizadas.

No obstante, ante ello se decidió aplicar los métodos de manera conveniente hacia cada empresa, contando cada una con por lo menos tres fuentes distintas. En el caso de Matchcota, se logró levantar información a través de la entrevista con la líder fundadora y la colaboradora más antigua no fundadora; además, de tener respuesta en la encuesta de 6 de los 10 colaboradores en Matchcota. En cuanto Voz Animal, se obtuvo la entrevista con la líder fundadora; además, se cuenta con una entrevista a la colaboradora más antigua no fundadora. En adición, se realizó una visita al refugio ubicado en Pucusana, en el cuál se pudo recolectar información para la guía de observación.

Sobre WUF, al ser la organización con la que se tuvo más de obstáculos, se tuvo que recolectar la información a través de entrevistas, videos y, minoritariamente, encuestas. Por lo que se cuenta con más de una entrevista a un colaborador antiguo no fundador, la primera data desde el 2017 y la segunda en el 2018, mostrando así los cambios de la organización en ese periodo de tiempo y reconfirmando la información brindada en la primera ocasión. Además, se utilizan como apoyo videos realizados por el fundador: uno para la plataforma TEDx Talks y otro de una charla sobre el funcionamiento y proyecciones de WUF cuando aún estaban en la fase de inicio (2015). Finalmente, las encuestas en WUF lograron ser completadas por la gerente general y el gerente de producto Club WUF.

En la cuarta etapa, se procesó, organizó y sintetizó la información recolectada. Seguidamente, se procesó y organizó nuevamente la información. Posteriormente, a partir de la información ya sintetizada y del marco de referencia, se procedió a caracterizar a las organizaciones elegidas a través la descripción y análisis de sus modelo de negocio y operativo.

Por último, a partir del análisis de toda la información se sintetizaron los resultados para formular las conclusiones más relevantes en cuanto a las prácticas identificadas y finalmente, se plantearon recomendaciones según los hallazgos. Al final de la elaboración de la investigación, se validaron los hallazgos con dos expertos en gestión social.

CAPÍTULO 5: CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS DE ESTUDIO

En esta sección se realizará la caracterización de los casos de estudio de la presente investigación. Para ello, se presentará la historia de cómo surgió cada organización, y, seguidamente se explicará el funcionamiento de cada empresa social a partir de los modelos de negocio y operativos. El modelo de negocio utilizado para caracterizar a las empresas sociales será el de Sanderse (2014), mientras los modelos operativos a ser utilizados serán los de Faber et al (2015), explicados previamente en el marco teórico.

Finalmente, como cierre de capítulo, se presenta una tabla que resume las principales características de las tres empresas sociales, ello con el propósito de mostrar de manera clara las similitudes y diferencias destacadas entre los casos de estudio.

1. Matchcota

Matchcota es una asociación sin fines de lucro que opera como una plataforma para facilitar la adopción de perros que se encuentran en sus albergues asociados, a los cuales brinda recursos que mejoran la calidad de vida de los perros albergados. Matchcota está conformada por un equipo de jóvenes profesionales voluntarios que tienen como misión —darle a las mascotas abandonadas mayores oportunidades de adopción, contribuyendo a que tanto las familias como las mascotas puedan llevar una vida más feliz (Matchcota, 2018, s/p).

Además, esta organización proclama su visión de la siguiente manera: —Soñamos con vivir en una sociedad responsable con su entorno, que respete a todos los seres vivos; y donde adoptar sea siempre la primera opción (Matchcota 2018, s/p). El éxito para esta organización es percibido de dos formas: reubicar a los perros en estado de maltrato a hogares responsables; pero, principalmente, generar un cambio en la sociedad para que se fortalezca la cultura de adopciones y tenencia responsable.

1.1. Historia

Matchcota surge como una idea en octubre del 2014 a través de un grupo de cuatro personas que se conocieron en un grupo de rescatistas de perros: Pamela Navarrete, Melina Suarez, Santiago León y Víctor Rodríguez. Ellos compartían una fuerte motivación por hacer un cambio para los canes, por lo que empezaron a pensar en soluciones que puedan ayudar a mejorar el estado de los perros callejeros. Para ello realizaron encuestas a 600 personas (a modo de análisis del entorno) en el que hallaron que el problema radica en la desinformación y mitos de la adopción de perros. En cuanto a desinformación identificaron: que un 20% de las personas

no adoptan porque no sabían dónde ni cómo adoptar y aún menos sobre el proceso de adopción. Y acerca de los mitos de adopción encontraron que los impedimentos para adoptar eran: falta de tiempo, falta de espacio y la creencia de que el perro no se adaptaría a una casa (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio del 2018). En base a ello decidieron enfocarse en la promoción y facilitación de adopciones, en vez de en el rescate y albergue de perros.

Siendo así que tras un año de planificación, se constituyen formalmente como una asociación sin fines de lucro; y, posteriormente, lanzan la plataforma de adopciones de Matchcota en septiembre de 2015, con la firme creencia de que —existe una mascota ideal para cada tipo de personal (Orrego, comunicación personal, 21 de junio del 2018). Esta plataforma no solo dispone de fotos de los perros de los albergues con los que trabajan, sino también brindan detalles del comportamiento y necesidades del can, con el propósito de que el potencial adoptante pueda encontrar a la mascota que se adecuara más a su estilo de vida.

En el camino, se les unió una miembro importante: Carla Orrego, a la que consideran una cofundadora más. Cada uno de estos co-fundadores cuenta con una carrera profesional y sus propios trabajos independientes. Por lo que consideran a Matchcota como su proyecto personal en el que trabajan voluntariamente todas las tardes después del trabajo o en sus tiempos libres; siempre manteniendo el compromiso y responsabilidad suficiente para hacerla funcionar.

En un inicio, los cinco co-fundadores se encargaban de dirigir y gestionar la organización a través de diferentes roles que iban desde el manejo de las finanzas hasta la gestión de redes sociales. A ellos se les sumaron algunos voluntarios que ayudarían en el soporte de las campañas de difusión. Así mismo, se estipuló que cada uno de los cofundadores aportase con S/100.00 mensuales para sostener las operaciones. Esas operaciones principalmente son realizar el proceso de adopción, lo cual demanda entre S/200.00 y S/250.00 por perro (por transporte, baño del perro y kit de adopción).

La organización logró crecer más de lo que esperaban, por lo que la demanda de adopciones aumentó y, con ello, aumentaron los gastos. Es así que pronto se toparon con el primer obstáculo: el financiamiento basado en donaciones propias no sería sostenible y correría riesgo la sobrevivencia del emprendimiento social. Entonces, se plantearon el reto de ser sostenibles. Este primer obstáculo los impulsó a buscar socios claves, consiguiendo como primer *co-branding* a Gerpal Inmobiliaria en 2016 y tuvieron una primera oportunidad de difusión a través de la página web de la inmobiliaria. Posteriormente tuvieron otras alianzas temporales con otras marcas, pero el siguiente hito importante fue en setiembre del 2016, donde lograron hacer un *co-branding* con Plaza Veá, siendo esta su alianza más grande y duradera hasta la actualidad.

Aproximadamente al año y medio de iniciar operaciones, lograron alcanzar el punto de equilibrio. El siguiente hito que marcó la historia de Matchcota fue la obtención del premio Protagonistas del Cambio en el año 2017 otorgado al equipo por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Finalmente, el hito más reciente se ha dado este año al iniciar un importante proyecto de expansión junto con Plaza Vea, este se encuentra en su etapa inicial y opera en cinco ciudades: Cusco, Piura, Chincha, Arequipa y Trujillo.

1.2. Perfil del líder y equipo principal

La líder principal de Matchcota es Pamela Navarrete (Directora y co-fundadora, ella culminó sus estudios de Economía en la Universidad del Pacífico (UP), egresando el 2013 y, posteriormente, realizando estudios de especialización en Finanzas y políticas públicas. Tiene un fuerte interés por las actividades sociales, especialmente las que están conectadas con la protección de animales, lo cual la motivó a ser parte de este emprendimiento.

Como parte del equipo fundador también están Víctor Rodríguez, Santiago León y Melina Suarez quienes tienen estudios en Administración de empresas en la PUCP, Contabilidad en la UP y Negocios internacionales en la UL respectivamente. Además de estos estudios Víctor y Santiago cursaron MBAs en el extranjero; Víctor en la IE *Business School* de Madrid y Santiago en la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile. Este grupo comparte un pasado común al haber conformado un grupo activista a favor de la protección animal, específicamente apoyando rescates de perros.

Posteriormente se unió Carla Orrego que tiene un grado académico de MBA y Ana que cuenta con un PhD. Ellas también cuentan con un fuerte interés y compromiso por solucionar esta problemática. Todos los miembros del equipo trabajan en organizaciones grandes de diferentes rubros como financiero, telecomunicaciones, comercio exterior, logística, etc. Todo ello son pruebas de que el equipo posee un alto grado de profesionalismo, además de experiencia y conocimientos valiosos para aportar al desarrollo de Matchcota. Cabe resaltar que todos ellos trabajan de forma voluntaria en las diferentes coordinaciones de la organización. El organigrama se encuentra en el Anexo O.

1.3. Modelo de negocio

A continuación, se presentará el modelo operativo y el modelo de negocio de Matchcota (Anexo V), destacando las principales características.

1.3.1. Operativo

A partir de los modelos de empresa social propuestos en el marco teórico, se puede determinar que el modelo operativo de Matchcota es el –modelo 3|| de Puente (ver Anexo P).

Matchcota genera sus ingresos principales a través de brindar servicios de padrinaje a personas que tienen la voluntad y recursos para contribuir con la manutención mensual de un perro de un albergue. De esta forma, Matchcota provee a los padrinos visitas al refugio y reportes mensuales sobre el estado del perro; mientras, con el dinero que dan los padrinos cubre las necesidades del perro apadrinado y otros costos operativos (como los de su actividad principal, las adopciones). En síntesis, Matchcota provee flujos de servicios y a través de ello genera flujos de ingreso, que sirven para proveer de recursos y servicios a sus albergues asociados y un parte para sostener sus actividades operativas como las adopciones.

1.3.2. Canvas

Para explicar el modelo de negocio de Matchcota, se explicará en primer lugar la propuesta de valor. La propuesta de valor está compuesta por: la misión (ya explicada líneas arriba), programas, y la marca.

Esta organización cuenta con dos programas: padrinaje y adopciones. Como ya se mencionó en el modelo operativo, el programa de padrinos es la principal fuente de ingresos de Matchcota. Este programa permite que personas, conscientes de la problemática de maltrato canino que no pueden adoptar perros por diversos limitantes, puedan contribuir con S/100.00 mensuales, a mejorar la calidad de vida del perro que ellos seleccionen del albergue. Al hacer esa contribución podrán obtener a cambio reportes constantes sobre el estado del perro seleccionado, y la oportunidad de tener cuatro visitas anuales pagadas para poder interactuar con ellos. En la actualidad, cuentan con 53 padrinos que han permitido que puedan hacerse autosostenibles con un aproximado de ingresos de S/ 5 300.

Por otro lado, el programa de adopción de perros permite que de forma gratuita, las personas puedan acceder a la adopción de un perro sano, que será entregado en la casa de la familia con un pack de adopción (collar, placa y cama), y a beneficios exclusivos como descuentos en servicios profesionales dedicados a perros; además, de una asesoría personalizada para lograr una adaptación exitosa entre los adoptantes y los perros.

Matchcota pone gran parte de sus esfuerzos operativos para que el proceso de adopción (principal actividad) sea impecable; en primer lugar, se realiza un proceso de evaluación en que se espera aprobar a aquellas familias o personas que cumplan con ciertos requisitos indispensables como: responsabilidad, compromiso y estabilidad económica demostrada para poder solventar los gastos que requiera el perro. Actualmente, ya han podido reubicar en familias estables a 207 perros, a los cuales se les sigue haciendo seguimiento. En este punto también se agrupa los principales costes de esta organización, pues como se mencionó en líneas

arriba, el costo por adopción es aproximadamente S/ 200, realizándose un aproximado de 5 a 10 adopciones mensuales que ocasiona un costo entre S/1000 a S/ 2500 mensual.

Por último, Matchcota ha logrado posicionarse como una marca confiable, innovadora y con un propósito fuerte relacionado a la protección canina. Lo cual resulta atractivo para empresas que buscan agregar valor a sus marcas realizando responsabilidad social. Un caso de esto es Plaza Veja, la cual promociona su línea de alimentos para mascotas haciendo uso de la marca de Matchcota, a la vez que parte de los beneficios obtenidos por Plaza Veja se traducen en alimentos donados para los albergues asociados a Matchcota. A partir de esta alianza Matchcota obtiene mayor difusión de su marca y actualmente la posibilidad de expandirse a otras ciudades con el apoyo de Plaza Veja, aunque este proyecto aún se encuentra en etapa de prueba.

En cuanto al impacto social de Matchcota, este radica en provisionar algunos recursos a los cinco albergues de perros que tiene como asociados, los cuales son refugios formales que cumplen con brindar condiciones mínimas a los perros sin hacinarlos; además, tienen a todos los canes esterilizados y vacunados. Por último, estos tienen cierto grado de organización y un alto sentido de responsabilidad con los perros que están bajo su tutela. Entre los más grandes y organizados están: Voz Animal, Vida Digna y Wasi Wau; mientras, que los más pequeños son Kaprichos perrunos y SOS.

El aporte de Matchcota con estos es poder liberarlos de la carga de recursos que implica los procesos de adopción de los perros, los cuales tienen un costo elevado de transporte y preparación del can para su nuevo hogar; además, ayuda a que los perros puedan adoptarse más rápidamente. En el caso de Voz Animal y Vida Digna, Matchcota maneja exclusivamente con ellos el programa de padrinos, por lo que transfiere mensualmente recursos económicos a estos albergues para que puedan cubrir con mejor holgura los rescates y los recursos necesarios que permiten mantener a los perros en buen estado físico y mental.

2. Voz Animal

Voz Animal se constituyó como una asociación sin fines de lucro, con la visión de poder cambiar el destino de los perros a un final feliz. Operan como un albergue para perros a través del cual tienen la misión de rescatar animales de la calle en pésimas condiciones, curarlos, esterilizarlos y darlos en adopción. Además, esperan poder esterilizar a todos los animales domésticos callejeros como solución a la sobrepoblación de estos en las calles. El éxito para esta organización es ver la transformación de cada uno de sus canes rescatados y cambiarles la vida: que pase de un estado de maltrato casi al borde de la muerte, hacia un estado de salud óptima viviendo con una familia responsable (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018).

2.1. Historia

Las fundadoras de Voz Animal se conocieron en actividades de rescate de perros callejeros. A partir de ello, se juntaron para poder tener un mayor alcance de rescates; sin embargo, esta actividad cada vez se hacía más costosa y menos sostenible. Por ello, decidieron formar un albergue para aminorar los costos del hospedaje de los perros rescatados. En el año 2013 lograron conseguir su primer local en Pachacamac, el cual fue prestado por un amigo de las fundadoras. No obstante, un año más tarde los dueños del local solicitaron el terreno de vuelta, razón por la que tuvieron que trasladarse a otro local. Este nuevo terreno fue cedido por los padres de la fundadora Anaís Anaya y es en el que operan hasta la actualidad. Este local se encuentra ubicado en Pucusana y, gracias al apoyo de Magnesol y Civa, quienes realizaron aportes económicos a cambio exposición en las redes de Voz Animal, consiguieron realizar la construcción del albergue.

En este segundo albergue, comenzaron refugiando a 25 perros. Para su cuidado y manutención, se requirió mucha inversión propia al principio. Por ello, en esta etapa inicial, recurrieron a la venta de *merchandising* para generar ingresos. Sin embargo, esta forma de generar ingresos no era la más idónea porque no generaba flujos suficientes. A partir de este obstáculo, buscan otras maneras de obtener recursos. Es así como llegan a formar alianzas estables con diversas empresas, siendo las alianzas más importantes Magnesol y Mimaskot. Además, lanzan un programa de padrinos que permite que personas interesadas en el bienestar de los animales pague un monto mensual para contribuir con la manutención del perro que él o ella escoja del refugio.

En el 2016 logran hacerse sostenibles gracias a este programa; además, ese mismo año deciden formalizar legalmente la organización como asociación sin fines de lucro. El año siguiente, después de arduos esfuerzos, consigue la acreditación ante el Estado de —entidad perceptora de donaciones!, mediante el cual pueden emitir comprobantes de recepción de donaciones y permitir que las empresas donantes puedan reconocer sus donaciones como gastos deducibles de renta. Ello les permite fortalecer sus alianzas estratégicas y ser más atractivos antes posibles empresas donantes.

2.2. Perfil del líder y equipo

En la actualidad, la fundadora y presidenta de Voz Animal es Anaís Anaya. Ella realizó rescates de perros, gatos y aves desde los 13 años de edad, lo cual le da una experiencia de más de 15 años en el sector. Estudió Economía en la Universidad San Ignacio de Loyola y también realizó cursos de veterinaria. Desde el inicio hasta la actualidad, Anaya es la encargada de la

gestión de todo el refugio. Para desempeñar ese rol, además de sus estudios, se apoya de la experiencia obtenida en el manejo de una empresa familiar.

Por otro lado, se encuentra Francis Wakeham, quien estudió Arquitectura de interiores en Toulouse Lautrec. Ella se acopló a la organización poco después de que esta se inicie; ella se encarga de las actividades de Marketing y relaciones con las organizaciones. Además, se encuentra la familia de Anaís: madre, hermano y pareja; quienes apoyan en diversas actividades del refugio.

A pesar de no contar con un organigrama formal, fue posible formular su estructura que puede visualizarse en el Anexo Q. También cuentan con 25 voluntarios que reclutan a través de sus redes sociales y página web. Todos ellos tienen otras actividades y trabajos, por lo que dedican tiempo parcial a Voz Animal. Por ello, los únicos miembros asalariados que trabajan todos los días en el refugio son las dos colaboradoras contratadas para la limpieza y cuidado de los 70 canes refugiados.

2.3. Modelo de negocio

A continuación, se presenta el modelo operativo y el modelo de negocio de Voz Animal (Anexo W), destacando las principales características.

2.3.1. Operativo

Según la revisión de modelos operativos propuestos en el marco teórico, se determinó que el modelo operativo de Voz Animal calza con el –modelo 4II de responsabilidad social delegada (ver Anexo R). Voz Animal, genera flujos de ingreso a través del mercado con su programa de padrinos, siendo este su actividad principal para obtener ingresos. El programa de padrinos es un servicio por el cual se recolectan dinero y dan a cambio un seguimiento personalizado del perro apadrinado. Con el flujo de ingresos se cubren gastos de operación como el salario y mantenimiento del albergue; y, principalmente se cubren todas las necesidades de los perros refugiados, generando directamente valor social para su población objetivo: los perros.

2.3.2. Canvas

La propuesta de valor de la organización consiste: en programas de padrinos, temporales y adopciones. El programa de madrinas y padrinos, está dirigido a personas que no pueden tener una mascota en sus hogares, pero que están deseosas de poder ayudar y hacer seguimiento al perro que dirigen su apoyo. Estas personas pueden dar una contribución de \$/100.00 por apadrinar un perro del refugio, a cambio Voz Animal envía reportes con fotos cada

diez días; además, tienen la posibilidad de poder hacer visitas de lunes a domingo y; por último, son acreedores de pasar en sus casas un fin de semana con sus ahijados.

El otro programa que manejan es el de hogares temporales, este consiste en recibir perros rescatados por otras personas para albergarlos de forma temporal en el refugio, a cambio de una cuota de S/ 300.00. Lo particular de este programa es que tienen diez cupos como máximo para recibir perros por esta modalidad. Ello porque suelen ser perros en buen estado y rescatados por personas con poder adquisitivo medio-elevado. Entre estos dos programas, recolectan un aproximado de S/ 7000.00 mensuales, con los que cubren sus principales egresos operativos: sueldo de los colaboradores de limpieza y cuidado de los perros, servicios generales (luz y agua), mantenimientos del albergue, y, los servicios que necesiten los perros refugiados. Sin embargo, también obtienen recursos que provienen de donaciones de empresas como Magnesol (que contribuye económicamente y en ocasiones con materiales) y de Mimaskot (hace contribuciones en forma de alimentos para los perros). Finalmente, venden *merchandising*, pero esta es una actividad complementaria que no les genera muchos ingresos.

Con respecto a las personas aptas para adoptar un perro, estas deben ser mayores de 25 años, contar con ingresos fijos que demuestren solvencia económica y que residan en Lima. El sector de residencia debe ser uno que posibilite realizar seguimientos y que no tenga una gran población de perros callejeros, ya que, según sus políticas, se les quitaría la oportunidad a otros perros de la zona. Para poder adoptar, es necesario completar un formulario y dar una contribución de S/ 50.00 si se trata de cachorros y de S/ 100.00 de tratarse perros adultos. Voz Animal entrega al perro esterilizado, desparasitado, vacunado y con una placa con GPS QR. En el caso de que el adoptante ya no pueda hacerse cargo del perro adoptado, este puede ser regresado al albergue. Con este programa logran dar en adopción mensualmente a un aproximado de cinco perros; cifra que se eleva a un promedio de ocho perros mensuales al sumar esfuerzos con el apoyo de sus aliados (Matchcota y WUF).

En cuanto al impacto social de Voz Animal, este consiste en refugiar y curar a perros callejeros con condiciones de salud paupérrimas, realizar campañas de esterilización, y, elaborar charlas de concientización de tenencia responsable. En cuanto el primer impacto, brindan oportunidades de vida a perros que se encuentran en situaciones críticas y, que de no ser atendidos, podrían fallecer. A estos canes les brindan atención veterinaria, tratamientos y cuidados especiales de ser necesario, alojamiento indefinido, alimentos y son rehabilitados para poder ser eventualmente adoptados por una familia responsable.

Por otro lado, en cuanto las campañas de esterilización gratuitas, estas se realizan para poder combatir la sobrepoblación de animales domésticos (perros y gatos) en las calles.

Logrando esterilizar a aproximadamente 80 animales cada mes, contando actualmente, en total, con más de 1500 animales esterilizados. Por último, las charlas de concientización se realizan en diversas instituciones, como colegios y universidades, con el propósito de difundir la tenencia responsable y educación sobre responsabilidad en esterilización y adopción.

3. WUF

Esta organización está constituida como una asociación sin fines de lucro que opera como organización generadora de iniciativas sociales autosostenibles (plataforma de adopciones, red social enfocada en perros, licenciamientos de productos de consumo masivo, etc.). Tienen la visión de construir un mundo donde todos los perros sean felices. Para ello tienen como misión —Conectar a la comunidad con la realidad de los perros en abandono, a través de un sistema auto sostenible con soluciones que contribuyen a la construcción de un mundo mejor para todos los perros (WUF, 2018, s/p). Para esta organización el éxito es sacar a los 6 millones de perros del estado de abandono; así mismo lograr una conciencia social acerca de la tenencia responsable y que esos perros no vuelvan a las calles.

3.1. Historia

Esta organización surgió en el 2015 como una idea de Yoel Chlimper, Sebastián Benavides y Claudia Dawson. En un vídeo para TEDx Talks, Yoel cuenta cómo es que su pasión por los perros lo lleva a abordar la problemática de perros callejeros. Él, para ese entonces, ya era fundador y CEO de Mambo; empresa que para el momento ya se encontraba bien posicionada en seis países y, desde la cual deciden ayudar a los canes incubando a WUF. Para crearla, deciden pensar en los perros callejeros como si fueran el cliente de Mambo.

Como parte de la ideación de esta propuesta realizaron una investigación en la que descubrieron que cada cinco años se compran 1.5 millones de perros en el país, mientras que en las calles existe una gran población de perros deambulando. Llevaron a cabo un estudio con 800 encuestas sobre las razones por las que las personas no adoptan, descubriendo cuatro principales razones: preferencia por una raza puntual (41%), temor por no considerar seguro adoptar (27%), desean tener al perro desde que es un cachorro (21%) y buscan vender a la descendencia (11%). A partir de ello, idean un sistema que les permita lograr un cambio social de forma sostenible. Crean un círculo virtuoso que comienza con el propósito, crean una marca, exponen la marca, generan productos y servicios y, finalmente, con lo recaudado vuelven a invertir en su propósito (ver Anexo S).

En octubre de 2015, este lienzo se plasmó a la realidad, WUF empieza sus operaciones siendo una plataforma de adopciones, en donde exponía, mediante fotos profesionales, a los

perros que podían ser adoptados. Cabe resaltar, que WUF es una plataforma online que cuenta con oficinas administrativas, pero los canes pertenecen a refugios asociados, como Voz Animal, Vida Digna, Milagros perrunos, Albergue Amor y Rescate y otros.. Así también, en 2015 tuvieron una alianza estratégica con El Comercio, desde la cual exponen la marca de WUF a través de una columna relacionada a perros y alcanzan popularidad. Además, comienzan a establecer más alianzas con empresas grandes como: Subaru, 3M, Proplan, Saga Falabella, entre otros.

A inicios del 2017, logran alcanzar la sostenibilidad financiera, teniendo como fuentes de ingresos a sus patrocinios, licenciamientos y productos propios (comida, accesorios y un piloto de programa de beneficios para perros). Siendo el principal generador de ingreso los patrocinios. A inicios de este año, consideran crear Pro WUF SAC, con un grupo de inversionistas; esto con el propósito de tener dos figuras legales. Esta idea surgió con el fin de que por el lado de Pro WUF se realicen actividades económicas para generar ingresos que soporten a la asociación sin fines de lucro WUF. Sin embargo, declinan ante la idea porque querían evitar que se desvirtúe la imagen de WUF, originando suspicacias en su público objetivo por el estigma negativo que tienen las empresas con fines de lucro. En cambio, deciden tomar la inversión a modo de préstamo y continuar como una asociación sin fines de lucro.

Posteriormente en el 15 de mayo del 2018 WUF lanza al mercado Club WUF, una versión mejorada del programa de beneficios. Club WUF es una aplicación que funciona como una red social para los dueños de perros, en donde pueden interactuar y que, por una cuota de mensual, S/ 14.90, te brinda beneficios como descuentos en comidas para perros y veterinarias. Para julio, mes y medio después de la inauguración de la aplicación, Club WUF ya cuenta con más de 15 000 descargas y con más de 500 suscripciones.

Actualmente, WUF no solo se encarga de la plataforma de adopciones, sino que a través del flujo de dinero que genera, entrega alimentos y medicinas a los perros de sus albergues asociados. Además, busca convertir a sus licenciamientos, y, productos y servicios propios en su principal fuente de ingresos. Es por ello que se encuentra incursionando y repotenciando Club WUF, teniendo como meta llegar a 1000 afiliados para fin de año. Por otro lado, Yoel Chlimper comentó que para inicios de este año WUF había logrado donar 65 toneladas de comida, dar en adopción a 200 canes y han tenido un total de 3 millones de lecturas en su columna de El Comercio.

3.2. Perfil del líder y equipo

El líder principal de WUF es Yoel Chlimper, él estudió Economía en la Universidad del Pacífico (UP) y realizó un estudio de *-Breakthrough service program* en la Harvard Business School. Su más destacable experiencia radica en el emprendimiento de Mambo una Consultora de innovación digital con un renombre internacional y con trabajos exitosos con empresas reconocidas. Por el lado del equipo de WUF, ellos definen sus perfiles como *millennials* con interés en lo social y especialmente con un interés en los perros. Los miembros del equipo cuentan con estudios superiores y trabajan en WUF a tiempo completo con un salario. El organigrama de WUF puede visualizarse en el Anexo T.

3.3. Modelo de negocio

A continuación, se presentará los modelos operativos y de negocio de WUF (Anexo X), de manera que permita comprender las principales características del funcionamiento de esta organización.

3.3.1. Modelo operativo

Acorde a la revisión de los modelos de empresa social presentados en el marco teórico, se puede identificar que WUF tiene como modelo operativo el —modelo 6a que es Subvención cruzada simple (ver Anexo U). Esto porque WUF genera flujos económicos ofreciendo servicios al mercado como son licenciamientos, patrocinios y productos propios. A partir de estos ingresos sostiene sus operaciones administrativas y también genera valor social brindando recursos que necesitan sus albergues asociados.

3.3.2. Canvas

La propuesta de valor de WUF se compone de un programa de adopciones, Club WUF y una marca valiosa. Esta organización originalmente inició como una plataforma de adopciones, en la que promocionan perros de sus albergues asociados para que puedan ser adoptados. Para poder dar un perro en adopción es necesario seguir un proceso minucioso que incluye un formulario y una entrevista con el adoptante. Entre los requisitos para adoptar un perro de WUF, se destaca que la persona debe demostrar solvencia económica, ser amante de los perros, ser responsable con los cuidados del perro y aceptar un compromiso de esterilización en caso el perro aún no haya sido esterilizado. Para concretar la adopción es necesario realizar una contribución de S/ 140.00 y a cambio reciben a la nueva mascota bañada en el domicilio del adoptante con un kit de adopción que incluye accesorios (una cama, una carnaza, un paquete de comida y un collar de WUF).

Como se comentó en líneas arriba, WUF posee un producto llamado Club WUF, el cual consiste en una aplicación móvil gratuita con la opción de una suscripción mensual para acceder a beneficios (descuentos en establecimientos). Esta aplicación funciona como una red social canina en la que los dueños de mascotas pueden interactuar sobre diversos temas relacionados con los perros. La suscripción de esta aplicación tiene un costo mensual actual de S/ 14.90, esto te da el acceso a descuentos en establecimientos de venta de comida para perros, veterinarias, hospedajes para perros y otros. Esta aplicación está dirigida a todos los dueños de mascotas con acceso a tecnología y con un nivel socioeconómico B y A. Esta fue lanzada oficialmente el 15 de mayo y a dos meses y medio de su lanzamiento cuentan con más de quince mil descargas y con más de 500 suscritos. Con los ingresos obtenidos por esta aplicación, se busca poder dar más comida y servicios veterinarios a sus refugios asociados y promover más adopciones.

Desde que inició sus operaciones, WUF siempre ha procurado crear una marca potente y valiosa. Esto les ha permitido ser atractivos para las empresas interesadas en realizar responsabilidad social para mejorar la imagen de sus marcas, relacionándose con el sector de protección canina. De esta manera, el valor de su marca les ha permitido por generar ingresos por patrocinios con empresas grandes como Entel, Subaru, Scharff y otros. También rentan su marca como licenciamientos para la venta de productos de consumo como alimento para mascotas o accesorios, un ejemplo de esto se da con Tottus. Los ingresos provenientes de estas modalidades llevaron a que WUF pueda ser sostenible un año y medio después de iniciada sus operaciones.

Respecto a los impactos de WUF, hasta julio del 2018 tienen siete albergues asociados a quienes apoyan con recursos como comida, medicamentos y los recursos que estos requieran en la medida de las posibilidades de WUF, además de impulsar las adopciones de los perros de estos albergues a través de su plataforma. Por otro lado, WUF participa activamente en eventos relacionados con animales domésticos, en los cuales promueve las adopciones, la tenencia responsable y las esterilizaciones.

4. Comparación de las características de los casos de estudio

A partir de la información presentada líneas arriba se realiza la comparación de los casos de estudio exhibiendo las similitudes y diferencias a través de la siguiente tabla.

Tabla 10: Características de los casos de estudio

| | Matchcota | Voz Animal | WUF |
|----------|--------------------------|-------------------|---|
| ¿Qué es? | Plataforma de adopciones | Albergue | Plataforma de adopciones, Red social y aplicación de beneficios |

Tabla 9: Características de los casos de estudio

| | Matchcota | Voz Animal | WUF |
|--|--|---|---|
| Definición de éxito | -Refuerzo de la cultura de adopción y tenencia responsable -Cantidad de perros reubicados | - Educación de tenencia responsable y respeto hacia los animales - Cantidad de esterilizaciones - Cambio de vida a perros extremadamente enfermos | - Educación de tenencia responsable -Disminución de perros callejeros - Creación de proyectos sostenibles |
| Tiempo de funcionamiento | 3 años | 5 años | 3 años |
| Fuentes de ingresos | - Programa de Padrinos | - Programa de padrinos - Programa de temporales - Merchandising | - Patrocinios - Licenciamientos - Productos propios |
| Principal impacto/ Generación de valor social | -Total de 207 perros reubicados -Aporta en la sostenibilidad financiera de los albergues (programa de padrinos) | -Más de 500 perros reubicados -Más de 1500 esterilizaciones | -Total de 200 perros reubicados -65 toneladas de comida donada -Donación de medicinas |
| Persona jurídica | Asociación sin fines de lucro | Asociación sin fines de lucro | Asociación sin fines de lucro |
| Personas contratadas | 0 | 2 | 6 |
| Número de voluntarios | 9 | 30-35 | No precisa |
| Principales Alianzas | Plaza Veá | Mimaskot Magnesol | El Comercio Groomers Subaru Mambo |

Las similitudes encontradas entre las organizaciones son principalmente el fin social relacionado a la protección canina, y actividades similares como promover las adopciones y educación en tenencia responsable de animales. Además, estas son asociaciones sin fines de lucro relativamente jóvenes, ya que cuentan con 3 o 4 años de operaciones. Así mismo, cuentan con una marca reconocida, de un alcance de más de 100,000 seguidores en Facebook.

Por otro lado, las edades de los líderes y sus equipos ronda no superan los 30 años (con casos excepcionales de 35 años), cuentan con estudios superiores relacionados a las carreras de

administración, economía o psicología, y son amantes de los perros, por lo cual se encuentran motivados y comprometidos con el propósito ulterior. Finalmente, todos los líderes-fundadores reconocieron la importancia de generar ingresos sostenibles con el fin de sostener sus impactos sociales, es decir, operar como una empresa social. Aunque cabe resaltar que cada uno lo hizo en diferentes etapas de la organización.

