



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL QUE SE OCUPE DE LAS  
MASCOTAS EN SITUACIÓN DE ABANDONO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**JUAN PABLO MATURANA SALAZAR**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### **DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL QUE SE OCUPE DE LAS MASCOTAS EN SITUACION DE ABANDONO**

Este trabajo de tesis trata el Diseño de una Organización No Gubernamental (ONG) que se ocupe del problema de las mascotas abandonadas.

En la actualidad se estima que la población total canina en Chile fluctúa entre los 1.7 millones de perros<sup>1</sup>, lo que los expone a enfermedades y un notable deterioro de su calidad de vida, transformándolos en elementos provocan una serie de trastornos para la ciudadanía, por ejemplo problemas de acumulación de material fecal en las calles, plazas y parques públicos (lo que implica malos olores, atracción de moscas y roedores), riesgo de transmisión de enfermedades zoonóticas o ataques y mordeduras a transeúntes.

En Julio del 2017 se promulgó la ley de “tenencia responsable de mascotas”. Esta ley busca terminar con el abandono de las mascotas, evitar su reproducción descontrolada y permite a fundaciones Animalistas optar a fondos Municipales y Gubernamentales que ayuden al rescate de mascotas en situación de abandono.

Dentro de los alcances de este trabajo se debe determinar las necesidades básicas del lugar físico en donde se recibirán a las mascotas abandonadas, entre otros. La competencia que tiene esta ONG son los criaderos de mascotas y tiendas de mascotas que venden mascotas de razas.

En el desarrollo de fondos, la ONG compite directamente con otras organizaciones sin fines de lucro, en especial las que se enfocan en actividades de rescate animal y es por eso que se busca diferenciarse en temas como seriedad operativa, transparencia financiera, comunicación constante con los donadores corporativos y particulares, de los resultados y el impacto logrado. Por otra parte, la ONG busca generar una propuesta de valor en la que se muestran las ventajas de una mascota única, explicar que la valía de una mascota no viene dada por su raza, sino del cariño que es capaz de entregar. En el análisis de proyección financiera se identificará la necesidad de cubrir los gastos operacionales para el primer año, por lo que para la organización es vital la formulación y cumplimiento de su estrategia de desarrollo de fondos corporativos.

---

<sup>1</sup> Noemí Sepulveda, Portavoz de la Fundación Callejeros Buscan Hogar. “La inmensa población de perros callejeros chilenos halla un amigo en Internet” diario La Tercera, 27 de julio 2016.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de título está dedicado a todas las personas que son amantes de los animales, a las personas que trabajan en voluntariados animalistas, a las personas que son capaces de sacrificar sus lujos por ayudar a los seres que no pueden agradecer con palabras y que logran ver más allá del estatus que te entrega tener una mascota de raza pura y que tienen la capacidad de abrir las puertas de sus hogares y recibir a estos siempre peludos, amorosos y agradecidos integrantes de las familias del mundo.

También les pido a estas personas que nunca dejen de ser de esa forma, que nunca dejen de amar a las mascotas, que siempre continúen haciendo el bien ya que estamos cambiando este mundo para mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la persona que me ha motivado a seguir creciendo, a la persona que me apoya siempre en mis locuras, a la persona que me acompaña en los obstáculos que me pone la vida, a la persona que me alegra cada mañana, a la persona que transformo nuestra casa en un hogar, a la persona que me acompaña a los recitales de todos mis grupos favoritos, a la persona que me acompaña al cine a ver películas de acción, a la persona que llena de magia cada día de mi vida, a la persona que enamoro.

Valeria Muñoz..... “Gracias Totales.....”

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
CAPITULO II: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	5
2.1. OBJETIVOS .....	5
2.1.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
2.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	5
2.2. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LA ONG .....	5
2.3. METODOLOGÍA .....	6
CAPITULO III: PROCESO DECLARATIVO .....	8
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	8
3.1.1. MISIÓN .....	8
3.1.2. VISIÓN .....	8
3.1.3. VALORES .....	8
3.1.4. LOGO DE LA FUNDACIÓN .....	9
3.2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....	9
3.3. CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR .....	9
3.4. REQUERIMIENTOS ESTRCTURALES DE UNA OSFL .....	11
CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO .....	12
4.1. TENDENCIAS LEGALES Y POLÍTICAS .....	12
4.2. TENDENCIAS ECONÓMICAS .....	14
4.3. TENDENCIAS SOCIOCULTURALES .....	15
4.4. TENDENCIAS TECNOLÓGICAS .....	16
4.5. ANÁLISIS AMBIENTAL .....	17
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	20
5.1. UBICACIÓN .....	20
5.2. DONADORES .....	22
5.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	22
5.3.1. AMENAZA DE ENTRADA .....	23
5.3.2. EL PODER DE LOS PROVEEDORES .....	25
5.3.3. EL PODER DE LOS CLIENTES .....	25

5.3.4.	LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS .....	26
5.3.5.	LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES .....	27
	CAPÍTULO VI: ANALISIS INTERNO .....	29
	CAPÍTULO VII: ANALISIS DE MERCADO .....	30
7.1.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	30
7.1.1.	BENEFICIARIOS (SOCIEDAD) .....	30
7.1.2.	DONADORES CORPORATIVOS .....	33
7.1.3.	VOLUNTARIOS .....	33
7.2.	TARGETING .....	35
7.2.1.	ADOPTANTES .....	35
7.2.2.	DONADORES CORPORATIVOS .....	36
7.2.3.	VOLUNTARIOS .....	36
7.3.	POSICIONAMIENTO .....	36
7.4.	VENTAJAS COMPETITIVAS .....	36
	CAPÍTULO VIII: MODELO DE NEGOCIO .....	38
8.1.	ANÁLISIS CON MODELO CANVAS .....	38
	CAPÍTULO IX: PLAN DE MARKETING .....	40
9.1.	OBJETIVOS DE MARKETING .....	40
9.2.	PROPUESTA DE VALOR .....	40
9.3.	ANÁLISIS DE LA ONG A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE LAS 4C .....	41
9.3.1.	CLIENTE .....	42
9.3.2.	COSTO .....	45
9.3.3.	CONVENIENCIA .....	49
9.3.4.	COMUNICACIÓN GENERAL .....	51
9.4.	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE FONDOS .....	51
9.4.1.	DONACIONES CORPORATIVAS .....	51
9.4.2.	CROWDFUNDING .....	52
9.5.	PRESUPUESTO DE MARKETING .....	53
9.6.	CONTROL DE PRESUPUESTO E INDICADORES DE MARKETING .....	53
	CAPÍTULO X: PLAN DE OPERACIONES .....	55
10.1.	CAPACIDAD DE LA FUNDACIÓN .....	55
10.2.	RECURSOS NECESARIOS .....	56

10.3.	INDICADORES DE GESTIÓN DE OPERACIONES .....	57
CAPÍTULO XI: LA ORGANIZACIÓN DE LA ONG .....		59
11.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	59
11.2.	DEFINICIÓN DE FUNCIONES .....	60
11.3.	PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE COLABORADORES .....	63
11.4.	PLAN DE RECLUTAMIENTO .....	64
CAPÍTULO XII: ANÁLISIS FINANCIERO .....		67
12.1.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	67
12.1.1.	INGRESOS POR DONACIONES.....	67
12.1.2.	INGRESOS DESDE EL 4° AÑO POR SERVICIOS PRESTADOS .....	68
12.1.3.	INGRESOS PROYECTADOS .....	69
12.2.	ESTIMACIÓN DE COSTOS.....	70
12.2.1.	COSTOS PROYECTADOS.....	73
12.2.	ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA .....	73
12.2.1.	FLUJO DE CAJA AÑO 1.....	73
12.2.2.	FLUJO DE CAJA A 6 AÑOS.....	75
12.2.3.	TASA DE DESCUENTO .....	76
12.2.4.	INVERSIÓN INICIAL.....	76
12.3.	VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO.....	76
12.4.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	77
12.5.	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	77
CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES .....		79
BIBLIOGRAFÍA .....		81
Anexo A: Alianza entre Universidad Santo Tomás e Intendencia Metropolitana .....		84
Anexo B: Ley 21.020 sobre la Tenencia Responsable de Mascotas .....		85
Anexo C: Ley 20.500 sobre las Asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.....		95
Anexo D: Perros callejeros: De la responsabilidad ciudadana a las políticas públicas .....		100
Anexo E: Entrevista con Cynthia Pinilla – Fundadora de Fundación Rescate Canino .....		103
Anexo F: Entrevista con Aline Herrera – Voluntaria de Fundación Adopta .....		111

Anexo G: Entrevista con Montserrat Sainz – Directora de Tesorería de Refugio  
Esperanza / Mirada Animal Chile ..... 114



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Segmentación Demográfica Voluntarios .....	34
Tabla 2: Modelo Canvas .....	38
Tabla 3: Nuevo Marketing Mix.....	41
Tabla 4: Segmentación de Mascotas susceptibles de adopción .....	42
Tabla 5: Valor de una mascota.....	46
Tabla 6: Presupuesto de Marketing año 1 .....	53
Tabla 7: Indicadores de Gestión de Operaciones .....	58
Tabla 8: Proyección de crecimiento Colaboradores .....	64
Tabla 9: Utilidad Neta promedio de servicios en un mes .....	69
Tabla 10: Ingresos proyectados para los próximos 6 años .....	69
Tabla 11: Egresos del primer año .....	70
Tabla 12: Proyecciones de Sueldos .....	71
Tabla 13: Precios de alimentos .....	72
Tabla 14: Costos operacionales proyectados a 6 años.....	73
Tabla 15: Flujo de Caja Año 1 .....	74
Tabla 16: Proyección Flujo de Efectivo a 6 años.....	75
Tabla 17: Indicadores económicos.....	76
Tabla 18: Análisis de Sensibilidad.....	77
Tabla 19: Comparación ratio de adopción (pesimista) .....	77

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución de población de perros .....	3
Ilustración 2: Producto Interno Bruto de Chile .....	15
Ilustración 3: Distribución de OSC en Chile.....	21
Ilustración 4: Donaciones según Procedencia.....	22
Ilustración 5: Modelo Cinco Fuerzas de Porter.....	23
Ilustración 6: FODA ONG Animalista .....	29
Ilustración 7: Características distintivas de los hogares perro.....	31
Ilustración 8: Características distintivas de los hogares perro 2.....	32
Ilustración 9: Diagrama de Venn para segmentación demográfica de voluntarios .....	34
Ilustración 10: Destino de las mascotas rescatadas por ONG´s en España .....	55
Ilustración 11: Diagrama de Flujo del Proceso de la ONG Animalista.....	57
Ilustración 12: Organigrama meta de la ONG .....	59
Ilustración 13: Diseño Organizacional de la ONG .....	60
Ilustración 14: Precio de Bencina al 28 de julio de 2018 .....	72

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se propone la creación de una organización no gubernamental que se haga cargo de la situación en que se encuentran actualmente las mascotas abandonadas en Chile. Se estima que existen aproximadamente 1.7 millones<sup>2</sup> de perros abandonados a nivel nacional y que no cuentan con la protección necesaria ni con los cuidados sanitarios que tanto ellos como el resto de la población, requieren para una buena calidad de vida.

Lo anterior es un dato preocupante y que constata que el abandono sigue siendo un problema estructural que precisa una mayor intervención y cooperación de todos los agentes implicados para lograr disminuir esta cifra y que se pueda asegurar el bienestar de perros y gatos en nuestra sociedad.

A raíz de lo anterior y con la golpiza al perro “Cholito”<sup>3</sup> se ha promulgado recientemente la ley sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía. La ley 21.020 contempla derechos y deberes de los dueños de mascotas, regulaciones a criaderos, apoyos a fundaciones, entre otros.

Bajo este nuevo escenario y con la creciente preocupación de la sociedad por sus mascotas y animales de compañía, es que se busca desarrollar una Fundación que complemente la recientemente promulgada ley y que permita la disminución de la población de animales abandonados a lo largo de la Región Metropolitana, generándose un plan de negocios que le permita ser sostenible en el tiempo.

---

<sup>2</sup> Noemí Sepúlveda, Portavoz de la Fundación Callejeros Buscan Hogar

<sup>3</sup> Cholito: Perro callejero brutalmente golpeado hasta la muerte en galerías de la comuna de Recoleta, el viernes 6 de enero del 2017, situación que movilizó campañas pidiendo que sus autores fueran castigados con penas de cárcel y que aceleró la promulgación de la ley de tenencia responsable.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se sabe que en Chile hay aproximadamente 1,7 millones de perros abandonados según estimaciones de la Fundación Callejeros Buscan Hogar. <sup>4</sup>

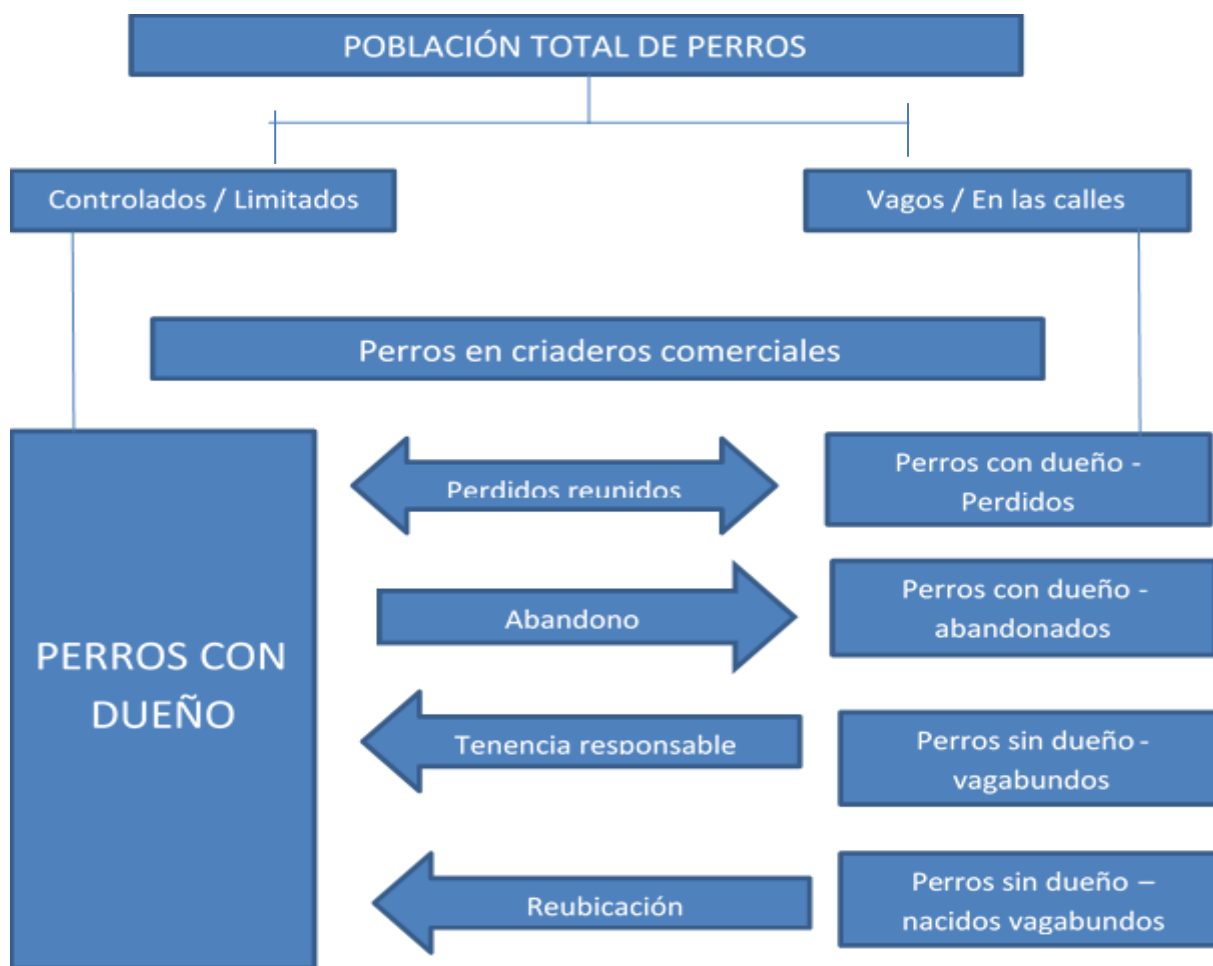
Respecto de lo anterior, es que existen diversas formas de denominar a un perro en condición de abandono, ya que la forma de relacionarse del ser humano en sus actos con los perros ha permitido una reproducción excesiva e indiscriminada, facilitado el posterior abandono. (WHO-WSPA, 1990)

Una definición de perro vagabundo o en situación de abandono ampliamente aceptada es la entregada por la Guía Humanitaria para el Manejo de Poblaciones Caninas (ICAM 2005), quienes indican a un perro en situación de abandono a aquel perro que se encuentra merodeando en espacios públicos sin dueño conocido o responsable a cargo.

---

<sup>4</sup> Noemí Sepúlveda, Portavoz de la Fundación Callejeros Buscan Hogar

### Ilustración 1: Distribución de población de perros



*Fuente: ICAM 2005*

Se puede observar que la tendencia de la población canina es ir al aumento, en condiciones en que varían de acuerdo al nivel sociocultural y económico de las poblaciones que los acogen (Valencia 1994) y las modificaciones en esta, implican cambios también en la población animal (Villalobos 1987).

La relación entre el hombre y el perro se ha ido estrechando, en la medida de que se observa que en Santiago para 1984 esta era de 17:1 (Villalobos 1987) y para 1997 era de 6:1 (Acuña 1998).

Si bien existen ciertos modelos que permiten aproximar la población canina en Chile y en particular en la región metropolitana, se puede inferir que existe una fuerte carencia de estudios formales que de alguna manera lleven un censo de la población exacta, con

el fin de dimensionar a nivel preciso el grado de la problemática de los perros en situación de abandono en el país.

## CAPITULO II: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1. OBJETIVOS

#### 2.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseño de una Fundación que se ocupe de las mascotas<sup>5</sup> en situación de abandono, brindándoles un asilo temporal hasta encontrarles un hogar definitivo.

#### 2.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Identificar los factores Estratégicos del Macroentorno referente a la creación de una Fundación.
2. Definir los factores claves de la Industria de las Fundaciones en Chile.
3. Realizar un Análisis Interno estudiando los diferentes factores o elementos dentro del diseño de la Fundación.
4. Determinar el Mercado segmentando ámbito geográfico, mercado potencial, consumidores, entre otros.
5. Diseñar Planes de Marketing, Operaciones y Organizacional para la Fundación.
6. Determinar Análisis Financiero.

### 2.2. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LA ONG

Los factores críticos de éxito de la ONG Animalista son los siguientes:

- La calidad humana de las personas y la capacidad para transmitir fuerza, entusiasmo y actitud positiva.
- Definir una estructura organizacional con tareas y responsabilidades determinadas.
- Planificación estratégica
- Mantener la existencia de Planes Operativos de Negocio.
- Inversiones en publicidad y marketing.
- Fidelizar a los socios y aliados estratégicos conseguidos.
- Consolidación de un buen equipo de trabajo y voluntarios.
- Implementación de sistemas de gestión.

---

<sup>5</sup> Refiérase para esta tesis, la palabra mascota como animal de compañía, en específico, perros.

### 2.3. METODOLOGÍA

Se desarrollará el análisis de las variables que componen el macroentorno en el que se verá inserta la Fundación. Para esto se enfocará en las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Legales, Ambientales utilizando la herramienta PESTLA.

Se analiza el tercer sector en Chile<sup>6</sup>, identificando sus clientes actuales, sus competidores, segmentación de mercado, proveedores, entre otros. El objetivo es conocer con exactitud, el sector industrial en el que estará la Fundación, para esta etapa se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

Se desarrollará el análisis interno de la Fundación, con el fin de identificar las debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora que se puedan encontrar para el diseño (Cadena de Valor).

Se realizará un estudio de mercado, este estudio es esencial para el lanzamiento y funcionamiento de la Fundación. Con el estudio de mercado se realizará una investigación sistemática basada en la recopilación y análisis de datos relacionados con características destacadas del mercado al que se dirige la Fundación. Para ello se trabajará con el modelo Segmentation – Targeting – Positioning (STP).

Se utilizará para generar un modelo de negocios, el análisis FODA con el fin de realizar una síntesis del análisis previamente realizado respecto del macroentorno, estudios de mercado, industria e interno, del cual se desprenden las principales acciones o líneas estratégicas a seguir.

Por otro lado, está el Modelo de Negocios, el que se realizará bajo metodología CANVAS de Alexander Osterwalder para desarrollar una propuesta de valor frente al diseño de la Fundación.

Se realizará un plan de marketing que permita utilizar la información obtenida en las etapas anteriores, esto permitirá a la Fundación tener una visión integral del Marketing en el tercer sector, dar a conocer la propuesta de valor y crear una estrategia de Marketing que le permita lograr sus objetivos y enfocar de manera adecuada los recursos, es decir, se hará uso del Marketing Mix de McCarthy.

---

<sup>6</sup> Tercer sector hace referencia al sector de la economía que no es privado, ni tampoco al sector público, en donde existen las ONG.

Fuente: Alberto Casado, responsable de campañas de Ayuda en Acción:



Se entregará el plan de operaciones para el primer año de puesta en marcha de la Fundación, además se determinarán la capacidad que se necesitará y la tasa de rotación de rescatados. Se entregarán los indicadores claves que debe tener esta Fundación.

Se realizará el Plan de estructuración organizacional, en el que se indicarán el tipo y configuración organizacional, además del organigrama y dotación de voluntarios mínima para la subsistencia de la Fundación y de funcionarios regulares.

Se determina la rentabilidad través de una evaluación económica con el fin de analizar la estabilidad que necesitara la Fundación y proyectar la situación financiera futura y los resultados esperados, para lo cual se determinará el monto de la inversión, tasa de descuento. Se establecerán las variables de riesgos dentro del diseño con los posibles escenarios de mitigaciones para atenuar estos riesgos.

Para fines de este documento, se trabajará sólo con macotas en situación de abandono de especie canina, ya que son quienes afrontan con mayor frecuencia una situación de calle y quienes componen en su mayoría el grupo de mascotas abandonadas, siendo un total aproximado 1,7 millones en todo el territorio nacional.

## **CAPITULO III: PROCESO DECLARATIVO**

### **3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **3.1.1. MISIÓN**

Ofrecer soluciones que apunten a combatir el problema de animales abandonados, promocionando las adopciones de animales rescatados y recuperados del abandono, llevando adelante de forma sistemática campañas masivas de esterilización en perros y gatos, como el único método estadísticamente comprobado, siendo a la vez eficiente, eficaz, ético y libre de crueldad, para hacerle frente a la sobrepoblación callejera.

#### **3.1.2. VISIÓN**

Convertir a la ONG Animalista, a través de la optimización de recursos, en una organización prestigiosa, creíble y cercana a la comunidad que en primer lugar brinde refugio, tratamiento médico veterinario y alimentación a mascotas abandonadas y posteriormente las prepare para ser adoptadas y cuidadas conforme a la Ley de tenencia Responsable de Chile.

#### **3.1.3. VALORES**

- Respeto por la vida
- Interés en la mejora de la relación: Hombre-Mascotas
- Responsabilidad Social
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Transparencia

#### 3.1.4. LOGO DE LA FUNDACIÓN



***UN AMIGO TAN ORIGINAL COMO TÚ!***

#### 3.2. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) o del tercer sector se definen en base a cinco características compartidas: son organizaciones, son privadas, sin fines de lucro, poseen autonomía y son voluntarias.

La misión de estas organizaciones generalmente atiende una necesidad social, algunas más explícitas como el desarrollo de la educación, la superación de la pobreza, la protección del medioambiente, apoyo a niños en riesgo social, y otras más latentes como la promoción del emprendimiento, la innovación y el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, entre otros.

#### 3.3. CARACTERIZACIÓN DEL TERCER SECTOR

El Estudio Comparativo del Sector Sin fines de Lucro en Chile (Programas de las naciones unidas por el desarrollo, 2006) el año 2006 permitió, por primera vez en el país, dimensionar el tamaño económico de las instituciones que componen este sector. Según sus resultados, Chile presenta el mayor sector sin fines de lucro de Latinoamérica, duplicando la relación existente en Brasil y Colombia considerando el tamaño relativo respecto a la población económicamente activa.

En este sentido, las organizaciones inscritas desde 2006 a la fecha son 112.560, lo que representa el 88% de la diferencia observada entre las 106.880 estimadas para el año 2006 y las 234.502 estimadas para 2015.

En efecto, el número de OSC cada mil habitantes en Chile es de 13, mientras que en Australia y Estados Unidos es de 6,7 y 4,8 respectivamente.

