



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**ADMINISTRACIÓN**

**PLAN DE LANZAMIENTO DE UN SERVICIO PARA LA  
ASOCIACIÓN SIN FINES DE LUCRO  
“CONSTRUYE IDENTIDAD”**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título Profesional de  
Licenciada en Administración**

**Presentado por**

**Nataly Amanda Flores Cueto**

**Asesora: María Ángela Priale Valle**

**Lima, diciembre 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

I.	CONTEXTO DEL TRABAJO: .....	1
1.	Descripción de la organización: .....	1
1.1	Misión: .....	2
1.2	Visión:.....	2
1.3	Valores:.....	3
2.	Estructura Interna:.....	3
2.1	Equipo y colaboradores: .....	3
2.2	Áreas: .....	4
3.	Proyectos desarrollados: .....	5
4.	Segmento de clientes.....	8
5.	Ventas / facturación .....	8
II.	PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA O SITUACIÓN POR MEJORAR.....	9
1.	Análisis FODA: .....	9
2.	Evidencias de problemas y situación de mejora: .....	10
3.	Objetivos del trabajo:.....	12
III.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: .....	13
9.	Definición de Empresa Social:.....	13
10.	Marco teórico para la creación de la propuesta de valor: .....	15
2.1	Design Thinking: .....	15
2.2	Propuesta de valor:.....	20
11.	Marco Teórico para la creación de un nuevo Modelo de Negocio: .....	21
3.1	Modelo de Negocio Canvas: .....	21
12.	Marco teórico de Marketing:.....	23
IV.	PROPUESTA DE MEJORA: .....	24
1.	Resultados de la Investigación de Campo:.....	24
1.	Resultados de usuarios de antiguos de Construye Identidad:.....	33
2.	Elaboración de propuesta de valor .....	39
3.	Creación de modelo de negocio:.....	41
4.	Plan de marketing digital .....	43
V.	VALORACIÓN DE IMPACTO: .....	50
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	52
1.	Conclusiones:.....	52
2.	Recomendaciones: .....	53
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Equipo de Construye Identidad.....	4
Tabla 2 Proyectos realizados por ONG Construye Identidad .....	5
Tabla 3 Análisis FODA de Construye Identidad .....	9
Tabla 4 Resumen de Diseño (Brief Design) .....	16
Tabla 5 Anotaciones para Observación Directa.....	17
Tabla 6 Definiciones de componentes del Modelo de Negocio para ONG .....	22
Tabla 7 Brief Design de investigación a maestros expertos.....	25
Tabla 8 Información obtenida por Observación Directa .....	26
Tabla 9 Resultados de Entrevistas Etnográficas .....	27
Tabla 10 Brief Design de investigación a usuarios.....	30
Tabla 11 Resultados sobre preferencias de entrevistados .....	31
Tabla 12 Resultados sobre las dificultades y obstáculos de entrevistados.....	32
Tabla 13 Resultados de las alegrías de entrevistados.....	32
Tabla 14 Nuevo público segmentado en Facebook.....	48
Tabla 15 Inversión a nuevo segmento.....	50
Tabla 16 Métricas de "Rutas por el Perú" en Facebook.....	50

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5 Edades de encuestados .....	34
Gráfico 7 Profesión de Encuestados .....	34
Gráfico 8 Actividades de participación con Construye Identidad.....	35
Gráfico 9 Motivaciones para tomar servicio.....	36
Gráfico 12 Porcentaje de interés en servicios de Construye Identidad .....	37
Gráfico 13 Porcentaje de agrado de característica del servicio.....	37
Gráfico 14 Puntaje del impacto en ámbitos personales.....	38
Gráfico 15 Encaje de Propuesta de Valor para Maestros.....	40
Gráfico 16 Encaje de Propuesta de Valor para Usuarios .....	40
Gráfico 17 Modelo de Negocio para "Ruta por el Perú" .....	41
Gráfico 18 Medios digitales de comunicación de "Construye Identidad" .....	44
Gráfico 19 Perfil de actuales fans de Facebook .....	45
Gráfico 20 Geografía de fans de Facebook.....	45

## **RESUMEN**

Muchas organizaciones sin fines de lucro en el país se han visto perjudicadas por la disminución progresiva de financiamiento a organizaciones sociales desde que Perú es declarado internacionalmente como país de renta media. Este hecho se suma a la difícil situación interna que viven estas organizaciones, las cuales en su mayoría no poseen los conocimientos de gestión para desarrollar proyectos de alto impacto que puedan mantenerse en el tiempo. El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollar un plan de implementación de un nuevo modelo de negocio para la organización peruana sin fines de lucro “Construye Identidad”, organización que trabaja por promover un el habitar responsable del planeta poniendo en valor los conocimientos ancestrales de las comunidades indígenas del mundo. Para obtener el modelo de negocio propuesto, se recurrió al uso de herramientas de Design Thinking y, posteriormente, para promover el servicio de “Ruta por el Perú” del modelo de negocio, se utilizaron estrategias de Marketing Digital.