Por otra parte, estas organizaciones se diferencian principalmente por sus modelos de negocio y operativos, teniendo así diversas formas de impactar en el sector y de generar ingresos. También difieren en la composición de los equipos, pues en el caso de Voz Animal y Matchcota todos los colaboradores administrativos son voluntarios; mientras, en WUF todo el personal administrativo es asalariado. Además, todas las organizaciones iniciaron de una manera diferente: WUF, a partir de un plan estratégico a largo plazo; Matchcota con un plan emergente y, posteriormente, uno estratégico a mediano plazo; y, Voz Animal con actividades emergentes con objetivos a corto y mediano plazo.

Como dato adicional, a través de las entrevistas realizadas con los líderes emprendedores (a excepción de WUF, ya que no hubo contacto directo con Yoel Chlimper), se pudieron percibir algunos rasgos de personalidad de emprendedores sociales (Caballero et al, 2013). De estas se observó su apertura a la experiencia, al buscar soluciones diferentes o disruptivas de las que ya había en el sector. Así mismo, se mostraron características de extraversión y amabilidad descritas por las autoras, como el ser optimistas, activas, habladoras, asertivas, generosas, solidarias y entusiastas. Prueba de ello fue el recibimiento y buena disposición para colaborar con esta investigación, así como el entusiasmo en la forma en la que narraban sus experiencias de emprender con sus respectivas organizaciones.

Finalmente también se infiere que cuentan con el rasgo de responsabilidad, deducible a través de la evidencia de autodisciplina, perseverancia y orientación al logro que los ha llevado a lograr que sus organizaciones puedan seguir incidiendo en el sector. Sobre el neuroticismo no se proporciona una apreciación debido al corto tiempo compartido con ellos. Cabe acotar que el estudio de los rasgos de los líderes de emprendimientos sociales no es el propósito de esta investigación, sin embargo, se rescatan patrones en común que se han podido evidenciar a través del contacto personal con ellos.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS Y RESULTADOS

Este capítulo estará compuesto por el análisis de la información recogida sobre los sujetos de estudio, a partir de la vinculación de dicha información con el marco teórico expuesto en el capítulo 2. Así mismo, se destaca que el modelo teórico utilizado para el análisis es el propuesto por la SEKN, en el libro de Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Sin embargo, es necesario acotar que para propósitos de esta investigación, se utilizarán solo los factores de integración de dicho libro. En este sentido, las empresas sociales: Matchcota, Voz Animal y WUF; serán analizadas a partir de los factores de liderazgo, estrategia y cultura organizacional, y sus respectivas variables.

Culminando cada factor, se realiza una comparación entre las prácticas encontradas en las organizaciones y las practicas descritas en la teoría de los factores de integración de la SEKN. De esta manera, se podrá señalar cuáles son las prácticas destacadas que se evidencian en conjunto de los casos de estudio, que a pesar de tener diferencias, comparten estas prácticas que finalmente pueden ser avistamientos de posibles recomendaciones para las organizaciones del sector. Finalmente se presentaran algunas recomendaciones para cada caso basadas en la teoría y en el análisis que se presenta a continuación.

1. Liderazgo

En este apartado, se presentarán los hallazgos sobre el factor de liderazgo en cada empresa social estudiada. En cada etapa se explicarán las habilidades de liderazgo, los roles y los estilos. El alcance de la explicación de cada organización será hasta la etapa alcanzada al momento del recojo de la información.

Cabe resaltar que las cuatro etapas a ser evaluadas, se acotaran de acuerdo a los siguientes criterios: la etapa del inicio, se considerará desde la detección de la problemática y generación de ideas, hasta el inicio de las operaciones de la empresa social. La institucionalización comprenderá desde el inicio de las operaciones hasta que la empresa social crezca al punto que requiera crear unidades autónomas. La descentralización se entenderá como la creación de unidades autónomas. Y, por último, el conglomerado social, radica en un aumento de las unidades autónomas que se vuelven emprendimientos sociales independientes; pero que actúan bajo una misma estrategia, convirtiéndose en una cartera de emprendimientos.

Así mismo, se hace la acotación de que el análisis de las habilidades de liderazgo de cada etapa, revelan los roles de los líderes. Por lo que conforme se describan y analicen las habilidades, se podrán entender los roles que ejercen los líderes en cada etapa. Siendo expuestos más explícitamente en el análisis comparativo, y en las tablas de análisis y comparativas.

1.1. Liderazgo en Matchcota

En esta organización se detecta que el inicio de la empresa social sucedió en el 2014, cuando un grupo de activistas del sector decidió juntarse para discutir nuevas formas de enfrentar la problemática. Esta etapa culminó en septiembre del 2015, cuando lanzaron formalmente la plataforma virtual Matchcota. Desde ese punto se da comienzo al proceso de institucionalización, en el que se encuentran hasta la actualidad (Anexo Y).

1.1.1. Inicio del emprendimiento

Los fundadores de esta organización contaron con las habilidades: emprendedora y de diagnóstico. En un inicio, no todos los fundadores se conocían personalmente, pero los cuatro pertenecían a un grupo de ayuda para animales en Facebook (S.O.S, ayuda animal). Es mediante esta red que decidieron juntarse para poder llevar la ayuda a otro nivel (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). A través de ello, se revela que el grupo cuenta con la habilidad emprendedora, que según nuestro modelo consiste en: utilizar sus recursos, su red de contactos, identificar oportunidades y tomar acciones. Ellos hicieron uso de la red social, para buscar a los miembros más proactivos y se juntaron por convicción propia; además, identificaron otra forma de contribuir a la solución de la problemática, para la cual movilizaron recursos propios como aportes de dinero y tiempo.

En este caso, esta habilidad emprendedora, va muy vinculada a la habilidad de diagnóstico. Una de las primeras acciones que deciden realizar es un análisis del entorno a través de encuestas. Esta tuvo como propósito conocer las razones por las que la gente no adopta perros. A partir de ello descubren que los principales problemas eran: falta de información, mitos de la adopción y temor de la adaptación del perro (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Por ello, deciden que Matchcota cumpla la función de ser un facilitador de adopciones a través de una página web, en donde se brinda información de las características de los perros para que estos se puedan adoptar de manera más informada.

Un aspecto particular en Matchcota es que el liderazgo adopta, desde la etapa de inicio, el rol de formar un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social. Pues, al decidir juntarse y crear Matchcota, estos no solo capitalizaron sus redes para movilizar recursos, sino pasaron a formar parte de la organización, demostrando ser un equipo de personas que compartía sus ideales y aspiraciones con respecto al emprendimiento y al sector.

1.1.2. Etapa de institucionalización

Los miembros del equipo de Matchcota son totalmente voluntarios y tienen un fuerte compromiso con el propósito de la organización. Este compromiso se debe a que son sensibles y

comprenden la problemática social que buscan resolver. En cuanto a la visión promulgada por la organización, se revela que se identifican y entienden la problemática y ello es percibido por los actores del entorno (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Esta asociación positiva de Matchcota con el sector, los impulsa a movilizarse entre los distintos estratos sociales y los sectores (privado y civil), permitiéndoles movilizar recursos y moldear una estrategia en base al apoyo de diferentes actores que, finalmente, los lleve a lograr su visión social. Esto evidencia su visión y compromiso social.

Matchcota logró su primer *co-branding* con una empresa no relacionada con el sector. Esta fue la inmobiliaria Gerpal, que dentro de sus proyectos tienen edificios *pet friendly*; por ello, decidieron unirse a una organización asociada al rubro a través de una campaña de difusión *online*, eligiendo a Matchcota por su labor social en el sector. Ambas empresas se vieron beneficiadas ya que Gerpal recibió el apoyo de la marca vinculada al sector; y Matchcota, recibió exposición en redes cuando aún no era tan conocida. En Matchcota se evidencia una habilidad armonizadora, pues logran alinear los intereses y necesidades de los grupos de interés con la estrategia de la organización. Otra forma en la que ponen en práctica esta habilidad, es que su estrategia está especialmente dirigida a sus *stakeholders*: los adoptantes, padrinos y grupos de interés. Por ello, se enfocan en perfeccionar sus procesos de adopción, brindar recursos y asesoría a los refugios asociados y dar un medio de ayuda a personas interesadas en el sector a través de su programa de padrinos (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Ello señala que adaptan su estrategia hacia las necesidades de sus grupos de interés.

Además, a través de las encuestas, se detectó que la líder principal de la organización, es percibida por los colaboradores como alguien que inspira al equipo y, por lo tanto, es un referente de motivación.

1.13. Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo predominante en Matchcota es el participativo, debido a que todos los miembros tienen participación en la toma de decisiones. Este estilo se ha hecho presente en las dos etapas y es transmitido por todos los líderes (líderes fundadores y de coordinaciones), ello se explica porque la organización está conformada en su mayoría por voluntarios con competencias especializadas para sus puestos. Ello facilita a que cada uno tome decisiones pertinentes en su área y en caso las decisiones puedan afectar otras áreas de la organización, estas son consensuadas con la coordinadora general y líder-fundadora Pamela Navarrete. Por otro lado, también se encuentra el estilo de liderazgo carismático de manera transversal a las dos etapas, ya que a partir de su persuasión y capacidad de inspirar logran generar alianzas

estratégicas: comenzando por la formación del grupo hasta alianzas estables con empresas grandes como Plaza Veá.

1.2. Liderazgo en Voz Animal

En voz Animal se evidencia que la etapa de inicio de la organización se dio en el 2013 cuando Anaís consiguió que una amistad le prestara un terreno en donde pueda albergar los perros que había rescatado, esta etapa culminó en 2014 cuando los dueños del terreno ya no estaban conformes con la actividad que se realizaba. Entonces los padres de Anaís le cedieron un terreno donde sería posible construir Voz Animal, es a partir de este momento que inicia la etapa de institucionalización para la gestión del albergue (Anexo Z).

1.2.1. Inicio del emprendimiento

Las tres fundadoras de esta organización demostraron tener, en esta etapa, la habilidad emprendedora. El albergue surgió como una alternativa para que las fundadoras pudieran tener un mayor alcance de los rescates que realizaban desde años anteriores. Anaís, una de las fundadoras y actual líder de Voz Animal, moviliza sus recursos y consigue que sus padres le cedan un terreno en el cual construir el albergue. Posteriormente, consiguen dos alianzas estratégicas que les ayudarían a construir las estructuras del albergue en el terreno; y, una de las empresas (Civa), pertenecía al círculo de amigos de Anaís (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). Estas acciones son relacionadas con la habilidad de emprendimiento debido a que se identificó una oportunidad, se tomó acción y se movilizaron recursos y las redes de contacto de las fundadoras, especialmente Anaís.

En este caso no se evidenció claramente la habilidad de diagnóstico, aunque se destaca que Anaís contaba con conocimientos del sector obtenidos a partir de los más de 15 años de experiencia en el sector.

1.2.2. Etapa de institucionalización

En la actualidad, Voz Animal se encuentra en esta etapa porque ya es una organización que opera desde hace cinco años. En esta etapa, la líder fundadora y encargada de la gestión del refugio, Anaís, ha demostrado tener una visión y compromiso social, además cumplir con el rol de armonizar y, paulatinamente, estructurar y organizar formalmente a la organización.

El primer elemento a recalcar es que su visión y compromiso social se encuentra presente en la esencia de la organización. Esta surge por la experiencia de las fundadoras en rescates y la fuerte necesidad que tenían por ayudar a los animales maltratados. Ese ímpetu se traduce en la fortaleza de su visión, que es reconocida por sus grupos de interés y le facilita la

obtención de alianzas. Esto se demuestra en testimonios de empresas asociadas como WUF o Matchcota, quienes a pesar de no saber que las tres eran parte de este estudio, tuvieron el mismo punto de vista sobre Voz Animal: la elección del refugio era por su organización, responsabilidad y alineación con los requerimientos de las empresas (esterilización de sus perros, limpieza, etc.)

En cuanto a la habilidad armonizadora, Anaís ha logrado conseguir cohesión entre su visión y los intereses de sus grupos de interés. Anaís, además del apoyo voluntario de su familia y de una cofundadora, ha logrado inspirar y motivar a que voluntarios externos se unan a la causa, ya que esta se alinea con los propósitos personales de ellos (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). Por otro lado, consiguió que Voz Animal, a través de su programa para padrinos, alinee su foco estratégico con su visión. Logrando fortalecer la coherencia de la organización y conseguir medios de ingresos que los hagan, por el momento, sostenibles. Demostrando así su habilidad para motivar y generar ingresos.

Así mismo, se encuentra la habilidad de armonizar y organizar, cuando se convierten en una asociación sin fines de lucro formal y consiguen la acreditación para que las empresas donantes puedan deducir impuestos, lo cual es un logro destacable debido al estricto proceso para obtener dicha calificación. En este sentido, Voz Animal, se adecúa a las necesidades de las empresas y brinda este aliciente para alinear los intereses de ellos con los suyos. En cuanto la organización y estructura de Voz Animal, se observó que esta se encuentra limitada a la sistematización de actividades diarias para las trabajadoras del refugio (limpieza, alimentación, medicinas, etc.). No obstante, todas las demás actividades de gestión recaen principalmente en Anaís.

1.2.3. Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo predominante de esta organización es el directivo, seguido del carismático. El estilo directivo es aplicado por Anaís, al ser ella quien encarga y dirige todas las actividades del albergue e incide en el estilo carismático, al ser inspiradora y atraer apoyo. De esta forma, se logran mantener a aliados importantes como las empresas donantes o voluntarios.

1.3. Liderazgo en WUF

Se detecta que la etapa de inicio de WUF comienza a inicios del 2015 en la que un grupo de tres emprendedores se reúnen para diseñar un modelo de negocio que con el fin de poder tratar la problemática del maltrato canino. Esta etapa culmina en setiembre del mismo año en el que inician sus operaciones con el lanzamiento de su plataforma de adopciones en línea, iniciando con esta, la etapa de institucionalización (Anexo AA).

1.3.1. Inicio del emprendimiento

Fueron tres los fundadores de WUF, de los cuales el que destaca por su experiencia y habilidad emprendedora es Yoel Chlimper. Ellos hicieron uso de sus recursos (contactos, capital, tiempo, *know how* emprendedor) para tomar acción y contribuir en la solución de esta problemática social. En entrevistas con la organización resaltaron la importancia que tuvieron sus redes de contacto para poder dar los primeros pasos de la organización, logrando obtener una de sus más importantes alianzas con El Comercio (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018). Para la realización de un estudio de la problemática y así poder identificar oportunidades de emprendimiento contaron con el apoyo de la consultora de innovación Mambo (Empresa fundada por Yoel Chlimper). A partir de esta colaboración idearon la marca WUF, la voz de los perros. Estos hechos evidencian la habilidad emprendedora de los fundadores de WUF, especialmente de Yoel Chlimper, al demostrar su capacidad para identificar y aprovechar la oportunidad de emprendimiento y utilizar los recursos a su disposición para llevarlo a cabo.

Adicionalmente se ha evidenciado la habilidad de diagnóstico al apoyarse de la consultora Mambo para la aplicación de herramientas de recojo de información del sector, tales como focus group.

1.3.2. Etapa de institucionalización

WUF desde un inicio se planteó formalmente una visión ambiciosa y una misión clara, estas proposiciones son declaraciones del compromiso de los fundadores para poder solucionar la problemática con la que son sensibles. Para alcanzar sus metas desarrollaron una estructura organizacional formal con un equipo asalariado que se dedique a tiempo completo a la organización. Además implementaron políticas y sistemas muy enfocados en la innovación, a partir de esto buscan formas de poder ser sostenibles y crecer sin depender de donaciones. El liderazgo ejercido principalmente por Chlimper desempeñó una destacada habilidad para motivar al equipo en relación al propósito de la organización, buscando inspirar a su equipo a comprometerse y que se identifiquen con la visión de WUF. De esta manera, aunque no perciben sueldos competitivos, están motivados y orgullosos de ser parte de esta organización con un fin social (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018).

La habilidad para armonizar se hace evidente con el reconocimiento de las falencias y necesidades que los albergues de perros tienen. De esta manera, WUF considera a estos refugios como parte de su estrategia, implementando una plataforma de adopciones a través de la cual buscan difundir las adopciones y apoyar en el número de adopciones. Por otro lado, consideraron también a las personas interesadas en afrontar la problemática, brindándoles

servicios atractivos con los cuales son beneficiados y además sienten la satisfacción de ayudar a solucionar esta problemática.

1.3.3. Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo de Chlimper con WUF se concentra en tres estilos a lo largo de las etapas de WUF: carismático, directivo y participativo. Al inicio del emprendimiento tuvo un estilo carismático y participativo. Carismático para poder inspirar y obtener apoyo en el emprendimiento de WUF y participativo para poder idear la estrategia y modelo de negocio de la organización. Para la etapa de institucionalización mantiene su estilo carismático para desempeñar una habilidad motivadora al mismo tiempo que orienta y guía en la instauración de una estructura organizacional, políticas y sistemas, tomando un estilo más directivo.

1.4. Hallazgos por etapa de liderazgo

En esta sección se comparan los hallazgos de liderazgo de los sujetos de estudio con las prácticas inteligentes propuestas por la SEKN, según cada etapa de liderazgo. Ello con el propósito de identificar las prácticas más destacables de cada empresa estudiada.

1.4.1. Etapa 1: Inicio

En esta etapa, la SEKN propone que los líderes fundadores deberían tener desarrolladas las habilidades emprendedoras y de diagnóstico, así como adoptar un liderazgo carismático. Esto los llevaría a desempeñar los roles de tomadores de acción, capitalizadores de recursos y a analizar su entorno.

En cuanto a la habilidad emprendedora se ha evidenciado que en las empresas estudiadas de este sector, esta habilidad es claramente desempeñada. Tanto en Matchcota, Voz Animal y WUF, los fundadores tomaron acciones para aportar en la solución del maltrato canino e hicieron uso de los recursos a su disposición (especialmente sus redes de contacto).

Respecto a la habilidad de diagnóstico, estuvo presente en los líderes de WUF y Matchcota, debido a que hicieron estudios del sector antes de institucionalizarse. Mientras que en Voz Animal esta habilidad no fue del todo ejercida; en cambio, esta fue cubierta en parte por la experiencia de las fundadoras en el sector.

Tabla 11: Comparación de hallazgos del factor liderazgo en la etapa 1 (inicio)

| Variables | Prácticas inteligente según la SEKN | Matchcota | Voz Animal | WUF |
|-------------|---|---|---|---|
| Roles | <ul style="list-style-type: none"> -Toma acción -Analiza el entorno -Capitaliza posición jerárquica o red de contactos | <ul style="list-style-type: none"> - Tomador de acción - Capitaliza posición jerárquica y contactos - Analiza el entorno - Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social | <ul style="list-style-type: none"> - Tomador de acción - Capitaliza posición jerárquica y contactos | <ul style="list-style-type: none"> - Tomador de acción - Capitaliza posición jerárquica y contactos - Analiza el entorno |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> -Habilidad emprendedora -Habilidad de diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad emprendedora - Habilidad de diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad emprendedora | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad emprendedora - Habilidad de diagnóstico |
| Estilo | <ul style="list-style-type: none"> -Carismático | <ul style="list-style-type: none"> - Participativo - Carismático | <ul style="list-style-type: none"> - Carismático - Directivo | <ul style="list-style-type: none"> - Carismático - Participativo |

Adaptado de: SEKN (2006, p. 23)

1.4.2. Etapa de institucionalización

La SEKN, propone que en esta etapa se cumplan los roles de —organización y estructural y —armonización estratégica. Además, se recomienda adoptar un estilo de liderazgo directivo y poner en práctica las habilidades de armonizar, motivar y, visión y compromiso social.

Como se vio en el marco teórico, el rol de organización y estructura consiste en desarrollar estructuras, políticas y sistemas; formar un equipo de trabajo identificado con la organización; y, asegurar su sostenibilidad económica. Si bien se encontró que los tres sujetos de estudio cumplen con este rol, cada uno lo realiza en diferente medida. La empresa social WUF destaca en cuanto sus estructuras organizativas, debido al iniciar sus operaciones, instauraron una estructura organizacional formal, sistemas, políticas y una estrategia a largo plazo. Por otro lado, Matchcota priorizó su formalización legal y diseñar su estructura organizacional antes de comenzar operaciones; además, cuenta con algunos sistemas y políticas instaurados y un plan a mediano plazo. Por último, Voz Animal, que cuenta con algunos

sistemas y políticas instauradas, una estructura organizacional por formalizar en documentos y una estrategia a mediano y corto plazo.

Acorde a la SEKN (2006), para esta etapa de liderazgo el o los líderes requieren desarrollar las siguientes habilidades: visión y compromiso social, habilidad de armonizar y habilidad de motivar. Los fundadores de estas empresas sociales mostraron tener una visión social, es decir, la capacidad de comprender las características y la magnitud de la problemática, llevándolos a solidarizarse con esta. Esto sumado a un compromiso social forjado de la sensibilidad que tienen con la situación de este sector, los llevó a movilizarse por los diferentes sectores y estratos sociales para construir una estrategia que pueda afrontar esta problemática. Por ello, las tres organizaciones han demostrado tener una habilidad armonizadora pues han considerado los intereses de los grupos de interés. De esto se identificó que los grupos más considerados fueron los adoptantes y las personas que buscan ayudar sin adoptar, siendo estos últimos relevantes para la sostenibilidad financiera de estas empresas sociales.

En cuanto a la habilidad para motivar, esta se identifica en Matchcota, Voz Animal y WUF. Los líderes ejercen esta habilidad aunque dirigidos a públicos diferentes. Mientras Matchcota se dirigía al equipo voluntario que lo conforma; WUF motivaba a su equipo asalariado a comprometerse e identificarse con el propósito; y Voz Animal motivaba a voluntarios y potenciales voluntarios a unirse de forma activa a la organización.

Los estilos de liderazgo identificados en esta etapa de las empresas coincidieron en mantener un lado carismático, pues este les permitió poder inspirar y persuadir a sus equipos, voluntarios de empresas y otros grupos de interés a comprometerse al propósito de sus organizaciones. En Matchcota resalta también un estilo participativo, pues siendo de diferentes perfiles profesionales se complementan y organizan para para la toma de decisiones sobre la organización de la empresa social. Mientras que en WUF y Voz Animal se ejerció más el estilo directivo. En WUF porque el líder direccionó a su equipo en base a las políticas y sistemas que instauró en la organización. Por el lado de Voz Animal, este estilo es ejercido por Anaís que dirige toda la organización bajo los sistemas y políticas que instauró para el cuidado de los perros.

Tabla 12: Comparación de hallazgos del factor liderazgo en la etapa 2 (institucionalización)

| Variables | SEKN | Matchcota | Voz Animal | WUF |
|-------------|---|---|---|--|
| Roles | <ul style="list-style-type: none"> -Desarrolla estructuras, políticas y sistemas -Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento -Asegura sostenibilidad económica -Armonización estratégica | <ul style="list-style-type: none"> - Formalizan legalmente institución - Crean una estructura organizacional dividida en coordinaciones - Formulan sus valores, misión y visión formal - Encuentran un método para generar ingresos - Armonización estratégica | <ul style="list-style-type: none"> - Formalizan legalmente institución - Desarrollo de políticas y sistemas - Encuentran un método para generar ingresos - Armonización estratégica | <ul style="list-style-type: none"> - Formalizan legalmente institución - Desarrollo de estructura organizacional, políticas y sistemas - Formulan sus valores, misión y visión formal - Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social - Encuentran métodos para generar ingresos - Armonización estratégica |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para armonizar - Habilidad para motivar - Visión y compromiso social | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para armonizar - Habilidad para delegar - Visión y compromiso social | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para armonizar - Habilidad para motivar voluntarios - Visión y compromiso social | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para armonizar - Habilidad para motivar - Visión y compromiso social |
| Estilo | Directivo | <ul style="list-style-type: none"> - Participativo - Carismático | <ul style="list-style-type: none"> - Carismático - Directivo | <ul style="list-style-type: none"> - Carismático - Directivo |

Adaptado de: SEKN (2006, p. 23)

1.43. Etapa de descentralización

A partir del análisis, se encontró que ninguna de las organizaciones ha alcanzado esta etapa aún porque no se han desarrollado lo suficiente como para requerir la creación de unidades autónomas. Sin embargo, hay vestigios de que Matchcota y WUF en un futuro puedan

alcanzar esta etapa. Por el lado de Matchcota debido a su alianza con Plaza vea con la que están poniendo a prueba la posible expansión geográfica de Matchcota a otras ciudades del país. Mientras que en WUF, el desarrollo de uno de sus productos, Club WUF, puede llevar a la creación de una unidad autónoma por esta línea de negocio.

1.4.4. Etapa de conglomerado social

Ninguna de las organizaciones estudiadas en esta investigación se encuentra en la etapa de conglomerado social porque no han alcanzado aún el tamaño suficiente ni creado diversas unidades completamente autónomas.

2. Estrategia

En este apartado se presentarán los hallazgos sobre el factor de estrategia de cada sujeto de estudio. Estos se analizarán mediante su proposición de valor, legitimidad y apoyo, y capacidad operacional. Posteriormente, serán comparadas con las prácticas propuestas por la SEKN.

2.1. Estrategia de Matchcota

2.1.1. Proposición de valor

Según la misión presentada en el capítulo anterior, la proposición de valor de Matchcota es clara, pues hacen referencia directa a quiénes está dirigido su propósito (perros abandonados) y cómo sirven a esta población (promover adopciones). Esta misión es transmitida a través de todos sus canales de comunicación (redes sociales y página web), y es reconocida e interiorizada entre los miembros de la organización (Anexo AB). A la vez, diseñan su estrategia en relación a su misión, logrando coherencia entre ambas; ejemplo de ello es la creación de la página web dirigida a que las adopciones sean más atractivas y ágiles.

Por otro lado, Matchcota inició sus operaciones con aportes propios de los fundadores y enfocados en realizar actividades mayoritariamente de gestión, pero dirigidas a la generación de valor social. Con el tiempo, la organización empezó a dar señales de crecimiento, ello los llevó a necesitar de más recursos para sostenerse. Es en este punto que el equipo hace una reformulación de su estrategia, incorporando la búsqueda de formas de obtener ingresos, sin perder el foco de su misión (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Fue así que optaron por su actual programa de padrinos. De esta forma, modificaron la estrategia para que se realicen también actividades económicas más estables que permitan generar ingresos para sostener la organización. Actualmente, están realizando una nueva revisión de su estrategia y diseño de modelo de negocio, buscando ideas que permitan generar más ingresos para poder crecer y por tanto, tener más impacto (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018).

En cuanto a los valores de Matchcota, estos son: la confianza, el compromiso, la responsabilidad y la cordialidad (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Estos son sólidos y reconocidos por el equipo. De los cuales, los más destacados entre los miembros de la organización son el compromiso y la responsabilidad. Estos valores son coherentes con la estrategia de la organización, pues estos están presentes en la actividad principal, que es el proceso de adopción. Matchcota tiene el compromiso de entregar a los perros en buen estado y también la responsabilidad de seleccionar adecuadamente al adoptante a quien entregaran la mascota.

2.1.2. Legitimidad y apoyo:

Los componentes de este elemento son el ajuste con el entorno y la dimensión del alcance del foco estratégico. En cuanto al ajuste con el entorno, para Matchcota los principales grupos de interés son: las familias interesadas en adoptar y las que ya adoptaron, los albergues, las empresas y padrinos (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Ellos tienen en consideración a todos estos grupos al momento de formular sus estrategias y, por lo tanto, generan valor para todos ellos. A las familias interesadas en adoptar les brindan una opción atractiva y segura de adopción; mientras que a los que ya adoptaron tienen acceso a beneficios en los establecimientos aliados de Matchcota, además de asesoría sobre el cuidado del perro por parte la organización.

El valor generado a los albergues consiste en quitarles la carga operativa y monetaria de llevar a cabo una adopción, además de brindarles asesoría para mejorar la gestión de los albergues y, en algunos casos, transferencias monetarias. En cuanto a las empresas, estas se ven beneficiadas por la marca de Matchcota, ya que les permite reconocerse como empresas amigables con los animales o, por ejemplo en el caso de Plaza Vea, a posicionarse en el sector de venta de comida y accesorios para animales. A los padrinos les generan valor brindándoles la posibilidad de ayudar a perros y recibir a cambio reportes de la vida del perro seleccionado y otros beneficios como visitas pagadas para interactuar con el —ahijado! (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Esto es evidencia de los esfuerzos que realizan por conocer su entorno, además de los intereses de sus grupos de interés sobre los cuales ajusta la estrategia de la organización y por último involucra a estos grupos a la solución de la problemática, especialmente a los padrinos.

En cuanto a la dimensión del alcance del foco estratégico, Matchcota ha definido su foco estratégico dirigido a su programa virtual de adopciones y apadrinamientos. Este enfoque es fácilmente entendible por las empresas y albergues con los que trabajan; sin embargo, existe cierta confusión entre los potenciales adoptantes ya que suelen creer que Matchcota es un

albergue (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). No obstante, a la mayoría de los grupos de interés les queda claro que el enfoque de Matchcota está vinculado al bienestar canino. Por otro lado, la resolución de conflictos se da mediante diálogo y de manera pacífica. Además, cuando cometen errores incurren en la autoevaluación para mejorar sus procesos y actividades.

Esta gestión de problemas y, alineación y coherencia entre sus estrategias y propósito social, impacta de manera positiva en la legitimidad y apoyo de parte de sus grupos de interés. Ello se plasma en la percepción de sus adoptantes y padrinos, quienes consideran que la labor de Matchcota es desinteresada y sus propuestas realmente ayudan a promover las adopciones.

2.13. Capacidad operacional

Este pilar comprende la dimensión estratégica y la capacidad de crear una ventaja competitiva. Los miembros del equipo de Matchcota tienen estudios superiores en diferentes disciplinas que les ha permitido desarrollar el emprendimiento con bases de gestión. Además conforme iban desarrollando la empresa social desempeñaron una política enfocada a la mejora continua y el aprendizaje a partir de los errores cometidos. Esto los llevó a potenciar sus capacidades operacionales.

En cuanto a la dimensión estratégica, los fundadores de Matchcota sí realizaron un plan estratégico antes de emprender, aunque esta estaba dirigida a la implementación del negocio, mas no planificaron bajo una proyección de crecimiento a largo plazo. Esto los llevó a desarrollar estrategias emergentes. Un ejemplo de estrategia emergente en esta organización se evidencia en el programa de padrinos, pues este surgió a partir de la necesidad de ingresos para poder cubrir los gastos de las operaciones que se incrementaron por un crecimiento no proyectado (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Esto, a su vez, demuestra su capacidad de respuesta a los cambios. Esta experiencia los indujo a desarrollar ideas para la formulación de una planificación a largo plazo, siendo esto evidencia de una detección de vulnerabilidades de su organización.

Respecto a la capacidad de crear una ventaja competitiva en Matchcota, el equipo de esta organización ha formado un *know how* en sus operaciones de adopciones (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018), que implica por un lado la presentación del perro, es decir, la descripción del comportamiento en cuanto a nivel de actividad, relación con otras especies, características físicas y requerimientos específicos de cuidado.

Por otro lado, tienen sistematizado el proceso de adopción, el cual se formó a partir de la mejora continua y aprendizaje del equipo sobre sus operaciones y les permite una evaluación y selección efectiva de los adoptantes. Esta es una ventaja competitiva que resulta importante

para sus impactos sociales, aunque no necesariamente contribuye de forma directa a su sostenibilidad financiera. Además de esta ventaja competitiva, cuentan con un capital humano profesional completamente comprometido e identificado con la organización quienes trabajan voluntariamente por el desarrollo de esta organización desde hace tres años (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Cabe destacar que los miembros continúan desarrollándose profesionalmente a través de estudios de posgrado en el extranjero (estos miembros se retiran de la organización temporalmente para completar sus estudios y al regresar se integran nuevamente al equipo) lo cual contribuye con nuevos y mejores conocimientos para el desarrollo de la organización. Este grupo humano también resulta ser una ventaja competitiva sostenible.

2.2. Estrategia de Voz Animal

2.2.1. *Proposición de valor*

Acorde a la misión proclamada por Voz Animal, se puede evidenciar la proposición de valor en la que declaran que sirven a animales de la calle en pésimas condiciones, a los cuales rescatan, tratan y esterilizan para darlos en adopción. Esta se difunde a través de sus redes sociales y página web. En este sentido, tienen una proposición claramente definida por responder al —quiénel y —cómol, a la vez, que tienen una estrategia que es coherente con la misión, pues calzan con las actividades sociales que realizan (Anexo AC).

Voz Animal, presenta un sesgo por las actividades sociales y generación de valor social; dejando en segundo plano la generación de valor económico. Esto se debe a la naturaleza del modelo de negocio de un albergue y al perfil de la líder fundadora actual que tiene preferencia por donaciones. En este sentido, buscan generar ingresos o donaciones de recursos para sostener sus operaciones, realizar más campañas de esterilización y ampliar el impacto de sus acciones sociales. Para ello manejan un programa de padrinos con el que reciben donaciones de S/ 100 por cada perro apadrinado (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018).

En cuanto a sus valores, aunque estos no se encuentren escritos en sus redes sociales, la directora destacó que los más importantes son: la transparencia y responsabilidad hacia los perros. La transparencia es demostrada a través de la rendición de cuentas que hacen ante sus seguidores y donantes en sus redes sociales, y la responsabilidad a través del cuidado de los canes en su albergue, así como evitar el hacinamiento. Además, resaltó que a las colaboradoras les está prohibido maltratar a los perros o métodos de enseñanza a través de golpes o miedo (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018).

En síntesis, se encuentra que tanto sus estrategias, valores y misión van vinculadas coherentemente con su proposición de valor. Por lo que esta proposición de valor dirige las acciones hacia la generación de valor según el propósito ulterior de la organización.