De acuerdo a las estimaciones, el sector en Chile genera el empleo equivalente a más de 303 mil puestos de trabajo. Considerando sólo el empleo remunerado, representa el 2,6% de la población económicamente activa. Comparativamente, emplea al doble del personal que el sector minero (1,3%) y dos tercios del empleo de la construcción (8,1%). Respecto al PIB, el gasto del sector equivale al 1,5% (3000 millones de dólares).

Chile puede ser considerado un país de voluntarios, donde un 7% de la población adulta aportó durante 2004 parte de su tiempo al trabajo voluntario, lo que equivale al 2,3% de la población económicamente activa o 143 mil puestos de trabajo de tiempo completo. (Programas de las naciones unidas por el desarrollo, 2006).

Respecto a la composición del sector según su rol, del total de empleo que considera trabajo remunerado y voluntario, dos tercios están concentrados en cuatro campos de actividad: educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario, que son considerados roles de Servicio, el tercio restante se desempeña en el rol Expresivo.

En Chile, el sector está financiado en un 45% por el Estado, a través de subvenciones, contratos, transferencias y fondos concursables; nivel que supera al de otros países de Latinoamérica, siendo similar al de países desarrollados. Esto se explica principalmente por la subvención del Estado en el sector educacional.

En relación al número de organizaciones, la asociatividad laboral (sindicatos) y la recreación (cultural y deportiva) son las áreas más importantes del sector. Sin embargo, considerando la disponibilidad de recursos, el 44% se concentra en educación. Por otra parte, el voluntariado se concentra fuertemente en cultura y recreación, desarrollo comunitario y medio ambiente, donde el trabajo no remunerado representa más del 75% del empleo total del área. (Programas de las naciones unidas por el desarrollo, 2006). Actualmente existen más de 55 organizaciones animalistas en Chile, y sin contar con aquellas personas que realizan funciones de rescatistas, sin contar con la personalidad de Organización de Sociedad Civil u ONG.

### 3.4. REQUERIMIENTOS ESTRUCTURALES DE UNA OSFL

La regulación chilena establece que los directores de una ONG deben realizar su labor Ad Honorem a lo que se agrega el trabajo voluntario de gran parte de los miembros de la organización. Estas condiciones marcan una diferencia respecto a las organizaciones privadas con fines de lucro.

El financiamiento de estas organizaciones no es fácil y generalmente se basa en donaciones desde el sector privado o la obtención de fondos públicos, pero también pueden ser auto-gestionados, mediante la venta y/o comercialización de productos y/o servicios. En esta última modalidad, las similitudes con una empresa privada son mayores, ya que se aplican todas las técnicas de marketing y comercialización del sector privado. (Peter Drucker, 1999).

De esta forma se determinan tres requerimientos especiales de este tipo de organizaciones y que deben ser considerados al momento de diseñar su estructura: el primero tiene relación con el reclutamiento de voluntarios, quienes deben simpatizar con la misión de la organización y de esta manera mantener su espíritu; en segundo lugar la importancia de la captura de recursos (financiamiento), ya que no siempre se cuenta con un producto o servicio valorado en el mercado; y finalmente muy relacionado al primer y segundo punto, es la exigencia de eficiencia operacional, basada en la escasez de recursos (humanos y económicos).

## CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico de la ONG, se utiliza la metodología de análisis PESTLA, analizando los factores de tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y ambientales.

### 4.1. TENDENCIAS LEGALES Y POLÍTICAS

En Chile existen dos leyes en las cuales se debe apoyar nuestra Organización Sin Fines de Lucro, ellas son la ley 20.500: Ley sobre “asociaciones y participación ciudadana” y la ley 21.020: Ley sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía. A continuación, se mencionarán los temas más relevantes de estas leyes:

- Ley N° 21.020, publicada el 2 de agosto de 2017, acerca de la Tenencia responsable de mascotas: Esta ley contiene:

- Medidas fijadas para la protección de mascotas y animales de compañía
- Obligaciones que tienen las personas que a las mascotas y animales de compañía
- Glosario respecto de los términos utilizados en esta ley
- Rol de las autoridades
- Sanciones frente al no cumplimiento de obligaciones

- Ley N° 20.500, publicada el 16 de febrero de 2011, acerca de las Asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública. La ley aborda los siguientes puntos:

- Glosario sobre términos utilizados en la Ley
- Libertades y trámites para formar una Asociación
- Contenidos que deben tener los Estatutos de las asociaciones
- Percepción de Fondos
- Facultades de las asociaciones y grupos de participación ciudadana
- Funcionamiento

Según la Asociación Chilena de Organismos No Gubernamentales se indica que se debe dar que dos o más personas decidan crear una organización para satisfacer necesidades, prestar servicios, articular demandas sociopolíticas, defender sus valores o realizar algún objetivo ciudadano que no busque el lucro.

Para realizar la constitución de la ONG, se debe acudir a la Municipalidad o al Registro Civil en la que se domicilie la misma, para solicitar la realización de la Asamblea Constitutiva, para la cual se solicita que estén todos los integrantes del directorio.

Adicionalmente deben presentarse en la municipalidad los estatutos y el acta constitutiva, los que deben haber sido suscritos ante un notario, oficial del registro civil o funcionario municipal. Adjunto a ello, deben presentarse los certificados de antecedentes de los miembros del directorio y un certificado del Registro Civil que acredite que no existe una organización en formación con el mismo nombre o similar.

Una vez terminado este paso y si no existe objeción por parte del secretario municipal, se considerará que la ONG ha sido correctamente establecida, y por lo cual, la municipalidad puede enviar los antecedentes al Registro Civil para la inscripción como persona jurídica. Por el contrario, si se ha formulado una objeción, la ONG tiene 30 días para corregir los errores y presentar nuevamente los antecedentes.

La personalidad jurídica puede ser de tres tipos: Corporación, Fundación o una Organización Comunitaria. Para el caso se establecerá una Fundación, la que se forma mediante la afectación de bienes a un determinado de interés general. Para una fundación, debe existir un fundador que aporte el capital base y estas buscan satisfacer un “fin determinado de interés general”. Esta se diferencia de una Corporación en que para la creación de la Fundación se requiere de un patrimonio base o conjunto de bienes destinados a la obtención de un fin, lo que no ocurre con una Corporación. Por su parte la Organización Comunitaria no aplica para la ONG debido a que la ONG se establece para dar ayuda a los perros en situación de abandono de la Región Metropolitana.

La Organización debe contar obligatoriamente con un directorio con al menos tres miembros titulares y con un tiempo máximo de mandato de cinco años.

El acta constitutiva es el documento que recoge la voluntad por parte de los socios fundadores de constituir una organización con personalidad jurídica y es un documento legal obligatorio. Debe contener la aprobación expresa de los estatutos, la designación del directorio y los otros cargos de la organización.

Por otra parte, los estatutos deben ser específicos respecto de los bienes del fundador o fundadores que aportan al patrimonio, derechos, forma de uso de los recursos y cómo se escogerán los beneficiarios de la acción de la Fundación.

Para que los estatutos sean válidos deben contener la siguiente información:

- Nombre y domicilio de la persona jurídica.
- Indicar si la OSC será constituida por un tiempo indefinido o, por el contrario, si su duración es por un tiempo determinado. En ese caso debe figurar explícitamente esta duración.
- Describir los fines de la organización.
- Indicar el patrimonio inicial, explicitando los bienes que lo forman y cómo fueron aportados en caso de que los haya.
- Explicitar su administración, la integración de sus órganos de administración y sus atribuciones.
- Los procedimientos para reformar los estatutos. Cada OSC puede determinar por sí mismas estos procedimientos mientras no vayan en contra de la ley.
- Indicar el proceso de extinción de la persona jurídica, es decir cómo será el procedimiento para disolver la organización. Aquí se debe explicitar a qué institución sin fines de lucro serán traspasados los bienes en caso de haberlos al momento de la extinción.

#### 4.2. TENDENCIAS ECONÓMICAS

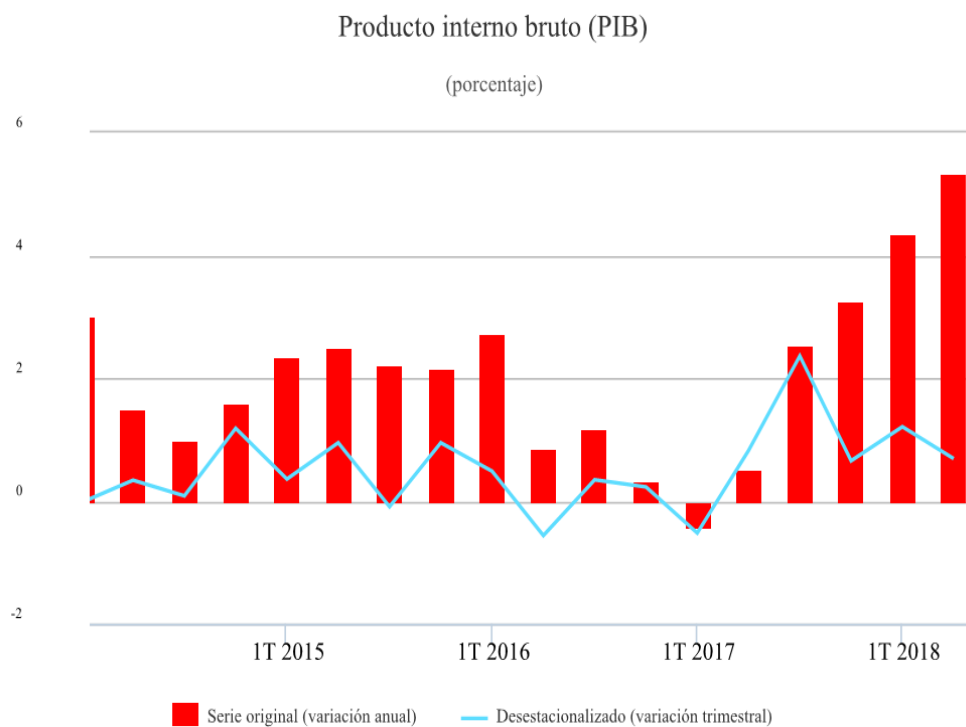
Dado que una de las principales fuentes de financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro es por medio de donaciones por parte de empresas públicas y privada con presupuesto para aporte social, el crecimiento económico y productivo del país es un factor clave para asegurar el desempeño financiero a largo plazo.

El banco de inversión JPMorgan revisó al alza su estimación de crecimiento para Chile en 2018 luego de que el Banco Central publicara las cifras del cierre de 2017.

La compañía incrementó su proyección desde 3,3% a 3,6% para el 2018



## Ilustración 2: Producto Interno Bruto de Chile



*Fuente: Banco Central de Chile*

### 4.3. TENDENCIAS SOCIOCULTURALES

Las tendencias Socioculturales que se identifican en Chile son las siguientes:

**Abandono:** En Chile, debido a que hasta el año 2017 no existía una legislación que contemplara el cuidado de los animales de compañía, cualquier persona natural podía abandonar a sus mascotas por diversos motivos (factores económicos, camadas indeseadas, comportamiento animal, pérdida de interés por el animal o fin de temporada de raza).

**Esterilización:** Un grave problema que ocurre es que en Chile no se esterilizan a los animales de compañía, provocando camadas indeseadas.

Las perras tienen 2 celos al año y sus camadas son aproximadamente de 6 cachorros, por lo que, podrían nacer de una pareja de perros en un año es de 12 cachorros, es por lo anterior que cobra real importancia la esterilización de las mascotas.

## Animal que no vive en la casa de su dueño

En Chile culturalmente es común que mascotas que están en las calles tienen o tuvieron dueños, usualmente sus dueños por diversos motivos los dejan en la calle despreocupándose de su alimentación, enfermedades, tratamientos veterinarios y su reproducción.

## Compra de animal vs Adopción

También es una tendencia cultural que las personas compren perros de raza, pensando en que será una mejor compañía, que brindará estatus, entre otras creencias. Pero lamentablemente algunos criadores realizan una reproducción indiscriminada que finalmente también es una tortura, hasta la promulgación de la ley 21.020, no existía ninguna posible fiscalización para estos criadores y la venta de sus cachorros.

Por otra parte, la adopción de una mascota genera un círculo virtuoso. Al sacar a una mascota de la calle, se disminuye la tasa de camadas no deseadas, se evitan problemas sanitarios y finalmente se obtienen otras ventajas más ligadas a lo sentimental, tales como un compañero agradecido, tolerante, fiel, que generalmente convive mejor con las familias ya que anteriormente tuvo una familia, satisfacción de salvar una vida, entre otras.

## 4.4. TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

Las oportunidades que se presentan hoy en día en el plano tecnológico, sin duda alguna favorece a las organizaciones sin fines de lucro, en el sentido de que pueden lograr un mayor impacto en la sociedad estableciendo estrategias de recaudación y desarrollo de fondos más efectivas, por medio de herramientas modernas de marketing y el acceso a una mayor cobertura del territorio para presentar sus objetivos. Por ejemplo, el uso de redes sociales permite a las fundaciones a:

1. Dar a conocer la misión y resultados a más personas.
2. Aumentar la red de contactos, como voluntarios, donadores y beneficiados.
3. Captación de socios estratégicos, como empresas que apoyen financieramente.
4. Aumentar la credibilidad de la organización.
5. Recolección de fondos.
6. Generar un espacio para obtener retroalimentación de todos e innovar constantemente.
7. Reducción de costos administrativos (papel, transporte, comunicaciones, etc.).

La aparición de herramientas y plataformas de redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube, entre otros, está cambiando el panorama de las organizaciones sin fines de lucro, facilitando la operación de las organizaciones que sepan sacarle provecho y desarrollen tácticas a mediano y largo plazo que estén alineadas con el crecimiento tecnológico y las nuevas tendencias.

Un constante aumento en el acceso a los servicios de navegación virtual, que se traduce en que hoy 84 de cada 100 chilenos visita la red.

El incremento es del orden del 19,2%, lo que se traduce en 15,3 millones de conexiones en todo el país y más de 2,4 millones de nuevos accesos. Esto implica que si en el año 2015 fueron 71 de cada 100 los habitantes que tenían acceso a internet, esa cifra creció a 84 por cada 100 chilenos.

En ese contexto, el 81,2% de dichos accesos corresponde a internet móvil, destacando la navegación vía smartphone, que alcanza a un 92,3%, con un crecimiento del 23% durante este año, esta información corresponde a estimaciones de la SUBTEL<sup>7</sup>.

Junto con ello, el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones de Chile publicó un informe en el trimestre julio-septiembre de 2017, señala que el acceso a la red 4G sigue en fuerte aumento, alcanzando cerca de 5 millones de conexiones y un crecimiento de 236% en los últimos 12 meses, lo que representa el 40,1% de los accesos a internet móvil.

#### 4.5. ANÁLISIS AMBIENTAL

Uno de los puntos a contemplar para este análisis es el costo considerado en aseo por parte de los municipios, ítem dentro del cual se considera el retiro de fecas de animales de las vías públicas.

Por ejemplo, para el año 2018, el municipio de Recoleta tiene considerado un costo de tarifas de recolección de basura por un monto de \$1.015.417.526 (tomando el IPC de julio de 2017), lo que compone el 50% del costo total por aseo de la municipalidad.

---

<sup>7</sup> <https://www.subtel.gob.cl/aumentan-los-chilenos-conectados-a-internet-y-cifra-llega-a-84-de-accesos/>

Por otra parte, la municipalidad de Providencia para el año 2014 tuvo un retiro de residuos equivalente a 73.858 toneladas, lo que en total para el municipio significó un costo de \$5.289.083.170.

Adicionalmente, la municipalidad de Santiago ha entregado los siguientes datos respecto de los servicios de barrido y limpieza de las calles:

- Servicio de Barrido Manual de los sectores Matta Norte y Sur de la comuna de Santiago: \$ 101.974.102
- Servicio de Barrido de las calles del Sector República: \$ 74.369.183
- Servicio de Barrido de las calles del Sector Franklin de la Comuna de Santiago: \$ 37.574.565
- Servicio de Barrido de las calles de los Sectores Centro Histórico: \$ 98.279.903

Respecto de los datos anteriores, no existe una disgregación de lo que se gasta en el retiro de fecas y lo que es basura normal. Los municipios consultados no cuentan con esta información, por lo que se consideraron los datos completos entregados.

Por otra parte, los municipios de la capital señalan que el retiro de fecas por parte de mascotas son de responsabilidad del dueño, conforme con la Ley de tenencia responsable, ya que, de omitir esta ordenanza, los inspectores de aseo y ornato cursarán una citación al Juzgado de Policía Local correspondiente. Sin embargo, no se consideran los retiros por parte de particulares de las fecas de animales en condiciones de abandono, lo que asumen las municipalidades como parte de los costos de aseo.

Como conclusión y luego del análisis realizado, se puede inferir que el escenario es complejo para lograr el éxito de una ONG Animalista, pero que con las nuevas tendencias socioculturales y mayor sensibilización de la comunidad respecto de los animales de compañía favorecen su existencia. Adicionalmente, la nueva ley 21.020 contra el maltrato animal, se permite una mayor concientización de la población respecto del abandono de animales de compañía.

Otro punto relativamente a favor, es el aumento en el uso de medios tecnológicos, como las redes sociales, mediante la cual se pueden realizar una publicidad respecto de la ONG y sus resultados, de forma gratuita por medio de una fanpage.

Uno de los aspectos que desfavorece la existencia y supervivencia de la Fundación son las proyecciones y evolución de la economía, por lo que esto supone una especie de barrera con la que se debe lidiar y generar planes de marketing específicos y concretos, debido a que la mayor cantidad de donaciones serán recibidas por empresas.

## CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para determinar la industria en que la ONG funcionará, es necesario primero entender cuál es el servicio que la Fundación proveerá, los clientes a los que se espera llegar y captar, además de los proveedores. Por ello, las definiciones son las siguientes:

- Servicio: La ONG entrega un servicio a la comunidad en cuanto a la reubicación de perros en situación de abandono y de fomento de la tenencia responsable de mascotas. Este es un servicio otorgado, sin fines de lucro.

Cabe destacar que la ONG en el año 4 ofrecerá servicios de adiestramiento y etología con el fin de contar también con ingresos autogenerados.

- Cliente: Los clientes para este caso, hacen referencia a 3 tipos segmentados:
  - Donadores
  - Adoptantes
  - Voluntarios

Caen en la categoría de clientes, debido a que los tres requieren de un proceso de captación y fidelización en el tiempo. Los tres implican recursos para la ONG que son necesarios para el funcionamiento de la misma.

Este tema se aborda en más profundidad en el capítulo IX de la presente tesis.

- Proveedores: Los proveedores para el caso de la Fundación, son aquellos que se dan por las alianzas estratégicas generadas, es decir, clínicas veterinarias en convenio, proveedores de medicamentos, vacunas, antiparasitarios, cadenas de alimentos, etc.

### 5.1. UBICACIÓN

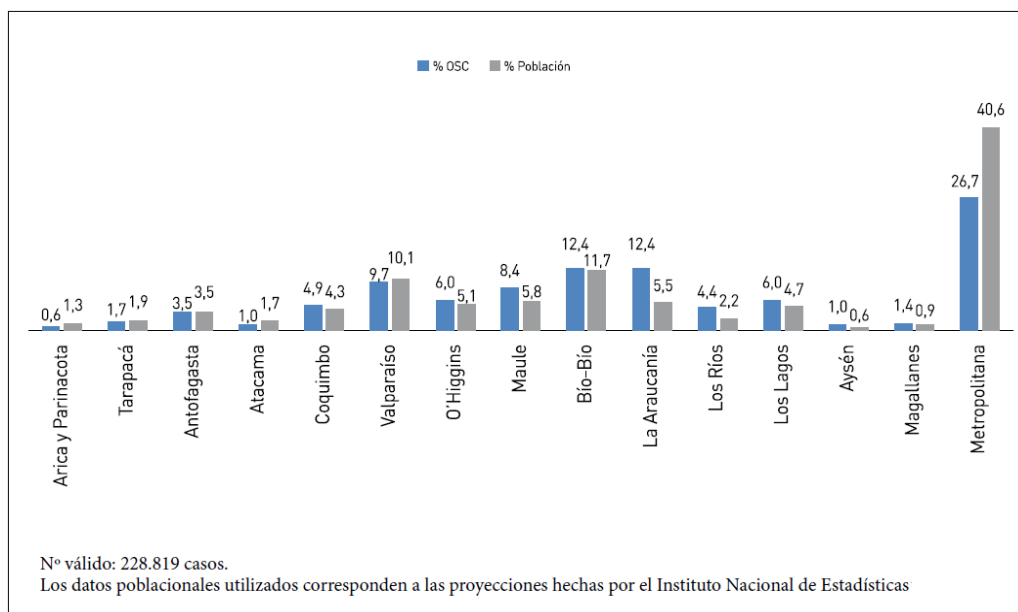
Al analizar dónde se localizan las OSC, se destaca que, si bien el 26% de ellas opera desde la Región Metropolitana, esta concentración es menor a la observada desde el punto de vista poblacional, donde esta región concentra el 40,6%<sup>15</sup> del total del país. Se observa, además, que el segundo porcentaje más alto de número de OSC, se encuentra en las regiones del Bío-Bío y La Araucanía; si bien en el primer caso esta región es también la segunda en términos de concentración de población, la región de La Araucanía concentra el 12,4% de organizaciones, pero solo el 5,5% de la población total del país. Por otro lado, podemos observar que las regiones que exhiben la menor

cantidad de organizaciones son Arica y Parinacota, con un 0,6% del total, y Aysén y Atacama, con 1% cada una; todas ellas corresponden a zonas con poca población.

En conclusión, se observa que, si bien la distribución de la localización de las OSC se comporta parecido a la distribución de la población del país, esta presenta una centralización claramente menor. No obstante, lo anterior, es necesario tener en consideración que el registro de localización presentado corresponde al lugar donde fueron inscritas las organizaciones, por lo que los datos o analizan la presencia plurirregional que pueden tener algunas OSC; en este sentido, la concentración podría ser incluso menor, pero con la información disponible no se puede concluir algo al respecto.<sup>8</sup>

Se consideran para los efectos de este trabajo de título otras organizaciones de la sociedad civil no dedicadas a las mascotas debido a que entre todas compiten por los recursos disponibles tanto de privados como de públicos en términos de captación de socios y donadores.

**Ilustración 3: Distribución de OSC en Chile**



*Fuente: Mapa de las organizaciones de la sociedad Civil 2015*

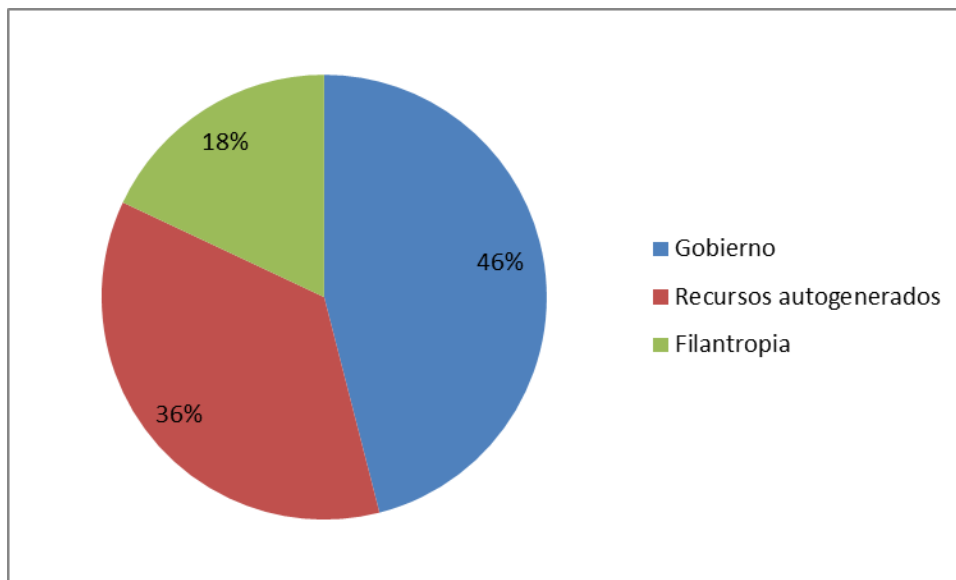
<sup>8</sup> Mapa de las organizaciones de la sociedad Civil 2015, Centro UC Políticas Públicas

## 5.2. DONADORES

Según el estudio de la Fundación Soles (2006) las fuentes de financiamiento del tercer sector en Chile se componen del Estado de forma indirecta a través de fondos concursables, ingresos autogenerados y finalmente la filantropía.