222. Legitimidad y apoyo

El ajuste con el entorno y la dimensión del alcance del foco estratégico afectan la legitimidad y apoyo que una organización pueda recibir. En el caso de Voz Animal, se ajustan a su entorno mediante la incorporación de las demandas de algunos de sus grupos de interés. Para Voz Animal, sus grupos de interés son los colaboradores de la organización (voluntarios y asalariados), las empresas que colaboran con ellos, los padrinos, los potenciales adoptantes y los que ya adoptaron un perro. Voz Animal, genera valor para estos grupos, por ejemplo, a las empresas les puede generar el certificado de deducción de impuestos, mientras ellos obtienen a cambio comida para los canes; en ese sentido, les proporciona actividades de responsabilidad social que también impacta en la marca de las empresas (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). Así mismo, permite a voluntarios y colaboradores contribuir con la causa de manera organizada. A los adoptantes les entregan perros en buen estado de salud; y a los padrinos, la posibilidad de ayudar a un perro rescatado sin necesidad de encargarse de ellos.

De esta manera se evidencia que Voz animal que contemplan los diferentes intereses de sus grupos de interés los cuales son acoplados a la estrategia de la organización, además involucran a los grupos de interés (especialmente voluntarios y padrinos) con la problemática. En cuanto la dimensión del alcance estratégico, su foco es claramente entendido por sus grupos de interés. Son un albergue para animales, que promueve actividades para el bienestar de los perros (como las esterilizaciones) (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). No solo tienen un claro reconocimiento de sus grupos de interés, sino también tienen una percepción de transparencia y organización ante ellos, lo cual beneficia la movilización de apoyo y refuerza la legitimización ante la comunidad. De esta manera el foco estratégico de la organización resulta ser claro en cuanto a sus actividades y su alcance.

223. Capacidad operacional

La capacidad operacional está conformada por la dimensión estratégica y la capacidad de crear ventajas competitivas. En cuanto al desarrollo de capacidades básicas de operación, en Voz Animal, la fundadora y dueña del refugio, Anaís, cuenta con estudios universitarios y experiencia laboral acordes a la gestión del albergue. Ella estudió economía y cursos de veterinaria; así como, ejerce el rol de gerente general y actividades de logísticas en su empresa familiar. Todo ello, más el *know how* del sector, la llevan a ser un elemento clave en el albergue, ya que dota de estructuras y organización a la empresa social.

En cuanto a la dimensión estratégica en Voz Animal, se desarrolla principalmente mediante estrategias emergentes. Se ha identificado que Voz Animal carece de planificación estratégica a largo plazo (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). Sin embargo, se adapta a las contingencias del entorno y exigencias de los grupos de interés a partir de estrategias emergentes, por ello se considera que su forma de operar y gestionar tiene un rango de acción en el corto plazo.

En cuanto a la capacidad de crear ventaja operativa, Voz Animal ha forjado un *know how* en la administración de su refugio, en el proceso de adopciones y en la obtención de apoyo para realizar campañas de esterilización. Esta ventaja les ha permitido tener impactos sociales notables en el rescate y cuidado de perros pudiendo albergar hasta 85 perros, en el logro de 505 adopciones y en más de 1500 esterilizaciones (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). Si bien esta ventaja contribuye a sus impactos sociales, no contribuye con su sostenibilidad organizacional. Sin embargo, se puede destacar que tienen una red de alianzas fuerte que les permite solventar algunos gastos, una red de voluntarios que los apoyan constantemente y su programa de padrinos que actualmente les permite ser sostenibles organizacionalmente. Además la organización logró estar habilitada a emitir comprobantes de donaciones que permiten deducir impuestos a las empresas donantes, esta habilitación se obtuvo luego de dos años de proceso (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). Estas son ventajas competitivas que permiten tanto realizar impactos sociales como generar ingresos para sus sostenibilidad.

2.3. Estrategia de WUF

2.3.1. *Proposición de valor*

La misión de WUF, refiere a una proposición de valor clara, que define a quienes se dirige: la comunidad y los perros en abandono. Sirve a la comunidad conectándolos con la realidad de los perros en abandono y sirve a los perros en abandono, con soluciones que contribuyen a la construcción de un mundo mejor para para ellos. A partir de esta proclamación se observa que su estrategia es coherente con esta (Anexo AD). Ejemplo de ello es su producto Club WUF, que es una aplicación que funciona como una red social para dueños de mascotas y cuenta con una opción de suscripción para acceder a beneficios relacionados con las mascotas. Este medio junto a los patrocinios y licenciamientos de su marca generan ganancias que pasan a ser aportes a los albergues asociados. De esta manera, las actividades de WUF tienen una tendencia hacia la obtención de ingresos económicos para sostener sus operaciones y financiar sus impactos sociales. A pesar de esta inclinación, las metas que se plantean están alineadas con su visión, pues esperan que a partir de estas ganancias, además de dar aportes a los albergues,

puedan realizar campañas de esterilización y educación (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018).

Los valores de WUF son heredados de su incubadora Mambo, estos son: -cuestiona todo; sé excelente; aprende y enseña; y siéntete parte (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018). Estos valores forman parte del perfil de los miembros de la organización. Estos son coherentes con la estrategia en el sentido de que se enfocan hacia la innovación en solución de problemas y creación de valor atractivo para los grupos de interés.

2.3.2 Legitimidad y apoyo

Los componentes de este pilar son ajuste con el entorno y dimensión del alcance del foco estratégico. En cuanto al primero, los grupos de interés de WUF son albergues, empresas, adoptantes, dueños de mascotas, voluntarios y rescatistas. WUF genera valor para cada grupo de interés mencionado. A los albergues asociados, les facilitan recursos según sus necesidades en cuanto a alimentos, medicina u otros, permitiéndoles brindar mejores condiciones a los perros alojados. A las empresas, les generan valor a partir de la marca de WUF que tiene un alcance notable en diferentes formas de difusión.

A los adoptantes, les brindan un programa de beneficios que les permite ahorrar, además de entregar al perro adoptado en buenas condiciones, con un kit de adopción y preparado física y psicológicamente para pertenecer a su nueva familia. A todos los dueños de mascotas, les generan valor a través del servicio Club WUF, ya que mediante esta red social pueden interactuar con otros dueños de mascotas y, con la opción de una suscripción, pueden acceder a beneficios y a su vez apoyar al propósito de la organización. A los voluntarios, los acercan a la problemática que los motiva, y les permite contribuir a la solución. Por último, si bien actualmente no generan valor directamente a los rescatistas, sí planean en un futuro poder darles soporte económico (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018).

En síntesis, a través de esta generación de valor a estos grupos de interés, la organización tiene la capacidad de obtener apoyo por parte de ellos. De esta manera, WUF conoce los diferentes intereses de sus grupos de interés, además ajusta su estrategia a partir de las demandas de estos grupos.

Sobre la definición del alcance del foco estratégico de WUF, este está enfocado en el apoyo a albergues, difusión de su marca, e iniciativas sostenibles de ingresos (patrocinios, licenciamientos y productos propios) (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018). Este enfoque puede resultar un poco confuso, debido a que se suele confundir a la organización con —una plataforma para adopciones! o un —albergue!, sin tener en cuenta los demás impactos

como la difusión de información mediante la columna en El Comercio, o su línea de productos propios en alianza con Tottus, y su reciente lanzamiento Club WUF, donde no se promueven directamente las adopciones sino una interacción entre la comunidad, beneficios para sus perros y la generación de ingresos para los perros en albergues.

No obstante, a través de la última reformulación de su misión, se orienta a que se interprete a WUF como una organización que tiene otras actividades, además de ser plataforma web de adopciones. Así mismo, las empresas con las que trabajan, sí entienden el foco estratégico de WUF; ello debido a que en sus presentaciones formales, presentan a la organización a través de su círculo virtuoso y evidencian el uso de su marca y fuentes de ingreso, de una forma más clara que en sus redes sociales y medios de difusión.

2.3.3. Capacidad operacional

La capacidad operacional, consiste en la dimensión estratégica y la creación de ventaja competitiva. Todos los miembros de WUF tienen como mínimo estudios universitarios culminados, un perfil empresarial y social, ya que se busca que tengan experiencia previa tanto en voluntariados como en empresas. Así mismo, el fundador Yoel Chlimper, estudió administración y tenía la experiencia de haber emprendido Mambo. Dichos conocimientos aprendidos, sirvieron para planificar y gestionar a WUF.

Los fundadores formularon un plan estratégico a largo plazo, en el que destacaban el uso de estrategias empresariales para la sostenibilidad de la organización e impactos sociales de cada vez de mayor magnitud (Chlimper, 2015). En la ejecución del plan planteado, se encontraron con eventos circunstanciales y reacciones no previstas del mercado. Frente a esto, desarrollaron estrategias emergentes que se acoplaban al plan a largo plazo. Ejemplo de ello es Club WUF, que originalmente iba a funcionar como un seguro para perros, pero que por falta de acogida del mercado, se reformuló y pasó a ser una red social con opción a suscripción, obteniendo resultados favorables a las pocas semanas de su lanzamiento (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018). De esta manera, se evidencia su capacidad de reconocer vulnerabilidades a partir de resultados no esperados acorde a su plan estratégico y su capacidad de respuesta a las contingencias.

Respecto a la capacidad de crear una ventaja competitiva, WUF ha forjado su ventaja en base a su marca. Este desarrollo de marca es un elemento crucial en su plan estratégico. Esta ventaja competitiva es sostenible, pues no puede ser fácilmente imitada, y requiere tiempo y esfuerzos para lograr, por ejemplo, han logrado hacer que artistas reconocidos en el país difundan su marca, tales como Carlos Alcántara (reconocido actor, productor y comediante) y Andres Wiese (reconocido actor). A su vez, esta les ha permitido tener una mejor posición

competitiva frente a sus grupos de interés. Además, les ha facilitado la generación de ingresos por el valor de su marca a través de patrocinios y licenciamientos; posibilitando su sostenibilidad financiera y, también, impulsando sus impactos sociales hacia sus albergues asociados. Así mismo, esta ventaja competitiva también facilita la generación de impactos en cuanto a su alcance en la difusión de mensajes de tenencia responsable y cultura de adopciones.

2.4. Comparación de hallazgos del factor estrategia

En esta sección se comparan los hallazgos del factor estrategia de los sujetos de estudio con las prácticas inteligentes propuestas por la SEKN, según cada arista del triángulo estratégico. Con el propósito de hallar las prácticas más destacables de las empresas estudiadas.

2.4.1. Proposición de valor

Como se ha explicado anteriormente, la proposición de valor está compuesta por la misión y los valores de la organización. Sobre la misión, la SEKN propone que esta sea clara, indicando a quién satisface y cómo le satisface; y que las estrategias se alineen a esta, con el fin de mantener coherencia entre las actividades y la misión. Además, también se deberían alinear los objetivos y metas con la visión. Finalmente, se destaca la necesidad de equilibrar la generación de valor económico y social.

En esta misma línea, las tres empresas sociales evaluadas, ya tienen incorporadas estas prácticas en sus propuestas de valor. Sin embargo, se encuentran sesgos en el equilibrio de la generación de valor económico y social. Las tres empresas reconocen la importancia de la generación de ambos, porque a través de la experiencia saben que sin el valor económico no pueden hacer sostenible sus impactos sociales. Pese a ello, tanto Matchcota como Voz Animal, tienden a incidir más en la generación de valor social que el económico. Ello limita el crecimiento de las organizaciones, pues estas solo generan ingresos justos para su sobrevivencia. Por el lado de WUF, ellos se constituyen teniendo en cuenta la necesidad de generación de valor económico para sostener la organización, esto se plasma en su círculo virtuoso (ver Anexo S). Es por ello, que desde el inicio hasta la actualidad, enfocan sus actividades a generar ingresos, para cubrir su propósito social, logrando así el equilibrio entre la generación de valor económico y social.

En cuanto a los valores de las organizaciones, el texto propone que estos sean las bases de la organización; por lo que estos deben ser sólidos y se deben tener en cuenta cuando se formule la estrategia. Sobre este punto, ninguna de las tres empresas declaran sus valores en sus redes sociales; sin embargo, en el caso de WUF, estos son conocidos por todos los miembros

del equipo y fueron formulados por uno de sus fundadores, Chlimper. Así mismo, son bajo estos valores que los colaboradores actúan, de forma interna o externa a la organización.

En el caso de Matchcota, se detecta a través de las encuestas que estos no son explícitos, pero internamente a la organización tienen una interpretación similar entre los colaboradores. A través de las encuestas, coincidieron en algunos valores claves como el de la responsabilidad y compromiso, y, según la líder fundadora, la confianza. Dichos valores tienen coherencia con sus estrategias y se traducen a sus actividades principales: adopciones, padrinaje y la elección de sus albergues asociados. Finalmente, en el caso de Voz Animal, tampoco existen valores declarados de manera formal, pero, a partir de las entrevistas a la fundadora y co-fundadora, tienen la transparencia como base de la organización; esto se puede constatar a través de los grupos de interés que los perciben como una organización transparente.

2.4.2. Legitimidad y apoyo

El ajuste con el entorno y la dimensión del alcance del foco estratégico, componen este vértice de legitimidad y apoyo. Sobre el ajuste del entorno, la teoría propone que se debe tener: conocimiento del entorno; contemplar las diferentes perspectivas, necesidades y contribuciones de sus grupos de interés; promover la participación conjunta de estos grupos de interés; y, generar valor para ellos. Con respecto a ello, las tres empresas sociales estudiadas se ajustan con el entorno de la manera propuesta por la SEKN. Sin embargo, se halló que el conocimiento del macro entorno es más limitado en la organización Voz Animal, pues no realizan ningún tipo de estudio sobre el mismo. No obstante, tienen información valiosa sobre su entorno más cercano a través de la experiencia y la clase de actividades que realizan (se movilizan a las zonas con más hacinamiento de perros callejeros y menos recursos para esterilizarlos).

En cuanto la dimensión del alcance del foco estratégico, la SEKN sugiere que las organizaciones deben definir claramente el alcance del foco estratégico; cohesionar las actividades al propósito ulterior de la organización, procurando que no haya dispersión de actividades y, por consiguiente, pérdida de efectividad; adaptar sus estrategias a las necesidades del entorno, promover la autonomía de sus beneficiarios y; por último, si hubiera necesidad de redirigir sus estrategias, estos cambios se hagan paulatinamente, reforzando la comunicación con los grupos de interés.

Sobre la claridad de la definición del alcance del foco estratégico, Voz Animal, es fácilmente reconocido por sus grupos de interés. Por otro lado, Matchcota y WUF, suelen ser confundidos como albergues, lo cual demuestra que no hay una total claridad en cuanto el enfoque de estas organizaciones. En el caso de Matchcota esto ocurre en menor medida, además, de que el enfoque de un albergue y la plataforma web tienen el mismo fin: reubicar a

los perros en hogares responsables. Para WUF esta confusión puede causar más problemas de legitimidad debido a que no es tan fácil para sus usuarios definir a la organización; si bien, también son una plataforma web de adopciones, a la vez tienen otro tipo de proyectos que generan valor social y económico (como Club WUF).

La cohesión de actividades con el propósito ulterior, resulta ser algo que las organizaciones hacen desde su inicio, ya que todas se dedican a la agilización de la adopción de los perros, además de actividades complementarias que aportan al bienestar de los mismos. En cuanto la dispersión de actividades, Matchcota y Voz Animal, mantienen un número de actividades reducidas y todos alineados a la actividad principal. En esta misma línea, WUF cuenta con más actividades, principalmente tres declaradas en su misión; pese a ello, logra cohesionarlas a su propósito y mantener una adecuada dispersión que no distorsiona su nueva misión.

A través del análisis previamente realizado, se encontró que las tres organizaciones adaptan sus estrategias al entorno. Y en cuanto promover la autonomía de los beneficiarios, ninguna de las tres incurre directamente en ello debido a la naturaleza del propósito. Ya que estas se centran en el bienestar de los perros, no es posible brindarles autonomía porque dependen directamente de los humanos.

24.3. Capacidad operacional

La capacidad operacional está compuesta por las competencias de los miembros del equipo, la dimensión estratégica y la capacidad de crear ventajas competitivas. En cuanto a las competencias de los miembros del equipo, la SEKN propone que estas personas tienen que estar preparadas en puestos de responsabilidad, construir entre los miembros de la organización un compromiso compartido con los objetivos, así como conocer el entorno. Todas las organizaciones cuentan con gente especializada en sus puestos y tienen estudios superiores. Además, los principales líderes y colaboradores, cuentan con experiencias empresariales previas y con acercamientos individuales hacia el entorno de protección canina, ya que la mayoría realizaba rescates antes de emprender. Sin embargo, el único que cuenta con la experiencia de un emprendimiento previo es Yoel Chlimper, líder fundador de WUF. Lo cual puede explicar la tendencia hacia la búsqueda de la autosostenibilidad sobre la que deciden empezar a planificar y operar desde un inicio.

La búsqueda de sostenibilidad de WUF, estaría vinculada con su dimensión estratégica y capacidad para crear ventajas competitivas. En cuanto su dimensión estratégica, es decir, la capacidad de crear planes estratégicos y emergentes; WUF realiza una planificación estratégica

dirigida a la autosostenibilidad, creando así un modelo de negocio que les permita generar ingresos y tener impactos sociales.

Así mismo, en el camino tuvieron que modificar algunos de los proyectos que tenían para generar dinero, como el Club WUF, que partió teniendo otra clase de servicios. Esto demuestra que la organización tiene capacidades para generar planes estratégicos que apuntan a la supervivencia de la empresa social; así como, la suficiente capacidad para adaptarse a los cambios contingentes y necesidades de sus grupos de interés. Ello, al mismo tiempo, los lleva a tener una ventaja competitiva, pues planificaron desde un inicio tener su marca como un elemento potencial para posicionarse en el mercado y atraer alianzas. De esta forma, se fortalecen como organización y crean una ventaja competitiva a partir de su marca, la cual a su vez aporta a la generación de ingresos. Por lo que en síntesis, la capacidad operacional de WUF va acorde a las propuestas de prácticas inteligentes de la SEKN.

En el caso de Matchcota, la dimensión estratégica se encuentra parcialmente desarrollada. Esta organización realiza planes estratégicos en un mediano plazo e implementa soluciones y planes emergentes. Su principal fuente de ingresos es el programa de padrinos, y este fue implementado a partir de la insostenibilidad de la organización que se financiaba de fondos donados por los mismos fundadores. En la actualidad, este programa sigue funcionando, pero la organización es consciente de que necesitan mejorar el programa y encontrar un modelo de negocio que les permita ser sostenibles si llegara a crecer de nuevo. Por ello, se considera que no tienen una ventaja competitiva sostenible; no obstante, se encuentran trabajando en la formulación de una. En este sentido, coinciden con la SEKN en cuanto la creación de planes estratégicos (aunque a mediano plazo) y capacidad de responder a los cambios emergentes. Faltando aún implementar una ventaja competitiva sostenible y planes a largo plazo.

En cuanto a Voz Animal, la dimensión estratégica está basada en planes emergentes. En este sentido, no coincide con las propuestas de la SEKN, ya que no cuentan con planes estratégicos formales. Respecto a su ventaja competitiva, esta radica en su transparencia, organización de actividades y formalización que les permite atraer padrinos (principal fuente de ingresos). Sin embargo, esta ventaja puede ser fácilmente imitable y es poco sostenible en el tiempo. Por lo que tampoco está alineada a la práctica inteligente propuesta por la SEKN.

Tabla 13: Comparación de hallazgos del factor estrategia

| VARIABLES | SUBVARIABLE | PRÁCTICAS INTELIGENTES DE LA SEKN | MATCHCOTA | VOZ ANIMAL | WUF |
|-----------------------|---|---|------------------|-------------------|------------|
| Proposición de valor | Misión | La misión indica a quién está dirigido y cómo satisface. | Sí | Sí | Sí |
| | | La estrategia es coherente con la misión. | Sí | Sí | Sí |
| | | La generación de recursos está alineada con la misión de la organización. | Sí | Sí | Sí |
| | Valores | La estrategia es coherente con los valores de la organización. | Sí | Sí | Sí |
| | | Los valores y preferencias compartidas son sólidos | Sí | Sí | Sí |
| Legitimidad y apoyo | Ajuste con el entorno | La organización realiza esfuerzos por conocer su entorno | Sí | No | Sí |
| | | Se contempla los diferentes intereses de los grupos de interés. | Sí | Sí | Sí |
| | | Involucra a los grupos de interés en la solución de la problemática. | Sí | Sí | Sí |
| | | Se ajusta la estrategia acorde a los intereses de los grupos de interés. | Sí | Sí | Sí |
| | Definición del alcance del foco estratégico | El foco estratégico de la organización es claro. | No | Sí | No |
| | | Las actividades están definidas en base al foco de actuación. | Sí | Sí | Sí |
| | | Está claro el alcance de la organización. | Sí | Sí | Sí |
| Capacidad operacional | Dimensión estratégica | Formular un plan estratégico | Sí | No | Sí |
| | | Incorporar las estrategias emergentes al plan estratégico. | No | No | Sí |
| | | Los miembros están capacitados para adoptar cambios emergentes. | Sí | Sí | Sí |

Adaptado de: SEKN (2006)

Tabla 12: Comparación de hallazgos del factor estrategia

| Variables | Subvariable | Prácticas inteligentes de SEKN | Matchcota | Voz Animal | WUF |
|-----------------------|--|--|-----------|------------|-----|
| Capacidad operacional | Capacidad de crear ventaja competitiva | Crean una ventaja competitiva sostenible a través de sus relaciones con sus grupo de interés | No | No | Sí |
| | | La ventaja competitiva aporta tener impactos sociales | Sí | Sí | Sí |
| | | La ventaja competitiva aporta a la independencia financiera de la organización. | No | No | Sí |

Adaptado de: SEKN (2006)

3. Factor cultura organizacional

En esta sección, se mostrarán los hallazgos sobre el factor —cultura organizacional— de cada empresa social evaluada. Estas se analizarán mediante cuatro variables principales: procesos de gestión, ejercicio de liderazgo, sistemas de comunicación, y, procesos de toma de decisiones. Finalmente, serán comparadas con las prácticas propuestas por la SEKN.

3.1. Cultura organizacional de Matchcota

3.1.1. Procesos de gestión

Según lo visto en el marco teórico, las subvariables de los patrones culturales de procesos de gestión son la interacción con el ambiente externo, visión sistémica e integrada, cultura efectiva y grado de rigidez o flexibilidad de la estructura (Anexo AE). Sobre la interacción con el ambiente externo, a partir de las entrevistas y encuestas se revela que Matchcota reconoce las características principales de su entorno y, considera las demandas de este entorno para acoplarlas a sus procesos de gestión. Por ejemplo, realizan mejoras continuas tanto en su proceso de adopción y de padrinos, apuntando siempre a la excelencia y satisfacción de estos grupos de interés (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018).

Se identifica una visión sistémica e integrada en el equipo de Matchcota debido a que se promueve un equilibrio entre el desempeño de actividades de gestión y las actividades sociales. Por el lado de las actividades de gestión, los miembros al ser profesionales con experiencia, ponen en práctica sus conocimientos creando estructuras organizaciones, procesos, etc. Aun así, hay una tendencia hacia las actividades sociales por ser más satisfactorias para los miembros.

En cuanto a la cultura de efectividad, se identifica que en la gestión de Matchcota hay una planificación participativa pues todos los coordinadores tienen opinión e influencia en la definición de la estrategia de la organización. Así mismo, declaran la importancia de la

capacitación y educación de los miembros, aunque actualmente la carga de actividades de los coordinadores no les permita realizarla de forma constante. Por último, hay un fuerte clima de confianza en la organización pues, todos los miembros son voluntarios y tienen un compromiso con el propósito.

Finalmente, se detecta un equilibrio entre la rigidez y la flexibilidad de la estructura organizacional. Esto porque, por un lado tienen una estructura formal que define las funciones de cada puesto, los cuales se dividen en 5 áreas que son: coordinación general, operaciones, finanzas, padrinos y comunicaciones. Y por otro lado, son flexibles con los horarios y cantidad de actividades asignadas dependiendo de la disponibilidad de trabajo que tenga. Un ejemplo de ello, es que los miembros tienen la posibilidad de realizar sus estudios en el extranjero o ausentarse por un tiempo mientras realizan sus proyectos propios, y regresar a contribuir nuevamente con el desarrollo de la organización (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). Ello porque saben que cuentan con el apoyo de los demás colaboradores y que Matchcota podrá seguir funcionando (con previa capacitación del próximo miembro que asuma el puesto).

3.1.2. Ejercicio del liderazgo

Acorde a lo revisado en el marco teórico, las subvariables de ejercicio de liderazgo son: capacidad de gerencia, despersonalización del liderazgo, y, la percepción del líder. En Matchcota, la capacidad de gerencia se hace evidente por la experiencia laboral y académica de los fundadores de esta organización. Ejemplo de ello es el plan formulado por los fundadores para la ejecución de la organización (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018).

Por el lado de despersonalización del liderazgo, se identifica a partir de las entrevistas y encuestas que hay una marcada dependencia al liderazgo ejercido por Pamela Navarrete. Esto se basa principalmente a que es ella quien, además de cumplir la función de coordinadora general, asume también las funciones de operaciones de la organización, siendo sus actividades fundamentales para el funcionamiento de Matchcota. Sobre la percepción del líder, a través de las encuestas, se revela que su equipo la califica como competente y comprometida con su rol y con la organización.

3.1.3. Sistemas de comunicación:

Según el marco teórico planteado, las subvariables de este apartado son: comunicación de resultados y adaptación de la comunicación. La comunicación de resultados de Matchcota se da de forma interna y externa. La comunicación en el interior de la organización es activa y ejercida principalmente a través de redes sociales como Facebook y Whatsapp (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018). A pesar de ello se evidencia, a partir de las

encuestas, que la comunicación de resultados no es realizada plenamente, pues hay miembros del equipo que no avalan esta práctica. Aunque sí transmiten claramente lo que esperan de cada miembro. En cuanto a la comunicación externa, esta se realiza a través de redes sociales y ellos escogen la información que transmiten.

Sobre esto último, hay una adaptación de la información según el público al que están dirigidos. Como evidencia de ello, transmiten boletines mensuales para el público en general, en los que informan cuántos perros lograron adoptar. Mientras que para otro público, como es el caso de algunos inversionistas, realizan reportes semestrales con información detallada sobre el desempeño de la organización. Así mismo manejan indicadores de uso interno como la ayuda monetaria llevada a sus refugios asociados, familias adoptantes, etc. (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018).

3.1.4. Proceso de toma de decisiones

Según el marco teórico, tanto la centralización como la descentralización de la toma de decisiones son formas de optimizar el proceso de toma de decisiones. En Matchcota se evidencia una descentralización de la toma de decisiones traducida en coordinaciones, lo cual les permite utilizar sus conocimientos para impulsar las áreas en las que se desempeñan teniendo la potestad de tomar decisiones que implican sus áreas. Sin embargo, en el caso que una decisión pueda afectar más áreas, esta se discute con los implicados y con la coordinadora general. Por otro lado, también se evidencia que hay centralización en la toma de decisiones que implican a toda la organización, para que de esta manera las decisiones tengan un efecto inmediato en las acciones de todo el equipo de Matchcota (Navarrete, comunicación personal, 18 de julio de 2018).

3.2. Cultura organizacional de Voz Animal

3.2.1. Procesos de gestión

Voz Animal reconoce las características principales de su entorno cercano, esto básicamente por la experiencia de la fundadora. Además, incorporan algunas demandas de sus grupos de interés. Como evidencia tienen implementado un programa de padrinazgo que permite que personas amantes de los animales y comprometidas a enfrentar la problemática puedan ayudar a los perros sin tener que adoptar a uno. Así mismo, Voz Animal logró ser calificada como perceptora de donaciones, lo cual les permite poder emitir certificados de donaciones que son valiosos para empresas interesadas en ofrecer su apoyo a la organización pues pueden deducir impuestos según la donación que realicen (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018).

Se identifica una visión sistémica e integrada no muy desarrollada (Anexo AF). Pues las actividades realizadas por Voz Animal son en su mayoría de fin social, siendo escasas las actividades de gestión. Estas últimas actividades solo se evidencian en la organización de actividades del albergue, en la realización de documentos tributarios y en relaciones con instituciones.

Respecto a la cultura de efectividad de esta organización, se identificó que no hay una clara planificación, por tanto, no se evidencian prácticas de administración estratégica. Además, a partir de la entrevista con Anaís, se destaca que tiene un claro compromiso con los resultados, pues de esta manera pueden brindar los cuidados óptimos a los perros que alojan en su albergue. Por otro lado, existe un control estricto en cuanto al comportamiento de las encargadas del cuidado de los perros (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018), lo cual indica que no hay una confianza plena en todos los integrantes en la organización (ello por la naturaleza del albergue, en donde se prioriza el bienestar de los perros, por lo cual deben tenerlos vigilados). Por otra parte, realizan capacitaciones, especialmente a los encargados de cuidar a los perros, porque de no hacerlo se arriesgan a un descontrol del albergue que puede ocasionar resultados no deseados como daños a los perros.

En Voz Animal no hay una estructura organizacional formal documentada, sin embargo sí está presente de manera informal, pues la fundadora asigna los roles y funciones del equipo. Esta estructura resulta ser rígida, ya que todas las actividades son controladas y dirigidas por la líder fundadora.

3.2.2. Ejercicio del liderazgo

En Voz Animal, se identifica la existencia de capacidad de gerencia en el liderazgo. Esto debido a que la líder-fundadora posee experiencia laboral dirigiendo una empresa familiar (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). De esta manera, utiliza algunos de los conocimientos de gestión obtenidos a partir de esta experiencia para aplicarlos en la gestión del albergue. En cuanto a la despersonalización del líder, esta es inexistente, pues se observa una muy marcada dependencia hacia la líder-fundadora Anaís Anaya. La sistematización de procesos refuerza la premisa de la dependencia a la lideresa, ya que solo se han sistematizado procesos de actividades diarias del albergue; pero, las actividades propias de gestión como planificación, control u otros, no se encuentran sistematizadas. Finalmente, se destaca que Anaya es el eje principal de la organización, además de mostrarse competente en su rol.

3.2.3. *Sistemas de comunicación*

Los sistemas de comunicación internos en Voz animal son realizados principalmente mediante la aplicación Whatsapp. Mientras que la comunicación externa, es a través de sus redes sociales, página web y correo electrónicos (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). En este sentido, sobre la comunicación de resultados, en el ámbito interno no se evidencia que realicen una comunicación formal de los resultados. Respecto al ámbito externo, utilizan sus redes sociales y página web para comunicar los resultados de sus acciones, tales como adopciones logradas, esterilizaciones y número de perros albergados.

En cuanto a la adaptación de la información para cada público, en Voz Animal no realizan adaptaciones de información, pues esta es estandarizada para todos los tipos de público. Cabe resaltar que la información es pública y que están abiertos a ser visitados para que pueda ser observada de primera mano las acciones de la organización.

3.2.4. *Proceso de toma de decisiones*

En Voz Animal, hay una clara centralización en la toma de decisiones ejercida por Anaís Anaya. Esto les ha permitido responder rápidamente a las contingencias que han enfrentado, como por ejemplo la escasez de agua frente a la cual tuvieron que contratar camiones cisterna para poder cubrir las necesidades de todos los perros del albergue (Anaya, comunicación personal, 21 de julio de 2018). No obstante, también se genera una alta dependencia hacia Anaís, lo que pone en riesgo la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

3.3. Cultura organizacional de WUF

3.3.1. *Procesos de gestión*

WUF realiza esfuerzos por conocer las principales características de su entorno. A partir de este conocimiento considera las demandas de sus grupos de interés, incorporándolas a sus procesos de gestión (Anexo AG). Como evidencia está la emisión de certificados de donaciones a las empresas que colaboran con ellos. Otro ejemplo de ello es que realiza encuestas a las personas inscritas en su aplicación Club WUF (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018).

En WUF hay una visión sistémica e integrada; sin embargo, las actividades de la organización son en su mayoría de gestión, tales como planificación, seguimiento de indicadores, presentaciones con organizaciones, operaciones, etc. Cabe aclarar que aunque sus

actividades sean mayoritariamente de gestión, todas estas actividades están dirigidas al logro de la misión de la organización (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018).

Con respecto a cultura de efectividad, se identifica que se realizan prácticas de administración estratégica desde los inicios de la organización. También como parte de la cultura de WUF, el equipo tiene la potestad de dar su opinión en los procesos de planificación en reuniones que realizan con los directores. Además, gracias a la alianza que tiene con Mambo, el equipo de WUF accede a capacitaciones en diversos temas según las necesidades de sus funciones (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018). También se observa que en esta organización se construyó un clima interno de confianza en el que se promueve la flexibilidad laboral confiando en la responsabilidad y compromiso con los resultados de los miembros del equipo.

En cuanto al equilibrio de la rigidez y flexibilidad de la estructura organizacional de WUF, se evidencia que la organización ha definido formalmente los puestos y las funciones de los miembros del equipo de la organización. Esto les permite organizarse en cuanto a las metas y los resultados que se esperan de cada miembro. Así mismo, la gestión laboral de la organización es flexible, pues cada miembro es responsable de manejar sus horarios y espacios de trabajo (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018).

3.3.2. Ejercicio del liderazgo

En WUF hay una gran capacidad de gerencia gracias a Chlimper. Esto se debe a que él posee experiencia en el emprendimiento de su propia empresa, Mambo. Ello le dio la capacidad de aplicar sólidos conocimientos en emprendimiento innovador. Como ejemplo de esto encontramos su visión en crear el plan estratégico formulado a largo plazo desde el inicio de la organización.