A continuación, se muestra un gráfico con el detalle:

**Ilustración 4: Donaciones según Procedencia**



*Fuente: Elaboración Propia (Adaptado con datos Fundación Soles)*

## 5.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Este análisis explica la estructura competitiva del entorno en la que la ONG se desarrollará, con el objetivo de posicionar a la Fundación adecuadamente frente a esta competencia.



### Ilustración 5: Modelo Cinco Fuerzas de Porter



*Fuente: Análisis Porter de las cinco fuerzas*

#### 5.3.1. AMENAZA DE ENTRADA

- Capital inicial

La amenaza de entrada al sector de las ONG en Chile es alta, esto debido a que la legalidad en el país apoya la creación de Organizaciones de la Sociedad Civil, incluso el trámite de su creación en una municipalidad es gratuito.

Por otra parte, es necesario considerar costos fijos tales como arrendar un terreno en donde sea posible acoger a las mascotas rescatadas, pagar servicios básicos y una planilla de trabajadores en los casos que no se pueda contar con voluntarios para ciertas funciones.

- Desafío del recién llegado

La ONG Animalista tendrá el desafío del recién llegado, esto es la poca disposición de las empresas para donarle a un desconocido, por lo que generalmente, el recién llegado tendrá que realizar un esfuerzo mayor para darse a conocer y obtener aportes que financien la ONG. Esta amenaza es alta debido a que de las donaciones depende parte de la sobrevivencia de la ONG.

- Costo de las empresas para cambiar de ONG

Las empresas donadoras no incurrir en costos considerables a la hora de cambiar de fundación beneficiaria de su aporte, salvo que impacten de manera considerable sus objetivos de programas de responsabilidad social empresarial y hayan destinado una gran cantidad de recursos humanos o logísticos a la relación con la ONG, pero igualmente no es un impacto considerable en comparación con otro tipo de industrias, es decir, es una amenaza de tipo bajo.

- Ventajas de los actores establecidos

Dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil que existen en Chile, menos de un 1.1% está en la categoría de Otros (de un universo de 234.502)<sup>9</sup>. Esto implica que no existen grandes actores en esta área, por lo cual se espera poder construir una marca, crear know how, etc. Se debe considerar esta amenaza como una amenaza baja.

- Acceso desigual a los canales de Promoción

Las ONG ya existentes poseen canales de promoción robustos, con lo que logran comunicar la misión de la organización a la sociedad mediante el desarrollo e implementación de una estrategia de marketing sólida. Las ONG's necesitan acceder a los canales de comunicación que les permita promocionar sus servicios y su fin social. Esta amenaza es de tipo alto.

---

<sup>9</sup> Mapa de las organizaciones de la sociedad Civil 2015, Centro UC Políticas Publicas

### 5.3.2. EL PODER DE LOS PROVEEDORES

Para cualquier ONG que se está conformando sus proveedores se pueden dividir en 2 grandes grupos: las personas que aporten su trabajo voluntario y personas naturales y jurídicas que realicen donaciones que permitan sustentar el funcionamiento de la ONG.

Estos dos tipos de proveedores tienen alto poder de negociación de la ONG para sus ingresos, debido a que la retribución que obtienen no es económica y hay un claro sacrificio de carácter filantrópico y de amor a las mascotas abandonadas. El costo de cambio es sumamente bajo para los proveedores, ya que pueden decidir libremente adonde destinan sus recursos para bien social, y muy alto para las ONG's, debido a que su estabilidad financiera corre riesgo (dependiendo del monto de contribución de ese donador en especial) y también en su capacidad, ya que si la cantidad de donaciones cae por debajo de los costos fijos de la ONG esta no podrá seguir operando.

Por otra parte, desde la promulgación de la ley 21.020, el Estado está facultado para entregar aportes a las ONG`s Animalistas, debido a que esta ley sólo fue promulgada en julio del 2017, aún no existen antecedentes de los montos que dispondrá el Estado para estas ONG`s, por lo cual se espera que tenga en un futuro cercano un rol protagónico en este tipo de ONG`s.

Por ultimo existen otros proveedores con menor poder de negociación: servicios públicos, servicios contables, seguridad, alimentación, suministros de oficina, entre otros.

### 5.3.3. EL PODER DE LOS CLIENTES

Para una ONG Animalista se debe separar a sus clientes en dos grupos, las personas que adoptan una mascota y el segundo grupo compuesto por donadores y voluntarios.

La intensidad de su poder de negociación varía con el enfoque de cada ONG. Sin embargo, se podría generalizar que tiende a ser relativamente bajo. Esto debido a que, en la mayoría de los escenarios, se está respondiendo a una necesidad del segmento objetivo.

Por otra parte, es importante recalcar que esta ONG, dentro de su modelo de negocio involucrará a la comunidad en sus actividades, generando un círculo virtuoso.

Se espera que esto mejore el poder de negociación con el grupo de personas que adoptan a una mascota abandonada.

También se sabe que el poder de negociación que se tiene con los donadores y voluntarios es bajo, por lo cual se espera lograr su fidelidad a través de una buena reputación corporativa.

El poco de poder de negociación que adquieren las ONG's en esta relación tiene que ver con los beneficios indirectos que adquieren los donadores al entregar fondos, como exposición publicitaria y descuentos tributarios. Sin embargo, el bajo costo de cambio que tienen los clientes, anula parcialmente este efecto y por eso se concluye que el poder de los clientes es relativamente alto.

#### 5.3.4. LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

Existe una alta amenaza de sustitutos para las ONG, ya que existen en Chile aproximadamente 234.502 OSC<sup>10</sup>, es por esto que se hace necesario entregar una propuesta de valor interesante para superar esta alta competencia.

Es por ello, que se detectan amenazas tales como que, grandes donadores creen sus propias fundaciones que canalicen sus propias donaciones y esfuerzos en actividades que les representen un beneficio en publicidad, imagen, entre otros.

Otro posible sustituto podría ser que el Estado, mediante una política pública, solucionara el problema que busca resolver la ONG Animalista, y de esta forma su propia existencia no sería necesaria.

---

<sup>10</sup> Mapa de las organizaciones de la sociedad Civil 2015, Centro UC Políticas Publicas

Profundizando en los posibles sustitutos que tiene una ONG Animalista, podemos destacar los siguientes:

- Las tiendas que venden mascotas
- Criaderos particulares

Estos sustitutos venden mascotas de raza pura a altos precios, a diferencia de la ONG que busca un hogar para una mascota abandonada.

### 5.3.5. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre las fundaciones en Chile es intensa, debido a los siguientes argumentos:

2. Debido a que las fundaciones son varias y difieren mucho en tamaño y posicionamiento en la industria. La competencia por fondos es bastante pronunciada.  
Esta competencia se presenta justo en el momento en que las organizaciones presentan sus proyectos y programas en las empresas y público en general, y el hecho de que los fondos destinados para bienes sociales son limitados hace más ardua la competencia.
3. Por lo anterior, también hay una competencia por voluntarios, debido a que, al aumentar este número de profesionales, las organizaciones disminuyen costos de planilla y pueden destinarlos a la misión de la organización.
4. La característica de que los beneficios brindados por las ONG's son sumamente homogéneos, como exposición de marca y beneficios tributarios, aumenta la competencia en el sentido de que las empresas pueden obtenerlos de diferentes organizaciones.
5. La rivalidad se incrementa conforme aumenta la similitud entre fundaciones; por lo que, les será más difícil a las organizaciones que tienen competidores con los cuales comparten misiones y segmentos objetivos similares.

6. Hay un tema de lealtad por parte de algunas empresas y personas donadoras que intensifica la competencia, ya que hace que sea más difícil el cambio de organización beneficiada luego de construida una confianza a través de los años de donaciones.
  
7. Específicamente para fundaciones que atienden temas compuestos y que son pocas en la industria, como es el caso de la organización planteada en este plan de negocios.

## CAPÍTULO VI: ANALISIS INTERNO

Para realizar un análisis interno, este se desarrollará a través del análisis FODA, que es bastante similar al de una empresa comercial. Pero no tiene retorno de inversión, y debe considerar factores de financiación propios de una OSFL. Este análisis servirá para generar una estrategia de marketing y para una eficaz recaudación de fondos.

**Ilustración 6: FODA ONG Animalista**



*Fuente: Elaboración Propia*

## **CAPÍTULO VII: ANALISIS DE MERCADO**

Para realizar el análisis del mercado, se debe tener claridad respecto de los conceptos ya aplicados al análisis de la industria (Capítulo V), es decir; servicio, clientes, proveedores.

### **7.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Se realiza una segmentación de los clientes de la organización Animalista: beneficiarios (sociedad y personas que adoptan las mascotas), donadores corporativos y voluntarios de los programas de la organización animalista, a continuación, se analizan estos tipos de clientes.

#### **7.1.1. BENEFICIARIOS (SOCIEDAD)**

##### **7.1.1.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

La segmentación geográfica será la Región Metropolitana, ya que la Organización Animalista estará ubicada dentro de ella, por lo cual se desprende que cada vez que se rescate una mascota y sea llevada a la Organización Animalista se estará beneficiando a la sociedad en general.

##### **7.1.1.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA**

En este caso, la segmentación de mercado se realiza para personas de todas las edades y sexo, personas que viven con hijos o personas sin pareja.

Estudios indican que los hogares en Chile que cuentan con sólo perros como mascotas alcanzan el 41,6%, versus el 7,6% de hogares que sólo tienen gatos como mascotas. Además el 13,3% de los hogares conviven con perros y gatos<sup>11</sup>

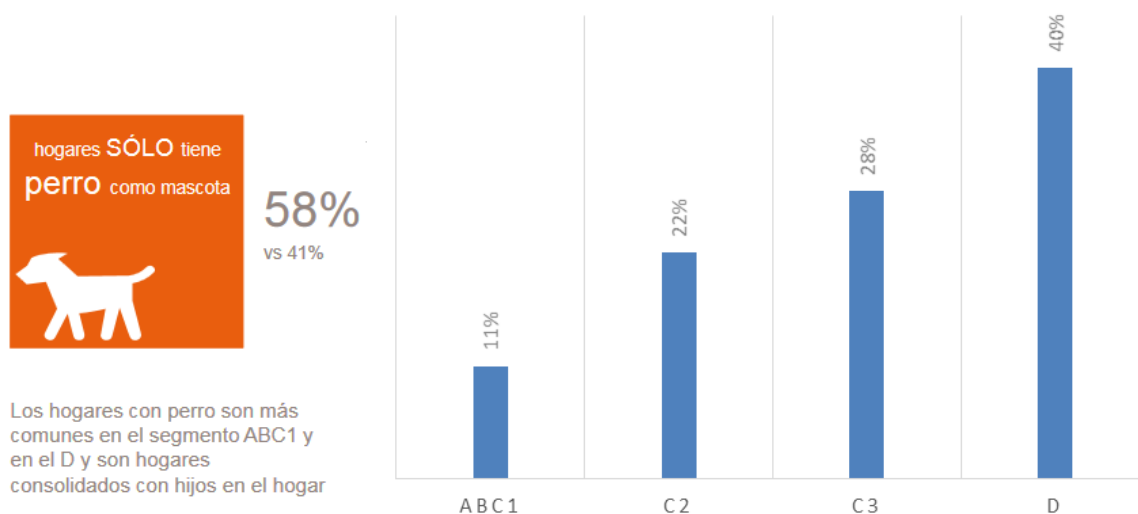
---

<sup>11</sup> GFK Adimark: Con Perros y Gatos ¿Las personas que tienen perros y las que tienen gatos son realmente distintas?



Los estratos socioeconómicos hacia los que apunta la Organización Animalista es desde ABC1 hasta el estrato D, además se enfoca a hogares de personas que viven con hijos como personas sin pareja, según la siguiente figura:

### Ilustración 7: Características distintivas de los hogares perro



*Fuente: GFK Adimark: Con Perros y Gatos ¿Las personas que tienen perros y las que tienen gatos son realmente distintas?*

Además, para identificar a un buen adoptante, se le realizarán entrevistas previas, se le aplicarán procesos psicológicos por el área de Psicología para el adoptante y adoptado.

Una vez seleccionada la familia o persona y la mascota entregada en adopción, se realizará seguimiento en visitas o contacto vía correo, solicitando fotos actualizadas de las mascotas. Este proceso durará seis meses.

### 7.1.1.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

En cuanto a la segmentación psicográfica para los adoptantes, esta es de personas con distintos estilos de vida. En el caso de los potenciales adoptantes de perros, según estudio de GFK Adimark,<sup>12</sup>, estos son de las siguientes características:

- Gustan de ejercitarse regularmente
- Picotean entre comidas
- Gustan de fiestas para relajarse
- Son personas sociales y festivas

#### Ilustración 8: Características distintivas de los hogares perro 2



*Fuente: GFK Adimark: Con Perros y Gatos ¿Las personas que tienen perros y las que tienen gatos son realmente distintas?*

<sup>12</sup> GFK Adimark: Con Perros y Gatos ¿Las personas que tienen perros y las que tienen gatos son realmente distintas?

## 7.1.2. DONADORES CORPORATIVOS

### 7.1.2.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Las empresas colaboradoras de la Organización animalista son:

- Empresas de capital chileno con instalaciones y operaciones dentro del territorio nacional.
- Empresas internacionales con instalaciones y operaciones dentro del territorio nacional.
- Municipio de la comuna en dónde se ubica el Refugio.
- Clínicas veterinarias y distribuidoras de insumos medico veterinarios ubicados dentro del territorio nacional.

### 7.1.2.2. SEGMENTACIÓN POR OBJETIVO SOCIAL DE PROGRAMAS RSE<sup>13</sup>

La ONG Animalista se enfoca además en empresas que trabajen con los siguientes programas de RSE, lo que fomentará futuras donaciones y patrocinios. Los objetivos de estos programas son:

- Medio Ambiente (Debido a que las mascotas asilvestradas dañan parte de la fauna autóctona chile)<sup>14</sup>
- Servicio Social y Desarrollo Comunitario
- Educación

## 7.1.3. VOLUNTARIOS

### 7.1.3.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

La ONG Animalista se enfoca en la captación de voluntarios de la Región Metropolitana.

---

<sup>13</sup> Programas de Responsabilidad Social Empresarial

<sup>14</sup> Conaf: Perros afectan fauna silvestre y seguridad humana

### 7.1.3.2. SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

La segmentación demográfica para los voluntarios se refleja en la siguiente tabla:

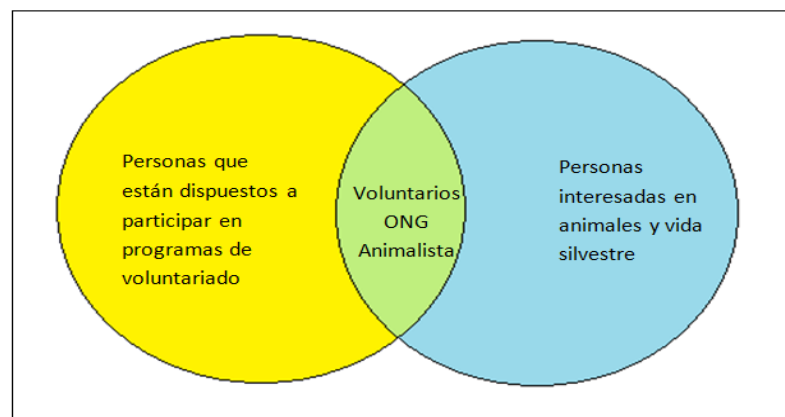
**Tabla 1: Segmentación Demográfica Voluntarios**

Edad	Sexo	Nivel educacional	Interes
Menor de 18 años	Masculino y Femenino	Básica	Interesados en los Animales y la vida silvestre
De 18 a 25 años	Masculino y Femenino	Secundaria o Superior	Interesados en los Animales y la vida silvestre
De 26 a 30 años	Masculino y Femenino	Secundaria o Superior	Interesados en los Animales y la vida silvestre
De 31 a 40 años	Masculino y Femenino	Secundaria o Superior	Interesados en los Animales y la vida silvestre
De 41 a 50 años	Masculino y Femenino	Secundaria o Superior	Interesados en los Animales y la vida silvestre
Mayor de 50 años	Masculino y Femenino	Secundaria o Superior	Interesados en los Animales y la vida silvestre

*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo a lo anterior, es que para una parte de la segmentación demográfica de los voluntarios se utilizará el siguiente diagrama de Venn:

**Ilustración 9: Diagrama de Venn para segmentación demográfica de voluntarios**



*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.1.3.3. SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

Esta segmentación nos permite conocer las motivaciones de los potenciales voluntarios para participar en programas de voluntariado:

- **Nivel 1 – básico – Autoservicio:** Muchas personas participan de programas de voluntariado porque satisface sus necesidades, las que pueden ser por negocios, amistades, por pertenencia u otras necesidades propias.
- **Nivel 2 – medio – Relacional:** Las personas también son frecuentemente voluntarias por la amistad. Esto es, cuando un amigo se siente entusiasmado fuertemente por una causa, estos son los mejores reclutadores de voluntarios. Esto hace referencia al marketing relacional, ya que invertir en relaciones es una de los estimuladores más fuertes para nuestras motivaciones internas.
- **Nivel 3 – alto – Creencia:** El nivel de creencia es el nivel más fuerte de compromiso. Cuando las personas son voluntarias y esto es su pasión por una causa, ella realmente cree en la causa de la organización que origina el voluntariado, incluso si ello significara un importante sacrificio personal y dolor, y es entonces cuando el voluntario está altamente motivado.<sup>15</sup>

## 7.2. TARGETING

### 7.2.1. ADOPTANTES

Personas de los estratos socioeconómicos desde ABC1 hasta D, con o sin hijos, con o sin pareja, con características sociales y festivas que pertenezcan a la Región Metropolitana o que deseen adoptar una mascota rescatada en la Región Metropolitana, preocupadas de entregar bienestar a las mascotas.

---

<sup>15</sup> <http://www.volunteerpower.com>

### 7.2.2. DONADORES CORPORATIVOS

Entidades corporativas públicas o privadas con operaciones en el territorio nacional, que trabajen con programas de Responsabilidad Social Empresarial en cuyos objetivos estén el cuidado medioambiental, el servicio social y comunitario y la educación.

### 7.2.3. VOLUNTARIOS

Personas de cualquier edad, sexo y nivel educacional con un alto nivel de altruismo, es decir, pertenecientes al nivel 3 de motivación de voluntarios, que se encuentren altamente interesadas en animales y vida silvestre.

Residentes en la Región Metropolitana, lugar donde opera la ONG Animalista.

## 7.3. POSICIONAMIENTO

La ONG busca posicionarse como la Fundación líder en cuanto a rescate y adopción de mascotas, a través de su estrategia del manejo de una OSFL con un sistema de gestión de similares características de una organización comercial, que permite un crecimiento sustentable en el tiempo, lo que es parte de sus fortalezas.

Del mismo modo, la ONG busca posicionarse además a través de un slogan que busca atraer a los “consumidores” objetivo, de acuerdo a las características del segmento de mercado:

## 7.4. VENTAJAS COMPETITIVAS

Donadores: Una de las virtudes de la ONG Animalista es la transparencia financiera, además de la capacidad de gestionar la ONG como una organización comercial. Además del beneficio social para la comunidad.

Adoptantes: Al momento de seleccionar a las familias, se entrega apoyo psicológico para que los dueños de las mascotas puedan educarse y entender la importancia de

asumir el cuidado de una vida. Además, por las condiciones en las que se entregan a las mascotas, es decir, esterilizadas, vacunadas y con sus tratamientos médicos al día.

Voluntarios: Dentro de las ventajas competitivas en el aspecto de los voluntarios, es que les permite realizar las actividades dentro de sus casas, pudiendo compatibilizar sus vidas personales con los cuidados a las mascotas recibidas, entendiendo que parte del voluntariado es ser Hogar Temporal.

## CAPÍTULO VIII: MODELO DE NEGOCIO

Para poder establecer el modelo de Negocios a utilizar por la ONG, se trabajará con el modelo CANVAS, y así establecer una propuesta de valor diferenciadora.

### 8.1. ANÁLISIS CON MODELO CANVAS

El siguiente esquema representa los módulos de interés para el Modelo de negocio para la ONG Animalista.

**Tabla 2: Modelo Canvas**

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fabricantes de Pelet</li> <li>Médicos Veterinarios</li> <li>Fabricantes y/o distribuidores de insumos veterinarios (vacunas, medicinas, etc.)</li> <li>Empresas que tengan políticas de RSE</li> <li>Municipios</li> <li>Clínicas veterinarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de alianzas estratégicas</li> <li>Permanente comunicación a las empresas donadores respecto de los logros y el impacto logrado en la comunidad</li> <li>Marketing y difusión</li> <li>Jornadas de adopción</li> </ul>	<p>Ofrecimiento al Mercado: Promover la adopción de mascotas únicas, con sus controles médicos al día y completamente sanos de acuerdo a los cuidados brindados por la fundación, la que se maneja a través de un sistema de gestión de similares características de una organización comercial, permitiendo un crecimiento sustentable en el tiempo.</p> <p>Resolución de necesidad: Se reduce la alta población de animales callejeros, encontrándoles un hogar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Donadores: Transparencia financiera y operativa</li> <li>Cientes: Seguimiento de las adopciones de las mascotas de la Fundación, a través del contrato de adopción</li> </ul>	<p>Adoptantes: Hombres y mujeres de todas las edades que estén dispuestos a acoger en sus hogares a una mascota que haya sido rescatada del abandono</p> <p>Donadores: Empresas que operan en Chile con fondos para programas de RSE.</p> <p>Voluntarios: Hombre y mujeres dispuestos a ayudar y apoyar en las labores de cuidado de las mascotas rescatadas.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Médicos veterinarios</li> <li>Voluntarios</li> <li>Trabajadores</li> <li>Imagen de marca</li> <li>Directorio Ejecutivo</li> <li>Insumos veterinarios</li> <li>Alimento de mascotas</li> </ul>			



		<p>responsable y disminuyendo con ello la alta probabilidad de enfermedades zoonoticas.</p> <p>Atributos:  Promoción del trabajo en equipo y refuerzo de las habilidades sociales.  Asociación de largo plazo de la ONG con aliados, fortaleciendo la RSE de los mismos con la comunidad.</p> <p>Competidores: La competencia se refleja en las otras ONGs existentes en la sociedad, y por sobre todo aquellas ONGs animalistas, diferenciándose en la capacidad de gestión de sus directores debido a la experiencia laboral</p>		
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos Fijos: Insumos</li> <li>• Costos iniciales: Pagos de camioneta</li> <li>• Administrativos: Remuneraciones de personal</li> <li>• Gastos de Marketing</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donaciones empresariales</li> <li>• Donaciones de socios</li> </ul>		

*Fuente: Elaboración Propia*

## CAPÍTULO IX: PLAN DE MARKETING

### 9.1. OBJETIVOS DE MARKETING

1. Permitir contar con una cantidad de voluntarios mínimos para el inicio de la operación de la Organización Animalista, lo que es de 20 hogares temporales aproximadamente, según estimaciones de las ONG´s entrevistadas.
2. Recaudar a través de donaciones el capital inicial para la puesta en marcha de la Organización Animalista.
3. Una vez que la Organización Animalista este en marcha debe mantener un ratio anual de adopciones superior al 30%.<sup>16</sup>
4. Realizar al menos 36 eventos de jornadas de adopción al año

### 9.2. PROPUESTA DE VALOR

Para el caso de la Organización Animalista, la propuesta de valor se enfoca en dos grupos:

- Mercado:
  - Promoción de la tenencia responsable de mascotas: A través de campañas publicitarias en conjunto con la muestra y posicionamiento de la marca.
  - Promoción de la adopción de mascotas: A través de jornadas de adopción, campañas con socios (alianzas) que permitan la erradicación de las calles, evitando enfermedades y ofreciendo la posibilidad de adopción de mascotas con sus controles médicos al día y completamente sanos de acuerdo a los cuidados brindados por la Organización Animalista.
  - Adoptantes: A través de la garantía de los cuidados sanitarios y médicos recibidos por las mascotas, aprendizajes, sociabilización, esterilización y asesoramiento de la mascota que se adapta mejor a las necesidades de los adoptantes.

---

<sup>16</sup> Según entrevista con ONG Rescate Canino – Cynthia Pinilla

- Donadores corporativos e individuales:
  - Comunicación constante de resultados: Permitiendo una relación de largo plazo, entendiendo que los donadores forman una de las partes más importante de los stakeholders.
  - Transparencia financiera: Parte de la fidelización de los donadores es la aplicación de la transparencia financiera, permitiendo una relación de “ganar-ganar”, beneficiando a ambas partes.
  - Vinculación con Programas de RSE: Alinear las operaciones de la ONG con los objetivos de los programas de RSE de las diversas empresas con las que se cuenta alianzas.