En cuanto a la despersonalización del liderazgo en WUF, se evidencia que se ha sistematizado procesos que permiten una menor dependencia del líder fundador. Además, como ya se mencionó, la organización cuenta con un plan estratégico a largo plazo, lo cual aporta a la reducción de la dependencia hacia el líder fundador. Con esto se puede afirmar que la organización podría continuar en funcionamiento en el caso de que el líder-fundador se retire, aunque no se descarta que de ocurrir ello la organización entre en una crisis hasta poder recuperarse bajo los lineamientos establecidos como son su visión y misión. Por la experiencia y las capacidades demostradas por Chlimper, este es percibido como un líder competente en su rol en la organización.

3.3.3. *Sistemas de comunicación:*

Los sistemas de comunicación internos de WUF comprenden Whatsapp, correos electrónicos y Facebook (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018). En cuanto a la comunicación externa utilizan sus redes sociales (Facebook, Instagram y Club WUF), su página web y su columna en El Comercio. Sobre la comunicación interna de resultados, esta se evidencia a través de KPIs los cuales son constantemente seguidos por todos los miembros de la organización (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018). Respecto a la comunicación de resultados externa, esta es limitada a indicadores sociales y de exposición de su marca.

WUF adapta la información que transmite dependiendo del público al que se dirige. Estas adaptaciones van desde presentaciones atractivas para empresas, videos dinámicos y divertidos para informar sobre sus productos a sus potenciales clientes y otros. Cabe resaltar que WUF maneja una política de confidencialidad de información respecto a sus resultados económicos y estratégicos.

3.3.4. *Proceso de toma de decisiones:*

Los procesos de toma de decisiones en WUF son, por una parte, descentralizados y participativos. Esto porque todos los miembros pueden dar su opinión en la discusión sobre las decisiones y, a la vez, los miembros son autónomos en sus puestos, aunque trabajan bajo indicadores clave. Por otra parte, se evidencia un grado de centralización en la toma de decisiones por parte del directorio, pues todas las decisiones son tomadas por ellos (Vargas, comunicación personal, 22 de junio de 2018).

3.4. Comparación de hallazgos del factor cultura

3.4.1. *Procesos de gestión*

Las organizaciones estudiadas están en constante interacción con su entorno, ello les ha permitido reconocer características importantes de su entorno, para así definir demandas de este. Las tres organizaciones han logrado incluir las demandas detectadas a sus procesos de gestión, dando como resultado formas atractivas de atraer los aportes de personas amantes de animales.

Por otra parte, las tres organizaciones estudiadas tienen una visión sistémica e integrada de los procesos de gestión. Además, se identificó que mientras Matchcota se inclinaba por hacer más actividades sociales, WUF por el otro lado se inclina por realizar actividades que les permitan generar valor económico para cubrir e incrementar sus operaciones e impactos. Por el

lado de Voz Animal, destaca por tener una muy marcada inclinación a la realización de actividades sociales y en menor medida procesos de gestión.

Respecto a la cultura de efectividad se identifica que hay similitudes entre Matchcota y WUF, pues ambas organizaciones tienen una cultura de efectividad al adoptar prácticas de administración estratégica, procesos de planificación participativa, construcción de un clima interno de confianza y de compromiso con los resultados, e inversiones en educación y capacitación. Sobre este último, hay mayor diferencia entre ambos, pues en Matchcota esto se limita principalmente a la capacitación de nuevos miembros del equipo, mientras que en WUF gracias a tener acceso a los recursos de Mambo, puede acceder a un amplio equipo con conocimientos especializados en diferentes disciplinas. Respecto a Voz Animal, tienen también inversiones en educación y capacitación, aunque este está dirigido al personal encargado del albergue. En esta organización hay un compromiso por resultados, aunque no se ha desarrollado un clima interno de confianza con todos los miembros, pues este se da principalmente con familiares y amistades, mas no es destacable con el personal de cuidado del albergue, debido a la instalación de cámaras con el fin de asegurarse que los cuidados a los perros sean adecuados, además de la seguridad del albergue.

Otro aspecto a observar en los procesos de gestión, es el grado de rigidez y flexibilidad de la estructura organizacional. En las tres empresas sociales se denota un grado de rigidez suficiente que permite organizar las funciones y puestos de cada miembro. Esta estructura está formalizada y documentada en Matchcota y WUF, pero en Voz Animal aún ha documentado su estructura organizacional. Por el lado de la flexibilidad, este se evidencia en WUF y Matchcota, pero no en Voz Animal. Como ejemplo mientras que en las dos primeras el manejo de los horarios es totalmente flexible, en Voz Animal los horarios del personal de cuidado del albergue es estricto debido a la necesidad cuidar a los perros en todo momento.

3.4.2. Ejercicio del liderazgo

Las subvariables del ejercicio del liderazgo son: capacidad de gerencia, despersonalización de liderazgo y percepción del líder. En cuanto a capacidad de gerencia, en las tres organizaciones los líderes cuentan con experiencia laboral profesional, e incluso en dos de los casos cuentan con experiencia dirigiendo emprendimientos (WUF y Voz Animal). Por el lado de la despersonalización del liderazgo, en los tres casos se ha evidenciado una dependencia hacia el líder de cada organización aunque en diferentes grados. A pesar de en los tres casos hay sistematización de procesos, en Voz Animal hay una completa dependencia del ejercicio de liderazgo de Anaís Anaya, en Matchcota el equipo está bastante de acuerdo con que si Pamela Navarrete se retira de la organización, esta probablemente entre en una crisis. Mientras que en

WUF, si el actual líder se retira, la organización podría continuar siguiendo el plan estratégico ya formulado. Por último, sobre la percepción de líder en cada caso, se destaca que los miembros consideran que sus líderes son claramente competentes en su rol.

3.4.3. *Sistemas de comunicación*

Las subvariables de los sistemas de comunicación son comunicación de resultados y adaptación de la comunicación. Sobre la comunicación de resultados, en los tres casos hay comunicación interna de los resultados. Mientras que en Matchcota y Voz Animal hay un notable énfasis en los resultados de los impactos sociales, en WUF se comunican indicadores tanto sociales como de gestión. Así mismo las tres organizaciones comunican sus resultados públicamente, aunque esto se limita a los resultados sociales logrados. En cuanto a la adaptación de la comunicación, en WUF y Matchcota hay una adaptación de la información según a quién va dirigido. Se pueden destacar como públicos objetivo a la población en general, a empresas y a grandes inversionistas o donantes. En Voz Animal hay una sola organización de la información que es comunicada por igual a cada público que va dirigido.

3.4.4. *Proceso de toma de decisiones*

Según el marco planteado, esta variable se compone del grado de descentralización en la toma de decisiones y en el grado de centralización en la toma de decisiones. En WUF y Matchcota se observa que hay una descentralización en cuanto a la toma de decisiones correspondientes a las áreas sobre las que tiene potestad cada miembro. En cuanto a Voz Animal no se observa algún grado notable de descentralización. Sobre la centralización de la toma de decisiones, esta se da en su totalidad en Voz Animal, mientras que en WUF y Matchcota esta centralización ocurre con decisiones que puedan afectar más de un área de la organización o incluso a toda la organización.

Tabla 14: Comparación de hallazgos del factor cultura organizacional

| Variables | Subvariables | Prácticas inteligentes de la SEKN | Matchcota | Voz Animal | WUF |
|----------------------------|--|---|------------------|-------------------|------------|
| Procesos de gestión | Interacción con el ambiente externo | Reconoce las principales características del entorno | Sí | Sí | Sí |
| | | Incorpora las demandas del entorno en los procesos de gestión | Sí | Sí | Sí |

Adaptado de: SEKN (2006)

Tabla 13: Comparación de hallazgos del factor cultura organizacional

| Variables | Subvariables | Prácticas inteligentes de la SEKN | Matchcota | Voz Animal | WUF |
|---------------------------------|---|--|------------------|-------------------|------------|
| Procesos de gestión | Visión sistémica e integrada | Hay un equilibrio entre actividades sociales y de gestión. | Sí | Sí | sí |
| | Cultura efectiva | Se evidencia prácticas de administración estratégica | Sí | No | Sí |
| | | Tiene procesos de planificación participativa | Sí | No | Sí |
| | | Realizan inversiones en educación y capacitación | Sí | Sí | Sí |
| | | Construyen un clima interno de confianza y de compromiso con los resultados | Sí | No | Sí |
| | Grado de rigidez y flexibilidad de la estructura | La estructura organizacional es formal al menos en un punto que permite un orden | Sí | Sí | Sí |
| | | Las estructura organizacional es flexible | Sí | No | Sí |
| Ejercicio del liderazgo | Capacidad de gerencia | Los líderes cuentan con experiencia y conocimientos de gestión. | Sí | Sí | Sí |
| | Despersonalización del liderazgo | No dependen del líder | No | No | Sí |
| | | Hay una sistematización de procesos | Sí | Sí | Sí |
| | Percepción del líder | El líder es considerado competente | Sí | Sí | Sí |
| Sistemas de comunicación | Comunicación de resultados | Se comunica los resultados y que se espera lograr a los colaboradores. | Sí | Sí | Sí |
| | Adaptación de la comunicación | La información se adapta a diferentes públicos. | Sí | No | Sí |

Adaptado de: SEKN (2006)

Tabla 13: Comparación de hallazgos del factor cultura organizacional

| Variables | Subvariables | Prácticas inteligentes de la SEKN | Matchcota | Voz Animal | WUF |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---|------------------|-------------------|------------|
| Procesos de toma de decisiones | Grado de descentralización | Proporciona adaptabilidad y respuesta rápida a las contingencias | Sí | No | Sí |
| | | Se realizan procedimientos participativos de toma de decisiones con un sentido de administración de resultados exigente | Sí | No | Sí |
| | Grado de centralización | Las decisiones de los líderes causan Sentido de autoridad y prontitud. | Sí | Sí | Sí |

Adaptado de: SEKN (2006)

A manera de resumen del capítulo, a continuación se señalarán las prácticas destacables halladas en cada caso de estudio. Finalmente, basándose en las prácticas de los de los factores de integración, se brindarán recomendaciones a las organizaciones estudiadas.

Entre las prácticas destacables de Matchcota, en el factor liderazgo se encuentra su estilo participativo, el cual permite que todos los coordinadores de las áreas puedan aportar en la toma de decisiones. Ello enriquece el proceso por ser visto desde diferentes aristas, pero siendo tomadas finalmente por la coordinadora general, lo cual aporta organización al proceso. Esto se vincula a su cultura organizacional, en la cual se destaca su estructura organizacional equilibrada entre la rigidez y flexibilidad. Al estar organizados bajo coordinaciones con tareas específicas; pero, al ser una labor que ejercen en sus tiempos libres, les permite manejar sus horarios y, de ser necesario, dejar su coordinación delegada por temporadas. Además, tienen un buen clima interno de confianza y compromiso con los resultados. Sobre su estrategia se distingue que tienen un buen proceso de adopciones, lo cual genera recomendaciones —boca a boca, y aporta al fortalecimiento de legitimidad y apoyo de parte de la comunidad. Finalmente, se observó la capacidad operacional que tienen para formular estrategias emergentes.

En cuanto al albergue Voz Animal, se encontró que la organización destaca por la visión y compromiso social de la líder-fundadora de la organización, quien desde los trece años de edad fue capaz de visualizar esta problemática, desarrollando un fuerte compromiso que la

llevó a la acción desde esa corta edad. Esta experiencia y sus posteriores estudios en veterinaria y administración de empresas, le permitieron desarrollar un notable *know how* en gestión de albergues, por lo que se destacan actualmente. Además, tienen una proposición clara que es fácil identificar, por lo cual genera apoyo de sus grupos de interés. Asociado a ello, su cultura sobresale por capacidad de comunicación de resultados y transparencia, con lo que también genera legitimidad y apoyo, que se traducen en voluntarios, adoptantes y padrinos comprometidos con el albergue. Finalmente, otra estrategia resaltante es que cuentan con el permiso para generar certificados de donación, con lo que logra realizar alianzas con empresas.

En cuanto a WUF, se destaca su estilo de liderazgo, la habilidad para armonizar de uno de los líderes-fundadores; además, de su inclinación desde la etapa inicial por asegurar la sostenibilidad económica y social de la organización. Ello se ve plasmado en su proposición de valor, enfocado en la generación de valor social y económico, y en sus estrategias. Así mismo, se encuentra una buena capacidad operacional en donde equilibran los planes estratégicos a largo plazo con la incorporación de planes emergentes. Finalmente, en cuanto a su cultura, se halló una similitud de todas las prácticas que propone la SEKN en su modelo; incorporando, por ejemplo, una cultura efectiva que incluye prácticas de administración estratégica, procesos de planificación participativa y un clima interno de confianza y compromiso por resultados.

En este sentido, las empresas sociales, poseen factores similares a los presentados por la SEKN, siendo algunos más homogéneos entre las organizaciones, como por ejemplo: tener líderes competentes, compartir un compromiso con los resultados, y, reconocen la necesidad e importancia de hacerse sostenibles y contar con estrategias en el largo plazo. Así como otros patrones más específicos del sector, como el apuntar hacia la esterilización y educación sobre la tenencia responsable, como principales potenciales soluciones ante el maltrato animal.

En cuanto a las recomendaciones para estas organizaciones, las más resaltantes para Matchcota están relacionadas a los factores de estrategia y cultura organizacional. En cuanto la estrategia, si bien se reconoce la necesidad de un plan estratégico a largo plazo, se propone formularlo y considerar proyecciones de crecimiento, incluyendo una ventaja competitiva sostenible, tanto para la generación de valor social como económico.

Con respecto a la cultura organizacional, se detectó que la organización es dependiente a la coordinadora general, debido a la concentración de actividades que ella realiza (coordinación general, proceso de adopción y sustituir a algunos miembros cuando se van temporalmente); por ello, se propone distribuir las responsabilidades de manera más equitativa, así como sistematizar los procesos más importantes (como el proceso de inducción y *coaching* a los voluntarios), y que sean de conocimiento de todas las coordinaciones. Vinculado a ello, se

podría fomentar una cultura más abierta a la comunicación de resultados (internos y externos), para de esta forma generar motivación y orientación en los voluntarios y, legitimidad y apoyo en la comunidad perteneciente al sector. Así mismo, formular de manera conjunta los valores que definen a la organización y escribirlos de manera formal, para fortalecer la identidad de la organización.

Las recomendaciones para Voz Animal también se centran en la estrategia y la cultura organizacional. Se supo a través de las entrevistas que existe una concentración de responsabilidades en la líder-fundadora, lo cual genera algunos problemas para la organización, debido a la extrema dependencia hacia ella. Entre estos problemas se encuentra la escasez de tiempo para realizar planes estratégicos o crear nuevas formas sostenibles de generar ingresos. Por ello, lo óptimo sería descentralizar el liderazgo y delegar responsabilidades. Posteriormente crear un plan estratégico y una ventaja competitiva sostenible que aporte tanto para su sostenibilidad organizacional como social.

Finalmente, con respecto a las recomendaciones para WUF, se sugiere ajustar su definición del alcance del foco estratégico y aumentar la visibilidad de actividades sociales. WUF, al abarcar más líneas de negocio y no ser solo una plataforma de adopciones, resulta no tan sencilla de describir o entender. Si bien hubo una reformulación de la misión en la que se deja clara su proposición de valor (a quién y qué valor genera); aún no logra hacer comprensible el alcance de acción de WUF (es decir, cómo genera valor), lo que podría generar confusión entre su público objetivo y, con ello, disminuir la legitimidad y apoyo que han construido eficientemente hasta la actualidad. Vinculado a mejorar la legitimidad y apoyo de la comunidad, se deberían resaltar las actividades sociales que realiza WUF, como la entrega de los recursos hacia sus albergues o la labor que hacen sus voluntarios. Ello podría ocasionar que la comunidad no perciba a la organización con un sesgo —demasiado empresarial (teniendo en cuenta que esto suele ser peyorativo), sino reforzar el impacto social que se está logrando al implementar estrategias de gestión empresarial y social.

En conclusión, sobre el análisis de las tres empresas, se resalta que todas tienen un buen desempeño de liderazgo, adaptado a las necesidades del tipo de organización que gestionan. Ello ha sido indispensable, ya que a través de eso han logrado consolidarse, llegando a estar entre las empresas sociales con más presencia en el sector. Así mismo, se encuentran falencias especialmente en el factor estratégico y de cultura organizacional, sobre todo en aquellos elementos que conciernen al equilibrio entre valor social y económico sostenible, planificación estratégica y centralización de actividades.

CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones más destacadas de esta investigación. Así mismo, se incluyen recomendaciones para el sector de protección canina a partir del marco teórico y el análisis realizado. Finalmente, se realizan algunas propuestas para posibles futuras investigaciones del sector.

- En el proceso de la elaboración de esta investigación, se detectó una gran falta de data estadística y académica sobre la problemática de maltrato de animales de compañía (en este caso, específicamente el canino). Además, se encontró una gran desarticulación entre los actores. Si bien hay esfuerzos de parte de la sociedad civil, empresas y el Estado; estos contribuyen a la solución del problema con diferentes actividades dispersas que no llegan a tener suficiente alcance y no generan un impacto social significativo.
- En cuanto al aprendizaje obtenido de las prácticas de los factores de integración de las empresas sociales estudiadas, se destaca que sobre el liderazgo, es indispensable desarrollar la habilidad emprendedora y armonizadora. La primera, es necesaria para identificar oportunidades y hacerlas realidad, a través de la movilización de recursos; es decir, no dejar en intenciones las ideas que puedan aportar a la mejora de este sector. Por otro lado, la habilidad armonizadora, permitirá alinear los intereses de los grupos de interés y de la organización, produciendo cohesión, legitimidad y apoyo (factores necesarios para la supervivencia de la empresa social); lo cual será muy importante para el reconocimiento de la organización en la comunidad.
- Sobre el factor de estrategia, si bien a través del análisis se revela que todos los componentes del modelo del triángulo estratégico cumplen un rol importante en el desempeño de las organizaciones; se hace énfasis particularmente en la formulación de un plan estratégico a largo plazo, que incorpore una ventaja competitiva sostenible. Para las organizaciones de este sector, crear un plan estratégico permitirá que tengan objetivos claros, proyección de crecimiento e ideación de métodos para generar ingresos, así como una ventaja competitiva que los distinga y haga sostenibles. Según los casos estudiados, aquellas organizaciones que no contaban con un adecuado plan estratégico ni un generación de ingresos establecidos, reconocen la necesidad de planificar actualmente y su desconocimiento de ello en el inicio del emprendimiento; lo cual supuso momentos de escasez de ingresos o limitaciones en el crecimiento.
- En cuanto la cultura organizacional, los elementos propuestos por la SEKN resultaron ser aplicables en el sector. No obstante, se considera especialmente importante que el, la

o los líderes fundadores; además de tener claro su propósito social, deberían tener capacidad de gerencia. Esta capacidad es necesaria porque los patrones culturales por sí solos no son fuente de sostenibilidad, y ante cualquier desafío o necesidad de crecimiento de la organización será necesario hacer uso de herramientas de gestión. Es decir, los fundadores al implementar su visión social y de gestión, moldearán la cultura hacia una que valore y emplee tanto los patrones sociales como empresariales, lo cual permite que sean más sostenibles tanto en sus impactos como organizacionalmente. Así mismo, se distingue que en este sector, la transparencia y comunicación de impactos es valorada por los grupos de interés. Ello debido a que algunas organizaciones lucran con la problemática e incurrir en la malversación de fondos.

- Por último, se recomienda que las organizaciones forjen una marca coherente con su misión y hagan uso de las redes sociales u otros medios de comunicación para exponer su marca. Si bien la SEKN no menciona explícitamente la importancia de este elemento, a través del análisis esta práctica se destaca por ser una estrategia utilizada por las tres organizaciones, y a partir de la cual han podido conseguir aliados estratégicos que los apoyen. Cabe precisar que las tres organizaciones tuvieron estrategias diferentes para difundir sus marcas; sin embargo, en esta investigación no se comparan los métodos utilizados, sino se enfatiza la necesidad de construir una marca sólida y representativa que, posteriormente, permita la movilización de recursos y el apoyo de los grupos de interés.
- Cabe resaltar que por la naturaleza y alcance de la investigación, no es preciso dar conclusiones definitivas sobre el uso de los factores de integración para el sector en general.

Finalmente, al ser un sector en crecimiento y nuevo, quedan temas a ser investigados. Sobre estos, se encuentran algunas posibles propuestas de investigación tales como: profundizar el marco teórico de la SEKN para evaluar cómo desde los factores de integración hasta las fuerzas contextuales fomentan o no el buen desempeño de las empresas sociales del sector. Otra propuesta a investigar es el diseño de modelos de negocio que sean funcionales y sostenibles para las empresas sociales de este sector, tomando en cuenta las peculiaridades del entorno. Otro tema por investigar sería la revisión más exhaustiva de los grupos de interés. Así como estudios de Marketing sobre la creación de marcas valiosas para el sector. O encontrar prácticas que puedan ser replicables de este rubro hacia otros.

REFERENCIAS

- Aguia, F. (2006). Tercer sector: análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social. *Acciones e investigaciones sociales*, (1), 439.
- Alberto Pérez, R. (2014). La estrategia como campo de estudio ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 9-31.
- Alegre, I., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1155-1176.
- Almudena, A. (2010). Análisis y medición del liderazgo en una empresa del sector automoción y propuesta de desarrollo. (*Trabajo de fin de carrera, Universidad de Zaragoza, Zaragoza, España*) Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/4987/files/TAZ-PFC-2010-158.pdf>
- Alter, K. (2007) Social Enterprise typology. *Virtue Ventures LLC*, 12, 1-124
- Andersen, A. (1999) *El management en el siglo XXI*. Granica, Buenos Aires
- Angulo, G., Camacho, J. & Jaime, A. (2015) Frameworks to Identify Best Practices at the Organization Level: An Analysis, *Journal of Business Economics and Management*, 16(4), 861-875. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2012.745813>
- Anima naturalis (s/a) El Debate sobre los derechos de los animales. De Bentham a Francione. Recuperado de <http://www.animanaturalis.org/p/924>
- APCI - Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2017). *Situación y tendencias de la cooperación internacional en Perú 2015*. Lima, Perú: Agencia Peruana de Cooperación Internacional. Recuperado de <http://www.apci.gob.pe/Novedades/Situaci%C3%B3nTendenciaCIPer%C3%BA2015VFINALWEB31032017.pdf>
- Aput, R. Q. (2014). Indicadores para evaluar las competencias del líder de proyecto en el equipo de desarrollo de software multimedia. *Avanzada Científica*, 17(1), 1-15.
- Arauco, D., Urbina, B., León, D., & Falcón, N. (2014). Indicadores Demográficos y Estimación de la Población de canes con dueño en el distrito de San Martín de Porres, Lima-Perú. *Salud tecnol. vet*, 2(2), 83-92.
- Argimón, I., Artola, C., & González-Páramo, J. M. (1997). *Empresa pública y empresa privada: Titularidad y eficiencia relativa*. Banco de España, Servicio de Estudios.
- Arroyo, S., & Rivadeneira, L. (2013) *Las diferencias entre empresas con fines de lucro y corporaciones o fundaciones sin fines de lucro en el área educativa de la ciudad de Quito, Ecuador*. Quito, Ecuador: NA.
- Astudillo Moya, M., & Paniagua Ballinas, J. F. (2012). Fundamentos de economía. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/2462/1/FundamentosDeEconomiaSecuenciaCorrecta.pdf>
- Aure, P. (2015). Social business model canvas: Reconciling commercial and social value propositions of social enterprises. *DLSU Business Notes and Briefings*, 3(4).

- Austin, J. E., Gutierrez, R., Ogliastrri, E., & Reficco, E. (Eds.). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Banco mundial. (2017) *INB per cápita (US\$ constantes del año 2010)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.KD?locations=PE>
- Barahona, J. J. H. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. *Anales de estudios económicos y empresariales* 1(3), 225-238.
- Barbachan, M. (2016). La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú: Desafíos y Oportunidades. *InnovaG*, (2), 56-62.
- Barón, M. (1989). El modelo de contingencia de Fiedler en procesos de fabricación progresiva. *Revista de Psicología Social*, 4(2), 139-150.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006) Manual for the multifactor leadership questionnaire. *Consulting Psychologist Press*. California : Palo Alto
- Beaumont, M. (2016). Gestión social: estrategia y creación de valor. Lima, Perú: Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, PUCP.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28.
- Bueno Campos, E. (1974). Análisis crítico de los objetivos y subobjetivos de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 77-89.
- Burkett, I. (2013). Using the business model canvas for social enterprise design. *Recuperado de http://knode.com.au/wpcontent/uploads/Knode_BusModCanv4SocEntDesign_EILR_30p.pdf*
- Caballero, S., Fuch R.M. & Priale M.A. (2013) La influencia de los rasgos de la personalidad en la creación de una empresa social: El caso de los emprendedores sociales peruanos. *EMES-SOCENT Conference Selected Papers*, no. LG13-07 (ESP). 4th EMES International Research Conference on Social Enterprise – Liege, 2013. Recuperado de: <https://www.iap-socent.be/sites/default/files/Caballero%20et%20al.%20ECPS-LG13-07%20ESP.pdf>
- Caballero & S., Prialé (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56-78.
- Caballero, S. & Prialé, M. A. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56-78.
- Caballero, S. y Priale, M. (2018) *Definitios and models of social enterprises in Peru*. Artículo no publicado
- Cabanilla, E. (2011). Metodología para elaborar un estudio por encuestas de la satisfacción del turista: Aplicación Quito, Ecuador. *RICIT: Revista Turismo, Desarrollo y Buen Vivir*, (2), 8-26.

- Cadena, G.(2013). Estudio para la estimación de la población de perros callejeros en Mercados Municipales del Distrito Metropolitano de Quito. DMQ(Tesis de grado, Universidad San Francisco de Quito, Quito, Ecuador) Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2692/1/109108.pdf>
- Cadena, M. (2011). Evaluación del perfil de competencias de líderes organizacionales por el método assesment cernter. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, Bogotá) Recuperado de: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9470/tesis567.pdf?sequence=1>
- Caicedo, J. V., & Anzola, O. L. (2006). La organización como unidad económica y social. *Sotavento MBA*, (7), 26-37.
- Calderon, M. (2016) La cobertura mediática del maltrato animal en las versiones digitales de dos medios de comunicación en el Perú así como en las percepciones de los activistas y los tomadores de decisión. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8334>
- Calzada, M. A. H., Moheno, J. M., & Fernández, L. G. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). In *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 9). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Campos, E. B. (1987). La competitividad de la empresa española. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 17(54) 733-740.
- Caravedo Molinari, B. Sistemas, energía social y factor liderazgo: Perú 1912-2012.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias administrativas*. 4(8). 61-73.
- Carrillo, A. (2016). Medición de la cultura organizacional, *Ciencias administrativas*, 4(8). Recuperado de <http://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Casales, J. C. (1999). Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo manual de utilización: forma B. *Revista cubana de psicología*, 16(1), 70-84. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v16n1/09.pdf>
- Casani, F., Lizcano, J. L., de Pablo, I., & Fernández, A. (2013, September). Emprendimiento y empresa social: clarificación conceptual, elementos distintivos y algunas evidencias empíricas. In *Comunicación presentada al XVII Congreso AECA. Pamplona* (pp. 25-27). Recuperado de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaecca/cd/80h.pdf
- Castañeda, J.(2009) Creación del valor público. Seguridad ciudadana. Recuperado de <http://seguridadciudadanatareadetodos.blogspot.com/2013/10/creacion-de-valor-publico.html>

- Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Revista de estudios avanzados de liderazgo*, 1(3), 28-51. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>
- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2002). Liderazgo y el éxito de la gestión administrativa. *CICAG*, 2(1), 43-58.
- Chávez, A., Casas, E., Serrano, M., Cajas, J., Velarde, O., La Rosa, V., & López, J. (2002). Riesgo de contraer enfermedades parasitarias en los parques públicos de Lima y Callao. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 13(2), 84-91.
- Chiavenato, I. (1993) *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill
- Chlimper, Y. (2015) *WUF: una idea para resolver la falta de demanda por adopción de perros*. [Video]. Perú Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=raVNvtvrNvk>
- Chlimper, Y. (2018) *El círculo WUF*. [Video]. Perú: TEDx talks. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=E6oSM5IeLhc>
- Colina, J., & Senior, A. (2008). Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable. *Multiciencias*, 8(Extraordinario), 71-77.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (2007). *Estrategia Corporativa: Un enfoque basado en los recursos*
- Conejero Paz, E. (2014). Valor público: una aproximación conceptual. *3C Empresa*, 3(1), 30-41. Recuperado de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2014/02/VALOR-P%C3%9ABLICO2.pdf>
- Contreras, E. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (35), 151- 181. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Cordova, K. M., & Wong, R. V. Estructura comunitaria de helmintos de perros vagabundos de San Juan de Lurigancho, Lima, Perú. *Rvta bras*. 18(1). 277-288.
- Cristinavel (2009). Protestan por maltrato contra animales en Yucatán, México. Recuperado de <https://proanimal.wordpress.com/2009/06/18/protestan-por-maltrato-contra-animales-en-yucatan-mexico/>
- De Souza João, I., Chiappetta Jabbour, C. J., & Galina, S. V. (2017). What is a social enterprise? Revising old concepts and interviewing social entrepreneurs. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 14(2), 127-147.
- Defourny, J., & Kim, S. Y. (2011). Emerging models of social enterprise in Eastern Asia: a cross-country analysis. *Social enterprise journal*, 7(1), 86-111.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of social entrepreneurship*, 1(1), 32-53.

- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 7-34.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Mapping social enterprise models: some evidence from the —ICSEMI project. *Social Enterprise Journal*, 13(4), 318-328.
- del Arco Juan, F. J., Ridao, P. D., Navarro, C. L. C., Jaime, M. P., & Bergamini, T. P. (2015). El emprendimiento social como impulsor del cambio hacia la economía del bien común. In *XXIII Congreso EBEN España* (p. 8). Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla
- Downes, M., Dean, R., Stavisky, J., Adams, V., Grindlay, D. & Brennan, M. (2013). Methods used to estimate the size of the owned cat and dog population: a systematic review. Recuperado de <https://bmcvetres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1746-6148-9-121>
- Echeverría, I. A. (2002). En busca del concepto jurídico de empresa. *Revista Chilena de Derecho*, 29(3), 603-620.
- El Comercio (2015) *Perros y gatos vivían en pésimas condiciones en albergue de SMP*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/perros-gatos-vivian-pesimas-condiciones-albergue-smp-206950>
- El Comercio (7 de noviembre del 2016) ¿Cuánto gastan los peruanos en sus mascotas y en qué? El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gastan-peruanos-mascotas-146999>
- Éloit, M. (2016). New initiative og the OIE to control stray dog population. Recuperado de <http://www.oie.int/en/for-the-media/press-releases/detail/article/new-initiative-of-the-oie-to-control-stray-dog-population/>
- Estrada, S. (2007) Liderazgo a través de la historia. *Scientia el technica*, 13(24), 343-348
- Expok (2015). En estos 11 países sale muy caro maltratar a un animal. Recuperado de <https://www.expoknews.com/en-estos-11-paises-sale-muy-caro-maltratar-a-un-animal/>
- Farber, V. A., Caballero, S., Prialé, M. A., & Fuchs, R. M. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56-78.
- Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 23(52), 85-103.
- Fei,S., Chiang, J., Fei, A. & Tung, M.(2012) Estimating stray dog populations with the regression method versus Bek's method: A comparison. *Environmental and Ecological Statistics*, 19(4).
- Flynn, C. P. (2001). Acknowledging the " Zoological connection": A sociological analysis of animal cruelty. *Society & Animals*, 9(1), 71-87.
- Folch, M., & Rodríguez, D. (2009). Conocer la cultura de la universidad contemporánea: el CICOU, *Revista Iberoamericana de educación*, 49(1), 1-12.

- Fontrodona, J., & Sison, A. J. (2007). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Empresa y humanismo*, 10(2), 65-92.
- Forero, C. P. S. (2013). Estrategia y proceso estratégico: el camino organizacional hacia el diálogo, la articulación y la innovación. *Poliantea*, 9(16), 73-97.
- Fraij, G. & Borzaga, C. (2009). Any colleague has a questionnaire for Hofstede's cultural dimensions. ResearchGate. Recuperado de https://www.researchgate.net/post/Any_colleague_has_a_questionnaire_for_Hofstedes_cultural_dimensions
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social enterprise journal*, 5(3), 210-228.
- Gallego, M. (1999). El balance social como herramienta de auditoria organizacional. *Revista Universidad EAFIT*, 35, 27-40. Recuperado de <http://plataforma.responsable.net/sites/default/files/auditoriasocial.pdf>
- Ganga, F., Burotto, J. & Antonioletti, M. (2010) Aproximación teórica a las organizaciones del tercer sector. *Espacio Abierto*, 19(1) 51-77
- Garavito, C. (2008) Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo. *Economía*, 31(61), 81-104. Recuperado de: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/488/478>
- Garces, E., López, G. & Pailiacho, V. (2017) Lienzo de modelo de negocios como herramienta de emprendimiento para personas con capacidades especiales. Un enfoque desde la tecnología. 3C TIC: *Cuadernos de desarrollo aplicados a las TIC*, 6(2), 52-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctic.2017.56.52-69/>
- García, J. (2015). Gestión pública y valor público. *Actualidad Gubernamental*. 1(78). 4-6. Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/24_17472_07084.pdf
- García, J. G., & José, G. (1995). Fundamentos teóricos de la estrategia de internacionalización en el Plan de Desarrollo 1994-1998. *Cuadernos de Economía*, (22), 203-220.
- García, M., Reyes, G., & Hernandez, T. (2015). Validación de un instrumento de medición que analiza la cultura organizacional desde dos perspectivas. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 4(10), 21-42. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7276/articulo4.pdf>
- García-Solarte, M. (2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79
- Gibbons, J. & Hazy, J. K. (2017). Leading a Large-Scale Distributed Social Enterprise: How the Leadership Culture at Goodwill Industries Creates and Distributes Value in Communities. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 299-316.
- Gómez, C. & Rodríguez, J. (2001) Teorías de la cultura organizacional
- Gómez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.