### 9.3. ANÁLISIS DE LA ONG A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DE LAS 4C

Entendiendo el tipo de organización que es la ONG Animalista, se utilizará el marketing mix de las 4Cs de Robert F. Lauterborn: Cliente, costo, conveniencia y comunicación.

Esto debido a que el Core de la ONG no se basa en productos, sino más bien en un servicio que se entrega a la sociedad y de la que participan distintos entes de la comunidad.

**Tabla 3: Nuevo Marketing Mix**

4P	4C
Producto	Cliente
Precio	Costo
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

*Fuente: Robert F. Lauterborn: New marketing litany four ps passé c-words take over*

### 9.3.1. CLIENTE

#### 9.3.1.1. Adoptantes

Las características de los adoptantes parte del target son:

- Interesados en los animales y vida silvestre
- Personas con o sin hijos / con o sin pareja
- Con el potencial económico para poder mantener a una mascota de forma integral<sup>17</sup>
- Con deseos de adoptar una mascota como un miembro más de la familia.
- Personas del tipo “perro”

Con todas las características mencionadas, se es capaz de profundizar en la entrega de una experiencia al cliente “adoptante” que permita una correcta socialización de la mascota con la familia, a través de programas de segmentación de las mascotas susceptibles de adopción<sup>18</sup>

**Tabla 4: Segmentación de Mascotas susceptibles de adopción**

Tipo de Mascota	Tipo de Habitat Futuro	Tipo de Familia
Perro	Perro apto para departamento	Perro apto para familias con niños, adultos mayores, personas solas
	Perro apto para casa	Perro no apto para familias con niños, adultos mayores, personas solas

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>17</sup> Mantención Integral: Cuidados médicos veterinarios, necesidades básicas resueltas (comida, techo, abrigo, espacio) y tiempo para la dedicación exclusiva para la mascota.

<sup>18</sup> Mascotas susceptibles de adopción: Mascotas que han pasado por un período de 1 mes al cuidado de la ONG, de modo de asegurar que no exista incubación de alguna enfermedad previa, con la primera vacuna como mínimo y esterilizadas.

Con lo anterior es que, la Dirección de Personas de la ONG cuenta con el departamento de Psicología para Adoptantes, en el que se encarga de velar por el perfil de la familia y cruzarlo con el tipo de mascota que buscan y que se ajuste a sus necesidades, ofreciendo con ello una experiencia de servicio orientada a garantizar un ajuste completo de la familia con la mascota y viceversa, evitando que esta última sea devuelta al refugio o nuevamente abandonada. La asesoría será realizada por un psicólogo parte del staff de la ONG. Asimismo, la clasificación reflejada en la tabla 7, es el etólogo que trabaja en la ONG Animalista quien se encarga de clasificar a las mascotas de acuerdo a los patrones ya mencionados.

Adicionalmente, en esta etapa de asesoría psicológica, se generan 4 charlas de tenencia responsable de mascotas, dictadas por el etólogo y psicólogo, en dónde tratan temas de orientación respecto de lo que las familias buscan en una mascota (con el fin de asegurar que la mascota llegue a un hogar de cuidados y no que esta llegue a eliminar plagas y que una vez que esto ocurra, esta vuelva a una situación de abandono).

Además, una vez lista la adopción, se realizan seguimientos a la familia adoptante, con la finalidad de asegurar el bienestar del adoptado. Los seguimientos se realizan a través de visitas a las familias, correo electrónico solicitando fotos, whatsapp y llamadas.

### 9.3.1.2. DONADORES

#### 9.3.1.2.1. DONADORES CORPORATIVOS

Para los donadores corporativos, a modo de retribución por las donaciones que reciben, se les ofrecerán los siguientes beneficios:

1. Exposición publicitaria como sponsor de la marca
2. Página web de la ONG
3. Redes sociales: Twitter, Facebook, Instagram
4. Logos de los donadores corporativos en las poleras de voluntarios
5. Kit de adopción de las marcas auspiciadoras
6. Colocación de stands publicitarios en eventos realizados por la ONG, como, por ejemplo, en jornadas de adopción.

### 9.3.1.2.2. DONADORES PARTICULARES

Para los donadores particulares existen dos programas:

- Donadores generales: Quienes donan a la causa, pero sin un fin específico
- Padrinos de una mascota: Quienes donan en particular para el cuidado de una mascota hasta su adopción.

Para ambos programas, una vez hechos socios y con un aporte superior a los \$10.000, se agradecerá a los donadores de la siguiente forma:

- Pulsera de la fundación
- Polera de la fundación
- Boletín anual general: Contendrá cantidad de mascotas adoptadas, imágenes, transparencia financiera, entre otros.
- Para los padrinos, el envío semanal de información sobre su ahijado, incluyendo gastos y fotografías.

### 9.3.1.3. VOLUNTARIOS

De acuerdo a lo revisado en el capítulo anterior, los voluntarios se dividen en:

- Voluntarios para jornadas
- Hogares temporales

Debido a que los voluntarios parte del target pertenecen al nivel 3 en la segmentación psicográfica, es decir, que creen fuertemente en la causa de la organización, por lo cual su nivel de compromiso es muy alto, los beneficios para los voluntarios se refieren a la satisfacción personal, ya que el cumplimiento de las metas de la ONG forma parte de sus propios ideales.

Por otra parte, la experiencia de participar en la ONG como voluntarios, les permitirá aumentar su potencial profesional al poner esta actividad en su curriculum vitae, lo que, con el auge de la Responsabilidad Social Empresarial, genera un valor agregado para sus potenciales empleadores.

## 9.3.2. COSTO

### 9.3.2.1. ADOPTANTES

Para aquellas familias o personas que deseen adoptar con la ONG Animalista, no existe un costo asociado sino hasta después de celebrado el contrato de adopción y esta llevada a cabo.

Una vez se recibe a la mascota en el Hogar Temporal, se procede a realizar los siguientes gastos:

- Desparasitación interna y externa
- Chequeo médico para conocer estado
- Primera vacuna
- Baño sanitario
- Esterilización
- Chip de rastreo con los datos de la ONG
- Alimentación por el período
- Sociabilización
- Hospedaje

Si la mascota permanece más de un mes en la ONG, entonces se proceden a realizar los siguientes gastos (dependiendo del tiempo que permanezca en el Hogar Temporal):

- Segunda vacuna
- Tercera vacuna
- Vacuna antirrábica
- Vacunas óctuples anuales

A continuación, se expone el valor de una mascota:

**Tabla 5: Valor de una mascota**

<b>Alimento</b>	<b>Total mes</b>	<b>Total 1 mascota 1 mes</b>
Alimento (30 días)	682.618	6.826
<b>Sueldos</b>		
Sueldos	4.021.468	40.215
<b>Voluntarios operativos (4 domingos)</b>		
Alimento	64.000	640
<b>Jornadas de Adopción</b>		
Materiales	150.000	1.500
Alimento voluntarios	36.000	360
Merchandising	150.000	1.500
<b>Salud</b>		
Esterilización	20.000	20.000
Vacunas (año)	15.000	1.250
Desparasitación interna (cada 3 meses)	3.000	1.000
Desparasitación externa (6 veces al año)	333.333	3.333
<b>Costos fijos</b>		
Bencina (90lts/mes)	72.270	803
<b>Total</b>	<b>5.538.239</b>	<b>77.252</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

La tabla anterior se trabajó bajo las siguientes condiciones:

- Cantidad de mascotas: 100
- Promedio de mascotas para jornadas de adopción: 8
- Cantidad de jornadas de adopción al mes: 3



- Cantidad de voluntarios en Jornadas de Adopción: 10
- Cantidad de voluntarios en operativos: 40
- Domingos en 1 mes: 4<sup>19</sup>

Todos estos costos en los que incurre la ONG son costos en los que no tendrá incidencia el adoptante, pero que pasado un año de la última vacuna y con la mascota ya en hogar definitivo, el adoptante si tendrá que desembolsar para la renovación de vacunas, nuevos chequeos médicos, etc.

Adicionalmente, una vez pasadas las etapas de entrevistas de los adoptantes, es la ONG Animalista quien se encargará de trasladar a la mascota con su nueva familia, con el fin de no provocar un mayor estrés en la mascota y ayudar a la familia adoptante a preparar la bienvenida a su nuevo miembro.

Por otra parte, en el momento de dejar a la mascota en su nuevo hogar, son los profesionales del departamento de psicología para adoptantes quienes acompañan a la mascota, para apoyar en el primer encuentro con el hogar y facilitar el proceso de adaptación.

### 9.3.2.2. DONADORES

#### 9.3.2.2.1. DONADORES CORPORATIVOS

El aporte de los donadores corporativos variará de acuerdo con el presupuesto para programas de Responsabilidad Social Empresarial.

Sin embargo, en el momento de la presentación del proyecto, la ONG Animalista ofrece a los potenciales donadores, los siguientes modos de contribución:

- Una contribución anual de \$8.000.000
- Dos contribuciones semestrales de \$4.000.000
- Alimento:

---

<sup>19</sup> Entrevista con Refugio Esperanza – Montserrat Sainz

- Perros: Distintas edades
  - Pelet
  - Pastas
- Insumos veterinarios
- Arena sanitaria

Las contribuciones pueden ser menores a estos montos. Se ofrecen de esta forma por conveniencia de la ONG y con ello contar con un monto asegurado. Cabe señalar que no existe un beneficio fiscal por estas contribuciones debido a que este tipo de donaciones se reflejan como gastos, ya que no pueden ser acogidos por la ley de donaciones.<sup>20</sup>

Según entrevista con Refugio Esperanza, no existe un know-how de cómo atraer a los donadores corporativos, sino que más bien, se generan a través de redes de contactos, por lo que el departamento de Relaciones con Auspiciadores y Socios cobra especial relevancia, ya que, en un inicio, será la principal forma de atraerlos.

De acuerdo con esta misma entrevista, el monto de las donaciones corporativas puede ser de entre \$3.000.000 y \$5.000.000 promedio.

#### 9.3.2.2.2. DONADORES PARTICULARES

Para las personas que quieran convertirse en donadores de la ONG, existen las siguientes modalidades:

- Donadores generales:
  - Donación a través de PAC en cuenta corriente
  - Donación a través de PayPal
  - Donación en eventos, jornadas de adopción y actividades de la ONG
- Padrinos de una mascota:
  - Donaciones a la cuenta corriente de la ONG con el nombre de la mascota a la que apadrinan.

---

<sup>20</sup> Entrevista con Refugio Esperanza

### 9.3.2.3. VOLUNTARIOS

#### 9.3.2.3.1. VOLUNTARIOS PARA JORNADAS

Al respecto, en casos de jornadas de adopción u otros eventos de la ONG, a los voluntarios se les entregará un snack como colación si la jornada es de medio día. Si la jornada es de día completo, a los voluntarios participantes, se les entregará el almuerzo.

#### 9.3.2.3.2. HOGARES TEMPORALES

En el caso de los hogares temporales que no puedan costear todos los gastos de mantención de las mascotas que alojan, la ONG les entregará lo necesario para asegurar la calidad de vida de la mascota durante su estancia, además de los traslados en caso de procedimientos médicos.

Estos hogares se captan a través del departamento de Reclutamiento y Selección, y se les aplica una entrevista por parte del psicólogo, de forma de conocer si están aptos y con capacidad de despegue de las mascotas una vez que estas sean adoptadas por sus familias definitivas.

### 9.3.3. CONVENIENCIA

#### 9.3.3.1. ADOPTANTES

Con el fin de facilitar la conveniencia de los adoptantes, se toman las siguientes medidas:

- Traslado de la mascota a su nuevo hogar
- Junto con el traslado, asisten colaboradores del departamento de psicología de la adopción

### 9.3.3.2. DONADORES

#### 9.3.3.2.1. DONADORES CORPORATIVOS

Para permitir una mayor comodidad, las contribuciones monetarias se pueden realizar a través de una transferencia a la cuenta corriente de la ONG.

Si la cooperación será en alimentos, insumos veterinarios o arenas sanitarias, se dispone del transporte para poder trasladar los aportes.

#### 9.3.3.2.2. DONADORES PARTICULARES

Como ya se mencionó antes, las facilidades para entregar conveniencia a los donadores particulares son las siguientes:

- Donadores generales:
  - Donación a través de PAC en cuenta corriente
  - Donación a través de PayPal
  - Donación en eventos, jornadas de adopción y actividades de la ONG
  
- Padrinos de una mascota:
  - Donaciones a la cuenta corriente de la ONG con el nombre de la mascota a la que apadrinan, lo que puede ser con una transferencia programada.

### 9.3.3.3. VOLUNTARIOS

#### 9.3.3.3.1. VOLUNTARIOS PARA JORNADAS

En el caso de que las jornadas de adopción terminen muy tarde o las actividades en el mismo refugio terminen muy tarde por alguna contingencia, se les dará traslado a los voluntarios. De la misma forma, en el caso que haya que activar un voluntario de emergencia para acompañar de urgencia a una mascota a una de las clínicas veterinarias con las que se tiene alianzas, en la madrugada, se le dará traslado.

#### 9.3.3.3.2. HOGARES TEMPORALES

En el caso de los hogares temporales, se dará traslado a la mascota y el voluntario desde el HT<sup>21</sup> hasta la clínica veterinaria en caso de procedimientos médicos.

#### 9.3.4. COMUNICACIÓN GENERAL

La ONG se encargará de publicar un informe anual de transparencia financiera, con el fin de entregar claridad a sus stakeholders de lo que se realiza con los fondos que la ONG obtiene de los donadores y organismos públicos.

Este informe contará con el detalle de lo realizado en el período: actividades, jornadas, indicadores de adopciones, estados financieros, detalle de los gastos, nuevas alianzas y objetivos del próximo período.

Adicionalmente, a los donadores particulares que actúen como padrinos, se les enviará mensualmente el detalle de los gastos en los que se incurrió para la mantención y cuidados de su ahijado, incluyendo fotografías y un informe de su estado de salud. A los socios (donadores particulares generales) se les hará llegar el informe semestral y el informe anual a los correos electrónicos informados en su ficha de socio.

#### 9.4. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE FONDOS

Para la ONG Animalista es necesario generar una estrategia de múltiples ingresos, estos serán ingresos por concepto de Donaciones Corporativas, Donaciones Particulares.

##### 9.4.1. DONACIONES CORPORATIVAS

Es necesario que nuestros donadores corporativos realicen donaciones anuales de al menos \$ 8.000.000 CLP al año, es necesario que esta donación sea constante ya que este recurso va directamente a la alimentación de las mascotas de la ONG Animalista.

---

<sup>21</sup> Hogar Temporal

Es por esto que el área de Marketing de la organización buscará establecer contacto con los principales actores del mercado alimenticio de mascotas en busca de establecer este apoyo ya sea en forma monetaria o directamente en donaciones de alimento para las mascotas de la ONG Animalista.

Exponer el proyecto mediante una presentación corporativa que incluye los siguientes puntos:

- Misión, visión y objetivos.
- Problemática del entorno social que enfrenta la fundación.
- Impacto deseado a corto, mediano y largo plazo.
- Programas de la fundación.
- Cronograma y plan de trabajo.
- Uso de los fondos donados.
- Proyecciones financieras a 4 años.
- Beneficios para empresa donadora.
- Diferentes modalidades de contribución.
- Una conversación acerca de cómo los objetivos de la fundación se enlazan con el objetivo de responsabilidad social de la empresa, e inclusive con su estrategia corporativa.

A partir de este punto, al lograr el acuerdo de la primera donación, se busca establecer una relación de confianza con el socio corporativo y se le da seguimiento mediante los reportes trimestrales descritos en la sección.

#### 9.4.2. CROWDFUNDING

Mediante campañas de difusión masivas, se buscarán fondos provenientes de los siguientes medios:

1. Donaciones a través de Pago Automático de Cuentas (PAC): Este es el medio más utilizado por las fundaciones entrevistadas, en dónde está Refugio Esperanza y Fundación Adopta
2. Donaciones on-line mediante la plataforma de pago PayPal: Es otro de los medios utilizados por diversas ONG´S, como es el caso de Rescate Canino.
3. Donaciones personales en comunidades y eventos.

## 9.5. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto anual de Marketing es de \$ 4.609.700 CLP. El desglose se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 6: Presupuesto de Marketing año 1**

Tipo de Publicidad	Herramientas Publicitarias	Costo Anual	Fuente
Página Web	Página WEB corporativa, pago de dominio y mantenimiento	\$ 450.000	<a href="http://www.clposicionamiento.cl/precio-paginas-web-chile.html">http://www.clposicionamiento.cl/precio-paginas-web-chile.html</a>
Medios escritos	Publicidad en Revista Digital "Mi Mascota", 10 meses se compra 1/4 de página y 2 meses se compra página completa para promocionar las campañas de la ONG Animalista	\$ 2.150.000	<a href="http://www.revistamascota.cl/publicidad/">http://www.revistamascota.cl/publicidad/</a>
Google Adwords	Para llevar a las personas que deseen adoptar mascotas directo a nuestra página WEB	\$ 300.000	<a href="https://adwords.google.com/intl/es-419_cl/home/pricing/">https://adwords.google.com/intl/es-419_cl/home/pricing/</a>
Impresiones Varias	Tarjetas de presentación para el personal (2000 unidades)	\$ 134.800	<a href="http://tienda.eprinting.cl/">http://tienda.eprinting.cl/</a>
	Flyers para ser repartidos en la comunidad (1000 unidades)	\$ 74.900	<a href="http://tienda.eprinting.cl/">http://tienda.eprinting.cl/</a>
Relaciones Publicas	Reuniones con donadores corporativos	\$ 500.000	Elaboración propia
	Promoción de la Organización Animalista en eventos	\$ 1.000.000	Elaboración propia
<b>Presupuesto Total Anual</b>		<b>\$ 4.609.700</b>	

*Fuente: Elaboración propia*

## 9.6. CONTROL DE PRESUPUESTO E INDICADORES DE MARKETING

Con el objetivo de controlar el presupuesto asignado, el área de Marketing puede anticiparse a cada hito, marcado por alguna actividad operacional de la fundación que requiere esfuerzos logísticos y económicos de promoción. A continuación, se listan los indicadores que se relacionan con la gestión de marketing y son más relevantes para el control de este.

Se especifica su periodicidad de medición y el área responsable:

1. Número de donadores por año: Es el principal indicador. Se puede calcular por tipo de donador o también por canal. Su periodicidad de medición es anual y el área responsable de esta tarea de la Dirección de Marketing.

2. Número de nuevos donadores por mes: Permite evaluar la efectividad del plan de búsqueda de donantes. Su periodicidad de medición es mensual y el área encargada de esta tarea es la Dirección de Marketing
3. Tasa de retención de donadores: Con respecto de un año al otro, se calcula la reducción o incremento porcentual del número de donadores. No indica necesariamente un aumento en el monto donado. Su periodicidad de medición es anual y el área encargada de esta tarea es la Dirección de Marketing.
4. Gasto por donador: Permite llevar un control del gasto que se está haciendo en actividades de marketing y actividades operacionales por cada donador. Su periodicidad de medición es anual y el área encargada de esta tarea es la Dirección de Marketing. Se puede controlar mediante el uso de diferentes cuentas de costos para cada potencial donador corporativo.
5. Ingreso neto por canal: Se puede reformular la distribución del presupuesto en los canales más rentables. Su periodicidad de medición es anual y el área encargada de esta tarea es la Dirección de Marketing.



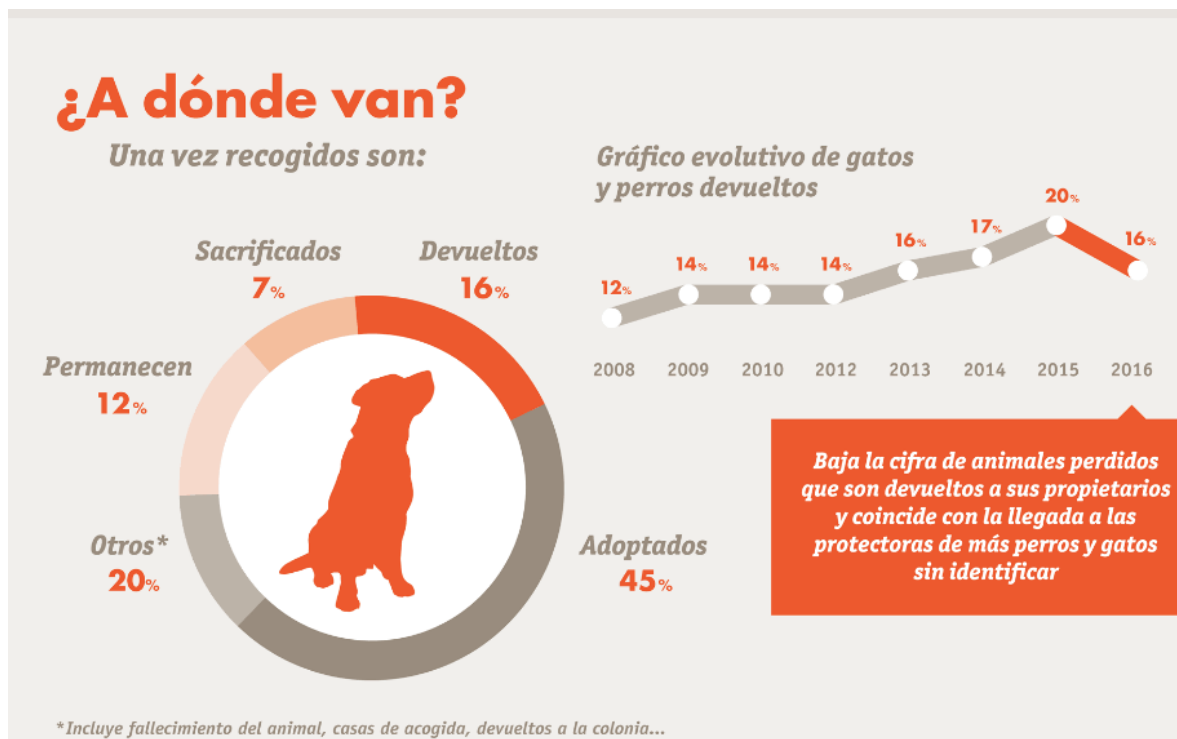
## CAPÍTULO X: PLAN DE OPERACIONES

### 10.1. CAPACIDAD DE LA FUNDACIÓN

La Organización Animalista tendrá de forma inicial una capacidad de recepción de 100 mascotas. Esta cifra se debe a que se pueden entregar a 5 mascotas como máximo a cada hogar temporal y se trabaja bajo el supuesto de que se cuentan con 20 hogares temporales que trabajan como voluntarios. La cifra se encuentra acorde a las entrevistas realizadas disponibles en los anexos D, E y F.

En Chile no existe actualmente alguna organización que genere estadísticas acerca del destino de las mascotas que llegan a las ONG's Animalistas que existen actualmente en Chile. Es por esto que se tomarán como referencia las estadísticas que tienen en España. Estas estadísticas son confeccionadas por el observatorio de la fundación Affinity de España.

**Ilustración 10: Destino de las mascotas rescatadas por ONG's en España**



Fuente: Fundación Affinity España

## 10.2. RECURSOS NECESARIOS

Para acoger a los animales rescatados, se requiere de numerosos recursos para iniciar la operación de la ONG Animalista.