- González, F. J. R. (2009). Estrategia militar y política: temas teóricos y aplicación práctica. *Boletín de Información*, (308), 29-52.
- Gough, I. (2007). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 100, 177-202.
- Gough, I. (2007). El enfoque de las capacidades de M. Nussbaum: un análisis comparado con nuestra teoría de las necesidades humanas. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 100, 177-202.
- Gradielle, R., & Caballo, M. (2016). Las buenas prácticas como recurso para la acción comunitaria: criterios de identificación y búsqueda. *Contextos educativos: Revista de educación*, (19), 75-88.
- Grassl, W. (2012). Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of entrepreneurship Perspectives*, 1(1), 37-60.
- Gravells, J. (2012). Leaders who care—the chief executives' view of leadership in social enterprises: natural aptitude versus learning and development. *Human Resource Development International*, 15(2), 227-238.
- Green, L. W. (2001). From research to —best practices! in other settings and populations. *American journal of health behavior*, 25(3), 165-178.
- GRI (2013) *G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Global Reporting Initiative.
- Grupo Caridad (2017) *Conferencia de prensa por el posible cierre de 3 refugios de animales*. Recuperado de: <http://grupocaridad.blogspot.pe/2017/04/conferencia-de-prensa-por-el-posible.html>
- GÜREL, E., & TAT, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Hagai, J. (1992) *Liderazgo que perdura en un mundo que cambia*. Texas: Mundo Hispano
- Handy, C. (2002). ¿Para qué son los negocios? *Harvard Business Review*, 80(12), 41-46.
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research*. 158-180. Londres: SAGE Publications.
- Heinecke, A., Kloibhofer, M., & Krzeminska, A. (2014). Leadership in social enterprise: how to manage yourself and the team.
- Hofstede, G. (2018) GEERT HOFSTEDÉ. Recuperado de <http://www.geerthofstede.nl/>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.

- Hoveskog, M., Halila, F., Mattsson, M., Upward, A., & Karlsson, N. (2018). Education for Sustainable Development: Business modelling for flourishing. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4383-4396. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308417?via%3Dihub>
- Hoveskog, M., Halila, F., Mattsson, M., Upward, A., & Karlsson, N. (2018). Education for Sustainable Development: Business modelling for flourishing. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4383-4396.
- Hughes, J., & Macdonald, D. W. (2013). A review of the interactions between free-roaming domestic dogs and wildlife. *Biological Conservation*, 157, 341-351.
- Iannacone, J., Flores, L. A., & Cárdenas-Callirgos, J. (2012). Contaminación de los suelos con huevos de *Toxocara Canis* en parques públicos de Santiago de Surco, Lima, Perú 2007-2008. *Neotropical Helminthology*, 6(1), 97-108.
- Ileana, A., Alvero, Y. & Tillán, S. (1999) Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2) Ciudad de La Habana
- Jones, P., & Upward, A. (2014). Caring for the future: The systemic design of flourishing enterprises. Recuperado de <http://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/2091/>
- Kavanagh, S. (2013). Defining and Creating Value for the Public. Harvard University Press. *Recognizing public value*. (1a ed., pp. 57-60) Massachusetts: Harvard University Press. Recuperado de https://www.gfoa.org/sites/default/files/GFROct1457_0.pdf
- Kaye, M., & Anderson, R. (1998). Continuous improvement: the ten essential criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(5), 485-509.
- Kerlin, J. A. (2010). A comparative analysis of the global emergence of social enterprise. *VOLUNTAS: international journal of voluntary and nonprofit organizations*, 21(2), 162-179.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60. Recuperado de <https://sites.fas.harvard.edu/~soc186/AssignedReadings/Kirkpatrick-Traits.pdf>
- Kochtitzky, C. S. (2014). Applying a general best practices identification framework to environmental health. *Journal of environmental health*, 77(4), 40-44.
- La República. (25 de enero del 2018) PNP crea oficina para denunciar casos de maltrato animal. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1175691-pnp-crea-oficina-para-combatir-el-maltrato-animal-departamento-de-proteccion-y-bienestar-animal>
- La República. (3 de octubre del 2016) El 62.4% de los hogares limeños tienen una mascota. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/808674-el-624-de-los-hogares-limenos-tienen-una-mascota>
- La República (15 de mayo del 2016) Defensoría Animal recibe cinco casos de abuso al día. La República. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/939154-defensoria-animal-recibe-cinco-casos-de-abuso-al-dia>

- LaMula.pe. Los principales problemas de Latinoamérica, según sus líderes de opinión. Recuperado de <https://redaccion.lamula.pe/2016/03/30/los-principales-problemas-de-america-latina-segun-sus-lideres-de-opinion/redaccionmulera/>
- Larrinaga, O. V., & Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52.
- Lay, E. (2012) Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación cultural Arena y Esteras. 2008-2012 (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú)
- León, R. (2001) Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 17(2), 155-172
- Ley N° 26887. Ley General de Sociedades. El Congreso de la República del Perú. (1997). Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf>
- Ley N° 27256. Ley de Protección a los Animales Domésticos y a los animales domésticos mantenidos en cautiverio. El Congreso de la República del Perú. (2000) Recuperado de: <http://sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/37856>
- Ley N° 30407. Ley de Protección y Bienestar Animal. El Congreso de la República de Perú. (2016) Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-proteccion-y-bienestar-animal-ley-n-30407-1331474-1/>
- Lobatón, J. I. M. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 1(1), 41-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>
- López, T., Chávez, V., & Casas, A. (2005). Contaminación de los parques públicos de los distritos de Lima Oeste con huevos de *Toxocara sp.* *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 16(1), 76-81.
- Madero-Gómez, S. M., & Solís, I. A. Z. (2016). La sostenibilidad desde una perspectiva de las áreas de negocios. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 32(56), 7-19.
- Maldonado, B., Benavides, K. y Bueñaño, J. (2017) Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Ciencia Unemi* 10(25), 25-35
- Mantilla, R., Crispin, A. & Cano, J. (2017). Propuesta de modelo de negocio para promover la adopción de canes mediante la metodología design thinking y lean startup en Lima metropolitana. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11886>
- Marquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2010). Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica. *SKEN, BID, David Rockefeller Center of Latin American Studies, Harvard University. USA.*

- Martínez, A. P. P., & Escobar, Á. E. S. (2014). La palmicultura colombiana: Sostenibilidad económica, social y ambiental. *Tendencias*, 15(1), 3.
- Matchcota (2018) *Nosotros*. Recuperado de: <https://www.matchcota.org/nosotros/>
- Maximini, D. (2015). Organizational Culture Models. In *The Scrum Culture* (pp. 9-25). Springer, Cham.
- McMichael, A. J., Butler, C. D., & Folke, C. (2003). New visions for addressing sustainability. *Science*, 302(5652), 1919-1920.
- Medina, C. (2009) Diseño de un instrumento para caracterizar la cultura organizacional de una empresa del estado, Sotavento, 1(20). Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1513926>
- Mendoza, A. (2017) *Brechas latentes. Índice de avance contra la desigualdad – Perú 2016*. Lima: Oxfam
- Mochon, F., Beker, V. *Economía. Elementos de micro y macroeconomía*. (3ra Edición). Bogota: McGraw-Hill Interamericana
- Ministerio de Salud (2016) *VAN CAN: Presentación*. MINSA. Lima Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2016/vancan/index.asp>
- MINJUSDH Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2015) *Código Civil* (16ta Edición) Lima: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Recuperado de: <http://spij.minjus.gob.pe/notificacion/guias/CODIGO-CIVIL.pdf>
- Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de administración*, 1(2), 31-54.
- Moore, M., & Khagram, S. (2004). On creating public value: What business might learn from government about strategic management. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper*, 3. Recuperado de https://sites.hks.harvard.edu/mrcbg/CSRI/publications/workingpaper_3_moore_khagram.pdf
- Morales, C., Falcón, N., Hernández, H., & Fernández, C. (2011). Accidentes por mordedura canina, casos registrados en un hospital de niños de Lima, Perú 1995-2009. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 28(4), 639-642.
- Moro, P. L., Lopera, L., Bonifacio, N., Gonzales, A., Gilman, R. H., & Moro, M. H. (2005). Risk factors for canine echinococcosis in an endemic area of Peru. *Veterinary parasitology*, 130(1-2), 99-104.
- Moro, P. L., Lopera, L., Bonifacio, N., Gonzales, A., Gilman, R. H., & Moro, M. H. (2005). Risk factors for canine echinococcosis in an endemic area of Peru. *Veterinary Parasitology*, 130(1-2), 99–104. Recuperado de 10.1016/j.vetpar.2005.03.015
- Nasruddin, E. & Misaridin, F. (2014). INNOVATION FOR A SOCIAL ENTERPRISE BUSINESS MODEL: AN ANALYSIS OF KEY SUCCESS FACTORS. *International Journal of Organizational Innovation*, 7. 149-158.

- Nussbaum, M. (2000) *Women and Human development. The Capabilities Approach*. Cambridge: Cambridge University Press
- Ochoa, Y., Falcón, N., Zuazo, J., & Guevara, B. (2014). Estimación de la población de perros callejeros en el distrito de Los Olivos, Lima, Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 25(3), 366-373.
- O'dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California management review*, 40(3), 154-174.
- Organización Mundial de Sanidad Animal (2016). Nueva iniciativa de la OIE para controlar las poblaciones de perros vagabundos. Paris. Recuperado de <http://www.oie.int/es/para-los-periodistas/comunicados-de-prensa/detalle/article/new-initiative-of-the-oie-to-control-stray-dog-population/>
- Orozco Castro, L. A., Chavarro-Bohórquez, D. A., & Rivera Rodríguez, H. A. (2007). Estrategia y conocimiento en la gestión organizacional. *Universidad & Empresa*, 6(13).
- Ortega-Pacheco, A. (2001). La sobrepoblación canina: un problema con repercusiones potenciales para la salud humana. *Revista Biomédica*, 12(4), 290-291.
- Ortiz, P. & Olaz, A. Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. Recuperado de <http://www.fes-sociologia.com/files/congress/10/grupos-trabajo/ponencias/398.pdf>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. Oliveira, M. & Ferreira, J. (2011) Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30
- Paiva, V. (2004) ¿Qué es el tercer sector? *Revista científica de UCES*, 8(1), 99-116 Recuperado de http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/346/1/Qu%C3%A9_es_el_tercer_sector.pdf
- Palacios, J. P. La filosofía de la administración de Peter Drucker. *Gestión en el Tercer Milenio*, 12(24), 49-53.
- Palomino, P. R. (2009). Últimas tendencias en el estudio sobre liderazgo: Revisión de la literatura. *Documentos de Trabajo. Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, (5), 1-16. Recuperado de <https://previa.uclm.es/cu/csociales/pdf/documentosTrabajo/2009/05.pdf>
- Parra, O. B., & Guiliany, J. G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177.
- Patiño, M. (25 de febrero del 2018) Perros vs gatos: ¿Qué mascota es más costosa de mantener en Perú? Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/perros-vs-gatos-mascota-costosa-mantener-peru-228029>
- Pérez, J. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Avanzada Científica*, 14(2), 1-11.

- Perrilla, L. & Martínez, M. (2009) Evaluación del liderazgo por competencias en los estudiantes de administración de empresas, (13), 46-67.
- Pertuz, F. (2018). Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 20(2), 377-400.
- Ponce, F. & Pasco, M. (2015). *Guía de la investigación de gestión*. Lima: Pontificia universidad católica del Perú. Recuperado de: http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIADEINVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Porter, M., Kramer, M. (2011) *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review
- Portocarrero, F. (2002). *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Portocarrero, F., & Sanborn, C. (1998). Entre el estado y el mercado: definiendo el sector sin fines de lucro en Perú. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, (43), 45-80.
- Proyecto de Ley N° 2533. (2018) Proyecto de ley que regula las sociedades de beneficio e interés colectivo. El congreso de la República. Lima, Perú Recuperado de: http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0253320180308.pdf
- Pulgarin, S., & Rivera, H. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales *Criterio libre*, 10(16), 89-114
- Pulido, M. (2009) Estrategia y modelos estratégicos: aproximación desde la teoría, Sotavento, 1(12). Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1503397>
- Rajh, E., Budak, J., & Anić, I. D. (2016). Hofstede's Culture Value Survey in Croatia: Examining Regional Differences. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 25(3), 309-327.
- Ramírez, J., Falcón, N., & Serrano, E. (2014). Contaminación de suelos con huevos de Toxocara sp. en ambientes internos de Instituciones Educativas Estatales de los distritos del cono Norte de Lima. *Salud Tecnol Vet*, 2, 78-82.
- El Comercio. (02 de marzo del 2018) #SomosPatatas: así es la campaña de la PNP contra maltrato animal. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/pnp-lanza-campana-promueve-denuncias-maltrato-animal-noticia-501573>
- Reynoso Castillo, C. (2014). Las transformaciones del concepto de empresa. *Revista latinoamericana de derecho social*, (18), 133-158.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014) *Administración*. (12da Ed.) Mexico: PEARSON
- Rodríguez Calderón, G., & Morales Camacho, M. F. (2015). Rol de las empresas en la sociedad contemporánea, *Revista Relaciones internacionales* (87.2), 81-91.

- Romero, C., Hernández, H., & Falcón, N. (2013). Costos de hospitalización de los accidentes por mordedura de canes en un hospital de niños en Lima-Perú, periodo 2006-2010. *Salud Tecnol Vet*, 1, 26-32.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1998) Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and nonprofit Organizations*, 9(3) 213-248
- Sanborn, C. A., & Cueva, H. (2000). El tercer sector en el Perú: dimensiones y potencial social. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, (46), 29-48.
- Sánchez, I. (2007). Los estilos de dirección y liderazgo en el área de gestión humana: Un proceso de caracterización. *Cuadernos de administración*, 23(38), 103-116.
- Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J. P., & Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos: Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61.
- Sanderse, J. (2014) The business model canvas of NGOs. (Tesis de maestría, Open Universiteit)
- Schmitz, B. (2015). Social Entrepreneurship, Social Innovation, and Social Mission Organisations; Towards a Conceptualization. *Cases in Innovative Nonprofits*, 17-42.
- SEKN. (2006). *Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica*. Harvard University Press. Recuperado de <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/835075.pdf>
- Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Singer, P., & Casal, P. (1999). *Liberación animal*. Madrid: Trotta. Recuperado de <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/17.-Liberaci%C3%B3n-animal.pdf>
- Spacey, J. (2017) Business Model vs Operating Model. Simplicable. Recuperado de: <https://simplicable.com/new/business-model-vs-operating-model>
- Sternheim, I. (2012). Perros callejeros en los países bajos. Amsterdam, Los Países Bajos; Isis.
- Stroili, C. (2012). Gestión de programas de servicios médicos prestacionales. Contratos e implementación. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, (18), 125-129. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/daapge/n18/n18a06.pdf>
- Tarapuez Chamorro, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (41). 60-90.
- The Roberts Foundation (1996) *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. San Francisco: The Roberts Foundation Homeles economic Development Fund
- Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Theoretical and methodological matters of organizational culture. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-136.

- Torres, A. (2004). Plan de negocios para la creación de una cadena ferretera. (Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/torres_j_ak/
- Ulloa, O. V., Bolívar, F. L. R., & Cristancho, W. E. C. (2016). Gobiernos responsables que inducen valor público: de productos a impactos en la Gobernación de Boyacá 2005-2015. *Administración & Desarrollo*, 46(2), 219-234.
- Valadez, R. (2000). El origen del perro (primera parte), entre el lobo y el perro. *Revista AMMVEPE, Ciudad de México*, 11(3), 75-84.
- Valverde, M. A., Olalla, M. F., Benaiges, M. D. C., Ferrá, B. E., Estallo, M. D. L. A. G., Lorente, F. J. B., & de la Fuente, F. G. (1999). La dirección de las organizaciones y las nuevas tecnologías. *La gestión de la diversidad*, 1009-1020.
- Varas, C. (2004) Caracterización demográfica de la población canina de la comuna de Viña del Mar (Tesis de grado, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130888/Caracterizaci%C3%B3n-demogr%C3%A1fica-de-la-poblaci%C3%B3n-canina-de-la-comuna-de-Vi%C3%B1a-del-Mar.pdf?sequence=1>
- Vásquez Avellaneda, D., & Navarrete Peñuela, M. (2010). EL MALTRATO ANIMAL. UNA REFLEXIÓN DESDE LA SOSTENIBILIDAD Y LAS TRADICIONES CULTURALES. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, (9), 39-43.
- Vasquez, M., Bedoya, A., Angulo, O., & Delgado, S. (2014) *Valor compartido: Haciendo negocios con empresas sociales*. NESst y Digital Divide Data
- Vega, S., & Watanabe, R. (2016). Análisis de la Ley 30407 «Ley de Protección y Bienestar Animal» en el Perú. *Revista de Investigaciones Veterinarias del Perú*, 27(2), 388-396.
- Velázquez, R. V. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Dimensión empresarial*, 7(1), 6-10. Respecto de https://www.researchgate.net/publication/267941126_Auditoria_como_herramienta_para_el_control_de_la_gestion_de_los_recursos_humanos
- Vera, A., Prialé, M., Fuchs, R., Espinosa, A., Seminario, M., & Ninahuanca, E. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3) 343-353 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93849899006>
- Vertel, A. D. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H., & Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Vicuña, L. (2012). La sociedad y la empresa sus principales aspectos diferenciadores. *Derecho y Cambio Social*, 9(29).
- WBCSD (2010) *Contribuyendo a los objetivos de Desarrollo Sostenible: El enfoque de Negocios Inclusivos*. World Business Council for sustainable Development.

- Wong, G. A. T. (2013). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: Estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)* (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D321471CCBA179505257C0E0050ED3D/\\$FILE/TREFOGLI_WONG_GUILLERMO_GESTION_DESARROLLO.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1D321471CCBA179505257C0E0050ED3D/$FILE/TREFOGLI_WONG_GUILLERMO_GESTION_DESARROLLO.pdf)
- Wu, M. Y., Taylor, M., & Chen, M. J. (2001). Exploring societal and cultural influences on Taiwanese public relations. *Public Relations Review*, 27(3), 317-336. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811101000893>
- Wuf (2018) *¿Qué es Wuf?* Recuperado de: <http://www.wuf.pe/que-es>
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales*. Barcelona: Paidós Iberica
- Zaldívar, R. V. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Dimensión empresarial*, 7(1), 6-10.



ANEXO A: Objetivos de desarrollo sostenible 2015-2030

Figura A1: Objetivos de desarrollo sostenible 2015-2030



Fuente: PNUD (2015)



ANEXO B: Módulos del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur

Tabla B1: Módulos del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| <p><i>Asociaciones clave:</i> Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.</p> | <p><i>Actividades clave:</i> Se describen las acciones más importantes que debe desarrollar una empresa para que el modelo de negocio funcione.</p> | <p><i>Propuesta de valor:</i> Aquí se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para el segmento específico.</p> | <p><i>Relaciones con clientes:</i> Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una organización con determinados segmentos.</p> | <p><i>Segmentos de mercado:</i> En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una organización.</p> |
| | <p><i>Recursos claves:</i> Se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.</p> | | <p><i>Canales:</i> Se explica el modo en que una organización se comunica con los diferentes segmentos específicos para llegar a ellos y brindarles una propuesta de valor.</p> | |
| <p><i>Estructura de costos:</i> se describen todos los costos que implica la puesta en marcha del modelo de negocio.</p> | | <p><i>Fuentes de ingresos:</i> se refiere al flujo de caja que genera una organización en los diferentes segmentos.</p> | | |

Adaptado de: Osterwalder y Pigneur (2011, p. 15)

ANEXO C: Modelos operativos de Defourny y Kim

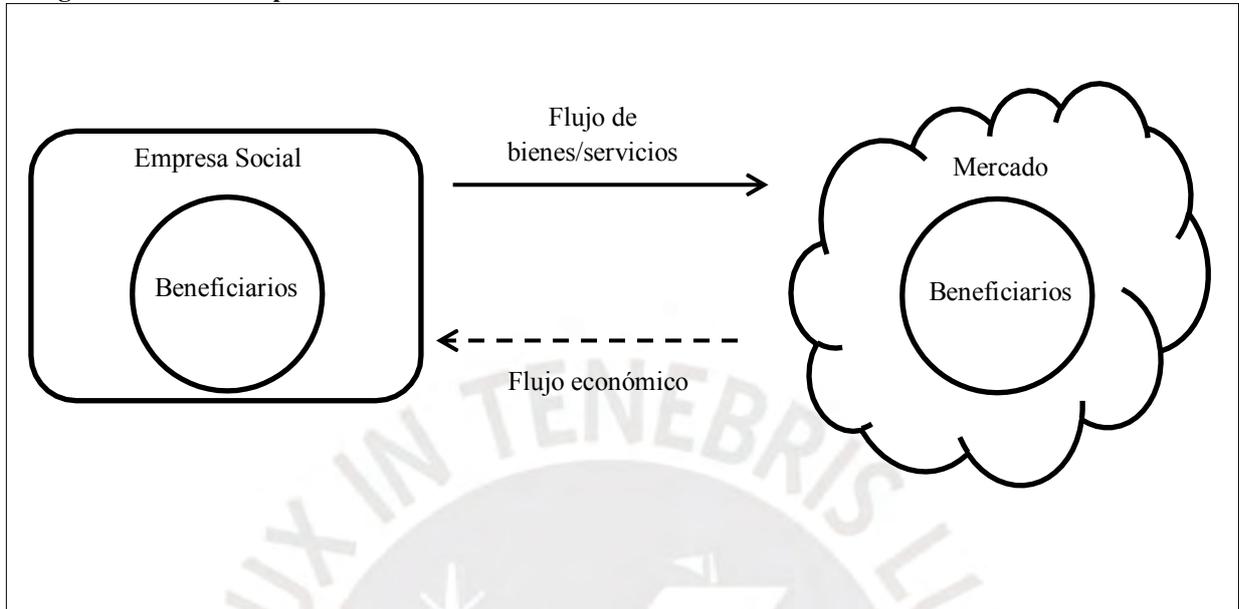
Tabla C1: Modelos operativos de Defourny y Kim

| Modelo | Descripción |
|--|--|
| - <i>Trading NPO</i> u organización comercial sin fines de lucro | Este modelo de empresa social consiste en que la organización sin fines de lucro desarrolla estrategias para generar ingresos que compensen la reducción de otras fuentes de financiamiento como las donaciones o fondos de cooperación internacional. |
| - <i>Work integration social enterprise</i> (WISE) o empresa social de integración laboral. | Este modelo consiste en organizaciones que se encargan de integrar al mercado laboral a poblaciones vulnerables, especialmente a aquellos con discapacidades físicas o mentales. Esto lo logran brindando servicios de entrenamiento y asistencia para su integración laboral. |
| - <i>Non-profit co-operative enterprise</i> o Empresa cooperativa sin fin de lucro. | Es un colectivo que se organiza para poder tratar de forma innovadora necesidades insatisfechas, cabe agregar que estas cooperativas están basadas en las cooperativas tradicionales. Básicamente son un grupo de personas que cooperan creando una organización que les permita satisfacer sus necesidades comunes, sean económicas o sociales. |
| - <i>Social enterprise stemming from non-profit/for-profit partnership</i> o empresa social proveniente de la alianza entre una OPSL y una organización con fin de lucro | Consiste en una empresa privada o una fundación creada por ésta que da soporte a una organización sin fines de lucro, también puede surgir de la combinación de una empresa privada con una organización sin fines de lucro, para que de manera conjunta se enfoquen en una misión social. |
| - <i>Community development enterprise</i> o Empresa de desarrollo comunitario | Consiste en una organización que busca promover el desarrollo de una comunidad en sus diferentes grupos y círculos, de forma que se mejore su calidad de vida, usualmente en zonas rurales no privilegiadas. Suele aliarse con varios entes tales como organizaciones sin fines de lucro, empresas con fines de lucro y organizaciones públicas. |

Adaptado de: Detourny y Kim (2011)

ANEXO D: Modelo operativo 1: Asociación

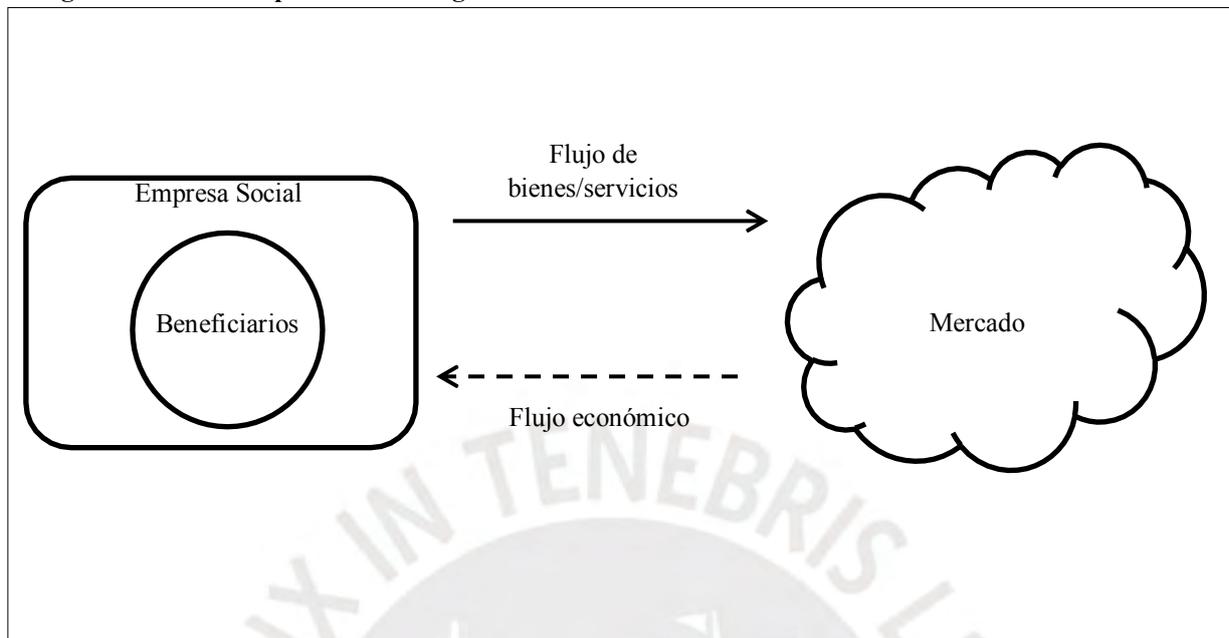
Figura D1: Modelo operativo 1: Asociación



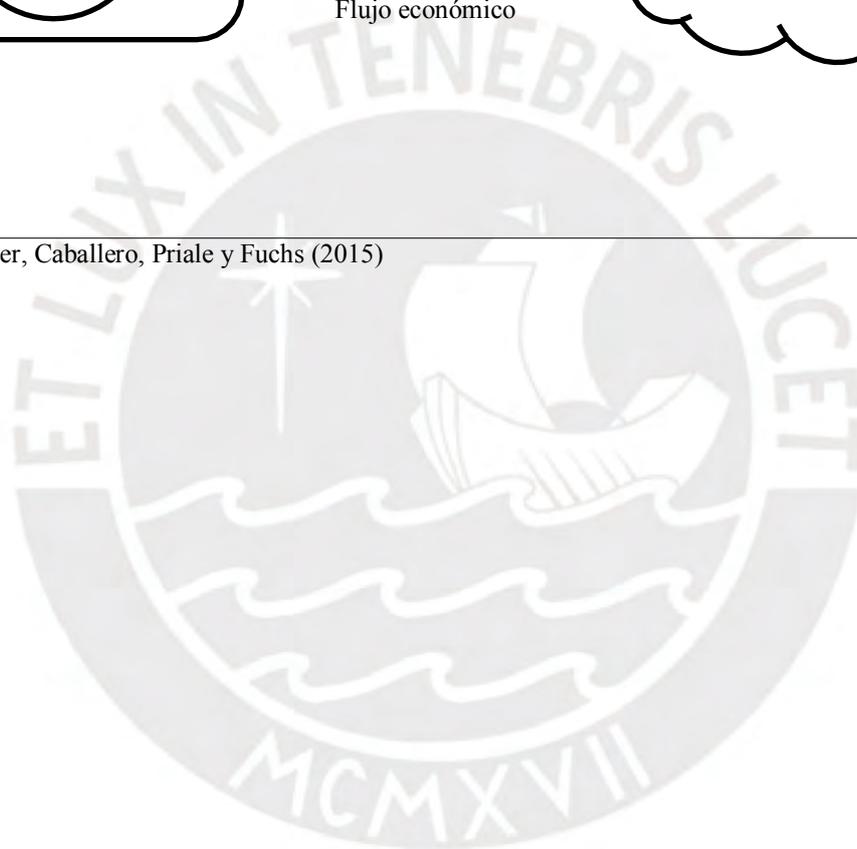
Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

ANEXO E: Modelo operativo 2: Integración laboral

Figura E1: Modelo operativo 2: Integración laboral

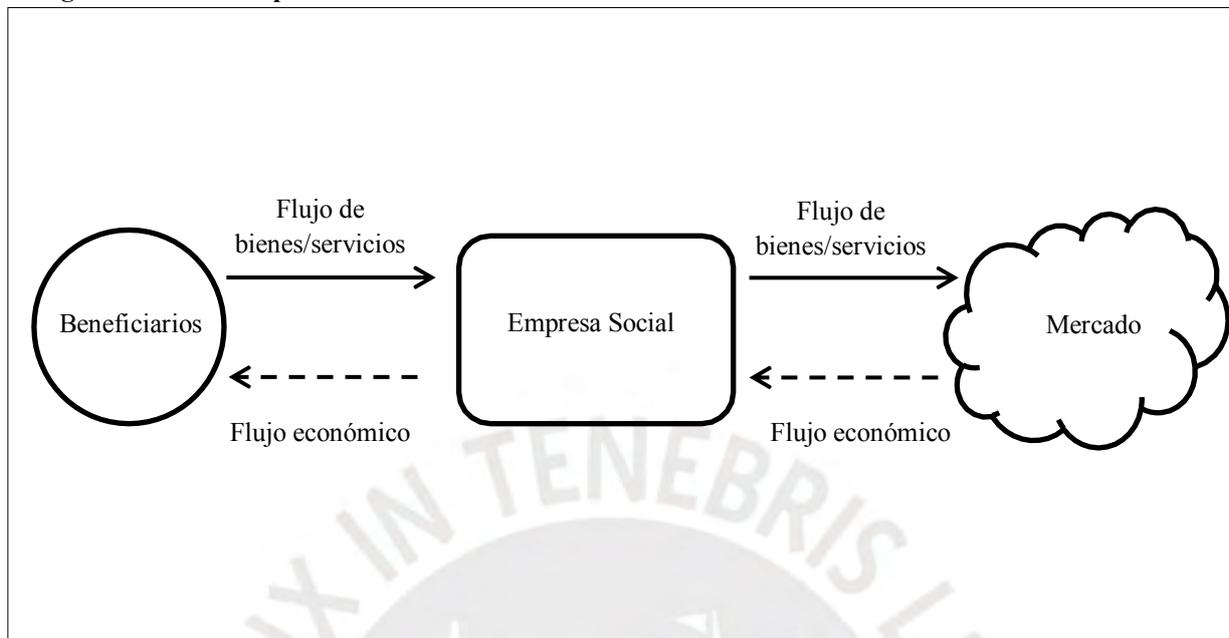


Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)



ANEXO F: Modelo operativo 3: Puente

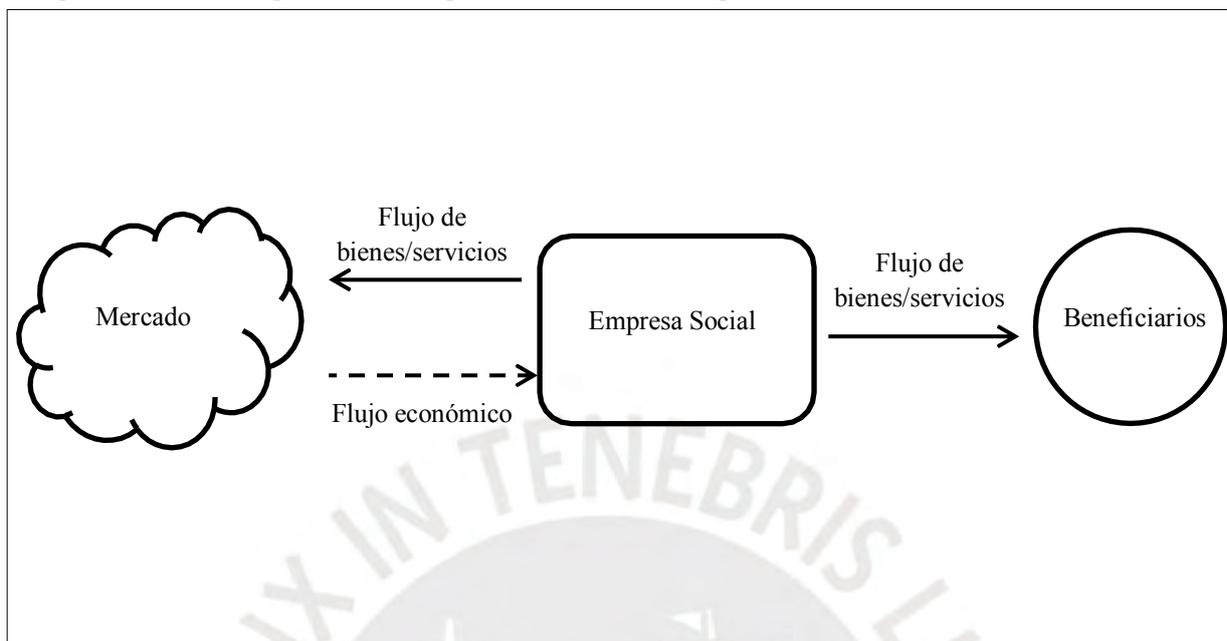
Figura F1: Modelo operativo 3: Puente



Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

ANEXO G: Modelo operativo 4: Responsabilidad social delegada

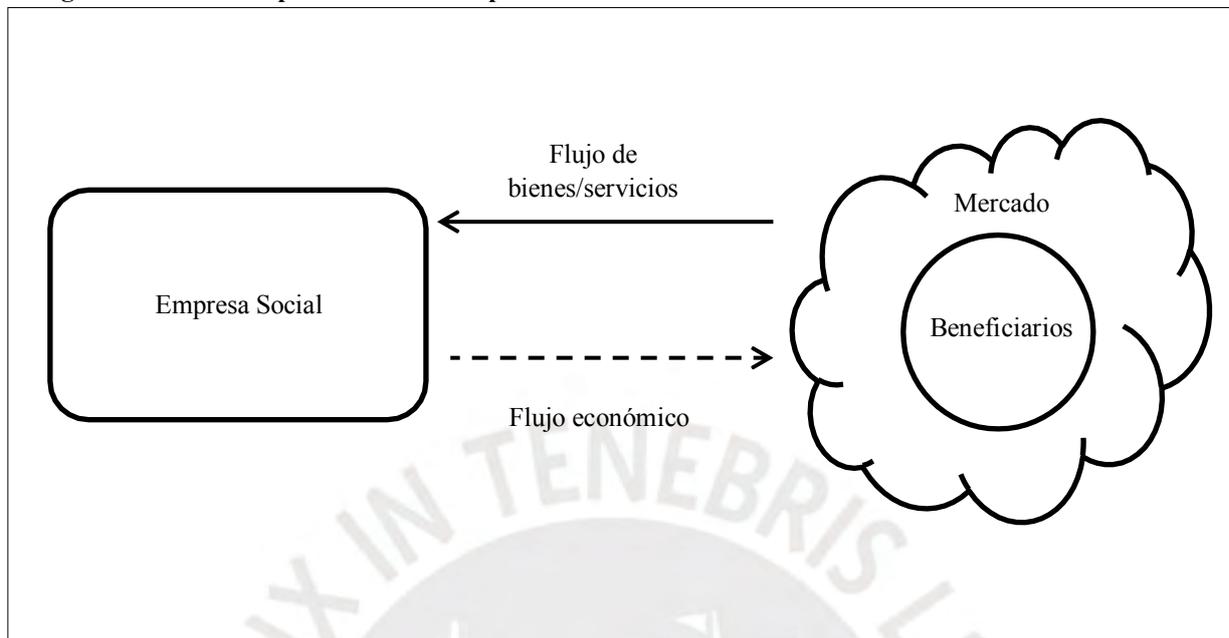
Figura G1: Modelo operativo 4: Responsabilidad social delegada



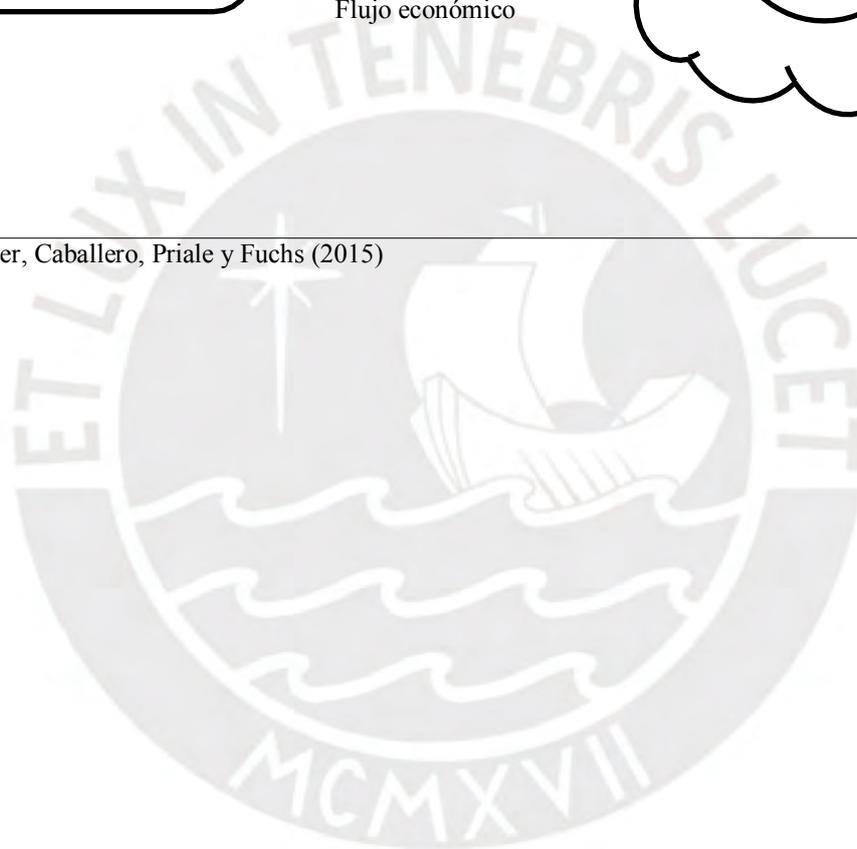
Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

ANEXO H: Modelo operativo 5: Tarifa por servicio

Figura H1: Modelo operativo 5: Tarifa por servicio

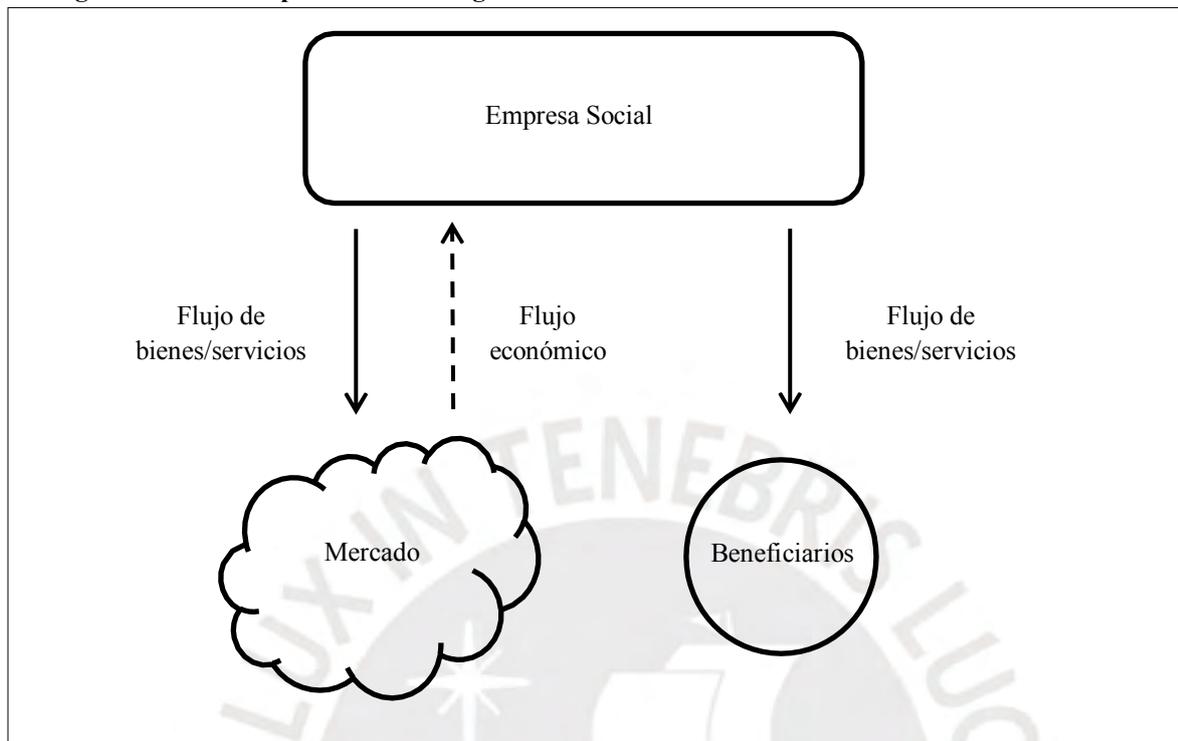


Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)



ANEXO I: Modelo operativo 6a: Subvenciones cruzadas simples

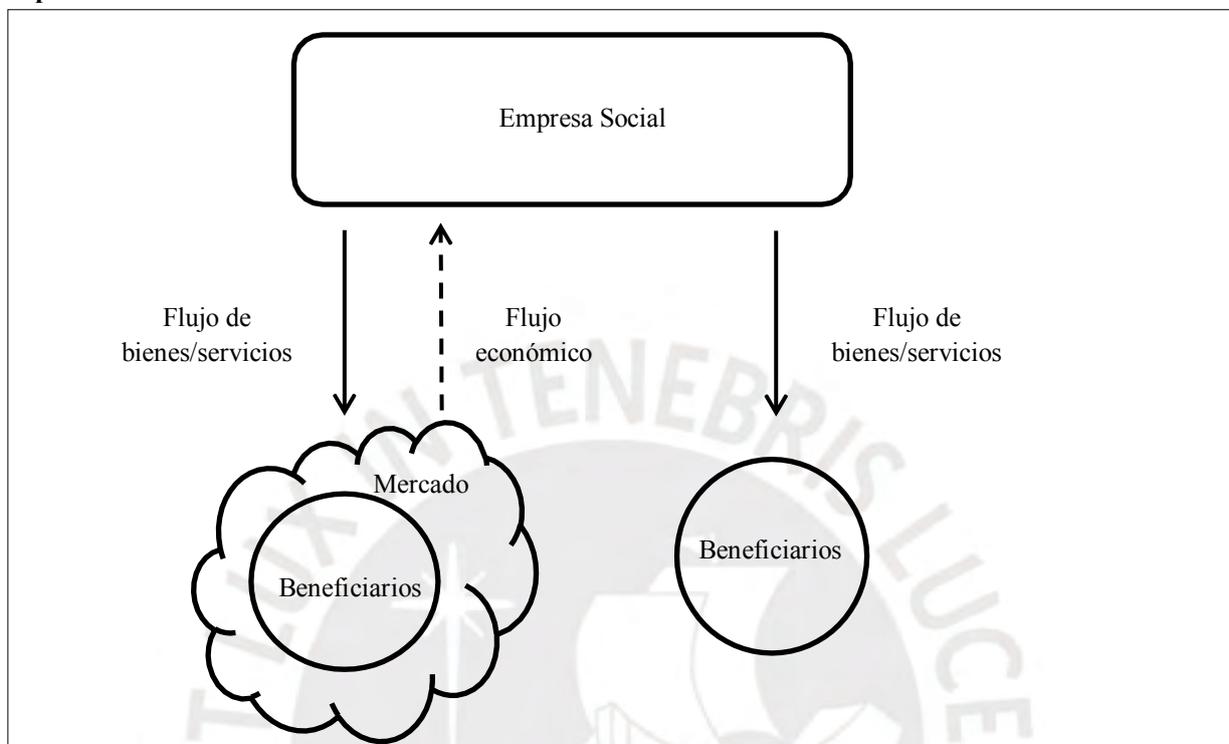
Figura I1: Modelo operativo 6a: Integración laboral



Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

ANEXO J: Modelo operativo 6b: Subvenciones cruzadas simples con clientes en la base de la pirámide

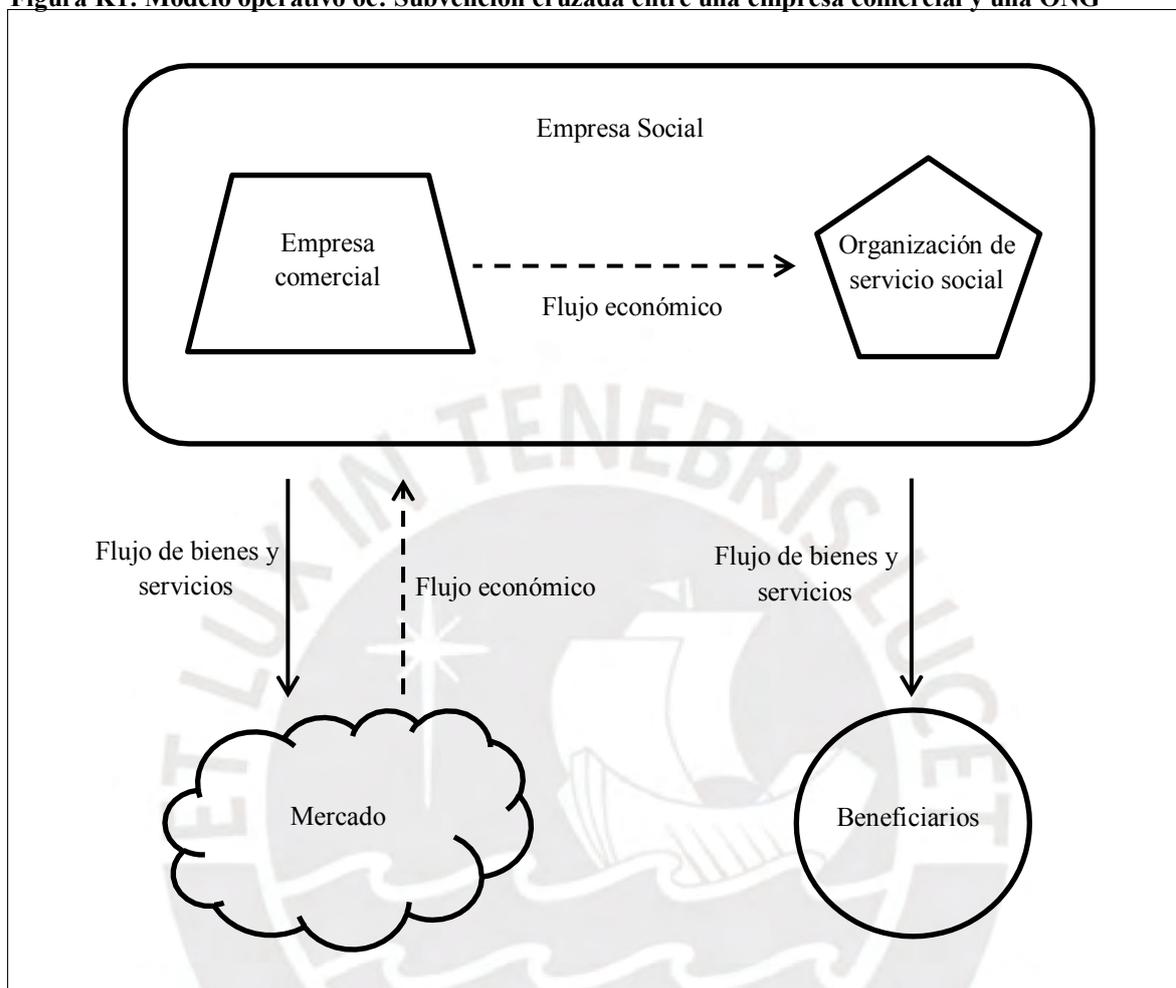
Figura J1: Modelo operativo 6b: Subvenciones cruzadas simples con clientes en la base de la pirámide



Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

ANEXO K: Modelo operativo 6c: Subvención cruzada entre una empresa comercial y una ONG

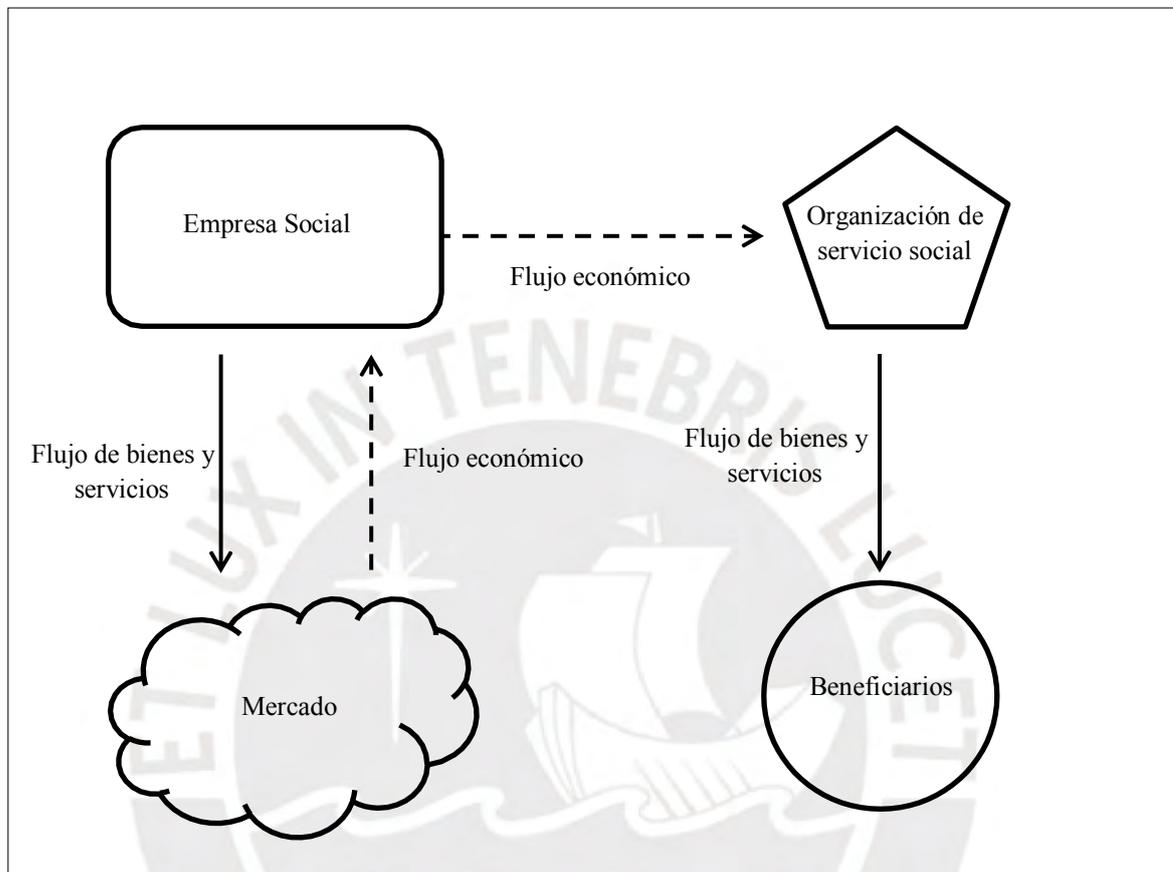
Figura K1: Modelo operativo 6c: Subvención cruzada entre una empresa comercial y una ONG



Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

ANEXO L: Modelo operativo 6d: Subvenciones cruzadas entre la empresa social y las ONG no vinculadas

Figura L1: Modelo operativo 6d: Subvenciones cruzadas entre la empresa social y las ONG no vinculadas



Fuente: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

Anexo M: Lista de capacidades de Martha Nussbaum aplicada en animales

Tabla M1: Listas de capacidades de Martha Nussbaum aplicada en animales

| Lista de las capacidades | Enfoque aplicado sobre los animales |
|-------------------------------------|--|
| Vida | Todos los animales tienen derecho a seguir viviendo, tengan o no un interés consciente, a menos que el dolor y la decrepitud haga que su muerte deje de ser un daño para ellos. |
| Salud física | La salud es uno de los derechos más fundamentales. La asimetría que más sorprende en las prácticas actuales es que los animales que se crían para alimento no están protegidos como lo están los animales domésticos. Tal asimetría debe eliminarse. |
| Integridad física | Los animales detentan derechos directos frente a violaciones de su integridad corporal por medio de violencia, abusos y otras formas de trato dañino (tanto si son dolorosas como no). |
| Sentidos, imaginación y pensamiento | En el caso de los animales, nos lleva a leyes estrictas contra el trato violento, cruel y abusivo a los animales y que garanticen su acceso a fuentes de placer, como la libertad de movimientos en un entorno que resulte agradable a sus sentidos. |
| Emociones | Todos (o casi todos) los animales sensibles tienen miedo. Muchos animales pueden sentir ira, resentimiento, gratitud, pena, envidia y alegría. Un número reducido -aquellos que son capaces de pensar en perspectiva- pueden experimentar también compasión. Tienen derecho a una vida en la que tengan abierta la oportunidad de tener apego por otros. |
| Razón práctica | En cada situación particular debemos preguntarnos hasta qué punto dispone la criatura en cuestión de capacidad para fijar objetivos y proyectos y para planificar su vida. Si tal capacidad está presente, debe ser apoyada. |

Fuente: Calderón (2016, pp.52-54)

Anexo M: Lista de capacidades de Martha Nussbaum aplicada en animales

Tabla M1: Listas de capacidades de Martha Nussbaum aplicada en animales

| | |
|---------------------------------|---|
| Afilación | Los animales tienen derecho a disponer de oportunidades para entablar relaciones y para crear formas diversas de vinculación afectiva e interconexión. Tienen también derecho a relaciones con los seres humanos, cuando estos intervienen, que sean gratificantes y recíprocas en vez de tiránicas. Tienen derecho a vivir en una cultura pública mundial que los respete y los trate como seres con dignidad. |
| Otras especies | La capacidad de vivir preocupándose por (y relacionándose con) los animales, las plantas y el mundo natural implica la formación gradual de un mundo interdependiente en el que todas las especies disfruten de unas relaciones cooperativas y de apoyo mutuo. En un sentido muy general, significa la sustitución paulatina de lo natural por lo justo. |
| Juego | Esta capacidad es fundamental para la vida de todos los animales sensibles. Requiere de muchas de las políticas como la protección de un espacio, una claridad y una estimulación sensorial adecuadas en los lugares en que se vive, pero, por encima de todo, la presencia de otros miembros de la especie. |
| Control sobre el entorno propio | Formar parte de una concepción política que se formule de tal modo que los respete y que se comprometa a tratarlos con justicia. Los animales deben disfrutar directamente de derechos dentro de esa concepción, aunque tenga que ser un tutor humano el que acuda a los tribunales para reivindicar esos derechos. Para los animales no humanos, lo análogo a los derechos de propiedad es el respeto a la integridad territorial de su hábitat, sea este doméstico o «natural». |

Fuente: Calderón (2016, pp.52-54)

Anexo N: Tabla de los actores del sector de protección canina y sus roles

Tabla N1: Tabla de los actores del sector de protección canina y sus roles

| Principales actores | Representantes | Rol / Acciones |
|---------------------|--|---|
| Estado | Minsa | Velar por la salud de los ciudadanos. Intenta mitigar los problemas de salud pública que ocasionan los canes. |
| | Minedu | Incluir el tema de educación ambiental |
| | Minagri | Regula a través de normas complementarias el bienestar y protección animal (de granja, cautiverio y de experimentación). |
| | Municipalidades | Incide en campañas de esterilización y difusión de tenencia responsable; así como espacios de recreación (eventos). |
| Poder Legislativo | Ley N.º 30407. (Ley de Bienestar y Protección Animal) | Vela por la protección de los animales a través de un marco regulatorio que brinde las condiciones necesarias para los animales que están suscritos a la Ley. |
| Empresas | Productoras de alimentos caninos | Provee alimentos diseñados para los perros |
| | Empresas que proveen servicios o venden accesorios de perros | Provee bienes que contribuyen al bienestar del perro |
| | Veterinarias | Provee de servicios que contribuyen al bienestar del perro |
| OPSFL | Refugios de animales | Brinda hogar, cuidados y comida temporal a los canes callejeros y concientizan sobre tenencia responsable de animales |
| | Veterinarias Sociales | Provee de servicios que contribuyen al bienestar de los perros a un costo mínimo. |

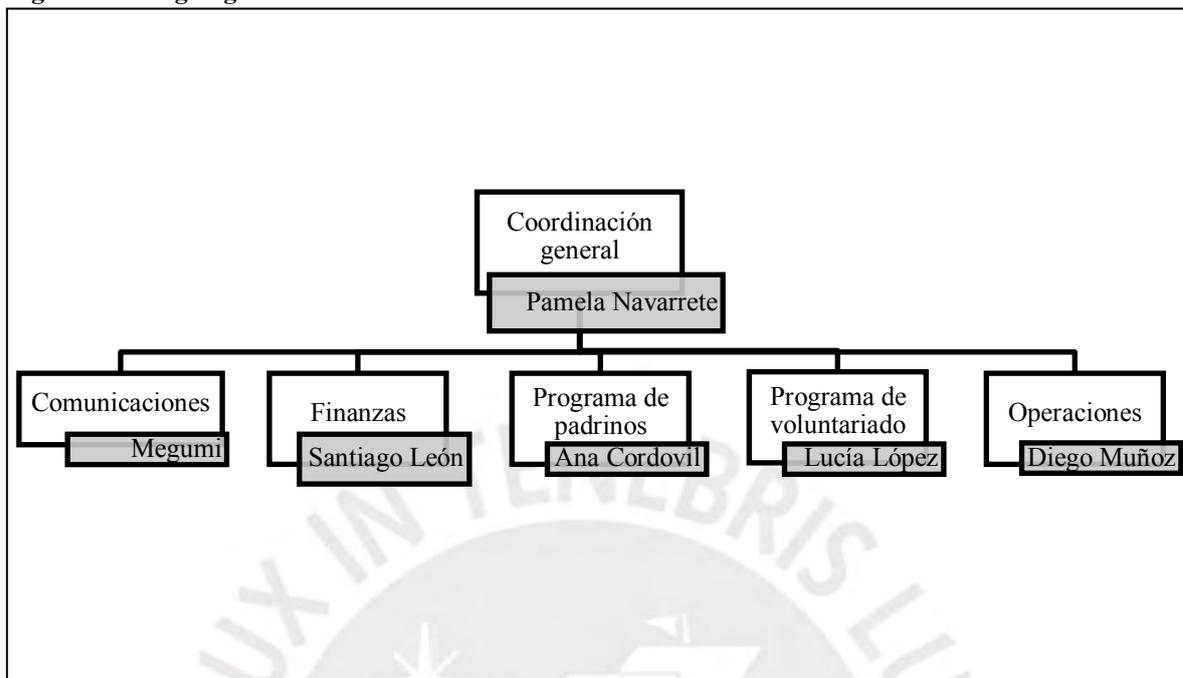
Anexo N: Tabla de los actores del sector de protección canina y sus roles

Tabla N1: Tabla de los actores del sector de protección canina y sus roles

| | | |
|-------------------|---|--|
| OPSFL | Universidades que cuenten con la carrera de veterinaria | Forma a profesionales que proveerán servicios o bienes que produzcan bienestar en los perros |
| Empresas sociales | WUF | Se encarga de concientizar y educar sobre tenencia responsable. Ayudan a reubicar en un hogar a canes callejeros. Soporta a través de donaciones de recursos a sus refugios asociados. Brindan servicios que contribuyen al bienestar de los perros. |
| | Matchcota | Se encarga de concientizar y educar sobre tenencia responsable. Ayudan a reubicar en un hogar a canes callejeros. Soporta a través de programas de apadrinamiento a perros de sus refugios asociados. |
| | Refugios de animales con dinámica empresarial | Brinda hogar, cuidados y comida temporal a los canes callejeros y concientizan sobre tenencia responsable de animales. |

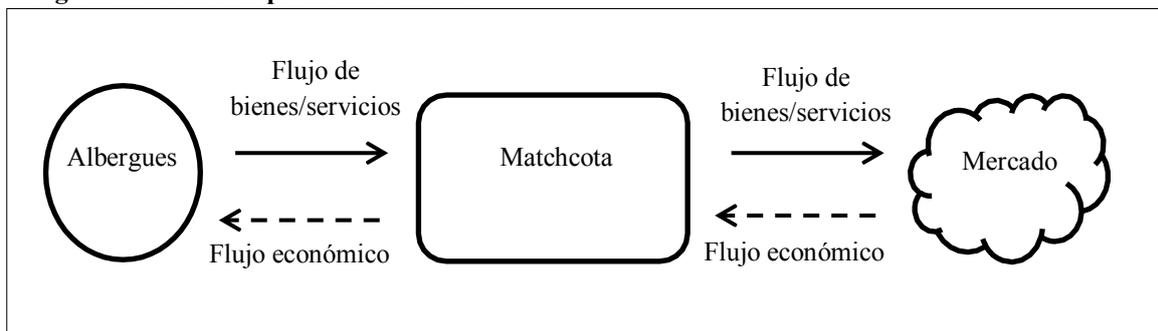
Anexo O: Organigrama de Matchcota

Figura O1: Organigrama de Matchcota



Anexo P: Modelo operativo de Matchcota

Figura P1: Modelo operativo de Matchcota

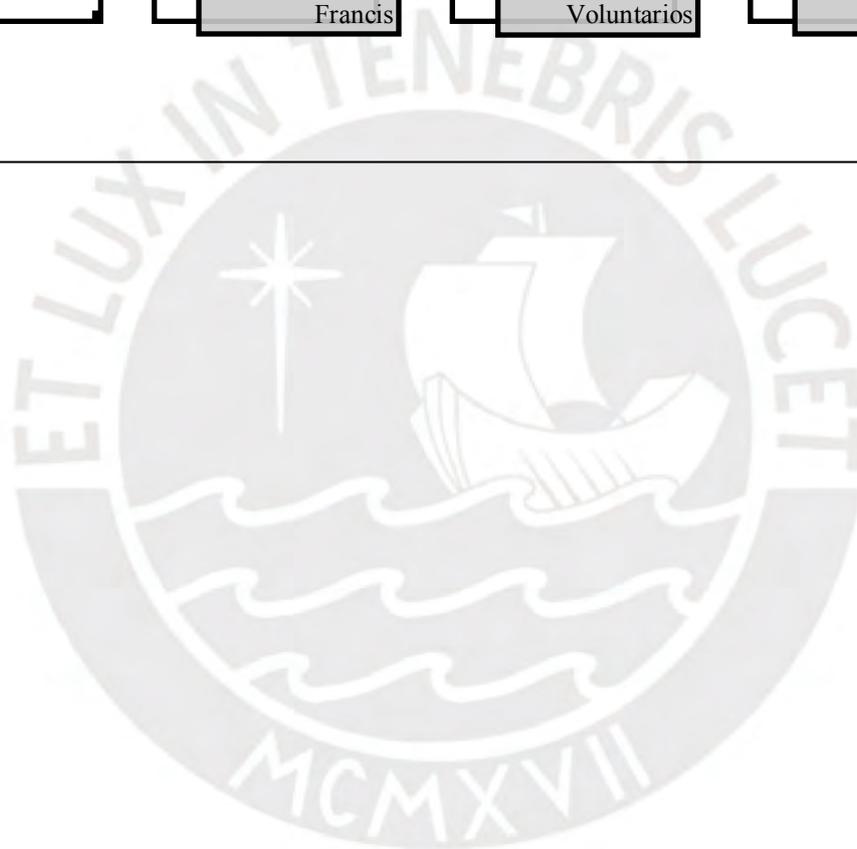
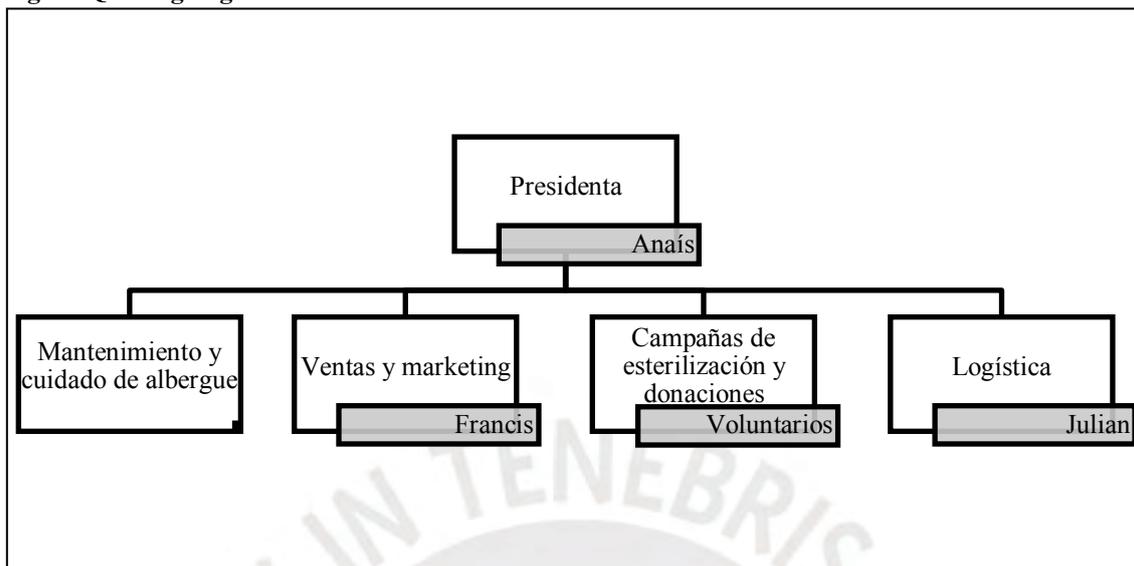


Adaptado de: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)