Para que la operación funcione se requiere de lo siguiente:

- **Capital Humano:**

- Veterinarios: Como ya se mencionó en el apartado anterior, los primeros dos años se trabajará con un veterinario voluntario, para que, con el crecimiento de la ONG, a los 3 años de proyección económica (véase capítulo 7) se comience a trabajar con un veterinario contratado.
- Voluntarios: Ejecutarán actividades de asesoría legal y funciones como el cuidado y atención de los rescatados, participación en las jornadas de adopción, entre otros.
- Personal administrativo gestor
- Conductor del vehículo
- Director de Dirección de Operaciones

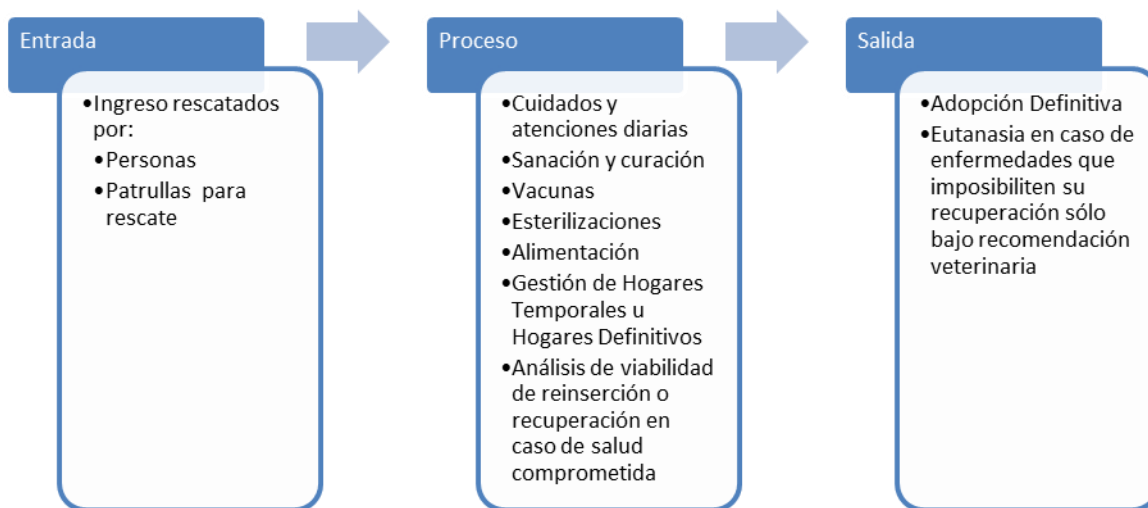
- **Recursos Materiales**

Estos recursos se trabajarán en primera medida de acuerdo con las alianzas realizadas por el área de marketing en el departamento de Relación con Auspiciadores y Socios, de manera de obtener donaciones y/o los recursos a precios rebajados, dependiendo de sus programas de RSE.

- Insumos médicos
- Sacos de alimentos (especiales, cachorros, pastas, adultos, sénior, etc.)
- Materiales de oficina (notebooks, muebles de escritorio, cuadernos, lápices, etc.)
- Camioneta
- Ropa de abrigo mascotas
- Platos para alimento y agua
- Recursos monetarios producto de las donaciones corporativas y particulares
- Alianzas con empresas para ocupar espacios para jornadas de adopción, obtener otro tipo de recursos como insumos veterinarios, alimentos, entre otros.
- Alianzas con universidades que impartan la carrera de medicina veterinaria de manera de poder contar con ellos a modo de práctica profesional y también con institutos que entreguen la carrera de Técnico en Veterinaria. (véase anexo A)

Cabe mencionar que en los primeros 4 años, se trabajará a base de Hogares Temporales, debido a que con ello se eliminan costos de arriendo o de compra de terreno.

**Ilustración 11: Diagrama de Flujo del Proceso de la ONG Animalista**



*Fuente: Elaboración Propia*

### 10.3. INDICADORES DE GESTIÓN DE OPERACIONES

Los indicadores de la gestión de operaciones tienen como finalidad la evaluación de la gestión que realiza la Fundación, analizando su efectividad. La tabla 4 muestra los indicadores de gestión, los objetivos estratégicos a medir y la razón de su medición.

**Tabla 7: Indicadores de Gestión de Operaciones**

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo estratégico a medir</b>	<b>Razón de la Medición</b>	<b>Métrica</b>
Tasa de Animales adoptados	Conocer la cantidad de animales adoptados en un mes	Conocer si existe déficit de hogares temporales	$\frac{\text{Animales adoptados}}{\text{Animales en Hogares Temporales}}$
Grado de seguimiento a familias adoptantes	Conocer la eficiencia del proceso de selección de familias adoptantes	Contacto efectivo con familias adoptantes	$\frac{\text{Familias con seguimiento}}{\text{Familias adoptantes}}$
Costo promedio mantención animales	Mantener una base de costos fijos por mascotas rescatada en cuanto a mantención promedio	Tener claridad respecto de la mantención de un perro y cuanto monetariamente le significa a la ONG	Promedio de costos de mantención de una mascota en un mes
Rotación de voluntarios	Mantener una dotación de voluntarios comprometidos con la causa de la ONG	Ver si se debe establecer una política de captación y gestión de voluntarios más eficiente	$\frac{\text{Nº voluntarios ingresados en el año}}{\text{Nº voluntarios en egreso en el año}}$
Porcentajes de medicinas donadas por alianzas con clínicas y/o insumos veterinarios	Mantener una red de alianzas en cuanto a insumos médicos donados para el cuidado de los rescatados	Controlar la necesidad de medicamentos por donaciones y establecer políticas más fuertes respecto de la relación con auspiciadores y socios	$\frac{\text{Medicinas donadas por socios o auspiciadores}}{\text{Medicinas totales recibidas en el período (compradas o donadas)}}$

Fuente: Elaboración Propia

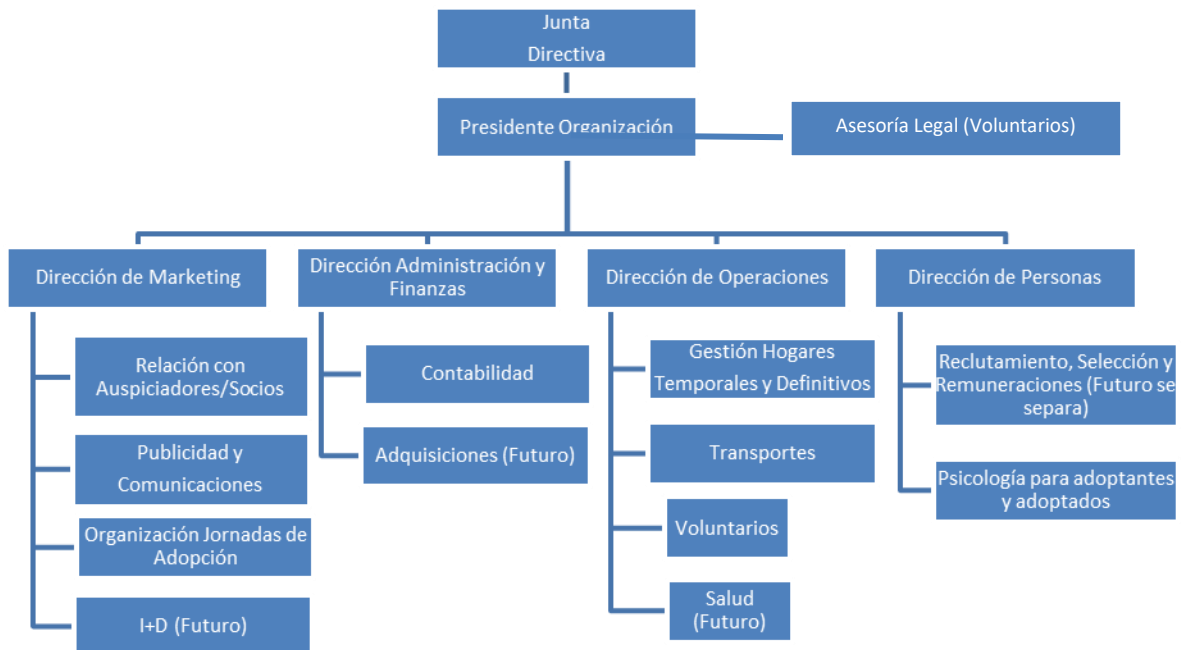
## CAPÍTULO XI: LA ORGANIZACIÓN DE LA ONG

### 11.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debido a que la organización es un proyecto nuevo y que las etapas se irán implementando conforme se vaya adquiriendo rigidez operativa y financiera, se iniciará con una estructura organizacional horizontal funcional, debido a que permite una comunicación directa y rápida entre los miembros de un determinado departamento. Además, admite un mayor nivel de especialización, con lo que las funciones se encuentran exclusivamente concentrada en cada cargo.

Se cuenta que el crecimiento de la Organización Animalista tenga un crecimiento sostenido que permita llegar al siguiente organigrama meta.

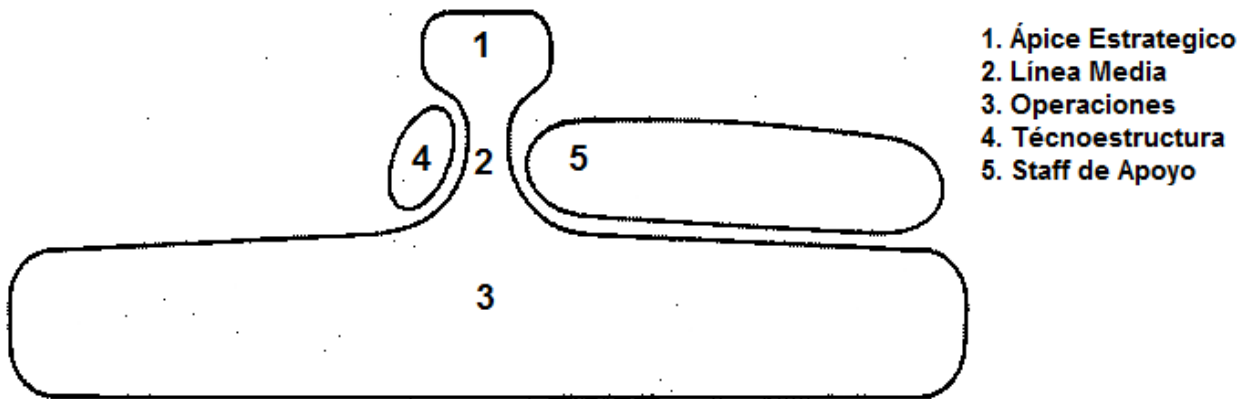
**Ilustración 12: Organigrama meta de la ONG**



*Fuente: Elaboración Propia*

Considerando lo anterior es que según el diseño organizacional de Henry Mintzberg, la estructura de la ONG correspondería a una estructura del tipo burocracia profesional, en la que, para el desarrollo de algunas tareas de las distintas direcciones, se debe contar con profesionales altamente entrenados y un staff de apoyo grande, quienes realizarán las tareas más simples y rutinarias (voluntarios)

**Ilustración 13: Diseño Organizacional de la ONG**



*Fuente: Henry Mintzberg: La Estructuración de las Organizaciones*

## 11.2. DEFINICIÓN DE FUNCIONES

### Directorio

El Directorio será el organismo encargado de definir los grandes lineamientos de la Organización Animalista, así como cuidar que la misión se cumpla.

Este equipo de directores estará constituido por cinco personas, que deben ser voluntarios (no remunerado), multifacéticos y que cumpla las siguientes funciones:

- a) Determinar la misión y los propósitos de la Organización Animalista
- b) Apoyar al Presidente de la Organización Animalista y evaluar su desempeño
- c) Garantizar la planificación eficaz de la Organización Animalista
- d) Apoyar con red de contactos la captación de recursos
- e) Determinar y supervisar los programas y servicios de la Organización Animalista
- f) Promover la visibilidad de la Organización Animalista
- g) Asegurar la integridad legal y ética y mantener la transparencia
- h) Establecer las metas y objetivos a seguir por la Organización Animalista

- i) Aprobar Plan Estratégico
- j) Selección de Presidente

Se espera que los miembros del Directorio cumplan un perfil multidisciplinario, que logre suplir capacidades que actualmente no están cubiertas en el proyecto: capacidades técnicas, legales, de relaciones públicas, entre otras.

Para reclutar a este cuerpo se hará uso del *networking* existente, así como también se intentará incorporar a personas que cuenten con un impacto mediático importante, acorde a la misión de la Fundación, quienes puedan ampliar la red de contactos ya establecida.

### Presidente de la Organización Animalista

Este cargo corresponde al de Gerente General en una empresa comercial. Será una persona con contrato remunerado, a tiempo completo, con conocimientos en el área administrativa, y que cumplirá las siguientes funciones:

- a) Planificar
- b) Organizar
- c) Dirigir
- d) Controlar
- e) Retroalimentar

### Dirección de Marketing

La dirección de marketing tiene por objetivo la generación de estrategias de corto, mediano y largo plazo de posicionamiento de la organización, identificando la estrategia de marketing que mejor se adapta, realizando investigaciones y análisis de las temporadas de mayores adopciones, causas de abandonos, entre otros estudios necesarios.

Dentro de las funciones principales de la dirección están la recaudación de fondos y generar alianzas con empresas y clínicas veterinarias, además de organizar campañas de publicidad por los distintos medios existentes. Todo lo anterior se realizará a través de los siguientes departamentos:

- Relación con Auspiciadores y Socios
- Publicidad y Comunicaciones
- Investigación y Desarrollo (I+D): Este departamento se desarrollará en el futuro, una vez que la ONG cuente con mayores recursos otorgados por los auspiciadores y socios.
- Organización de Jornadas de Adopción

### Dirección Administración y Finanzas

Esta dirección tiene bajo su cargo el control financiero y contable, manejo de flujos de efectivo, además está encargado de las adquisiciones necesarias para el funcionamiento de la Organización.

Para esto cuenta con los siguientes departamentos:

- Adquisiciones
- Control de Gestión
- Contabilidad

### Dirección de Operaciones

Debe velar por la alimentación de los rescatados, apoyo en la gestión de hogares temporales y/o definitivos, cuidar de la salud integral de las mascotas (vacunas, desparasitaciones, chequeos preventivos, cuidados de enfermos, etc), para lo cual debe contar con un médico veterinario desde el primer año, en dónde los dos primeros años será voluntario y desde el tercer año se contratará un profesional de planta. Cabe destacar que la mayoría de los voluntarios apoyarán en lo que sea necesario dentro de esta dirección.

Lo anterior, se realizará a través de los siguientes departamentos:

- Gestión de Hogares Temporales y Definitivos



- Salud: Este departamento se desarrollará en el futuro, una vez que la ONG cuente con mayores recursos otorgados por los auspiciadores y socios.
- Transportes
- Cuidados y Atención rescatados
- Voluntariado: El voluntariado se encargará de las siguientes acciones:
  - Alimentación
  - Jornadas de Adopción
  - Cuidado y atención rescatados
  - Salud: Durante los primeros 2 años

### Dirección de Personas

Esta dirección tiene por objetivo el de proveer de los mejores talentos para la Organización y gestionarlos de la mejor forma. Se encarga de captar voluntarios para desempeñarse en la dirección de operaciones. Por otra parte, provee de una asesoría psicológica para las familias nuevas en la adopción de animales rescatados, entendiendo que sus cuidados son distintos en un comienzo.

Para lo anterior, la dirección cuenta con los departamentos de:

- Reclutamiento, Selección y Remuneraciones: Cabe señalar que este departamento en el futuro espera abrirse formando los departamentos de Reclutamiento y Selección y el departamento de Remuneraciones y Contratos
- Psicología para adoptantes y adoptados

### 11.3. PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO DE COLABORADORES

La Tabla 3 muestra la proyección de crecimiento que se espera para la Organización Animalista en los primeros 5 años de funcionamiento:

**Tabla 8: Proyección de crecimiento Colaboradores**

Carrera	Número de ingresos de nuevos profesionales por año					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Sueldo promedio al 1° año
Relaciones Públicas	1	1	1	1	1	553.538
Ingeniería Comercial	1	2	2	2	2	882.210
Contador Auditor	1	1	2	2	2	701.039
Medicina Veterinaria (Etólogo) (Part time)	1	1	1	1	1	504.623 (252.312)
Técnico profesional en administración de empresas	1	1	1	1	1	536.743
Ingeniería en Recursos Humanos	1	1	1	1	1	539.980
Psicología (Part time)	1	1	1	1	1	573.292 (286.646)
Técnico en Relaciones Públicas	0	0	1	1	1	450.929
Medicina Veterinaria	0	0	1	1	1	504.623
Conductor	1	1	1	1	1	270.000

*Fuente: Adaptado de [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl)*

El sustento para el crecimiento en la dotación de colaboradores se refleja en el capítulo 12 de Análisis Financiero, relacionado con el plan de crecimiento de la ONG que se muestra en el Flujo de Efectivo para los 6 años. Cabe mencionar que no se considera un aumento en la dotación de colaboradores para el año 6.

#### 11.4. PLAN DE RECLUTAMIENTO

Para seleccionar a los trabajadores de la ONG Animalista utilizaremos el modelo de etapas propuesto por la empresa IPS (Reclutamiento y Outsourcing de México), adaptándolo a las necesidades propias de la OSFL.

##### 1. Definir el perfil de la vacante

Si bien es cierto, puede haber distintos perfiles que se adapten a un mismo puesto, lo ideal es destacar las características más importantes con el objetivo de poder crear un filtro, que permita una mejor selección. Para cada puesto de trabajo se debe definir un

perfil, sin embargo, responder a las siguientes preguntas puede significar un buen comienzo:

- ¿Se requiere experiencia?
- ¿Qué habilidades exige el puesto?
- ¿Es necesario tener conocimientos técnicos?
- ¿Qué valores son prioritarios?
- ¿Puede trabajar en equipo y bajo presión?
- ¿Cuál es el nivel de estudios requerido?
- ¿Cuáles serán sus principales actividades y responsabilidades?

## **2. Buscar y convocar**

Una vez establecido el perfil para cubrir el puesto, se debe dar a conocer la vacante. Estos son algunos medios para reclutar personal:

- Avisos y anuncios.
- Agencias de reclutamiento de personal.
- Promoción interna.
- Bases de datos.
- Redes Sociales (Linkedin).
- Página WEB de la Organización Animalista.

## **3. Evaluar**

Ya teniendo un grupo de postulantes, lo siguiente es hacer una pre selección para elegir a los mejores. Esta etapa resulta importante, porque en la medida en que los filtros sean más efectivos, se reducirá tiempo, esfuerzo y recursos en el proceso de reclutamiento de personal.

- Revisión de currículum.
- Entrevista preliminar.
- Consulta de referencias.
- Pruebas de conocimiento.
- Pruebas psicológicas.
- Entrevista final.

Es importante realizar todos los pasos indicados ya que su omisión puede provocar que la contratación no sea la correcta y se tenga que retomar el proceso para elegir a un nuevo candidato.

#### **4. Seleccionar y Contratar**

Aquí es cuando se tomará la decisión de quien será el nuevo empleado y se realiza la firma del contrato. Dicho documento debe hacer mención de cuál es el cargo a desempeñar, funciones, sueldo y duración. Cualquier aspecto que sea necesario recordar debe ser incluido, y será manejado por el área de Remuneraciones y contratos.

#### **5. Capacitar**

Esta última resulta fundamental para una correcta gestión de personas debido al perfil de la Organización, pues de ella depende la rápida adaptación del nuevo miembro y por ende, que los resultados lleguen más pronto. Algunos puntos a destacar dentro de esta etapa serán:

- Asignarle un tutor que lo capacite.
- Mostrarle las instalaciones y áreas de la empresa.
- Presentarle a sus jefes inmediatos y compañeros.
- Proporcionarle un manual con las políticas, normas y procesos de la Organización Animalista.

## **CAPÍTULO XII: ANÁLISIS FINANCIERO**

### **12.1. ESTIMACIÓN DE INGRESOS**

El mayor reto o amenaza que enfrenta una OSFL es poder realizar proyecciones financieras, ya que no generan ingresos por su cuenta, lo que puede dificultar la sobrevivencia de la misma, considerando que la principal fuente de financiamiento proviene de donaciones.

Es por lo anterior, que este análisis de ha preparado bajo diversos supuestos, como la variación del precio del IPC y la cantidad de donaciones anuales, además, bajo las consideraciones tomadas en base a entrevistas de diversas Fundaciones y Corporaciones como lo es Refugio Esperanza, a través de su Directora de Tesorería, Montserrat Sainz.

#### **12.1.1. INGRESOS POR DONACIONES**

##### **12.1.1.1. INGRESOS POR DONACIONES CORPORATIVAS**

Se ofrece a los potenciales donadores las siguientes modalidades de contribución:

- Una contribución anual de \$14.000.000
- Dos contribuciones semestrales de \$7.000.000
- Contribución mensual de \$1.166.666

Se trabaja bajo el supuesto de que, en el primer año, las donaciones corporativas serán de \$42.000.000, contando con tres socios en primera instancia, lo que aumenta con el pasar de los años.

### 12.1.1.2. INGRESOS POR DONACIONES PARTICULARES

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, se ofrecen distintas alternativas de aporte a los donadores particulares (generales y padrinos)

Se trabaja bajo el supuesto de que, en el primer año, las donaciones por particulares serán de \$36.000.000

### 12.1.2. INGRESOS DESDE EL 4° AÑO POR SERVICIOS PRESTADOS

Al cuarto año, se inicia el proyecto “Refugio” en dónde adicionalmente y con el fin de poder contar con ingresos propios, se prestarán servicios de adiestramiento y etología para mascotas adoptadas de la ONG Animalista.

El servicio de etología ayuda a los dueños de mascotas a solucionar problemas de conductas de sus mascotas, ayudando también a la prevención y tratamiento de estos problemas, erradicación del abandono y maltrato animal. Este servicio no es único en Chile, sin embargo, lo entregan clínicas veterinarias y la Asociación de Etología Clínica Veterinaria de Chile. Esta es la única ONG que entrega este servicio, diferenciándose de otras ONG´s, entregando una ventaja competitiva.

Se estiman que los costos asociados a la prestación de estos servicios son de:

- Valor del servicio mensual (adiestramiento + etólogo) por 8 sesiones de 1 hora cada profesional: 440.000
- Etólogo por 1 hora: \$20.000 (costo = \$20.000)  
Se recomiendan 8 horas mensuales (2 veces por semana)
- Adiestramiento por 1 hora: \$18.000  
Se recomiendan 8 horas mensuales (2 veces por semana)
- Suponiendo que como mínimo deben existir 8 pacientes para los servicios
- Estas remuneraciones son variables por la cantidad de pacientes mensuales.

**Tabla 9: Utilidad Neta promedio de servicios en un mes**

<b>Ingresos</b>	3.520.000
<b>(-) Remuneraciones</b>	-2.432.000
<b>Utilidad Bruta</b>	1.088.000
<b>(-) Impuestos (19%)</b>	206.720
<b>Utilidad Neta</b>	881.280

*Fuente: Elaboración propia*

El impuesto corresponde al valor determinado por el Servicio de Impuestos Internos (SII), es decir, el Impuesto al Valor Agregado, correspondiente en la actualidad al 19% sobre los productos o servicios en venta a los clientes finales.

### 12.1.3. INGRESOS PROYECTADOS

La tabla 12 muestra los ingresos proyectados para los próximos 6 años, incluyendo los servicios de adiestramiento y etología desde el 4° año.

**Tabla 10: Ingresos proyectados para los próximos 6 años**

	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Año 6
<b>Detalle de Ingresos</b>						
Inversión inicial						
Donaciones Corp.	42.000.000	56.000.000	70.000.000	70.000.000	84.000.000	84.000.000
Donaciones Part.	36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	50.000.000	50.000.000
Servicios Prestados por la ONG				42.240.000	42.240.000	42.240.000
<b>Total Ingresos</b>	<b>78.000.000</b>	<b>92.000.000</b>	<b>106.000.000</b>	<b>148.240.000</b>	<b>176.240.000</b>	<b>176.240.000</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Se estima que el primer año habrá 3 donadores corporativos, el segundo aumentará a 4 y desde el año 3 la Fundación debe aumentar a 5 sus donadores corporativos. Los donadores Particulares se estima que se mantengan constantes hasta el año 4 y en el año 5 debería existir un aumento ya que se realizara la puesta en marcha del Refugio. Por último, los servicios de Etología que prestará la Fundación se estima que se realizarán 12 el año 4 llegando a 24 el año 5 en adelante.

## 12.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS

La estimación de costos del año 1, mes 1 es la siguiente:

**Tabla 11: Egresos del primer año**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Detalle de Egresos</b>												
Vehículo	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899
Mantenimiento Vehículo	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Depreciación Vehículo												
Compra de terreno Año 5												
Construcción de Infraestructura												
Servicios Básicos												
Depreciación Infraestructura												
Plan de MKT	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142
Sueldos	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468
Sueldos por Servicios												
Veterinario	2.558.300	767.490	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500
Jornadas	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000
Alimento	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618
Impuestos por servicios												
Bencina	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270
<b>Total Egresos</b>	<b>8.631.697</b>	<b>6.840.887</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>	<b>6.840.897</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-2.131.697</b>	<b>-2.472.583</b>	<b>-2.813.480</b>	<b>-3.154.377</b>	<b>-3.495.273</b>	<b>-3.836.170</b>	<b>-4.177.067</b>	<b>-4.517.963</b>	<b>-4.858.860</b>	<b>-5.199.757</b>	<b>-5.540.653</b>	<b>-5.881.550</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La estimación de costos se tomó de la siguiente forma:

- Vehículo: Fiat Fiorino Fire año 2018 por 5.938.100 (IVA incluido), se paga en cuotas
- Veterinario: Cabe mencionar que las primeras 100 mascotas se esterilizarán con dinero del capital inicial, para después ir esterilizando sólo a las mascotas entrantes. Todos los meses se desparasitan y vacunan a todos los rescatados, considerando que el ratio de adopciones mensuales es del 30%, por lo que posteriormente, sólo se esteriliza a los perros que ingresan.
- Sueldos: Estos sueldos se calculan para los colaboradores de la ONG. Sin embargo, los directores son voluntarios y cuentan con experiencia en gestión de empresas, cabe destacar que el veterinario Etólogo es solo para tratar problemas conductuales de perro que se ingresen a los hogares temporales o refugio y no debe ser confundido con el servicio de Etología que presta la Fundación desde el año 4.