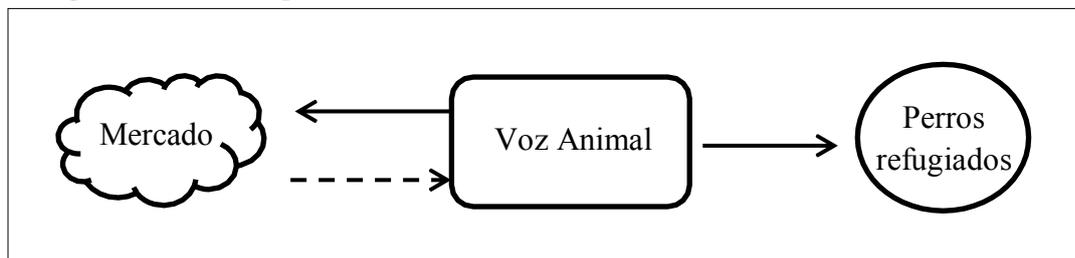
Anexo Q: Organigrama de Voz Animal

Figura Q1: Organigrama de Voz Animal



Anexo R: Modelo operativo de Voz Animal

Figura R1: Modelo operativo de Voz Animal



Adaptado de: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

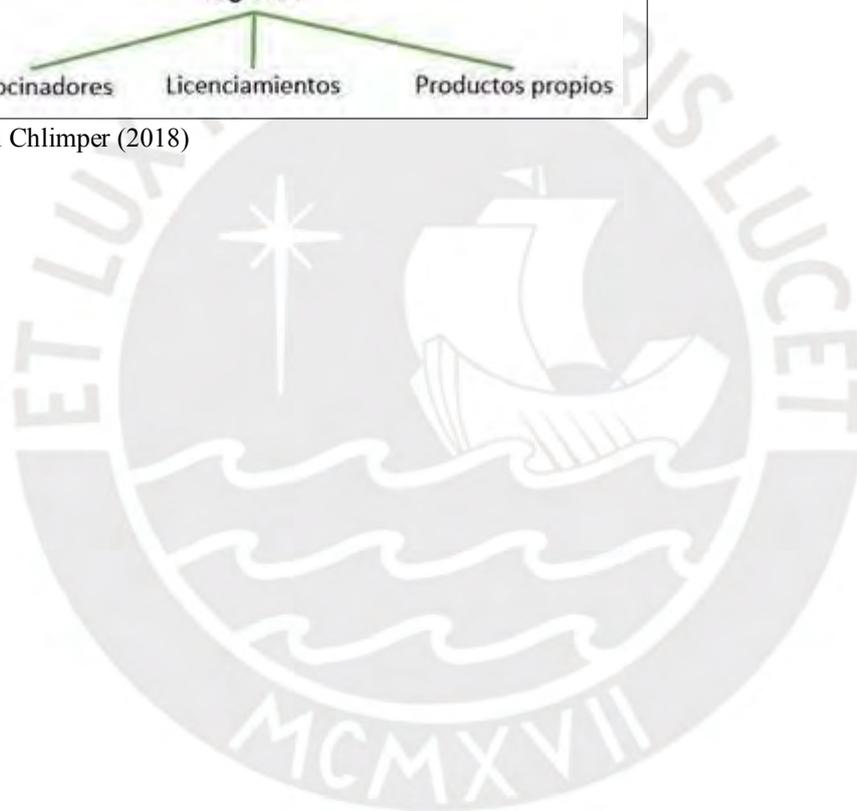


Anexo S: Círculo virtuoso de WUF

Figura S1: Círculo virtuoso de WUF

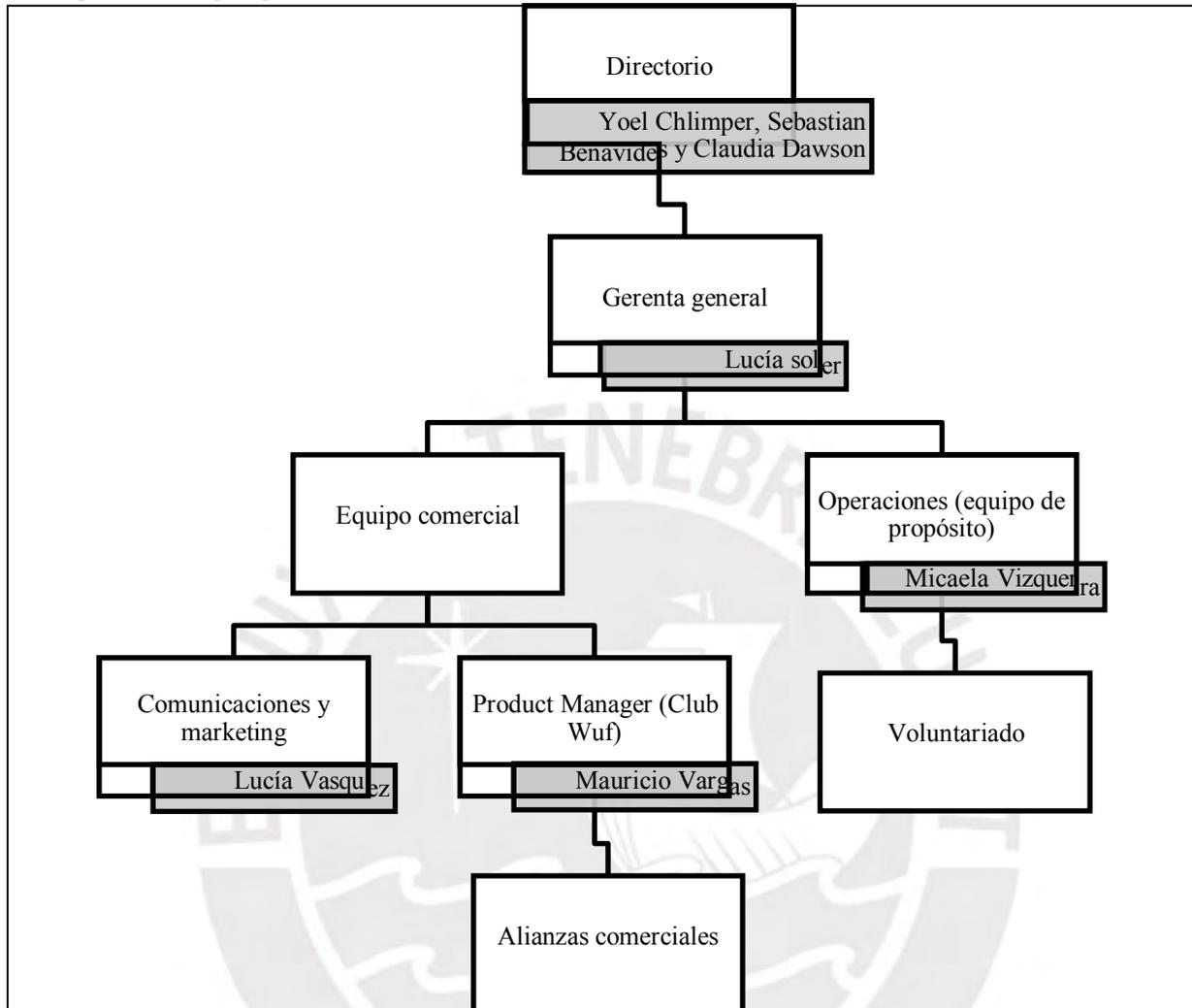


Fuente: Yoel Chlimper (2018)



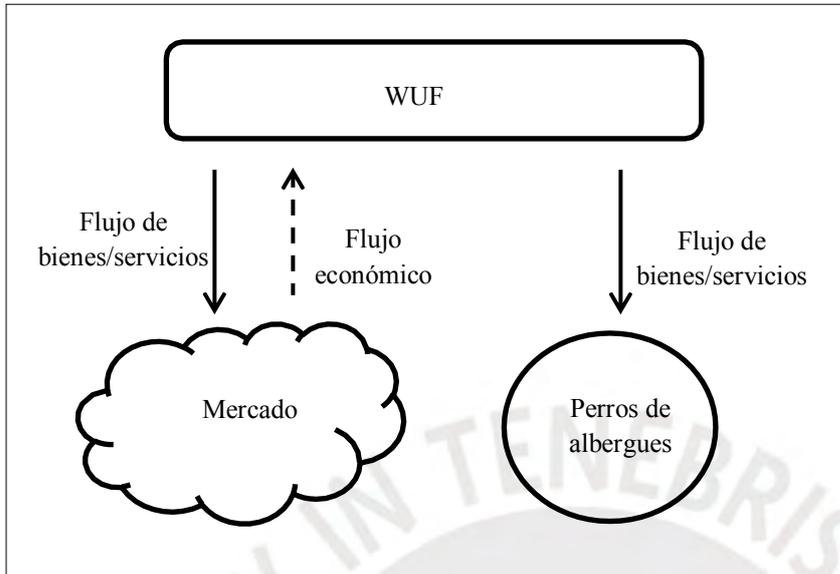
Anexo T: Organigrama de WUF

Figura T1: Organigrama de WUF



Anexo U: Modelo operativo de WUF

Figura U1: Modelo operativo de WUF



Adaptado de: Farber, Caballero, Priale y Fuchs (2015)

Anexo V: Canvas de Matchcota

Figura VI: Canvas de Matchcota

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Visión: | Soñamos con vivir en una sociedad responsable con su entorno, que respete a todos los seres vivos; y donde adoptar sea siempre la primera opción | | | |
| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones | Beneficiarios |
| - Veterinaria - Plaza Veá | - Transporte de recursos a los refugios. | - Misión: Somos un equipo de jóvenes profesionales voluntarios que buscan darle a las mascotas abandonadas mayores oportunidades de adopción, contribuyendo a que tanto las familias como las mascotas puedan llevar una vida más feliz. | -Relación formal -Confianza -Transparente | - Refugios ubicados en Lima, organizados, formales, sentido de responsabilidad con los perros, no hacinamiento de perros, perros sanos, perros esterilizados y vacunados. (Voz Animal, Vida digna y Wasi wow) |
| | Recursos clave | | Acciones para los beneficiarios | - Refugios con cierto grado de organización, responsables y que brinde condiciones mínimas para los perros (Kaprichos perrunos, SOS). - Perros en estado de abandono |
| | - Voluntarios | -Programa de adopciones (una mascota compatible a las características del adoptante y ser una mejor opción frente a comprar) | | |
| Socios clave | Actividades clave | -Programa de padrinos | Relaciones | Cientes o segmentos de donantes |
| - Wecan - Plazavea - Wauwau - Punto y colas - Equilibrio canino - Enriperros | -Publicidad -Presentaciones institucionales -Reporte mensual con fotos de los perros -Procesos de adopción | -Marca atractiva, confiable y doglover | -Confianza -Transparencia -Compromiso -Respeto -Cordialidad | -Personas amantes de perros, pero que no pueden tener uno en casa. -Persona con estabilidad económica, responsables, amantes de los perros que puedan adoptar un perro. |
| | Recursos clave | | Canales | |
| | -Equipo multidisciplinario -Página web -Página de Facebook -Cuenta de instagram | | - Página web - Página de Facebook - Correo electrónico | |
| Costos | | Ingresos | | |
| - Dominio página web - Costo de adopciones (S/ 200-250xperro) (transporte, accesorios, kit, baño, movilidad de asesor de adopción) -Visitas de los padrinos -Recursos para albergues asociados | | - Padrinos (53xS/100) - Ventas de productos | | |

Anexo W: Canvas Voz Animal

Figura W1: Canvas de Voz Animal

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| Visión: | Cambiar el destino de los perros a un final feliz | | | |
| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones | Beneficiarios |
| - Veterinarias - Matchcota - WUF | - Esterilizaciones mensuales - Cuidado de perros - Voluntariados - Mantenimiento del albergue - Charlas educativas | - Misión: rescatar animales de la calle en pésimas condiciones, curarlos y darlos en adopción; y esterilizar a todos los animales domésticos como solución al problema de sobrepoblación de animales domésticos en las calles. -Programa de padrinos -Programa de temporales | - Directa - Proteccionista | - Perros enfermos en estado de abandono - Perros temporales -Perros maltratados, sociedad |
| | Recursos clave | | Acciones para los beneficiarios | |
| | - Albergue - Personal capacitado - Voluntarios - Página web | | - Esterilizaciones - Cuidado veterinario - Alimentación - Alojamiento - Adopciones | |
| | | -Merchandising -Marca confiable y transparente | | |
| Socios clave | Actividades clave | | Relaciones | Cientes o segmentos de donantes |
| - Matchcota | - Reporte mensual a padrinos - Reporte de gastos de perros rescatados. - Proceso de aprobación de adoptante | | - Transparente - Confianza | - Adoptantes que tengan los recursos suficientes para mantener al perro saludable. - Personas que no pueden adoptar pero que les interesa ayudar a perros. - Personas que rescatan perros y buscan un temporal para estos perros. - Organizaciones interesadas en realizar responsabilidad social relacionada con perros (Magnesol, Mimaskot). |
| | Recursos clave | | Canales | |
| | - Página web - Página de facebook | | - Redes sociales y página web - Correo electrónico - Whatsapp | |
| Costos | | Ingresos | | |
| - Personal del albergue - Mantenimiento del albergue - Medicamentos y servicios veterinarios - Servicios (luz y agua) | | - Padrinos - Ingresos por alojamiento de temporales - Recursos de empresas - Venta de merchandising | | |

Anexo X: Canvas de WUF

Figura X1: Canvas de WUF

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Visión: | Construir un mundo donde todos los perros sean felices | | | |
| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relaciones | Beneficiarios |
| - Subaru - Entel - Groomers - Scharff | - Transporte de perros para adopción. - Transporte de recursos para albergues | - Misión: Conectamos a la comunidad con la realidad de los perros en abandono, a través de un sistema auto sostenible con soluciones que contribuyen a la construcción de un mundo mejor para todos los perros. - Programa de adopciones (una mascota compatible a las características del adoptante y ser una mejor opción frente a comprar) | - Relación formal Acciones para los beneficiarios - Facilitar recursos requeridos por los albergues - Campañas de adopción | - Albergues formales, que sean responsables con los perros, organizados en cierto grado. (Voz Animal, Vida Digna, Albergue Amor y Rescate, Salma, Milagros perrunos y dos más) |
| Socios clave | Actividades clave | - Club Wuf (red social para los dueños de mascotas, en que pueden interactuar y que, por una cuota de mensual te brinda beneficios como descuentos en comidas para perros, establecimientos petfriendly y veterinarias. - Marca atractiva con fuerte exposición en medios y redes sociales con aporte de líderes de opinión. | Relaciones | Cientes o segmentos de donantes |
| - Tottus - El comercio - Pro Pac - Urbana | - Constante búsqueda de mejor e innovación - Difusión de marca | | - Dinámica - Constante comunicación - Respuestas rápidas | - Adoptantes que sean solventes económicamente, amantes de los perros, responsables. - Personas con perros como mascota, solventes económicamente, interesados en apoyar en la solución de la problemática. |
| | Recursos clave | | Canales | |
| | - Plataforma web - App Club Wuf | | - Redes sociales - Club Wuf - Página web - Whatsapp - Correo electrónico | |
| Costos | | Ingresos | | |
| - Planilla equipo WUF - Publicidad - Recursos para albergues - Servicios | | - Patrocinios - Licenciamientos - Suscripciones Club Wuf | | |

Anexo Y: Factor liderazgo de Matchcota

Tabla Y1: Factor liderazgo de Matchcota

| Etapa | Inicio | Institucionalización | Descentralización | Conglomerado social |
|-------------|---|--|-------------------|---------------------|
| Roles | <ul style="list-style-type: none"> - Tomador de acción - Capitaliza contactos - Analiza el entorno - Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social | <ul style="list-style-type: none"> - Crean una estructura organizacional dividida en coordinaciones - Formulan sus valores, misión y visión formal - Encuentran un método para generar ingresos - Armonización estratégica | - | - |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad emprendedora - Habilidad de diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad armonizadora - Habilidad para delegar - Visión y compromiso social | - | - |
| Estilo | <ul style="list-style-type: none"> - Participativo - Carismático | <ul style="list-style-type: none"> - Participativo - Carismático | - | - |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo Z: Factor liderazgo de Voz Animal

Tabla Z1: Factor liderazgo de Voz Animal

| Etapa | Inicio | Institucionalización | Descentralización | Conglomerado social |
|-------------|---|---|-------------------|---------------------|
| Roles | -Tomador de acción -Capitaliza contactos | -Formalizan legalmente institución -Desarrollo de políticas de actividades -Encuentran un método para generar ingresos -Armonización estratégica | - | - |
| Habilidades | -Habilidad emprendedora | -Habilidad armonizadora -Habilidad para motivar voluntarios -Visión y compromiso social | - | - |
| Estilo | - Carismático - Directivo | - Carismático - Directivo | - | - |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo AA: Factor liderazgo de WUF

Tabla AA1: Factor liderazgo de WUF

| Etapa | Inicio | Institucionalización | Descentralización | Conglomerado social |
|-------------|---|--|-------------------|---------------------|
| Roles | <ul style="list-style-type: none"> - Tomador de acción - Capitaliza contactos - Analiza el entorno | <ul style="list-style-type: none"> - Formalizan legalmente institución - Desarrollo de estructura organizacional, políticas y sistemas - Formulan sus valores, misión y visión formal - Encuentran métodos para generar ingresos - Forma un equipo de trabajo identificado con el emprendimiento social - Armonización estratégica | - | - |
| Habilidades | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad emprendedora - Habilidad de diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad para armonizar - Habilidad para motivar - Visión y compromiso social | - | - |
| Estilo | <ul style="list-style-type: none"> - Carismático - Participativo | <ul style="list-style-type: none"> - Carismático - Directivo | - | - |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo AB: Factor estrategia de Matchcota

Tabla AB1: Factor estrategia de Matchcota

| Variable | Subvariable | |
|-----------------------|--|--|
| Proposición de valor | Misión | -La misión indica a quién está dirigido y cómo satisface. -La estrategia es coherente con la misión. -La generación de recursos está alineada con la misión de la organización. |
| | Valores | -Los valores y preferencias compartidas son sólidos. -La estrategia es coherente con los valores de la organización. |
| Legitimidad y apoyo | Ajuste con el entorno | -La organización realiza esfuerzos por conocer su entorno. -Se contempla los diferentes intereses de los grupos de interés. -Se ajusta la estrategia acorde a los intereses de los grupos de interés. -Involucra a los grupos de interés en la solución de la problemática. |
| | dimensión del alcance del foco estratégico | -Está claro el alcance de la organización. -Las actividades están definidas en base al foco de actuación.. |
| Capacidad operacional | Dimensión estratégica | -Los miembros están capacitados para adoptar cambios emergentes. |
| | Capacidad de crear ventaja competitiva | -Crean una ventaja competitiva sostenible a través de sus relaciones con sus grupo de interés -La ventaja competitiva aporta tener impactos sociales |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo AC: Factor estrategia de Voz Animal

Tabla AC1: Factor estrategia de Voz Animal

| Variable | Subvariable | Descripción |
|-----------------------|--|--|
| Proposición de valor | Misión | -La misión indica a quién está dirigido y cómo satisface. -La estrategia es coherente con la misión. -La generación de recursos está alineada con la misión de la organización. |
| | Valores | -Los valores y preferencias compartidas son sólidos. -La estrategia es coherente con los valores de la organización. |
| Legitimidad y apoyo | Ajuste con el entorno | - Conocimiento del entorno por experiencia -Se contempla los diferentes intereses de los grupos de interés. -Se ajusta la estrategia acorde a los intereses de los grupos de interés. -Involucra a los grupos de interés en la solución de la problemática. |
| | dimensión del alcance del foco estratégico | -El foco estratégico de la organización es claro. -Está claro el alcance de la organización. -Las actividades están definidas en base al foco de actuación |
| Capacidad operacional | Dimensión estratégica | -Incorporar las estrategias emergentes al plan estratégico. |
| | Capacidad de crear ventaja competitiva | -La ventaja competitiva aporta tener impactos sociales -La ventaja competitiva aporta a la independencia financiera de la organización |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo AD: Factor estrategia de WUF

Tabla AD1: Factor estrategia de WUF

| Variable | Subvariable | |
|-----------------------|--|--|
| Proposición de valor | Misión | -La misión indica a quién está dirigido y cómo satisface. -La estrategia es coherente con la misión. -La generación de recursos está alineada con la misión de la organización. |
| | Valores | -Los valores y preferencias compartidas son sólidos. -La estrategia es coherente con los valores de la organización. |
| Legitimidad y apoyo | Ajuste con el entorno | -La organización realiza esfuerzos por conocer su entorno. -Se contempla los diferentes intereses de los grupos de interés. -Se ajusta la estrategia acorde a los intereses de los grupos de interés. -Involucra a los grupos de interés en la solución de la problemática. |
| | dimensión del alcance del foco estratégico | -Está claro el alcance de la organización. -Las actividades están definidas en base al foco de actuación. |
| Capacidad operacional | Dimensión estratégica | -Formular un plan estratégico -Incorporar las estrategias emergentes al plan estratégico. -Los miembros están capacitados para adoptar cambios emergentes. |
| | Capacidad de crear ventaja competitiva | -Crean una ventaja competitiva sostenible a través de sus relaciones con sus grupo de interés -La ventaja competitiva aporta tener impactos sociales -La ventaja competitiva aporta a la independencia financiera de la organización. |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo AE: Factor cultura organizacional de Matchcota

Tabla AE1: Factor cultura organizacional de Matchcota

| Variable: Procesos de gestión | |
|---|--|
| Subvariable | Patrón Cultural |
| Interacción con ambiente externo | -Reconoce las principales características del entorno -Incorpora las demandas del entorno en los procesos de gestión |
| Cultura de efectividad | -Se evidencia prácticas de administración estratégica -Tiene procesos de planificación participativa -Realizan inversiones en educación y capacitación -Construyen un clima interno de confianza y de compromiso con los resultados |
| Equilibrio entre la rigidez y flexibilidad de la estructura | -La estructura organizacional es formal al menos en un punto que permite un orden -Las estructura organizacional es flexible |
| Visión sistémica e integrada | -Hay un equilibrio entre actividades sociales y de gestión. |
| Variable: Ejercicio del liderazgo | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Capacidad de gerencia | -Los líderes cuentan con experiencia y conocimientos de gestión. |
| Despersonalización del liderazgo | -Dependen del líder -Hay una sistematización de procesos |
| Percepción del líder | El líder es considerado competente |
| Variable: Sistemas de comunicación | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Comunicación de resultados | -Se comunica los resultados y que se espera lograr a los colaboradores. |
| | Se realiza la comunicación de resultados al público externo |
| Adaptación de comunicación | -La información se adapta a diferentes públicos. |
| Variable: Procesos de toma de decisiones | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Descentralización de poder | -Proporciona adaptabilidad y respuesta rápida a las contingencias -Se realizan procedimientos participativos de toma de decisiones con un sentido de administración de resultados exigente |
| Centralización de poder | Las decisiones de los líderes causan Sentido de autoridad y prontitud. |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo AF: Factor cultura organizacional Voz Animal

Tabla AF1: Factor cultura organizacional de Voz Animal

| Variable: Procesos de gestión | |
|--|--|
| Subvariable | Patrón Cultural |
| Interacción con ambiente externo | -Reconoce las principales características del entorno - Incorporan algunas demandas del ambiente |
| Cultura efectiva | -Realizan inversiones en educación y capacitación |
| Grado de rigidez o flexibilidad de la estructura | - No hay una estructura organizacional formal. Las funciones de gestión se concentran principalmente en la fundadora |
| Visión sistémica e integrada | Hay un equilibrio entre actividades sociales y de gestión. |
| Variable: Ejercicio del liderazgo | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Capacidad de gerencia | Los líderes cuentan con experiencia y conocimientos de gestión. |
| Despersonalización del liderazgo | -Dependencia hacia el líder fundador -Hay una sistematización de procesos |
| Percepción del líder | -El líder es considerado competente |
| Variable: Sistemas de comunicación | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Comunicación de resultados | - Se comunica los resultados y que se espera lograr a los colaboradores. - Se realiza la comunicación de resultados al público externo |
| Adaptación de comunicación | -La información se adapta a diferentes públicos. |
| Variable: Procesos de toma de decisiones | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Descentralización de poder | -Proporciona adaptabilidad y respuesta rápida a las contingencias. -Se realizan procedimientos participativos de toma de decisiones con un sentido de administración de resultados exigente |
| Centralización en la toma de decisiones | -Las decisiones de los líderes causan Sentido de autoridad y prontitud. |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo AG: Factor cultura organizacional WUF

Tabla AG1: Factor cultura organizacional de WUF

| Variable: Procesos de gestión | |
|--|--|
| Subvariable | Patrón Cultural |
| Interacción con ambiente externo | -Reconoce las principales características del entorno -Incorpora las demandas del entorno en los procesos de gestión |
| Cultura efectiva | -Se evidencia prácticas de administración estratégica -Tiene procesos de planificación participativa -Realizan inversiones en educación y capacitación -Construyen un clima interno de confianza y de compromiso con los resultados |
| Grado de rigidez o flexibilidad de la estructura | - La estructura organizacional es formal al menos en un punto que permite un orden -Las estructura organizacional es flexible |
| Visión sistémica e integrada | -Hay un equilibrio entre actividades sociales y de gestión. |
| Variable: Ejercicio del liderazgo | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Capacidad de gerencia | -Los líderes cuentan con experiencia y conocimientos de gestión. |
| Despersonalización del liderazgo | - No dependencia en el líder - Hay una sistematización de procesos |
| Percepción del líder | -El líder es considerado competente |
| Variable: Sistemas de comunicación | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Comunicación de resultados | -Se comunica los resultados y que se espera lograr a los colaboradores. -Se realiza la comunicación de resultados al público externo |
| Adaptación de comunicación | - La información se adapta a diferentes públicos. |
| Variable: Procesos de toma de decisiones | |
| Subvariable | Patrón cultural |
| Descentralización de poder | -Proporciona adaptabilidad y respuesta rápida a las contingencias -Se realizan procedimientos participativos de toma de decisiones con un sentido de administración de resultados exigente |
| Centralización en la toma de decisiones | -Las decisiones de los líderes causan Sentido de autoridad y prontitud. |

Adaptado de: SEKN (2006)

Anexo AH: Matriz de consistencia

Tabla AH1: Matriz de consistencia

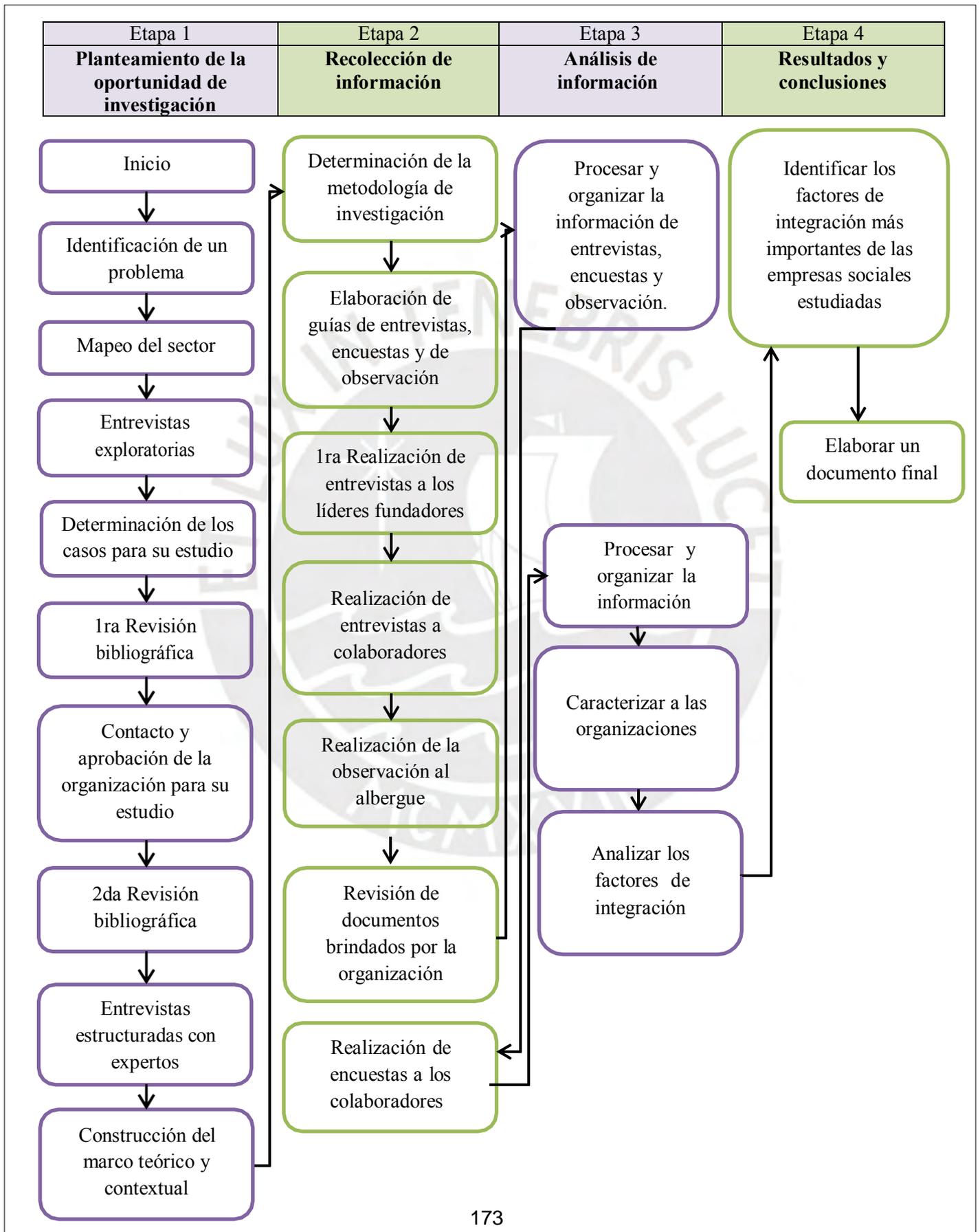
| Objetivo específico | Variable | Subvariable | Herramientas |
|--|-------------------------|---|---|
| Caracterizar el funcionamiento de las empresas sociales que abordan la problemática de maltrato canino en Lima | Empresa Social | Organizaciones privada con fines de lucro | Revisión bibliográfica |
| | | Organizaciones privada sin fines de lucro | Revisión bibliográfica |
| | | Concepto de empresa social | Revisión bibliográfica y entrevista a experto |
| | | Modelos | Revisión bibliográfica |
| | Factores de integración | Factor Liderazgo | Revisión bibliográfica |
| | | Factor Estrategia | Revisión bibliográfica |
| | | Factor Cultura | Revisión bibliográfica |
| | Protección canina | Debate sobre derechos de animales y principales corrientes éticas | Revisión bibliográfica y entrevista a experto |
| | | Actores de la protección y bienestar canina | Revisión bibliográfica y entrevista a actores |
| | | Bienestar y maltrato animal desde un enfoque legal | Revisión bibliográfica y entrevista a experto |
| Identificar las prácticas en liderazgo de las empresas sociales de protección canina. | Inicio | Habilidad emprendedora | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Habilidad de diagnóstico | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | Institucionalización | Habilidad para armonizar | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Habilidad para Motivar | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Visión y compromiso social | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | Descentralización | Habilidad para delegar | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | Conglomerado social | Habilidad de coordinación | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Habilidad política y negociadora | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| Identificar las prácticas en estrategia de las empresas sociales de protección canina. | Proposición de valor | Misión | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Valores | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | Legitimidad y apoyo | Ajuste con el entorno | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Dimensión del alcance del foco estratégico | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | Capacidad operacional | Dimensión estratégica | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Capacidad de crear ventaja competitiva | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |

Tabla AH1: Matriz de consistencia

| | | | |
|--|--------------------------------|--|--|
| Identificar las prácticas en cultura organizacional de las empresas sociales de protección canina. | Procesos de gestión | Interacción con ambiente externo | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Visión sistémica e integrada | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Cultura efectiva | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Grado de rigidez o flexibilidad de la estructura | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | Ejercicio del liderazgo | Capacidad de gerencia | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Despersonalización del liderazgo | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | Sistemas de comunicación | Comunicación de resultados | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Adaptación de comunicación | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | Procesos de toma de decisiones | Grado de descentralización de toma de decisiones | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| | | Grado de centralización de toma de decisiones | Entrevistas a líderes y equipo y encuestas |
| Realizar recomendaciones para las organizaciones del sector a partir de los hallazgos de las prácticas de los factores de integración. | Factores de integración | Factor liderazgo | Resultados de análisis |
| | | Factor Estrategia | Resultados de análisis |
| | | Factor Cultura | Resultados de análisis |

Anexo AI: Secuencia metodológica

Figura AI1: Secuencia metodológica



AnexoAJ: Selección y construcción de variables a partir de SEKN

Enlace AJ1: Selección y construcción de variables a partir de SEKN, en la siguiente dirección:
https://drive.google.com/drive/folders/1X7977-Q_5qmIaFHbZFRZHQp5uGr6aExs?usp=sharing



Anexo AK: Formato de consentimientos informados

Figura AK1: Formato de consentimientos informados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección canina, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Susy Caballero Jara.

El objetivo de contar con la información solicitada [indicar los datos que se requieren de la persona u organización] es [redactar objetivo]. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Patrick Huatuco
20123014

Valeria Valderrama
20131283

Yo [nombre de el/la entrevistado], representante de [nombre de la empresa social/entidad en donde trabaja] autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección canina. Estudio de casos: Matchcota, Voz Animal y WUF. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

[Nombre y apellido]
[Cargo dentro de la organización]
[DNI]

AnexoAL: Guía de preguntas de encuestas a los colaboradores de las empresas sociales

Figura AL1: Guía de preguntas de encuestas a los colaboradores de las empresas sociales

Formato de encuesta

La presente encuesta se llevará a cabo como parte de una Investigación para un curso de la Facultad de Gestión y Alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Agradecemos su tiempo brindado para responder esta encuesta.