- Se debe destacar que desde el año 5 no debería existir incremento de dotación por parte de la Fundación.

**Tabla 12: Proyecciones de Sueldos**

Profesional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Relaciones Públicas	553.538	564.609	575.901	587.419	599.167	599.167
Ingeniería Comercial	881.210	1.799.708	1.833.621	1.870.294	1.907.700	1.907.700
Contador Auditor	701.039	715.060	1.458.722	1.487.896	1.517.654	1.517.654
Medicina Veterinaria (Etólogo) (Part time)	252.312	257.358	262.505	267.755	273.110	273.110
Técnico profesional en administración de empresas	536.743	547.478	558.428	569.596	580.988	580.988
Ingeniería en Recursos Humanos	539.980	550.780	561.796	573.032	584.493	584.493
Psicología (Part time)	286.646	292.379	298.227	304.192	310.276	310.276
Técnico en Relaciones Públicas	0	0	450.929	459.948	469.147	469.147
Medicina Veterinaria	0	0	504.623	514.715	525.009	525.009
Conductor	270.000	275.400	280.908	286.526	292.257	292.257
<b>Total</b>	<b>4.021.468</b>	<b>5.002.772</b>	<b>6.785.660</b>	<b>6.921.373</b>	<b>7.059.801</b>	<b>7.059.801</b>
<b>Total por año</b>	<b>48.25.7616</b>	<b>60.033.264</b>	<b>81.427.920</b>	<b>83.056.476</b>	<b>84.717.612</b>	<b>84.717.612</b>

*Fuente: Elaboración propia*

- Alimento: Se calculó un promedio de los siguientes precios (al 28 de julio de 2018):

**Tabla 13: Precios de alimentos**

Distribuidor	Marca	Kilos	Precio
Jumbo	Pedigree	15	22.990
Jumbo	Master Dog	15	17.990
Jumbo	Cannes	15	17.190
Jumbo	Champion	15	14.990
Jumbo	Dog Chow	15	28.759
Lider	Master Dog	15	17.990
Lider	Dog Chow	15	23.990
Lider	Pedigree	15	22.990
Lider	Champion	15	16.690
Lider	Cannes	15	17.190

Fuente: [www.lider.cl](http://www.lider.cl) y [www.jumbo.cl](http://www.jumbo.cl)

- Bencina: Con fecha 28 de julio de 2018, se toman los siguientes valores

**Ilustración 14: Precio de Bencina al 28 de julio de 2018**

**Comisión Nacional de Energía**  
Gobierno de Chile

**SISTEMA DE INFORMACIÓN EN LÍNEA DE PRECIOS DE COMBUSTIBLES EN ESTACIONES DE SERVICIO**

\*Los precios publicados en el presente sitio web son de exclusiva responsabilidad de las estaciones de servicio informantes. Los precios publicados podrán presentar un desfase máximo de 15 minutos de antelación respecto de los precios publicados en la paleta de la respectiva estación de servicio\*

**Listado de precios**

Región:  Combustible:  Orden Precios:

Servicentro:

Comuna:

Alhué  Buin  Calera de Tango  Cerrillos  Cerro Navia  Colina  Conchalí  Curacaví  El Bosque

El Monte  Estación Central  Huechuraba  Independencia  Isla de Maipo  La Cisterna  La Florida  La Granja  La Pintana

La Reina  Lampa  Las Condes  Lo Barnechea  Lo Espejo  Lo Prado  Macul  Maipú  María Pinto

Melipilla  Ñuñoa  Padre Hurtado  Paine  Pedro Aguirre Cerda  Peñafiel  Peñalolén  Pirque  Providencia

Pudahuel  Puente Alto  Quilicura  Quinta Normal  Recoleta  Renca  San Bernardo  San Joaquín  San José de Maipo

San Miguel  San Pedro  San Ramón  Santiago  Talagante  Tiltil  Vitacura

Precio mínimo: \$729      Precio máximo: \$849      Promedio: \$803

Fuente: *Sistema de Información en línea de precios de Combustibles en Estaciones de Servicio*

## 12.2.1. COSTOS PROYECTADOS

La tabla 19 muestra los costos operacionales en los que se incurre la ONG en 6 años.

**Tabla 14: Costos operacionales proyectados a 6 años**

	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Año 6
<b>Detalle de Egresos</b>						
Vehículo	6.562.788					
Mantenimiento Vehículo	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Depreciación Vehículo	499.000	499.000	499.000	499.000	499.000	499.000
Compra de terreno Año 5					16.000.000	
Construcción de Infraestructura					6.000.000	
Servicios Básicos					2.340.000	2.340.000
Depreciación Infraestructura					200.000	200.000
Plan de MKT	4.609.700	4.609.700	4.609.700	4.609.700	4.609.700	4.609.700
Sueldos	48.257.616	60.033.264	81.427.920	83.056.476	84.717.612	84.717.612
Sueldos por Servicios				29.184.000	29.184.000	29.184.000
Veterinario	11.000.790	9.209.990	9.209.990	9.209.990	9.209.990	9.209.990
Jornadas	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000
Alimento	8.191.416	8.191.416	8.191.416	8.191.416	8.191.416	8.191.416
Impuestos por servicios				2.480.640	2.480.640	2.480.640
Bencina	867.240	867.240	867.240	867.240	867.240	867.240
<b>Total Egresos</b>	<b>83.881.550</b>	<b>87.802.610</b>	<b>109.197.266</b>	<b>142.490.462</b>	<b>168.691.598</b>	<b>146.691.598</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-5.881.550</b>	<b>-1.684.160</b>	<b>-4.881.426</b>	<b>868.112</b>	<b>8.416.514</b>	<b>37.964.916</b>

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla anterior muestra un aumento en los costos de remuneraciones, tanto de la propia ONG como de la prestación de los servicios de adiestramiento y étologo. Esto es por la cantidad de personas requeridas a medida que crece la ONG.

## 12.2. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA

A continuación, se presentan los flujos de Caja tanto para el año 1 como proyectado a 6 años.

### 12.2.1. FLUJO DE CAJA AÑO 1

En la siguiente tabla se puede apreciar el flujo de caja del año 1 de la ONG Animalista

**Tabla 15: Flujo de Caja Año 1**

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Detalle de Ingresos</b>													
Inversion inicial	-10.000.000												
Donaciones Corp.		3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Donaciones Part.		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Servicios Prestados por la ONG													
<b>Total Ingresos</b>		6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000
<b>Detalle de Egresos</b>													
Vehículo		546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899	546.899
Mantenimiento Vehiculo		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Depreciación Vehículo													
Compra de terreno Año 5													
Construccion de Infraestructura													
Servicios Básicos													
Depreciación Infraestructura													
Plan de MKT		384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142	384.142
Sueldos		4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468	4.021.468
Sueldos por Servicios													
Veterinario		2.558.300	767.490	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500	767.500
Jornadas		336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000	336.000
Alimento		682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618	682.618
Impuestos por servicios													
Bencina		72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270	72.270
<b>Total Egresos</b>		8.631.697	6.840.887	6.840.897	6.840.897	6.840.897	6.840.897	6.840.897	6.840.897	6.840.897	6.840.897	6.840.897	6.840.897
<b>Utilidad Neta</b>		-2.131.697	-2.472.583	-2.813.480	-3.154.377	-3.495.273	-3.836.170	-4.177.067	-4.517.963	-4.858.860	-5.199.757	-5.540.653	-5.881.550

*Fuente: Elaboración propia*

## 12.2.2. FLUJO DE CAJA A 6 AÑOS

La tabla 18 muestra el Flujo de Efectivo proyectado a 6 años. En el mismo se ve una tendencia al crecimiento, considerando los servicios de adiestramiento y etólogo.

**Tabla 16: Proyección Flujo de Efectivo a 6 años**

		Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Año 6
<b>Detalle de Ingresos</b>							
Inversion inicial	-10.000.000						
Donaciones Corp.		42.000.000	56.000.000	70.000.000	70.000.000	84.000.000	84.000.000
Donaciones Part.		36.000.000	36.000.000	36.000.000	36.000.000	50.000.000	50.000.000
Servicios Prestados por la ONG					42.240.000	42.240.000	42.240.000
<b>Total Ingresos</b>		<b>78.000.000</b>	<b>92.000.000</b>	<b>106.000.000</b>	<b>148.240.000</b>	<b>176.240.000</b>	<b>176.240.000</b>
<b>Detalle de Egresos</b>							
Vehículo		6.562.788					
Mantenimiento Vehículo		360.000	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
Depreciación Vehículo		499.000	499.000	499.000	499.000	499.000	499.000
Compra de terreno Año 5						16.000.000	
Construcción de Infraestructura						6.000.000	
Servicios Básicos						2.340.000	2.340.000
Depreciación Infraestructura						200.000	200.000
Plan de MKT		4.609.700	4.609.700	4.609.700	4.609.700	4.609.700	4.609.700
Sueldos		48.257.616	60.033.264	81.427.920	83.056.476	84.717.612	84.717.612
Sueldos por Servicios					29.184.000	29.184.000	29.184.000
Veterinario		11.000.790	9.209.990	9.209.990	9.209.990	9.209.990	9.209.990
Jornadas		4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000	4.032.000
Alimento		8.191.416	8.191.416	8.191.416	8.191.416	8.191.416	8.191.416
Impuestos por servicios					2.480.640	2.480.640	2.480.640
Bencina		867.240	867.240	867.240	867.240	867.240	867.240
<b>Total Egresos</b>		<b>83.881.550</b>	<b>87.802.610</b>	<b>109.197.266</b>	<b>142.490.462</b>	<b>168.691.598</b>	<b>146.691.598</b>
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-5.881.550</b>	<b>-1.684.160</b>	<b>-4.881.426</b>	<b>868.112</b>	<b>8.416.514</b>	<b>37.964.916</b>

*Fuente: Elaboración propia*

- Respecto del Flujo de Caja presentado en la tabla anterior, el ítem impuesto por servicios para el caso de la ONG corresponde al valor del IVA determinado por el SII.
- El vehículo al ser del año 2018, tiene una vida útil de 10 años según el SII, por lo que la depreciación es lineal a partir del año 1.
- La infraestructura tiene una vida útil de 30 años según el SII, por lo que la depreciación también es lineal a partir del año 5 desde que se realizan los esfuerzos para la construcción del Refugio

### 12.2.3. TASA DE DESCUENTO

La tasa de descuento que indica el Ministerio de Desarrollo Social es de un 6% para proyectos sociales, si se considera que el Estado entregara aportes, pero en este caso se trabajará a un 10% de modo de poder castigar un poco el proyecto.

### 12.2.4. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial consta de los aportes y donaciones de los socios fundadores de la ONG, la que consta de \$10.000.000.

Con este fondo inicial de importante calibre, se irá amortizando los primeros tres años de flujo negativo en el período de consolidación de la Fundación.

### 12.3. VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

El análisis económico anterior, permite que se puedan calcular los indicadores VAN y TIR, en lo que se puede apreciar en la siguiente tabla un VAN de \$13.699.704 y una TIR igual a un 26%, en un horizonte de evaluación de 6 años.

**Tabla 17: Indicadores económicos**

<b>Indicador Económico</b>	<b>Valor</b>
VAN	13.699.704
TIR	26%

*Fuente: Elaboración propia*

## 12.4. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Respecto de las variaciones que pueden sufrir las utilidades de la Fundación, estas se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 18: Análisis de Sensibilidad**

	Sin Variación	Inversión de 10% más	Inversión del 20% más	Disminución de los Ingresos en 1%	Disminución de los Ingresos en 2%
VAN	13.699.704	36.704.134	35.704.134	294.048	-9.048.631
TIR	26%	24%	22%	10%	-4%

*Fuente: Elaboración propia*

## 12.5. ANÁLISIS DE RIESGOS

El ratio ideal de entrega de perros en adopción anual corresponde al 30%, es decir, 360 perros en el año entregados a familias responsables.

Se considera como riesgos el que la tasa de adopciones pueda variar en menos de un 30%, por lo que se consideraron dos escenarios pesimistas al respecto, los que se pueden observar en las siguientes tablas:

**Tabla 19: Comparación ratio de adopción (pesimista)**

	Efectividad de éxito		
	30%	20%	10%
Anual	27.810.720	18.540.480	9.270.240
Pérdida	0	9.270.240	18.540.480

*Fuente: Elaboración propia*

Se consideró como que posibilidad de riesgos el que la Fundación tienda a ser menos eficiente en el encuentro de nuevos hogares para los perros si es que esta baja del 30%, tomando como posibles escenarios un ratio del 20%, en el que la Fundación es

menos eficiente en \$9.270.240, y en un ratio de 10%, lo que es \$18.540.480, perdiendo plazas de adopciones y ocupando mayores espacios de la Fundación, ya sea en Hogares Temporales o en el Refugio que podrían estar destinados a recibir nuevos rescatados.



## **CAPÍTULO XIII: CONCLUSIONES**

Del trabajo realizado, se puede inferir que la creación y sustentación de una OSFL es bastante complejo, sobre todo aquellas relacionadas con el rescate animal, debido a que estas están a la deriva frente a aspectos de donaciones corporativas. Esto porque la ley de donaciones no es expresa frente a este tipo de fundaciones y las empresas no reciben beneficios fiscales por las donaciones entregadas.

El entorno de las ONG en Chile está altamente explotado, gracias a la legislación. Si bien, en el año 2011 se promulgo la ley 20.500 que fortalece la creación y la forma en que se realizan las donaciones por parte de las empresas, este tipo de OSFL no se ve favorecida por este hecho frente a las donaciones corporativas

Con la promulgación de la ley 21.020 que regula la tenencia responsable de las mascotas en Chile, esta ley faculta al estado a entregar recursos a las ONG. Animalistas para ayudar a reducir el problema de las mascotas abandonadas en Chile, pero aún quedan vacíos legales frente a lo ya expuesto

Si bien esta es una OSFL, debe aperturar un programa de servicios, de modo de poder soportar la estructura de costos, los que se componen de variables y fijos, dependiendo de la cantidad de mascotas rescatadas y los profesionales necesarios para el funcionamiento de la Organización.

Los recursos para la puesta en marcha de la operación de la ONG Animalista son variados, por lo que una buena administración en su uso permitirá una maximización de los mismos.

Es por ello que contar con los indicadores de la gestión de operaciones es fundamental para la optimización de los recursos, que como en toda organización son escasos y las necesidades ilimitadas.

En el primer año se considerarán los estudios de la Fundación Affinity como un marco de referencia, ya que en Chile no se cuenta con una estadística formal del destino de las mascotas rescatadas por las fundaciones y refugios. Aquí cobra importancia fundamental la alianza realizada por la Universidad Santo Tomás y la Intendencia Metropolitana, que permitirá contar con un catastro de los perros abandonados en Santiago, pero, aun así, se requiere de la creación del departamento de I+D que permita a la ONG Animalista poder contar con datos importantes y actualizados respecto de la población de animales de compañía en situación de abandono en la capital.

Para la ONG Animalista es de especial importancia una correcta segmentación de los clientes, que, en este caso, se pueden clasificar en tres: Adoptantes (como parte de la sociedad), Donadores corporativos y Voluntarios, con lo que se logró establecer información vital para la creación del Plan de Marketing, lo que permitió generar las estrategias de marketing adecuadas para el cumplimiento de los objetivos planteados y

Al ser una ONG que no entrega productos, sino más bien un servicio social, se hizo necesario migrar de las 4P a las 4C del Marketing Mix, ya que estas se interiorizan con las necesidades de los clientes (Adoptantes, Donadores y Voluntarios), su experiencia de servicio y lo que espera de la ONG Animalista.

El permanente monitoreo del plan de marketing se hace especialmente relevante, ya que, en base a las acciones realizadas desde esta dirección, se generarán impactos de todo tipo con los clientes de la ONG, es donde reside el mayor peso de la estructura de ingresos.

Por lo anterior es que la evaluación y medición de impacto en los stakeholders forma parte de la estrategia de marketing, ya que, con ello, se busca comunicar los resultados a los grupos de interés de la ONG Animalista, dado que gran parte de los logros, son gracias a las donaciones y ayudas de estos grupos. Es una forma de fidelizarlos, mostrando los resultados y haciéndoles partícipes constantes de los procesos que vive la ONG, permitiendo con ello, ver el cumplimiento de los objetivos de forma anual y transparentando los resultados operacionales y financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

- Marcos jurídicos sobre Organizaciones de la Sociedad Civil  
<http://accionag.cl/herramientas-ciudadanas-para-la-accion/guia-la-accion-ciudadana/guia-la-accion-ciudadana/>
- Valencia, J. 1994: Estudio demográfico de poblaciones de perro y gatos y existencia de otras especies domésticas en la comuna de El Bosque, 1992. Santiago. Chile. Memoria de titulación, Fc. de Cs. Veterinarias y Pecuarias. Universidad de Chile. Pp 9
- Villalobos, A 1987: Demografía canina y felina comuna de Santiago 1984. Memoria de titulación, Fc. de Cs. Veterinarias y Pecuarias. Universidad de Chile. Pp 9
- WSPA 2011: World Society for the Protection of Animals [http://www.wspa-latinoamericana.org/latestnews/2011/wspa\\_seminario\\_perros\\_Chile.aspx](http://www.wspa-latinoamericana.org/latestnews/2011/wspa_seminario_perros_Chile.aspx) Co
- WHO: World Health Organization; WSPA: World Society for the Protection of Animals. 1990: Guía para el manejo de la población canina. Ginebra Suiza. Pp 128  
[http://www.ifaw.org/Publications/Program\\_Publications/Companion\\_Animals/asset\\_upload\\_file160\\_48658.pdf](http://www.ifaw.org/Publications/Program_Publications/Companion_Animals/asset_upload_file160_48658.pdf)
- Funcionamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil.  
<http://accionag.cl/herramientas-ciudadanas-para-la-accion/guia-la-accion-ciudadana/guia-la-accion-ciudadana-2/>
- Glosario ciudadano para la Nueva Constitución  
<http://accionag.cl/herramientas-ciudadanas-para-la-accion/guia-la-accion-ciudadana/guia-la-accion-ciudadana-3/>
- Real Academia de la Lengua Española  
<http://dle.rae.es/?id=R4TmoR1>
- Centro de Información de las Naciones Unidas  
<http://www.cinu.mx/ongs/index/>

- Biblioteca de Congreso Nacional de Chile  
<https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/tenencia-responsable-de-mascotas>  
<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1106037>
- Organización Panamericana de la Salud  
[http://www.paho.org/chi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=192:zoonosis-salud-animal&Itemid=1005](http://www.paho.org/chi/index.php?option=com_content&view=article&id=192:zoonosis-salud-animal&Itemid=1005)
- Fundación Affinity  
<http://www.fundacion-affinity.org/perros-gatos-y-personas/busco-una-mascota/las-cifras-del-abandono-de-perros-y-gatos-aun-lejos-de>
- Chile Transparente  
[http://www.chiletransparente.cl/wp-content/uploads/2012/10/libro-chile-trans.baja\\_.pdf](http://www.chiletransparente.cl/wp-content/uploads/2012/10/libro-chile-trans.baja_.pdf)
- E-Marketing: El Marketing a través de las Nuevas Tecnologías  
 Perez Riobo, Emilio  
 Ideaspropias Editorial
- Cooperativa  
<https://www.cooperativa.cl/noticias/sociedad/fauna/agresion-a-perro-cholito-moviliza-a-redes-sociales/2017-01-11/131856.html>
- Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2015, Centro UC Políticas Públicas
- Estrategia y Ventaja Competitiva de Michael Porter
- Finanzas de Joan Masons.
- Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Memorias de Alumnos.  
<http://www.tesis.uchile.cl/>

- [Biobio Chile](http://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-metropolitana/2017/03/21/alianza-permitira-conocer-cuantos-perros-callejeros-deambulan-por-la-region-metropolitana.shtml)  
<http://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/region-metropolitana/2017/03/21/alianza-permitira-conocer-cuantos-perros-callejeros-deambulan-por-la-region-metropolitana.shtml>
  
- [Revista Mi Mascota](http://www.revistamimascota.cl/)  
<http://www.revistamimascota.cl/>
  
- [Verne El País](https://verne.elpais.com/verne/2015/05/13/articulo/1431515297_492057.html)  
[https://verne.elpais.com/verne/2015/05/13/articulo/1431515297\\_492057.html](https://verne.elpais.com/verne/2015/05/13/articulo/1431515297_492057.html)
  
- [Conaf](http://www.conaf.cl/perros-afectan-fauna-silvestre-y-seguridad-humana/)  
<http://www.conaf.cl/perros-afectan-fauna-silvestre-y-seguridad-humana/>
  
- Portal minero  
[www.portalminero.com](http://www.portalminero.com)
  
- Petdarling  
<https://www.petdarling.com/articulos/cuanto-dura-el-celo-de-una-gata/>
  
- Subtel  
[www.subtel.gob.cl](http://www.subtel.gob.cl)
  
- Santiago Times  
<http://santiagotimes.cl/2016/11/05/perros-callejeros-de-la-responsabilidad-ciudadana-a-las-politicas-publicas/>
  
- Ayuda en Acción  
<https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>

## ANEXOS

### **Anexo A: Alianza entre Universidad Santo Tomás e Intendencia Metropolitana**

Reportaje realizado por Bío Bio Chile el 21 de marzo 2017

Una alianza entre la intendencia Metropolitana y la Universidad Santo Tomás permitirá hacer un catastro real de cuántos perros callejeros deambulan en la región, además de continuar con una campaña de esterilización que prevenga esta situación.

Esta alianza se da en el marco del convenio de control canino “**Cuidado con el perro**”. El intendente **Claudio Orrego** señaló que “la problemática de los perros vagos debe transformarse en un tema de salud pública”.

Por esta razón, destacó que “las capacitaciones que se están implementando dentro de esta alianza, ayudarán a que en **dos años podamos esterilizar cerca de 180 mil canes**, fortaleciendo así la tenencia responsable y educación sobre las mascotas”.

Además, Orrego agradeció que “UST Santiago se una a este convenio de control canino, ya que es en las instituciones educacionales donde podemos recibir más beneficios de esta índole, con profesionales y expertos comprometidos con la problemática”.

El rector de la UST Santiago, **Rollando Kelly**, señaló que se trabajará junto a la escuela de Medicina Veterinaria y con el departamento a cargo de Vinculación con el Medio de la institución.

## **Anexo B: Ley 21.020 sobre la Tenencia Responsable de Mascotas**

*Biblioteca del Congreso Nacional*

### **¿Qué se entiende por mascotas o animales de compañía?**

Son aquellos animales domésticos, cualquiera sea su especie (no sólo perros y gatos), que sean mantenidos por las personas para fines de compañía o seguridad. Se excluyen los animales cuya tenencia se encuentre regulada por leyes especiales, como la ley de caza.

### **¿Qué es la tenencia responsable?**

Es el conjunto de obligaciones que contrae una persona cuando decide aceptar y mantener una mascota o animal de compañía. Debe registrarlo ante la autoridad competente cuando corresponda, proporcionarle alimento, albergue y buen trato, brindarle los cuidados veterinarios indispensables para su bienestar y no someterlo a sufrimientos a lo largo de su vida.

La tenencia responsable implica también la obligación de adoptar todas las medidas necesarias para evitar que la mascota o animal de compañía cause daños a las personas o a la propiedad de otros.

El propietario también es responsable de su alimentación, manejo sanitario, especialmente de la recolección y eliminación de sus fecas, y del cumplimiento de toda otra obligación dispuesta en la ley y sus normas complementarias.

## **¿Cómo operará el registro de perros y gatos?**

La identificación deberá hacerse a través de un sistema único, utilizando un dispositivo permanente e indeleble, de modo que permita relacionarlos con el responsable de tales mascotas o animales de compañía.

El Ministerio del Interior y Seguridad Pública deberá proporcionar una plataforma informática de registro e identificación de mascotas y animales de compañía, a la que accederán las municipalidades.

## **¿Qué se entiende por animal abandonado?**

Es toda mascota o animal de compañía que se encuentre sin la vigilancia de la persona responsable de él o que deambule suelto por la vía pública. También se considerará animal abandonado el que hubiese sido dejado en situación de desamparo en una propiedad privada.

Se considera perro callejero al que sin bien tiene dueño, es mantenido en el espacio público durante todo el día o gran parte del día sin control.

Se denomina perro comunitario al que no tiene un dueño en particular, pero que una comunidad alimenta y le entrega cuidados básicos.

## **¿Cómo se regulará la aplicación de la ley?**

Debe haber un reglamento dictado a través del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, suscrito además por el Ministro de Salud. Esa norma deberá estar aprobada en un plazo de 180 días desde que se publicó la ley.



## **¿Qué materias regulará el reglamento?**

1. Requisitos de las campañas de educación en tenencia responsable de animales para toda la comunidad.
2. Condiciones para el desarrollo de programas para prevenir el abandono de animales e incentivar la reubicación y cuidado responsable de estos.
3. Condiciones para el desarrollo de programas de esterilización masiva y obligatoria de animales.
4. Sistemas de registro e identificación de animales.
5. Sistemas para desincentivar la crianza y reproducción indiscriminada de animales.

## **¿Qué es un animal potencialmente peligroso?**

Es toda mascota o animal de compañía que ha sido calificado como tal por la autoridad sanitaria. En el reglamento se señalará cuáles son los perros potencialmente peligrosos en base a las siguientes características:

- a. Pertenencia a ciertas razas y sus cruces o híbridos.
- b. Características físicas.
- c. Existencia de conducta agresiva o de episodios anteriores de agresión.

El juez competente podrá calificar como potencialmente peligroso a aquel ejemplar de la especie canina que haya causado, al menos, lesiones leves a una persona o daños de consideración a otro ejemplar de su misma especie.

## **¿Qué debe hacer el responsable de un animal calificado como potencialmente peligroso?**

Deberá adoptar las medidas especiales de seguridad y protección que determine el reglamento respecto del ejemplar.

El reglamento fijará condiciones de tenencia especiales respecto de estos animales, tales como la prohibición de adiestramiento para la agresión, obligación de mantener a los animales en un espacio dotado de cerco seguro y adecuado a sus características, contratación de un seguro de responsabilidad civil, esterilización obligatoria, y, en caso de ser necesario, evaluaciones psicológicas de los dueños de dichos animales.

Los dueños o tenedores de perros potencialmente peligrosos tendrán la obligación de someterlos a adiestramiento de obediencia.

Los dueños de criaderos y los vendedores de perros potencialmente peligrosos deberán inscribirse en el Registro Nacional de Criadores y Vendedores de Animales Potencialmente Peligrosos de la Especie Canina.

### **¿Qué rol tienen las municipalidades?**

Las municipalidades deberán dictar una ordenanza sobre la tenencia responsable de mascotas o animales de compañía en el territorio comunal, la que deberá ajustarse a la normativa legal y al reglamento.

### **¿Puede autorizarse la muerte de animales como mecanismo de control?**

Las ordenanzas municipales y normas de los otros servicios públicos no podrán permitir la utilización de métodos que admitan el sacrificio como sistema de control de la población animal.

### **¿Qué norma se impone a los fabricantes de alimentos para mascotas?**

Todo producto alimenticio para mascotas o animales de compañía que se comercialice en el país deberá contener en su envase un espacio en el que se informará al público lo que se entiende por tenencia responsable de los mismos. Esta norma regirá un año después de publicada la ley.

## **¿Qué debe hacer el Estado para controlar la población de perros y gatos?**

El Ministerio del Interior y Seguridad Pública podrá priorizar la educación para la tenencia responsable de animales, a fin de controlar especialmente la población de perros y gatos.

Las municipalidades podrán establecer, en el marco de su disponibilidad presupuestaria, fondos concursables a los cuales podrán postular entidades con personalidad jurídica y sin fines de lucro para la promoción de la tenencia responsable.

## **¿Qué labor debe hacer el Ministerio de Educación?**

El Ministerio de Educación podrá entregar orientaciones a los establecimientos educacionales de todos los niveles sobre temas relacionados con el cuidado de los animales de compañía, el compromiso de las personas con ellos, con el medio ambiente, con la higiene y con la salud tanto de las personas como de los animales.

## **¿Puede haber entrenamiento de perros para hacerlos más agresivos?**

No. Se prohíbe a los responsables de mascotas o animales de compañía el adiestramiento dirigido a acrecentar y reforzar su agresividad. Sólo se puede hacer en el caso de perros pertenecientes a las Fuerzas Armadas, a las de Orden y Seguridad Pública y a Gendarmería de Chile.

El incumplimiento de esta norma será sancionado con multa e inhabilidad absoluta perpetua para la tenencia de animales.

### **¿Puede haber peleas de mascotas como espectáculos?**

No, está prohibido. Quienes organicen peleas de animales serán castigados con multa de dos a treinta unidades tributarias mensuales y se le podría aplicar una pena de presidio de de presidio menor en sus grados mínimo a medio (61 días a tres años)

### **¿Qué sanción tiene el abandono de animales?**

El abandono de animales será considerado maltrato y crueldad animal y será sancionado de acuerdo con el delito de maltrato o crueldad con los animales, es decir, con la pena de presidio menor en sus grados mínimo a medio (61 días a tres años) y multa de dos a treinta unidades tributarias mensuales, o sólo con esta última.

### **¿Qué pena se aplica ante otras vulneraciones a la ley sobre tenencia responsable?**

Se sancionará con multa de una a treinta unidades tributarias mensuales, sin perjuicio de la aplicación de lo dispuesto en el Código Penal sobre maltrato animal y en otras normas relacionadas.

En caso de reincidencia, podrá imponerse hasta el doble de la multa. El juez de policía local queda facultado para disponer el comiso del animal y su ingreso a un refugio de animales o a un centro de mantención temporal o su entrega a la persona que designe y que acepte el encargo, por el plazo que determine.

En los casos en que las infracciones se cometan por centros de mantención temporal o en los lugares de venta, crianza y exposición de mascotas o animales de compañía, se podrán aplicar multas de hasta cincuenta unidades tributarias mensuales. En caso de reincidencia la multa se elevará al doble. Además de ello, se podrá imponer la clausura temporal, hasta por tres meses, o la clausura definitiva del establecimiento.

**¿Qué pena especial se establece para los que maltraten a una mascota o animal de compañía?**

La inhabilidad absoluta perpetua para la tenencia de animales.

**¿Cuál es la pena por una acción u omisión cause daño al animal?**

La pena será presidio menor en sus grados mínimo a medio (61 días a tres años) y multa de diez a treinta unidades tributarias mensuales, además de la accesoria de inhabilidad absoluta perpetua para la tenencia de cualquier tipo de animales.

Si se causaran lesiones que menoscaben gravemente la integridad física o provocaran la muerte del animal se impondrá la pena de presidio menor en su grado medio (541 días a tres años) y multa de veinte a treinta unidades tributarias mensuales, además de la accesoria de inhabilidad absoluta perpetua para la tenencia de animales.

**¿Quién fiscaliza el cumplimiento de la ley?**

Las municipalidades, en materias de su competencia, y la autoridad sanitaria.

**¿Las organizaciones promotoras de la tenencia responsable de mascotas pueden querellarse en casos de maltrato?**

En el caso del delito de maltrato o crueldad animal podrán querellarse las organizaciones promotoras de la tenencia responsable de mascotas o animales de compañía, cualquiera sea su domicilio dentro del país.

## **¿Hay otras sanciones que contemple la ley?**

Toda otra contravención a las disposiciones de esta ley sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía se sancionará con multa de una a treinta unidades tributarias mensuales, salvo que la conducta tenga una sanción más grave.

## **¿Qué registros deberá mantener y administrar el Ministerio del Interior y Seguridad Pública?**

Dentro de un plazo de 90 días desde que se publica la ley deberán estar operativos los siguientes registros:

1. Un Registro Nacional de Mascotas o Animales de Compañía.
2. Un Registro Nacional de Animales Potencialmente Peligrosos de la Especie Canina.
3. Un Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro Promotoras de la Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía.
4. Un Registro Nacional de Criadores y Vendedores de Mascotas o Animales de Compañía.
5. Un Registro Nacional de Criadores y Vendedores de Animales Potencialmente Peligrosos de la Especie Canina.
6. Un Registro Nacional de Centros de Mantenimiento Temporal de Mascotas o Animales de Compañía.

## **¿Qué va a pasar con los perros callejeros?**

Las municipalidades tendrán facultades para rescatar a todo animal que no tenga identificación y sea encontrado en calles, parques, plazas y sitios eriazos. El personal municipal lo podrá entregar a entidades sin fines de lucro que estén inscritas en el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro Promotoras de la Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía para sanitizarlo, esterilizarlo y reubicarlo al cuidado de alguna persona u organización que asuma su tenencia responsable.

## **¿El dueño de un perro responderá por los daños que provoca?**

Todo responsable de un animal regulado por la ley responderá civilmente de los daños que se causen por acción del animal, sin perjuicio de la responsabilidad penal que le corresponda.

El dueño del animal no será responsable judicialmente si la persona afectada ingresó a una propiedad sin autorización ni justificación o lo hizo para cometer un delito. Esto se aplica incluso si el perro causa lesiones graves o la muerte.

## **¿Cómo deben operar los centros de mantención temporal de mascotas o animales de compañía?**

Todo centro de mantención temporal de mascotas o animales de compañía deberá llevar un registro con los datos de cada uno de los animales que ingresen en el recinto y egresen de él. Estará obligado a mantener condiciones de bienestar animal, higiénicas y sanitarias adecuadas.

## **¿Cómo deben operar los establecimientos que venden mascotas?**

Los locales de venta y crianza de mascotas o animales de compañía estarán a cargo de un médico veterinario. Tendrán la obligación de llevar un registro en que consten los datos que determine un reglamento del Ministerio de Salud, así como los controles periódicos a que deban someterse los animales.

El médico veterinario a cargo de estos locales deberá asegurar que los animales que salgan del establecimiento cuenten con las vacunas y tratamientos antiparasitarios correspondientes a la edad y especie de que se trate.

Los dueños de criaderos y vendedores de perros y gatos deberán esterilizarlos antes de su entrega, a menos que el adquiriente sea otro criadero debidamente establecido e inscrito en el registro pertinente.

El incumplimiento de las condiciones de bienestar de los animales y seguridad de las personas serán sancionadas con multa de una a cincuenta unidades tributarias mensuales. En caso de reincidencia, la multa podrá elevarse al doble.

### **¿Qué son los centros de mantención temporal de mascotas o animales de compañía?**

Existirán centros de mantención temporal de mascotas o animales de compañía. Los dueños o administradores de esos lugares deberán inscribirlos en un registro oficial y deberán tener los datos de cada uno de los animales que ingresen en el recinto y egresen de él.

Los recintos deberán contar con espacios suficientes para cubrir las necesidades de los animales y proveerles alimento y agua en cantidades necesarias.

Asimismo, deberán contar con un número suficiente de caniles, jaulas y corrales, según sea el caso.

### **¿Qué magistrados son competentes para conocer de la ley de mascotas y animales de compañía?**

Los jueces de policía local.

### **¿Hay disposiciones para animales en catástrofes?**

La Oficina Nacional de Emergencia (Onemi) incorporará en sus protocolos de rescate instrucciones dirigidas a rescatar mascotas o animales de compañía, y realizará campañas preventivas para educar a la población en el manejo de esas especies en situaciones de catástrofe



## **Anexo C: Ley 20.500 sobre las Asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública**

*Biblioteca del Congreso Nacional*

### **¿Qué libertades tengo para formar una asociación?**

Todas las personas tienen derecho a asociarse libremente para perseguir fines lícitos. Nadie puede ser obligado a formar una asociación, ni a integrarse o a permanecer en ella, mucho menos como requisito para desarrollar o acceder a un trabajo. La afiliación es libre, personal y voluntaria.

De hecho, el Estado asume como deber promover y apoyar las iniciativas de asociación de la sociedad civil. Los órganos de la Administración del Estado deben garantizar que las asociaciones cuenten con plena autonomía.

Y no pueden adoptar medidas que interfieran en su vida interna.

Las asociaciones pueden reunirse en uniones o federaciones, y éstas a su vez tienen libertad para formar confederaciones.

Están prohibidas las asociaciones contrarias a la moral, al orden público y a la seguridad del Estado.

### **¿Qué es una organización de interés público?**

Son las personas jurídicas sin fines de lucro cuya finalidad es la promoción del interés general, en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común, en especial las que funcionen mediante voluntariado. Ejemplo de estas organizaciones son las uniones comunales, juntas de vecinos y asociaciones indígenas.

## **¿Una asociación debe tener algún tipo de reglamento o constitución?**

Ante todo, las asociaciones deben garantizar los derechos y deberes que sus asociados tendrán en materia de participación, elecciones y acceso a información del estado de cuentas, sin perjuicio de las demás estipulaciones que ellas consideren incluir.

Cada asociación debe tener **estatutos**, que deben contener:

- El nombre y domicilio de la persona jurídica.
- La duración, cuando no se constituya por tiempo indefinido.
- Los fines a que está destinada.
- Los bienes que forman su patrimonio inicial y la forma en que se aporten.
- Sus órganos de administración, cómo serán integrados y las atribuciones que les correspondan.
- Cómo se reformarán los estatutos y cuál será el procedimiento de extinción de la persona jurídica, indicándose la institución sin fines de lucro a la cual pasarán sus bienes en este caso.

Los estatutos de toda asociación deben determinar los derechos y obligaciones de los asociados, las condiciones de incorporación y la forma y motivos de exclusión.

## **¿Una asociación debe tener personalidad jurídica?**

No necesariamente. Una asociación de ciudadanos puede o no gozar de personalidad jurídica. En caso de que no la tenga, otra persona (natural o jurídica) podrá actuar en su representación, especialmente por obligaciones contraídas ante terceros.

## **¿Existe algún registro que contenga datos de agrupaciones ciudadanas?**

El Servicio de Registro Civil e Identificación debe, desde el 16 de febrero de 2012, mantener un Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro. Este debe contener los antecedentes relativos a la constitución, modificación, disolución o extinción de tales asociaciones, qué órganos las dirigen o administran, entre otras informaciones.

## **¿Puede una asociación recibir fondos públicos?**

Sí, **las organizaciones de interés público** pueden recibir fondos públicos, para la ejecución de proyectos, subvenciones o subsidios. Sin embargo, deben informar públicamente cómo se usan dichos fondos. Además, estas organizaciones deben publicar un balance contable anual.

## **¿Qué es el Fondo de Fortalecimiento de las Organizaciones de Interés Público?**

Es un fondo público destinado al financiamiento de proyectos o programas nacionales y regionales que involucren a las organizaciones de interés público. Está regido por un Consejo Nacional que aprobará los requisitos para postulación de proyectos y adjudicará los programas nacionales que postulan anualmente, entre otras tareas.

## **¿Puede una asociación ciudadana participar en la gestión de las autoridades públicas?**

Sí, de hecho, el Estado reconoce a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes, programas y acciones. Cada órgano de la Administración del Estado debe establecer las modalidades de participación que tendrán las personas y organizaciones en el ámbito de su competencia. Estas modalidades deben mantenerse actualizadas y publicarse a través de medios electrónicos u otras formas de difusión. Además, dichos órganos deben hacer una cuenta pública de sus acciones, planes, políticas, programas y ejecución presupuestaria.

También deberán señalar las materias de interés ciudadano en que se requiera conocer la opinión de las personas, mediante una consulta que debe ser informada, pluralista y representativa. Las opiniones que se recojan deben ser evaluadas y ponderadas por el órgano respectivo.

Finalmente, deberán establecer consejos de la sociedad civil, de carácter consultivo, conformados de manera diversa, representativa y pluralista por integrantes de asociaciones sin fines de lucro relacionadas con la materia y competencia del órgano respectivo.

## **¿Cómo funciona esto a nivel comunal?**

Las organizaciones civiles tendrán participación a través de consejos comunales de organizaciones de la sociedad civil que deben existir en cada comuna, los que podrán hacer observaciones sobre los presupuestos de inversión, plan comunal de desarrollo y modificaciones al plan regulador propuestos por el alcalde. Además, el alcalde deberá hacer cuenta anual de su gestión ante estas entidades y ante el Concejo. Los integrantes de cada consejo serán elegidos por las organizaciones civiles que funcionen en las respectivas comunas.

## **¿Qué trámite hay que seguir para constituir una asociación ciudadana?**

El acto por el cual se constituyan las asociaciones o fundaciones debe constar en una escritura pública o privada suscrita ante notario, oficial del Registro Civil o funcionario municipal autorizado por el alcalde. Luego, hay un plazo de 30 días para dejar una copia de esta acta en la secretaría municipal de la comuna donde la asociación está domiciliada. Si el secretario municipal no tiene objeciones a la formación de la asociación, tiene 30 días para enviar los antecedentes al Registro Civil, para que los incluya en el Registro mencionado anteriormente.

## **¿Hay que formar un directorio?**

Sí, cada asociación debe contar con un directorio de al menos tres miembros, que se encargará de su dirección y administración y cuyo mandato podrá ser de hasta cinco años. El directorio debe estar encabezado por un presidente, que lo será también de la asociación. Los directores ejercerán su cargo gratuitamente, pero tendrán derecho a que se les reembolsen los gastos, autorizados por el directorio, en que hayan incurrido en el ejercicio de su función.

## **¿Pueden las asociaciones realizar labores económicas?**

Sí, pero siempre y cuando se relacionen con sus fines. También pueden invertir sus recursos de la manera que decida su administración.

Las rentas que se perciban de tales actividades sólo podrán destinarse a los fines de la asociación o a incrementar su patrimonio. Las asociaciones están obligadas a llevar una contabilidad, que podría ser examinada por auditores externos e independientes

### **¿Quién fiscaliza a estas asociaciones?**

El Ministerio de Justicia.

## **Anexo D: Perros callejeros: De la responsabilidad ciudadana a las políticas públicas**

*Reportaje realizado por Santiago Times el 6 de noviembre 2016*

En Holanda, ya no hay perros en las calles sin dueños, nuestro país; en cambio, vive una realidad diametralmente opuesta, en donde, sólo en la Región Metropolitana, hay más de un millón de perros abandonados. Un proyecto de ley, que penará su abandono, aún duerme en el Congreso.

La responsabilidad de las personas respecto a los animales ha cambiado notablemente. Muchas personas hoy en día demandan mayor protección, control y difusión con respecto a los animales de compañía. Producto de lo anterior, se han formado múltiples organizaciones que procuran canalizar estas demandas. Por ejemplo, desde los años previos hasta la creación de la Ley 20.380 Sobre Protección de los Animales en el año 2009, se han formado organizaciones con la intención proteger a los animales de compañía como:

Colegio Médico Veterinario de Chile (1955), Brigada Investigadoras de Delitos contra el Medio Ambiente y Patrimonio Cultural (2002), Parlamentarios por la Dignidad Animal (2015), ZooData (2000), Ecopolis Disciplinas integradas (2006), Sociedad Chilena de Protección Animal (2011), Animanaturalis (Chile/2011), Animal Libre (2010), Responsanimal (2015), OPRA (2005), entre otras.

Sin embargo, el problema de los perros callejeros aún no se resuelve, pese a los esfuerzos de estas organizaciones.

Hace unos meses atrás, recibimos una noticia que Holanda se convirtió en el primer país del mundo sin perros en las calles, producto de distintas políticas ejecutadas de corto y largo plazo. Políticas que involucran desde la educación ciudadana hasta importantes multas por el abandono de perros en espacios públicos.

Como resultado de estas políticas, ya para el periodo comprendido entre el otoño del año 2006 y el invierno del año 2007, Según la *Stray Animal Control Europe*, en Holanda se estimaba que la población canina era de 1,8 millones, sin perros callejeros

Esta noticia, toca muy de cerca a Chile debido a que los perros callejeros (con o sin dueño que recorren o viven las calles) son un problema creciente. En Chile, y sólo en la Región Metropolitana (RM), se estimaba que, ya para el año 2003, la población total canina era de 1.172.192 perros en una relación hombre: perro de 6,4:1.

Actualmente, en la RM existen aproximadamente 1.689.942 perros. Entre los cuales el 5,3% no tiene dueño, pero el 94% o más sí los tiene. Si a esto le sumamos una población canina estimada para todo Chile en 3.444.475 millones, el desafío para el control, protección y solución para el problema de los perros callejeros es aún mayor.

Pero ¿están protegidos los perros callejeros en Chile?

La modificación a la Ley 20.380 Sobre Protección Animal, que entró en tramitación hace unos meses, contemplaría, entre otras cosas, “actualizar el actual delito de maltrato animal” (estipulado en el artículo 291 bis del Código Penal) con la intención de brindar mayor efectividad en la aplicación de la ley, estableciendo, por ejemplo, que el abandono de un animal de compañía tendrá una pena de presidio menor en su grado mínimo a medio y multas de dos a treinta UTM mensuales.

No obstante, esta ley aún sigue en tramitación en el Congreso Nacional, por lo que no será posible saber si políticas públicas tan simples como la de Holanda, puedan funcionar para el caso de Chile en torno a la tenencia responsable de mascotas y, aún más, si formará parte de la agenda institucional de Gobierno y no sólo de la agenda pública.

Por esta razón, los desafíos, que son muchos, y que van desde lo económico hasta lo social, el Gobierno y los diversos actores involucrados deberán responsabilizarse tanto de llevar a cabo las políticas públicas como de la ejecución de los programas destinados a solucionar el tema de los perros callejeros en las ciudades. Un ejemplo de esto será que muchas más comunas de la RM y de Chile integren el “Programa Nacional de Tenencia Responsable de Animales de Compañía” a cargo, principalmente,

de las Municipalidades. Este será un asunto no menor que deberán enfrentar, en este periodo de elecciones municipales, los nuevos alcaldes electos.



## **Anexo E: Entrevista con Cynthia Pinilla – Fundadora de Fundación Rescate Canino**

### **1. ¿Cuál es la motivación de este proyecto?**

Son tres pilares: adopta, esteriliza y educa.

Adoptar un perro en riesgo, esterilizar para evitar la sobre población y educar para que las nuevas generaciones no abandonen un perro en la calle, o sea tenencia responsable, considerando que la vida de un perro es mínima 15 años.

### **2. ¿Qué ventaja tiene una persona en adoptar con ustedes versus otras organizaciones?**

Primero el perrito se va adoptado luego de llenar un formulario y este será supervisado con uno de nuestros veterinarios, ofreciendo un servicio veterinario a futuro a bajo costo, esto significa que el perro se va esterilizado, vacunado y en condiciones de ingresar a su nuevo hogar a costo 0 para nuestra organización.

### **3. ¿Cómo obtiene financiamiento la organización?**

Con socios, y eventos a beneficio más el dinero que se recaude por venta de productos donados, también hemos dictado cursos de primeros auxilios caninos con la participación de la Cruz Roja, veterinarios, etólogos.

### **4. ¿Están asociados a alguna empresa que pueda ayudar a la mantención de los canes?**

Royal Canin dona 200 kilos de alimento mensual, también tenemos convenio con la clínica veterinario Vet y el Hospital veterinario alemán, la Clínica veterinario San miguel y la clínica veterinaria san Ignacio.

Los alimentos para los animales son donados o también deben ser financiados por los integrantes de la organización

Cuando no alcanza el alimento, recibimos aportes de particulares, como es el caso de un colegio de Chicureo que dono 800 kilos de alimento.

**5. ¿Las personas que trabajan en la organización son trabajadores sujetos a horario o voluntarios?**

El trabajo de nosotros es absolutamente voluntario

**6. ¿Han realizado campañas de marketing o publicidad para dar a conocer la organización?**

El año pasado nos donaron una promoción en la vía pública, de una semana en pantalla gigante y pudimos mostrar nuestra organización y solicitar aporte de la comunidad

**7. ¿Ustedes realizan jornadas de adopción?**

El año pasado estuvimos en Los Mall Plaza, pero no tuvo el éxito esperado, debido a que se hizo con los perros abandonados en el entorno de los Mall, y esto significo que de los perros de la organización solo llevamos 1 o 2, este año realizaremos una campaña con Twistos.

**8. ¿Cómo se maneja la competencia con las otras fundaciones para captar fondos?**

Tenemos socios cautivos que ha visto nuestra labor a través de todos estos años, a los cuales los contacto personalmente, ejemplo solicitamos padrinos para la esterilización de los perritos y cada uno hace un aporte.