Edad: _____

Cargo: _____

Tiempo que llevas trabajando en la organización: _____

Tomar en cuenta los siguientes conceptos para responder las preguntas:

*Liderazgo: la capacidad de influenciar a un grupo para realizar transformaciones y obtener resultados excelentes a partir de las metas trazadas.

*Estrategia: implica la forma en cómo se pasa de un estadio a otro deseado, lo cual conlleva a determinar lineamientos sobre qué hacer y qué no hacer para llegar a un nuevo estadio deseado.

Responda qué tan de acuerdo o desacuerdo está frente a las siguientes premisas, teniendo en cuenta la siguiente escala en sus calificaciones:

5—Totalmente de acuerdo 4—

Moderadamente de acuerdo 3—Ni

de acuerdo ni en desacuerdo 2—

Moderadamente en desacuerdo

1—Totalmente en desacuerdo

Liderazgo y toma de decisiones

Al inicio del emprendimiento:

| # | Proposición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El líder tiene la capacidad de inspirar al equipo | | | | | |
| 2 | Considero que el líder es creativo | | | | | |
| 3 | El líder demuestra habilidad de persuasión | | | | | |

En la actualidad:

A quién consideras como líder principal de la organización: _____

| # | Proposición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 4 | El líder tiene control sobre la toma de decisiones en todos los niveles de la organización | | | | | |
| 5 | El líder siempre actúa coherentemente al propósito social de la organización | | | | | |
| 6 | El liderazgo de mi organización es descentralizado | | | | | |
| 7 | El desempeño del líder siempre es coherente al desempeño que le exige a los demás | | | | | |
| 8 | Tengo participación en la toma de decisiones de la organización | | | | | |
| 9 | El liderazgo es ejercido por más de una persona | | | | | |
| 10 | El líder orienta al equipo en las actividades a través de procesos | | | | | |
| 11 | Tengo influencia en la toma de decisiones | | | | | |
| 12 | Las decisiones siempre tienen que ser aprobadas por los líderes fundadores | | | | | |
| 13 | La mayoría de las decisiones son planificadas | | | | | |
| 14 | La mayoría de las decisiones son circunstanciales | | | | | |
| 15 | La organización puede seguir funcionando si el líder fundador se retira hoy | | | | | |
| 16 | El líder demuestra tener las competencias requeridas por su posición | | | | | |

-¿Consideras que hay otros líderes en la organización? (Sí) (No)

-Si tu respuesta fue —Sí, Quiénes?: _____

Estrategia

| # | Proposición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 17 | Tengo clara la estrategia de la organización | | | | | |
| 18 | Tengo iniciativas propias que aportan a la generación de valor social y/o económico en la organización | | | | | |
| 19 | La estrategia es coherente con la visión de la organización | | | | | |
| 20 | Tengo claro el enfoque de la estrategia de la organización | | | | | |
| 21 | Transmitimos de forma clara y precisa cuáles son los alcances y actividades de la | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| | organización | | | | | | |
| 22 | La organización tiene los conocimientos y capacidades para obtener resultados deseados | | | | | | |
| 23 | Tengo capacidad de adaptación | | | | | | |
| 24 | Las estrategias de la organización se ajustan a los eventos circunstanciales | | | | | | |
| 25 | Detecto vulnerabilidades o riesgos de las actividades de la organización | | | | | | |
| 26 | Tenemos una ventaja competitiva clara | | | | | | |
| 27 | Nuestra ventaja competitiva es sostenible en el tiempo | | | | | | |
| 28 | Nuestra ventaja competitiva aporta a tener impactos sociales | | | | | | |
| 29 | Nuestra ventaja competitiva aporta a nuestra sostenibilidad organizacional | | | | | | |
| 30 | Se realizan mediciones de los resultados alcanzados por la organización | | | | | | |
| 31 | Realizo actividades relacionadas con impactos sociales con frecuencia | | | | | | |
| 32 | Hay un alineamiento estratégico entre la actuación social y empresarial | | | | | | |
| 33 | Sé cuáles son los objetivos de la organización | | | | | | |
| 34 | Realizo actividades administrativas con frecuencia | | | | | | |
| 35 | Existen indicadores de medición de resultados de la organización | | | | | | |
| 36 | El propósito de la organización es claramente transmitido para el equipo | | | | | | |

En las siguientes líneas resume la estrategia de la organización:

Comunicaciones

| | | | | | | |
|---|-------------|---|---|---|---|---|
| # | Proposición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------|---|---|---|---|---|

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 37 | El propósito de la organización es claramente transmitido para los grupos de interés externo (ejm. empresas, adoptantes, etc.) | | | | | | |
| 38 | Todos los resultados son comunicados a todos los miembros del equipo | | | | | | |
| 39 | Los impactos de la organización son comunicados al público en general | | | | | | |
| 40 | Se organiza la información para que sea comprendida por los diferente grupos de interés (adoptantes, voluntarios, empresas, etc.) | | | | | | |
| 41 | Se utiliza diferentes medios de comunicación para transmitir información (redes sociales, correo electrónico, flyers, etc.) | | | | | | |
| 42 | Hay comunicación constante con los grupos de interés | | | | | | |
| 43 | Se realizan actas de las reuniones | | | | | | |

Cultura organizacional y gestión humana

| # | Proposición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 44 | Tengo claro los valores principales de la organización | | | | | |
| 45 | Me siento identificado con los valores de la organización | | | | | |
| 46 | Los valores de la organización son coherentes con la estrategia | | | | | |
| 47 | La distribución de responsabilidades en la organización es equitativa | | | | | |
| 48 | Me adapto fácilmente ante cambios | | | | | |
| 49 | Considero que mi organización es flexible | | | | | |
| 50 | Tengo claro lo que esperan de mi trabajo | | | | | |
| 51 | Sé cuáles son mis metas como integrante del equipo | | | | | |

- ¿Cuáles consideras que son los valores más representativos de la organización?

Relación con el entorno y grupos de interés

| # | Proposición | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 52 | La organización se adapta fácilmente a los cambios del entorno | | | | | |
| 53 | La organización responde rápidamente a las contingencias del entorno | | | | | |
| 54 | Me informo constantemente sobre lo que ocurre en el macro entorno de la organización | | | | | |
| 55 | La organización promueve la participación de los grupos de interés | | | | | |
| 56 | La organización tiene capacidad para adaptarse a los cambios continuos del entorno | | | | | |
| 57 | Me mantengo informado sobre la situación de mi entorno | | | | | |
| 58 | Se incorporan las demandas de los grupos de interés en los procesos de gestión | | | | | |
| 59 | Conozco las características más importantes mi sector | | | | | |

Muchas gracias por tus respuestas.



Anexo AM: Guía de preguntas de entrevistas

Figura AM1: Guía de preguntas de entrevistas a expertos en temas de gestión social

Guía de Entrevista de caracterización de la empresa social

Buenas días/tardes/noches, somos dos alumnos de la FGAD de la PUCP y estamos realizando esta entrevista como parte de nuestra investigación que tiene como propósito identificar las prácticas en los ámbitos de liderazgo, estrategia y cultura organizacional en las empresas sociales del sector de protección canina.

Esta técnica de recolección de datos busca obtener información de primera mano respecto al tema mencionado. Si está de acuerdo, la entrevista será grabada para una mejor recolección de los datos.

Rapport:

- 1.- ¿Cuál es su nombre?
- 2.- ¿Podría contarnos sobre su trayectoria personal y las investigaciones que ha realizado?
- 3.- ¿Cuáles son mayores motivaciones para estar involucrado en la gestión social?

Empresas sociales

- 4.- En su opinión ¿Qué es una empresa social?
- 5.- ¿Considera que las empresas sociales peruanas tienen rasgos diferentes a las de otros países? ¿Por qué?
- 6.- ¿Cuáles son los retos y oportunidades de las empresas sociales en el Perú?

Liderazgo en empresas sociales en el Perú

- 7.- En su opinión ¿Qué es el liderazgo?
- 8.- ¿Cuál es el rol del liderazgo de las organizaciones?
- 9.- ¿Cree que hay diferencias entre el liderazgo en empresas con fin de lucro y las empresas sociales?
- 10.- En su opinión, ¿Hay algún tipo de liderazgo predilecto en empresas sociales?
 - Características fundamentales de liderazgo en empresas sociales
 - Rasgos personales, estilo, relación con seguidores, transformacional-transaccional-transcendente
- 11.- A partir de su experiencia, ¿Cómo cree que podría evaluarse o medirse el liderazgo en las empresas sociales?
- 12.- A partir de su experiencia, ¿Cuáles considera que serían buenas prácticas de liderazgo en las empresas sociales?
- 13.- ¿Cree que hay vinculación entre liderazgo y la cultura organizacional?

Cultura organizacional en empresas sociales en el Perú

- 14.- En su opinión ¿Qué es cultura organizacional?
- 15.- ¿Cree que es importante gestionar la cultura en las organizaciones? ¿Por qué?
- 16.- ¿Cree que hay diferencias sustanciales entre la cultura de una empresa con fin de lucro y una empresa social?
- 17.- A partir de su experiencia, ¿Cómo cree que podría evaluarse o medirse la cultura organizacional en las empresas sociales?
- 18.- ¿Qué componentes de la cultura organizacional pueden llevar a un mejor desempeño de las empresas sociales?
- 19.- ¿Nos podría comentar algunos casos destacables (positivos o negativos) de liderazgo y/o cultura organizacional en alguna empresa social?

Figura AM2: Guía de preguntas de entrevistas a expertos en el sector

Guía de Entrevista del sector de protección canina

Buenas días/tardes/noches, somos dos alumnos de la FGAD de la PUCP y estamos realizando esta entrevista como parte de nuestra investigación que tiene como propósito identificar las prácticas en los ámbitos de liderazgo, estrategia y cultura organizacional en las empresas sociales del sector de protección canina.

Esta técnica de recolección de datos busca obtener información de primera mano respecto al tema mencionado. Si está de acuerdo, la entrevista será grabada para una mejor recolección de los datos.

Rapport:

- 1.- ¿Cuál es su nombre?
- 2.- ¿Podría contarnos sobre su trayectoria personal y las investigaciones que ha realizado?
- 3.- ¿Cuáles son sus mayores motivaciones para estar involucrado en el sector de protección canina*?

*Explicar lo que se entiende por sector de protección canina

Coyuntura actual

- 4.- En su opinión ¿Cómo se encuentra la coyuntura actual del sector de protección animal? ¿y canina?
- 5.- ¿Existe maltrato canino en Lima Metropolitana? Si sí, ¿Cuál cree usted que es la magnitud del problema de maltrato animal?
- 6.- ¿Cuál cree que son las características del sector de protección canina?
- 7.- ¿Cuáles son los retos y oportunidades del sector de protección canina?
- 8.- ¿Genera problemas (sociales, ambientales y/o económicos) la existencia de 6 millones de perros callejeros en Perú? ¿Cuáles?
 - Profundizar, por ejemplo: las consecuencias de problemas de salud (si ha atendido casos o es recurrente)

Principales actores

- 9.- En su opinión ¿Cuáles son los principales actores involucrados en la protección canina?
- 10.- ¿Cómo y en qué medida se involucran los limeños en la protección canina?
- 11.- ¿Cuál es el rol del Estado en la protección canina?
 - Ministerios
 - Municipalidades
- 12.- ¿Cuál cree que es el rol que desempeña la sociedad civil?
- 13.- ¿Cuál es el rol de las empresas privadas?
- 14.- ¿Cree que los académicos (investigadores: profesores, estudiantes, etc.) desempeñan un rol activo para fomentar la educación de bienestar canino?

Experiencias y data:

- 15.- A partir de su experiencia, ¿Nos podría comentar algunos casos destacables (positivos o negativos) de prácticas de protección canina?
- 16.- ¿Cómo considera que se podría abordar la problemática en Lima Metropolitana?
- 17.- Desde su perspectiva, ¿Cree que la problemática en torno al maltrato animal se erradicará pronto? ¿Por qué?
- 18.- ¿Conoce empresas o entidades que trabajen a favor de la protección canina?

Figura AM3: Guía de preguntas de entrevistas a los fundadores de las empresas sociales

Guía de Entrevista de la empresa social

Buenas días/tardes/noches, somos dos alumnos de la FGAD de la PUCP y estamos realizando esta entrevista como parte de nuestra investigación que tiene como propósito identificar las prácticas en los ámbitos de liderazgo, estrategia y cultura organizacional en las empresas sociales del sector de protección canina.

Esta técnica de recolección de datos busca obtener información de primera mano respecto al tema mencionado. Si está de acuerdo, la entrevista será grabada para una mejor recolección de los datos.

Rapport:

1. ¿Cuál es su nombre y su cargo en la organización?
2. ¿Cuenta con estudios superiores? ¿Qué estudió?
3. ¿Antes de emprender la organización qué otras experiencias laborales tuviste?

Información general e historia de la organización:

4. ¿Quiénes son los fundadores y cómo emergió el emprendimiento social? (a partir de una situación crítica o bajo una planificación)
5. ¿Qué te motivó a formar la organización? (¿Por qué escogiste abordar esta problemática?) ¿Cómo identificaste la oportunidad? ¿Realizaste algún tipo de estudio para conocer tu entorno?
6. ¿Con cuántas personas empiezan?
7. ¿Cuáles fueron tus primeros socios claves (clientes, refugios, empresas) y cómo se unieron?
8. Sobre el desarrollo de la organización desde el inicio hasta la actualidad cuáles fueron los hitos más destacados en la evolución de la organización
9. Actualmente, ¿a quiénes consideran como sus grupos de interés? ¿Cómo se dieron las relaciones con ellos?
 - a. -colaboradores (capacidades del equipo, perfil: actividades gestión y con el propósito)
 - b. -voluntarios
 - c. -empresas
 - d. -clientes
 - e. -refugios
10. ¿Respecto a tus actuales socios estratégicos, hay alguno que destaque significativamente en su aporte a la organización?
11. ¿Cómo promueven la participación en conjunto de los actores relacionados con la problemática?
12. ¿Hubieron problemas con los stakeholders y cómo lidiaste con estos conflictos? (ejemplo)
13. ¿Hacen algo para que sus beneficiarios ganen autonomía y no dependan de la organización?
14. ¿Cómo se maneja la comunicación con cada tipo de público? (¿se organiza la información para cada público?)

Estrategia:

15. ¿Cuál es la misión y visión? y ¿Cuáles son las creencias o valores compartidos que identifican a tu organización?

Figura AM3: Guía de preguntas de entrevistas a los fundadores de las empresas

16. ¿cuáles son los objetivos principales a corto y mediano plazo (se supone que a largo plazo es cumplir su propósito)?
 17. ¿Cuál es su estrategia para lograr dichos objetivos? ¿Cómo llegaron a construirla?
 18. ¿Qué valor generan y para quiénes lo generan? ¿A los diferentes implicados internos y externos les resulta fácil reconocer en que se centra la organización?
 19. ¿Cuál consideran que es su ventaja competitiva? ¿Cómo sostienen esa ventaja competitiva?¿
 20. Actualmente, ¿cuáles son los alcances (impactos sociales y sostenibilidad organizacional) de la organización y a qué pretenden llegar?
 21. ¿han realizado un análisis del macroentorno? (PESDAT) ¿y han realizado el mismo análisis en sus clientes, competidores, proveedores? ¿Cuáles fueron las principales características del macroentorno? Actualmente, ¿al momento de planificar, ejecutar, controlar y/o realizar evaluaciones tienen en consideración características relevantes del entorno? (ejemplo)
 22. ¿Tienen un plan estratégico a largo plazo? (si no hay plan estratégico, cómo planifican sus actividades principales?) ¿Quiénes participan en el proceso de planificación?
 23. ¿En algún momento han tenido que redireccionar sus estrategias/ajustar el plan? (ejemplos)
 24. Cuáles son las actividades principales? ¿Cómo han cambiado las actividades realizadas por la organización en el tiempo?
 25. ¿Cuáles son tus actividades económicas/fundraising, sociales?¿Cuáles son sus principales costos?
 26. ¿Cómo miden los beneficios económicos, sociales y ambientales?¿Cómo se comunican estos resultados? ¿Cómo han logrado mantenerse firmes a su propósito frente a los cambios del entorno?
- Cultura Organizacional y gestión humana:**
27. ¿Quiénes conforman los equipos (pagados y voluntarios) y cuáles son sus perfiles? ¿Cómo los reclutaron?
 28. ¿Cómo es la estructura organizacional? ¿Tienen algún documento en donde esté plasmada la estructura de la organización (funciones, organigrama, normas)?
 29. Sobre los miembros de la organización, ¿cómo percibes el compromiso por los resultados económicos y sociales?
 30. ¿Cómo mantienen motivado al equipo?
 31. ¿En qué procesos o espacios los colaboradores pueden dar sus opiniones?
 32. ¿Realizan actividades de educación y capacitación a los trabajadores? Realizan actividades de integración?
 33. ¿Cómo consideras que es el clima interno de la organización? (ejemplos)
- Liderazgo y toma de decisiones:**
34. ¿a quién o quiénes consideras como líder o líderes de la organización? ¿Y a quién consideras el/la principal? ¿Qué características resalta del estilo de liderazgo del líder?
 35. ¿En qué instancias se toman las decisiones (junta directiva, gerencia, etc.)? ¿Quiénes participan?¿Ha cambiado la forma en cómo se toman las decisiones?
 36. ¿Qué decisiones te competen y qué decisiones les compete a los otros miembros?
 37. ¿Crees que hay un balance entre las decisiones centralizadas y descentralizadas?
 38. ¿En algún momento el líder estuvo ausente? ¿Cómo la organización funcionó en ese tiempo?

Figura AM3: Guía de preguntas de entrevistas a los fundadores de las empresas

39. ¿Tienen algún plan de sucesión del liderazgo? ¿Si el actual líder dejara hoy la organización qué efectos crees que tendría? ¿Y quién podría tomar el liderazgo?

Figura AM4: Guía de preguntas de entrevistas a los colaboradores de las empresas sociales

Guía de Entrevista de caracterización de la empresa social

Buenas días/tardes/noches, somos dos alumnos de la FGAD de la PUCP y estamos realizando esta entrevista como parte de nuestra investigación que tiene como propósito identificar buenas prácticas en los ámbitos de liderazgo y cultura organizacional en las empresas sociales del sector de protección canina.

Esta técnica de recolección de datos busca obtener información de primera mano respecto al tema mencionado. Si está de acuerdo, la entrevista será grabada para una mejor recolección de los datos.

Rapport:

- 1.- ¿Cuál es su nombre y su cargo en la organización?
- 2.- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?
- 3.- ¿Cuáles son tus principales funciones?

Información general de la organización

- 4.- ¿Cuándo y cómo se fundó la organización? :
 - Historia: cómo empiezan, proceso hasta la actualidad
 - ¿Quiénes empezaron? ¿Quiénes están ahora?¿Cómo los eligieron?
 - ¿Con cuántas personas* empiezan y cuántas tienen actualmente?
 - ¿Cómo los recibió el mercado y el público hacia el que se dirigían?*Trabajadores y voluntarios y alianzas
- 5.- ¿Cuál es la misión y visión de la organización?:
 - Qué y cómo se diferencian
 - Cómo
 - Por qué
- 6.- ¿Cómo está constituida legalmente tu organización?
- 7.- ¿Cuál es su estructura? (Organigrama, directorio, junta consultiva y cómo se eligen)
- 8.- ¿Cuáles son sus principales actividades:
 - Actividades de Organización
 - Procesos de alianzas
 - Actividades de Adopción
 - Procesos de adopción
 - Principales recursos
- 9.- ¿Qué necesidades satisfacen tus propuestas de valor?

Perspectiva de grupos de interés

- 10.- ¿Cuáles son sus grupos de interés? (formales e informales)
- 11.- ¿Cómo es su relación con ellos?
- 12.- ¿Cuáles son los canales que usan para comunicarse y desarrollar relaciones con cada actor?

Perspectiva de proceso

- 13.- ¿Quiénes toman las decisiones en la organización?
- 14.- ¿Quiénes forman parte de tus alianzas y qué relación tienes con ellos?

Figura AM4: Guía de preguntas de entrevistas a los colaboradores de las empresas sociales

Perspectiva de medición

- 15.- ¿Cuáles son los principales ingresos y costos?
- 16.- ¿Miden sus impactos sociales y ambientales? ¿Cuáles son?
- 17.- ¿Cómo calculan los beneficios económicos, sociales y ambientales?
- 18.- ¿Tienen metas periódicas? ¿Cuáles?
- 19.- ¿Cuál es su percepción del éxito?

Cultura Organizacional

- 20.- ¿Cómo resumiría su cultura organizacional? (Ejemplos)
- 21.- ¿Se promueve esa cultura o emergió?
- 22.- ¿Cuáles son sus valores y normas?
- 23.- ¿Cuál es perfil de personas* que buscan y tienen?
- 24.- ¿Cómo se motiva a las personas*?
- 25.- ¿Cuáles son los beneficios para las personas*?
 - Horas de jornada
 - Salario competitivo
 - Diferencias salariales por puestos
- 26.- ¿Cómo atraen voluntarios?
- 27.- ¿Tienen rituales o celebraciones especiales?
- 28.- ¿Cómo manejan los conflictos?
- 29.- ¿Cómo es el lugar en donde trabajan?

Liderazgo

- 30.- ¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo y el del líder actual?
 - Qué influencia tienen los fundadores o primeros líderes en la gestión actual
- 31.- ¿En qué medida influye el líder en la cultura?
- 32.- ¿El personal participa de la toma de decisiones o proponen ideas de mejora?
 - Si existen reuniones con el personal
- 33.- ¿Ha habido algún punto de inflexión que los llevó a cambios relevantes?
- 34.- Mostrar las fases de empresas sociales, que determine en qué fase se encuentra y si tiene estrategias acorde.

Anexo AN: Guía de observaciones del albergue Voz Animal

Figura AN1: Guía de observaciones del albergue Voz Animal

Guía de observación de Voz Animal

Fecha y Hora: 21 de julio del 2018 12:00 pm

Observador: Patrick Huatuco Villena

Objetivo: Observar las prácticas de cultura organizacional en la empresa social Voz Animal

1. Aspectos generales

- El albergue se encuentra en una zona profunda de Pucusana.
- El material de la estructura está compuesto de cemento y ladrillo y está dividida en zonas clasificadas.
- Se observan cámaras de vigilancia externas e internas.
- La bulla ocasionada por los perros es alta al escuchar el timbre.
- Se observó voluntarios alimentando y jugando con los perros.
- El personal no está capacitado para realizar un recibimiento de visitas.
- Al ingresar te transportan directamente al patio donde se encuentran un grupo grande de perros con los que se interactúa directamente.

2. Procesos de gestión

- Las actividades del personal observado están completamente dirigidos al cuidado de los perros.
- Anaís ejerce control de que se cumpla con las actividades que designa
- Se observa pizarras con horarios, cronogramas, reglas y recomendaciones. Se visualiza claramente que hay un orden estricto y procesos de cuidado de los perros.
- Las cámaras internas sirven por una parte para vigilar que los perros no reciban ningún tipo de maltrato por parte del personal.

3. Ejercicio de liderazgo

- El itinerario anotado en las pizarras fue creado por Anaís Anaya.
- Al preguntar por Anaís, la respuesta del personal fue —Anaís es la dueña de todo aquí
- Se percibe que el personal respeta profundamente a Anaís

4. Sistemas de comunicación

- En las pizarras estaba anotado todo el itinerario que debía seguir el personal.
- Es posible movilizarse y observar todo el lugar a excepción de acceder a otras zonas que puedan provocar el descontrol de los perros.

5. Proceso de toma de decisiones

- El personal informa a Anaís y ella responde dando indicaciones.

Anexo AO: Resultados de las encuestas

Enlace AO1: Resultados de encuestas, se encuentra en la siguiente dirección:

<https://drive.google.com/drive/folders/1yvMiJ7XO7vGaEq3CD3u1Y9fY3hYRHjd?usp=sharing>



Anexo AP: Resultados de las entrevistas

Enlace AP1: Transcripción de entrevistas principales a los líderes es fundadores, se encuentra en la siguiente dirección:

<https://drive.google.com/drive/folders/1gkYIgoaCthwt2Nes5z4vm6bqoXxaKnm?usp=sharing>

Enlace AP2: Resultados de entrevistas principales a los líderes es fundadores, se encuentra en el siguiente dirección:

<https://drive.google.com/drive/folders/15vy8DSbAkfWviJPMYRlcTgaprRCvMj9O?usp=sharing>

Tabla AP1: Síntesis de entrevistas a expertos en temas de gestión social

| Entrevistado | Hallazgos | |
|-------------------------------|---|---|
| Baltazar Caravedo Molinari | Empresa social | Es una entidad que se propone resolver un problema social y/o ambiental para resolver un impacto en un entorno determinado. |
| | Rasgos de empresa social peruana | El problema que tenemos nosotros en el Perú es la cultura: en principio es transgresora, inconsistente. Nos desviamos de las normas que proponemos. Tiene dificultades para ser congruentes. En principio, una empresa social peruana va a incorporar las contradicciones de la cultura. Por lo general, una empresa social está más interesada (POR LO GENERAL) en atender lo inmediato antes que la sostenibilidad, a menos que su propósito sea la sostenibilidad. Tiende a percibir el CP y postergar la sostenibilidad |
| | Retos de la empresa social en el Perú | En primer lugar, ampliar su mirada: privilegian el corto plazo y la generación de utilidades. Las empresas sociales deberían ver el largo plazo y la resolución de problemas sociales. Pensar en una empresa social, sería pensar en la dinámica del sistema, una suerte de simulación aunque sea mental de continuar. Transformar la cultura. Asumiendo una mirada crítica a lo que hacemos. Es difícil, la práctica de la responsabilidad social da cuenta de ello. |
| | Oportunidades de la empresa social en el Perú | Ventajas: a pesar de las contradicciones, cada vez más por las generaciones que emergen, esas nuevas miradas e inquietud que emerge, no solo en lo económico permitiría que la cultura contradictoria de las empresas sea más congruente. Son dos movimientos: transformación cultural de la empresa y de la sociedad, influida por la empresa. Para plasmarse en una acción consistente. |
| | Liderazgo en empresas sociales | Es la capacidad para adaptarse para asegurar su sostenibilidad. Uno es capaz de encontrar la dinámica de los cambios La capacidad de mantener cohesión entre los componentes del sistema para adaptarse. |
| | Rol del liderazgo | Asegurar la transformación de la empresa en el nuevo contexto en el que se presenta. |
| | Diferencia de liderazgo entre empresa social y empresa con fin de lucro | Me parece que sí, las empresas sociales están más preocupadas por lo que ocurre en la sociedad, las empresas (...) todavía están más preocupadas por la rentabilidad, lo que produce. En ambos casos es la fuerza cohesionadora, pero la diferencia es el propósito. |

Tabla AP2: Síntesis de entrevistas a expertos en el sector

| Entrevistado | Hallazgos | |
|------------------|---|---|
| Alexander Chávez | Coyuntura del sector de protección animal | <p>Estadísticamente, la protección canina debe estar en un 15-18 o exagerando 20%, no llega a una cobertura amplia porque no llegamos a una educación de bienestar o conciencia animal, no hay una política de esto. Si el Estado se involucrara dando educación como el MINSA podría ayudar, pero no lo hay.</p> <p>Sí creo que hay maltrato canino. En macro el maltrato animal está encima de un 90% (página de Huella Familiar). Dejan de un lado tu humanidad y no hay respeto por los seres vivos</p> |
| | Maltrato canino | Someterlo a castigos agresivos, de abandono, amarrarlos que los límite, sin comida sin agua, sin vacunas. |
| | Actores del sector | <p>El Estado, los municipios. Del hogar. Hay que educar a las casas. Ordenanzas, gobiernos regionales, gobierno central: no hacen nada contra el problema. Solo Lezcano, pero empujado por la sociedad animalista. Que somos 5 millones de personas animalistas. Ponte que 2.5 millones (la mitad) hagamos algo.</p> <p>Dificultades: Muchos no quieren asociarse porque lucran con eso.</p> <p>No he visto institución que dé charlas o cursos de tenencia responsable. Sería magnífico que lleguemos a la primaria. Un niño puede generar cambios. Si involucramos a los colegios, institutos y universidades con cursos o charlas extracurriculares sería bueno.</p> |
| | Casos destacables | <p>Huella familiar tiene como 300 denuncias, no hemos perdido ninguna. No solo nos dedicamos a rescatar, hacemos la investigación pertinente. Tenemos áreas involucradas.</p> <p>Temas de rescates y dar asistencia a los perritos que no pueden caminar o vivir sin depender. En Argentina hay una chica que rescata y manda a hacer prótesis para que sean todo terreno y puedan seguir viviendo. Esto se puede replicar pero necesitamos que todos se involucren.</p> |
| | Cómo abordar la problemática en Lima | La forma sería la educación, esto jala la calidad de vida, la economía, la alimentación. La educación en tenencia responsable que englobe todo. No tenemos voces sonantes como Pasma en España o Libertad en Argentina, si eso se lograra en Perú estos pequeños tendrían una voz representativa |

Tabla AP3: Síntesis de entrevistas a expertos legales en el sector

| Entrevistado | Hallazgos | |
|------------------------|---|---|
| Pierre Foy Valencia | Coyuntura del sector de protección animal | Hay varios criterios, más que el animal en sí mismo es el rol que cumple el animal para la persona. Al animal no se le pone un valor como tal sino por cómo sirve. Un carácter instrumental, a unos les importa la –calidad‖ o les importa un pepino |
| | Maltrato canino en urbes | Hay mucho perro que está guardado, no hay muchas cifras. Ellos necesitan socialización, es parte de sus libertades. Deben tener espacios por su tamaño |
| | Animales en el ámbito legal | En la constitución ni en toda América no se habla de los animales, solo en diversidad biológica pero no cubre animales domésticos. Hay una incidencia de los valores humanos al preservar el bienestar animal: salud física, mental, etc. Protección animal para <i>la salud humana</i> . No se llega a reconocer un valor en sí mismo del animal sino en función del humano. Sentido instrumental. |
| | Diferencia entre la Ley anterior y la promulgada recientemente | En la anterior el maltrato a los animales no era visto desde lo penal como un delito sino como una falta (algo menor). No se consideraba así porque no lo consideraban como que ataque a la sociedad, interviene el ministerio público y el procurador para que exista indemnización y castigo. Solo se podía calificar como falta a la propiedad, pero aun así no era una gran pena. Aún se mantiene como <i>delito a la propiedad</i> . |
| | Problemas de la aplicación de la ley | Eso ocurre en todos los ámbitos (procesos sin resolución), por corrupción, falsas denuncias, en el camino se van desapareciendo las pruebas y de un montón quedan 3 o 4 casitos para decir que sí existen, pero en el caso animal peor porque como no se tiene mucho conocimiento lo dejan ahí. |
| | Progreso legal en protección y bienestar animal frente a otros países | Colombia y México tienen más adelanto en esto, Chile está más atrás. Estamos a mitad de camino. Como diversidad biológica tenemos más cosas, pero como animales hay particularidad por la cultura. Se aprovechan de la cultura para justificar el maltrato animal, como con los toros. |
| | Siguiente paso en el ámbito legal | Bueno del punto de vista legal hay que reglamentar la ley, pero tenemos una base que es suficiente. Hay que poner situaciones modelo en práctica para que se vea que esto no está de más, del punto legal y administrativo. Supervisión del proceso del ciclo de vida de animales. Mecanismos de supervisión. Se podría aprovechar el interés de la gente por los animales para que ellos sean la voz de los animales. Gestos significativos como las marchas, los municipios pueden apoyar. Se ha bajado lo de los policías pero se debería retomar. |

Anexo AQ: Consentimientos informados

Enlace AQ1: Consentimientos informados, se encuentran en la siguiente dirección:

<https://drive.google.com/drive/folders/1yvMiJ7XO7vGaEq3CD3u1Y9fY3hYRHjd?usp=sharing>



Anexo AR: Documentos de validación de hallazgos

Figura AR1: Documento de validación de hallazgos sobre el liderazgo – Susy Caballero

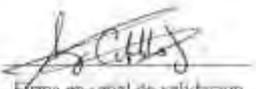
DOCUMENTO DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS

Tesis: Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección animal canina. Estudio de casos: Matchota, Voz Animal y WUF

Estimado profesora Caballero,

A través de este documento se le solicita la validación de los hallazgos presentados en la investigación que tiene por título: Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección animal canina. Estudio de casos: Matchota, Voz Animal y WUF. La cual tiene como objetivo general: Analizar las prácticas de liderazgo, estrategia y cultura organizacional de las empresas sociales que abordan la problemática de maltrato canino en Lima.

Agradecemos su gran disposición, guía y valioso apoyo que ha brindado a los autores de esta tesis.


Firma en señal de validación

Fecha: 19.11.18

Susy Hilarys Caballero Seminario / Profesora Facultad de Gestión
Nombre completo(s) Grado académico(s) Cargo

Figura AR2: Documento de validación de hallazgos sobre los factores de integración- Baltazar Caravedo

DOCUMENTO DE VALIDACIÓN DE HALLAZGOS

Tesis: Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección animal canina. Estudio de casos: Matchota, Voz Animal y WUF

Estimado profesor Caravedo,

A través de este documento se le solicita la validación de los hallazgos presentados en la investigación que tiene por título: Análisis de los factores de integración en empresas sociales del sector de protección animal canina. Estudio de casos: Matchota, Voz Animal y WUF. La cual tiene como objetivo general: Analizar las prácticas de liderazgo, estrategia y cultura organizacional de las empresas sociales que abordan la problemática de maltrato canino en Lima.

Agradecemos su gran disposición, guía y valioso apoyo que ha brindado a los autores de esta tesis.


Firma en señal de validación

Fecha: 20/11/2018

Nombre completo\ Grado académico\ Cargo
BALTAZAR CARAVEDO / Doctor / Profesor