**9. ¿En los tiempos de campañas solidarias masivas (por ejemplo, teletón) se resienten los aportes?**

No, no nos afecta. Ahora estamos en conversaciones una empresa, para poner una alcancía. Esto nos aliviará bastante, considerando que tenemos deudas con clínicas veterinarias superior a tres millones de pesos

**10. ¿La fundación realiza informes de transparencia financiera?**

Nosotros hacemos una rendición publica de los aportes y los gastos realizados a los socios se le manda un reporte anual de gastos.

**11. ¿Cómo se efectúa la captación de voluntarios?**

Años atrás lo hacíamos en las jornadas de adopción en los Mall Plaza, ahora tenemos un convenio con Duoc que nos invita a sus ferias y promocionamos nuestra fundación.

**12. ¿Cuál es la cantidad mínima de voluntarios que necesita la fundación para su funcionamiento?**

Solo para las jornadas de adopción necesitamos voluntarios presenciales, los perros están en las casas de los voluntarios, ejemplo en la casa de un voluntario de Lampa tiene 38 perros, en la casa de la doctora que trabaja en la fundación hay 48 perros, en Maipú hay dos casas que tienen 8 perros cada una, en mi casa hay 15 perros, en total a la fecha tenemos 45 gatos y 120 perros

Podemos concluir que los recintos donde habitan las mascotas son proporcionados por los socios.

Casi, también tenemos mascotas en hogares temporales, por los cuales debemos pagar, es decir arrendamos el patio para poner caniles, estos animales son visitados y atendidos por nuestros socios, también hay mascotas que son más conflictivas y no pueden convivir con los otros animales, y estos están en diferentes clínicas veterinarias por las cuales también pagamos

**13. ¿Han evaluado la posibilidad de la compra de un terreno para adecuarlo como refugio de mascotas?**

No nos conviene en este momento, es preferible atenderlos bien en forma parcializada.

**14. ¿Cuántas personas se necesitan en la jornada de adopción?**

Depende, si llevamos 15 perro necesitamos 15 voluntarios, cada uno se encarga de un perro, en la mañana antes de partir a la jornada de adopción a cada voluntario se le instruye de las características del animalito que se va a encargar entregar en adopción

**15. ¿Dentro de la fundación hay una división de labores asignadas?**

Las labores administrativas las veo yo directamente, por malas experiencias no me gusta derivar funciones, pero también hago de todo, llevo a la mascota a su nueva casa, barro, limpio sus desechos, los llevo al veterinario, etc.

**16. ¿La estructura de costos es fija o variable?**

Todos los costos son variables, dependiendo del estado de los animales, el alimento es fijo, Royal Canin no regala 200 kilos y se necesitan 350 kilos para la mantención de los animales. Esporádicamente Royal no hace un regalo de alimentos extra, esta vez nos regalaron 600 kilos

**17. Los otros recursos, como vehículos, ¿cómo se consiguen?**

A través de los voluntarios y de gente amiga que colabora no importando el día ni la hora.

### **18. ¿Han pasado crisis económicas y como las han superado?**

Por supuesto que hemos tenido crisis y no contamos con fondo de emergencia, y las hemos ido superando con lo que vamos recaudando poco a poco.

### **19. ¿Qué pasa cuando ya no hay capacidad de recibir nuevos animales?**

Entonces no podemos recibirlos, pero los ayudamos promocionando a quienes puedan adoptarlos. Algunas personas creen que es obligación recibir a los perros o gatos en abandono, suponen que el gobierno nos da una subvención, lo cual no es efectivo, nuestra fundación no cuenta con ningún tipo de aporte gubernamental.

### **20. La ley Cholito, suponía que se iba a contar con aporte del Estado, ¿cómo ha sido eso?**

La ley Cholito aún no está concretada en el aspecto financiero, y tampoco está concluida en su totalidad, aun se debate sobre la tenencia de animales en casa, ejemplo la cantidad de metros cuadrados por mascota

### **21. ¿La fundación cuenta personalidad jurídica?**

He tratado reiteradas veces de tramitar una personalidad jurídica, pero me han tramitado demasiado y no he concretado nada.

### **22. ¿Existe una entrada de dinero fija mensual?**

Si, la de los socios, la cual asciende a \$800.000 a \$1.500.000

### **23. ¿Cuáles son los gastos recurrentes?**

El veterinario es el gasto más alto, sino tuviéramos el aporte de Royal entonces sería la comida. Al recoger un perro debe ir al veterinario para hacer una cuarentena, esterilizarlo, vacunarlo y hacer exámenes varios para dejarlo en óptimas condiciones de adopción, ese es el protocolo que tiene nuestra fundación.

### **24. ¿Cuántos años tiene esta fundación?**

Veintisiete años

### **25. ¿La cantidad de voluntarios se ha mantenido en el tiempo?**

Si, se han ido algunos y han llegado otros, por lo cual siempre hemos podido operar con el mismo número aproximadamente

### **26. ¿Cuál es la cantidad de mascotas que han logrado ser adoptadas?**

Este año hemos rescatado aproximadamente 100 perros y hemos dado en adopción 80 animalitos. Royal Canin supervisa la cantidad de mascotas que se han reubicado, y nos dan un kit de adopción consistente en comida, juguete y manual de cuidado del perro. Para continuar con su ayuda en alimento es necesario que el animal no sea devuelto.

### **27. ¿Cuántos eventos de adopción efectúan al año?**

Generalmente 6 o 7 jornadas, tratando de ir incrementado esta cantidad, pero no hago uso de las festividades como el día del niño o navidad, porque a lo largo los niños se aburren del juguete y lo desechan, los animales no son juguete. Los meses de enero, febrero y marzo son los peores para la adopción.

## **28. ¿Cuál es el perfil del adoptante que ustedes aceptan?**

Aquel en que la mascota adoptada, va a ser un miembro más de la familia, que van a poder tenerlo hasta sus últimos días sin faltarle, alimentación, salud y cariño.

- La situación económica y cultural del adoptante inside en la adopción

Evidente, si no dispone de ingresos para una buena mantención de la mascota no puede hacerse cargo de esta, nosotros llenamos un formulario de atención y visitamos la casa donde va vivir la mascota

## **29. ¿Cuánto se gasta en una mascota que tiene que quedarse en la clínica por comportamiento conflictivo?**

Depende, como ejemplo tengo una perrita de 12 años que no ha podido sociabilizar en ningún hogar, y está en una clínica, por solidaridad me cobran \$60.000 mensual. De esto hace 6 años

## **30. ¿La fundación cuenta con adiestrador canino?**

Tenemos un etólogo que es un sicólogo canino

## **31. ¿Cómo se convence a un posible adoptante, que tanto el perro abandonado como el de raza son factibles de incluirlos como miembros de la familia?**

Haciendo notar que el cariño que entrega un animal abandonado es superior al perro comprado, dado el sufrimiento que han pasado.

**32. ¿Hay algún animal que no pueda ser adoptado?**

La mayoría de los perros son adoptables, salvo excepciones que nosotros tratamos o quedan internados en las clínicas que nos apoyan.

**33. ¿Los animales que están en muy malas condiciones son sacrificados?**

Sólo cuando el veterinario indica que ya no hay nada más que hacer, de lo contrario agotamos todos los medios de mantenerlos con vida.

**34. ¿Cómo se conforma administrativamente la fundación?**

Yo soy la presidenta, contamos con secretario, contador y un director

**35. ¿Cuál es la velocidad de crecimiento de la fundación?**

Inicialmente fue poco, luego nos hemos dado a conocer y hemos ido creciendo



## **Anexo F: Entrevista con Aline Herrera – Voluntaria de Fundación Adopta**

### **1. ¿Cuál es la Misión de la Fundación adopta?**

La misión es bastante idílica, terminar con la situación de calle de los gatos, considerando que es poco probable, entonces la idea es reducir la población de gatos callejeros, rescatando, rehabilitando y reubicando a los gatos

### **2. ¿Qué es lo que diferencia a la fundación adopta a las otras fundaciones animalistas?**

Como primera medida nosotros aceptamos gatos de todas las edades, sin importar el estado médico en que se encuentran, rescatamos los gatos sin importar la situación en que se encuentran, también nuestros gatos se entregan esterilizados, considerando que es la única forma de terminar el aumento de la población gatuna

### **3. ¿Cuándo ingresa un gato a la fundación, hay algún procedimiento antes de entregarlo en adopción?**

Nuestra primera misión consiste en ubicar un hogar temporal, pero si el gato viene con problemas de salud o en mal estado por maltrato entonces se va a una clínica hasta que esté en condiciones de ser esterilizado, cuando ha concluido el periodo de recuperación entonces el gato está en condiciones de entrar al proceso de adopción.

### **4. ¿Cuánto tiempo es la espera para la adopción?**

En general son dos semanas porque el gato puede estar incubando una enfermedad

En periodo de invierno, desde que se esteriliza un gato puede ser adoptado a los dos días, en la primavera hay muchas gatas con camadas por lo cual se espera una semana entre la esterilización y la adopción, es importante también contar con la cantidad de cupos disponibles de adopción

## **5. ¿Cómo se genera la red de hogares temporales?**

Se sube una campaña a través de redes sociales de hogares temporales, aunque ya hay hogares comprometidos, no aceptamos cualquier hogar temporal, porque requiere un compromiso grande y no toda la gente tiene el concepto de tenencia responsable, nosotros mandamos una encuesta para saber si califica como hogar temporal y si se harán cargo de la alimentación y la arena sanitaria.

## **6. ¿Cómo se logra el financiamiento de la fundación?**

El financiamiento en general es solo con gente sensibilizada con la causa, socios, campañas redes sociales, apadrinamiento, los operativos de esterilización son semanalmente y se operan aproximadamente 25 gatos. Se compraron trampas para cazar gatos asilvestrados con fondos de la Ilustre Municipalidad de la Reina, pero el 99% de los gastos son financiados con aportes de socios. También lanzamos unos libros los cuales fueron auspiciados por Master Cat y Cat Chow, todas las ganancias de estos libros fueron ingresadas a la fundación. También tenemos dos eventos al año los cuales son auspiciados por distintas empresas y los fondos van a la fundación

## **7. ¿Hay algún auspiciador permanente?**

No, solo nos auspician en los diferentes eventos puntuales, lo que hacen las diferentes marcas es donarnos los remanentes que le quedan ejemplo Walmart nos dona arena sanitaria y alimentos que están en merma. Nosotros tenemos un albergue en Tomas Moro con 147 gatos y ocupamos más de \$100.000 de arena sanitaria semanalmente. En alimento hay marcas que nos ayudan, pero no en forma permanente.

## **8. ¿Hay algún convenio con clínicas veterinarias?**

No hay ningún convenio formal, la clínica san miguel nos permite pagar en cuotas la atención de los gatos con costos preferenciales.

## **9. ¿El personal con que cuentan son contratados o voluntarios?**

Funcionamos con una red de voluntarios en la totalidad

Se han realizado campañas de captación de socios

Se han realizado campañas, el Fanpage que nosotros tenemos hay más de 15.000 personas, pero las personas donan una vez y no es una cantidad con la que se puede contar mes a mes, no tenemos socios captados permanentemente y no podemos tener cuenta corriente porque los aportes son variables

## **10. ¿Cómo son las jornadas de adopción?**

Las jornadas de adopción son todos los fines de semana exceptuando navidad, porque no son regalos, son seres vivos, y solo se entregan a personas mayores de edad y con recursos para su mantención

## **11. ¿Cómo se maneja la competencia con otras fundaciones?**

En general trabajamos en alianza con otras fundaciones animalistas, cualquier gato que salga de la calle para nosotros es un alivio, esa es la finalidad, solo nos diferenciamos no competimos.

## **12. ¿Realizan un informe de transparencia de los fondos?**

Hacemos anualmente un cierre informativo.

## **13. ¿Cómo captan nuevos socios?**

A través de las redes sociales

## **Anexo G: Entrevista con Montserrat Sainz – Directora de Tesorería de Refugio Esperanza / Mirada Animal Chile**

### **1. ¿Cómo nace la Corporación Mirada Animal Chile?**

Existía el Refugio Esperanza que era financiado por la familia Awad que tenía aproximadamente 500 perros albergados, debido a problemas económicos esta familia no pudo seguir manteniendo este refugio y en ese momento se juntaron personas que no se conocían decidieron ayudar y su primera iniciativa fue crear una cuenta en Facebook que se llamaba “Amigos Refugio Esperanza”, al cabo de 2 meses estas personas estaban a cargo de este refugio. El siguiente paso era obtener apoyo de empresas y para esto era necesario tener una personalidad jurídica y se creó la personalidad jurídica de la Corporación Mirada Animal.

### **2. Cuál es el número de perros que actualmente alberga el Refugio Esperanza**

Actualmente se alberga aproximadamente 140 perros (40 cachorros y 100 perros adultos)

### **3. ¿Existe alguna empresa que les esté entregando alimentos?**

Actualmente Jumbo regaló 19 toneladas de alimento lo que es equivalente a un año de alimento para los perros del Refugio Esperanza, cambio del retiro de perros en los sitios de Jumbo, lo que se mantuvo como campaña de marketing en las revistas de Jumbo, con lo que Jumbo conversó con los proveedores de los alimentos para poder realizar los donativos.

### **4. ¿Actualmente algún convenio con algún ente estatal que apoye al Refugio Esperanza?**

Directamente no, pero una veterinaria de la municipalidad de Padre Hurtado ganó un proyecto de esterilización de 200 perros de la municipalidad y se llegó al acuerdo de que los perros esterilizados que no tuviesen donde volver se les buscaría hogar a través de la Corporación Mirada Animal Chile.

### **5. ¿Existe alguna empresa del rubro farmacéutico animal que les haya entregado donaciones al Refugio?**

Si, la empresa Drag Pharma realizó donaciones de vacunas y antiparasitarios para el refugio. Y la Empresa Chemie.

## **6. ¿Existe otro convenio con empresas?**

Si, también existe una colaboración con la empresa Abertis que son operadores de Autopistas concesionada. Ellos cuando encuentran un perro en la carretera ya sea herido o en buenas condiciones pagan sus gastos médicos y gastos de mantención en el Refugio Esperanza hasta que se pueda entregar en Adopción, eso sí, tienen un cupo de 6 perros mensuales. Además, entregan dinero mensual que corresponde a la mitad de los gastos fijos del Refugio.

Otro convenio que existe es con CIDEF que entrego un automóvil al 50% del valor comercial y la diferencia se está pagando en cuotas para que pueda ser utilizado por el Refugio Esperanza.

## **7. ¿Tienen algún convenio para recaudar fondos a través de una cuenta corriente o un sistema similar?**

Actualmente la Corporación Mirada Animal tiene el sistema de pago automático de cuentas que permite que se puedan generar descuentos automáticos de las cuentas corrientes de los donadores.

## **8. ¿Cuál es la misión de Refugio Esperanza / Corporación Mirada Animal?**

Somos una corporación destinada a trabajar por el bienestar animal y promover el respeto y la tenencia responsable de animales de compañía, especialmente en condición de abandono, rescatando y mejorando las condiciones sanitarias, educando y generando conciencia en la población. Esto lo hacemos para mejorar la calidad de vida, las condiciones de salud pública y contribuir a una sociedad más empática, solidaria y consciente de la interacción de los animales con el ser humano.

## **9. ¿Cómo contribuyen a la Educación en tenencia responsable de las mascotas?**

La corporación ha realizado charlas en colegios tales como Santiago College, Mayflower, Saint George, En Malls, Grupos Scouts, entre otros. Además, se han realizado visitas en el Refugio en dónde se promueve la tenencia responsable.

## **10. ¿Cómo se generó el contacto con los colegios?**

Ellos directamente nos contactan, esto se debe a que algunos de nuestros voluntarios pertenecen a las redes de estas instituciones y nos han ayudado a llegar a ellos.

### **11. ¿Cuál es la proporción de personas que son contratadas y voluntarios en el Refugio?**

Hoy el Refugio cuenta con 3 personas que son contratadas y se cuenta con más de 100 voluntarios. Uno de ellos es cuidador y encargado del Refugio en la semana, otro es un ayudante y una persona administrativa. Además, se maneja un chat de voluntarios con más de 100 personas (ingresa al chat un voluntario que haya ido al Refugio más de 4 veces) más los 7 directores, más 4 socios miembros. Hay un grupo considerado como la Familia del Refugio, que lo componen aproximadamente 40 personas que son voluntarios frecuentes, pero en general los voluntarios pueden ser variables en los fines de semana, pudiendo ser de 100 a 200 voluntarios.

### **12. ¿Cuál es la propuesta de valor que genera Corporación Mirada Animal / Refugio Esperanza?**

La ventaja que tiene Refugio Esperanza es que es abierto a todo el público, lo que genera más confianza, se logra el valor agregado de educar a las personas a diferencia de la gran mayoría de refugios animalistas que son de difícil acceso a la comunidad. En que se preocupan de educar tanto como del rescate de perros en situación de abandono.

### **13. ¿Existen protocolos de entrada al refugio?**

Cuando llega un perro al refugio se espera un periodo de 10 días antes de ser esterilizado y se desparasitan y se les ponen todas sus vacunas, también todo cachorro con más de 6 meses esta esterilizado. Todos los perros se desparasitan cada dos o tres meses según la orden del veterinario.

### **14. ¿Cómo se financia el refugio?**

Existe la ley de la tenencia responsable, en que todos los perros deben estar con Microchip y que la base de datos de los microchips los maneja el Ministerio de Hacienda. La ley habla de fondos municipales, pero si el gobierno no tiene los fondos no van a existir, y el gobierno no los tiene contemplados. Pero hoy no existen fondos de gobierno a los que no se pueden postular para obtener medicamentos.

La ley juega en contra ya que la ley de donaciones no contempla los fondos para fundaciones de animales, ya que, para donar, pasarían para las empresas como gastos, y si fuera por ley de donaciones les ayudaría, lo que hoy no ocurre.

### **15. ¿Han realizado campañas de Marketing?**

Se han realizado campañas con pantallas en las vías públicas de regiones, también nos regalaron un espacio en el metro, pero no se ha avanzado mucho en eso. Se han contactado fotógrafos para poder tomar fotos del refugio, y de los perros, también empresas de marketing también se han acercado, pero no hemos llegado a puerto con eso. Básicamente os movemos con Facebook y con las jornadas de adopción de los malls Portal La Dehesa, mall plaza Egaña, entre otros, con las campañas de Buscadog, que es una página que tienen cargado los datos de los perros de muchas fundaciones, lo que va asociado a las jornadas de adopción, que se realizan una vez al mes. A cada fundación se le asigna un mall en particular para poder tener mayor amplitud de campo.

### **16. ¿Existe una base de datos de los perros que entran y salen del refugio?**

Si, actualmente una voluntaria que es veterinaria lleva fichas de todos los perros del Refugio Esperanza y lleva un control de todas sus desparasitaciones, vacunas y antecedentes médicos.

### **17. ¿Actualmente tienen deudas con clínicas veterinarias?**

En este momento no, pero hubo momentos en los cuales demoramos algunos meses en pagar todo.

### **18. ¿Cómo manejan la competencia con otras fundaciones para lograr que las donaciones sean para ustedes?**

No existe una competencia con las otras ONG's Animalistas, como se explicó se intenta dar una propuesta de valor de transparencia y entrega de perros en buenas condiciones tanto de salud como emocional. Pero siempre existe un bien mayor, por lo que, si una familia está buscando un perro con determinadas características, y nuestro Refugio no lo tiene, buscamos en nuestras redes de contacto con otras fundaciones para dar con alguno que las tenga. La idea es no perder una posible adopción.

## **19. ¿Se realizan informes de transparencia financiera y operativa para los donadores /socios?**

Si anualmente se realiza un informe de transparencia con el que se debe cumplir por ley en el que se detallan todos los gastos que tuvo la corporación, esta información la puede solicitar cualquier socio y se presenta en las asambleas ordinarias.

Las donaciones vienen divididas en donaciones, donaciones cuota mensual, más los convenios por empresas.

Recientemente se realizó un convenio con Unilever para realizar una jornada de adopción interna y retirar a los perros de las dependencias, y si no se fueran adoptados, ver como los ingresan al Refugio. Por esto Unilever ha realizado también una donación.

Además, la Fundación trabaja con un cálculo del valor de un perro a precio de mercado, ya que la Fundación tiene valores diferentes, considerando que ellos tienen convenios con laboratorios y alimentos.

## **20. ¿Trabajan con un Departamento administrativo o de gestión?**

Somos 7 directores, el presidente maneja todo lo legal y lo más estratégico. Yo veo la dirección de finanzas. Hay una directora de adopciones quien es la que entrega a los perros y maneja los seguimientos con un equipo que la apoya en las tareas, y que se están realizando seguimientos desde el 2015. Hay otra persona encargada de asuntos veterinarios y los hogares temporales, en apoyo con un etólogo. Luego está otra persona encargada de diseño quien se encarga de las fichas y Facebook en apoyo con otra persona. Luego está otra persona encargada de eventos, jornadas y coordina los materiales y los traslados para los animales para las jornadas.

Siempre que se necesita apoyo en las jornadas se llaman a los voluntarios y deben encargarse de la inducción, entrevista a los adoptantes y ver si los perros son acordes a una u otra familia. Y está la encargada como de secretaria, quien contesta todo lo que los interesados en adoptar por redes sociales y correo, le contesta y deriva a quien corresponda.

Además de las personas encargadas del refugio y los apoyos de los veterinarios.

## **21. ¿Cómo se manejan en tiempos de crisis económicas?**

Sólo hemos tenido una gran crisis, con una epidemia de distemper y se contagiaron 40 cachorros, lo que fue muy caro, falleciendo 10 perros, y que significó llevar a las clínicas, hogares más los gastos médicos veterinarios y hospitalizaciones.



Para esas cosas siempre estamos trabajando con rifas, o ir a las jornadas de adopción con alcancías, que en dos o tres jornadas de adopción se juntan aproximadamente 500 mil pesos.

En casos extremos, se han subido rifas o se piden aportes, por ejemplo, de comida de cachorro, que en general las donaciones corresponden sólo a comida de adultos, por lo que se solicitan comidas de cachorros.

Esa única vez, que no tuvimos para pagar un sueldo, lo hemos suplido nosotros como directores.

Y la otra vez, fue la compra del refugio, que uno de los directores lo compró, es un terreno de él, pero que lo facilitó para poder tener el refugio.

La corporación paga sólo la luz, agua y las contribuciones.

## **22. ¿Cómo captan voluntarios?**

Debido a que parte de nuestra propuesta de valor es que nuestra fundación mantiene sus puertas abiertas a nuevos voluntarios todos los domingos contamos con una población flotante de voluntarios, de los cuales mucho de ellos terminan convirtiéndose en socios de nuestra corporación.

## **23. ¿Qué pasa cuando ya en el refugio no existe más espacio o infraestructura para acoger más animales? ¿Cuál es la capacidad de la fundación?**

El Refugio tiene 17 años, y es muy conocido en el sector, por lo que la tasa de abandono en las puertas del Refugio es enorme. En promedio nos dejan en la puerta como 5 al mes, más los que ingresan los voluntarios y los que ingresamos como directores.

Todos los perros se entregan con collar, chapita y chip, y nos ha pasado que entregamos en adopción cachorros y nos los devuelven cuando son adultos, por lo que ahí entran de vuelta a los hogares temporales, en dónde nosotros cubrimos todos los gastos, médico, alimentación, aunque existen temporales que se encargan de todos los gastos, pero si necesitan algo, nosotros corremos con esos gastos. Llamamos dos veces a la semana y se visitan.

Por otra parte, hay Hogares Temporales que se nos han convertido en hogares definitivos, lo que para nosotros es una pérdida, ya que se elimina la capacidad de tener ese hogar para recibir más perritos.

La capacidad optima del refugio es de 100 perros, pero hace varios meses esa cantidad fue superada y actualmente tenemos 140 perros, básicamente tenemos más perros por cada canil.

#### **24. ¿Han ocupado el sistema de apadrinar un perrito?**

Dentro de las donaciones de los socios, también está el padrino, que paga una cuota mensual por ejemplo \$40.000, y se le envían mensualmente las fotos de su perrito, quienes los van a ver, los sacan a pasear, les llevan regalos. Pero para el Refugio funciona mejor el sistema de socios. También dentro de los voluntarios hay padrinos y han terminado adoptando al perro.

Hay veces que los perros se dejan pasear sólo con sus padrinos y el etólogo los enseña a tratarlos y se conocen todas las mañan de cada uno.

#### **25. ¿Cómo captan socios / donantes?**

En las jornadas de adopción, se captan donantes a través de pago automático de cuentas, también muchos de nuestros voluntarios también vienen del mundo de los Scouts y nos apoyan con su trabajo.