## **ABSTRACT**

*Many nonprofit organizations in the country have been harmed by the progressive decrease in funding to social organizations since Peru is declared internationally as a middle-income country. This fact adds to the difficult internal situation experienced by these organizations, which in their majority do not have the management knowledge to develop high impact projects that can be maintained over time. The purpose of this work is to develop a plan for the implementation of a new business model for the Peruvian nonprofit organization "Build Identity", an organization that works to promote a responsible population of the planet, highlighting the ancestral knowledge of indigenous communities of the world. To obtain the proposed business model, resort to the use of Design Thinking tools and, subsequently, to promote the "Route through Peru" service of the business model, use Digital Marketing strategies.*

## **I. CONTEXTO DEL TRABAJO:**

### **1. Descripción de la organización:**

El presente trabajo tiene como objetivo principal el desarrollar un nuevo modelo de negocio para la organización sin fines de lucro “Construye Identidad”. Esto es importante para que pueda encontrar mayor independencia económica de la que las ONG’s peruanas poseen actualmente.

La organización Construye Identidad (2019) se define a sí misma de la siguiente forma:

“Construye Identidad es una plataforma de conocimiento e intercambio de saberes que conecta a expertos constructores de comunidades nativas con profesionales de diferentes partes del mundo interesados en el hábitat respetuoso en la naturaleza.”

Esta organización fue fundada en diciembre del 2011 por Marianne Trauten y Rolando Tafur, dos jóvenes estudiantes de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Este proyecto comenzó a nacer desde la inquietud que tuvo Marianne al viajar a la selva nor-oriental del Perú y percatarse que, en muchos lugares rurales fuera de las ciudades, como aquel que visitaba, existían paisajes naturales y comunidades tradicionales que eran interrumpidas y alteradas por construcciones modernas que no habitaban ni eran coherentes al contexto, visibilizando un espacio donde los diversos elementos no coexistían de manera armónica (Willax Televisión, 2013). Después de trabajar en ciertos proyectos en Europa y como voluntaria en África durante un año, Marianne retorna a su país decidida a explotar aquello que la cultura arquitectónica peruana posee, pero que no sabe cómo trabajarla y mostrarla al mundo. Motivados por una necesidad urgente de una arquitectura social donde la identidad y la geografía jueguen un papel fundamental (Hiromoto, 2016) nace Construye Identidad, que de la mano de un grupo interdisciplinario de jóvenes estudiantes voluntarios, emprende un trabajo arduo de investigación para posteriormente realizar su primer proyecto participativo en la sierra del Perú: la restauración de una capilla antigua del poblado de Patalá en Junín. La filosofía era el trabajar junto con la comunidad, respetando su interés por modernizarse y mostrándoles sobre las nuevas tecnologías e innovaciones en técnicas arquitectónicas, pero utilizando y rescatando a la vez los materiales y conocimientos tradicionales de la comunidad para revalorizar su cultura e identidad; filosofía que se mantiene hasta el día de hoy.

Desde ese primer proyecto en 2012 hasta ahora, Construye Identidad ha realizado diferentes actividades: workshops de construcción con tierra en Lima; intervenciones participativas con voluntarios de diferentes profesiones (sociólogos, administradores, educadores, ingenieros,

comunicadores, etc); construcciones en diferentes regiones del Perú; viajes de investigación; conferencias con especialistas; charlas en universidades; consultorías a ministerios; talleres de formación para trabajadores sociales; entre otros. Desde aproximadamente hace dos años y medio, la asociación ha expandido su visión social a otros destinos más allá del Perú hacia otros países en vías de desarrollo que también pertenecen a la franja climática tropical: Honduras, Indonesia y Camerún, países poseedores de los bosques tropicales del mundo y a la vez los más afectados por el cambio climático, con el fin de mostrar y comunicar las diferentes problemáticas que estos territorios tan importantes para el planeta comparten.

Desde la fecha 2 de junio del 2016, Construye Identidad se encuentra inscrita en la SUNAT como una asociación sin fines de lucro, siendo su actividad económica de tipo “actividades de organizaciones profesionales”.

### **1.1 Misión:**

La misión que Construye Identidad (2019) posee es la siguiente:

“Promover, difundir, investigar, aprender e innovar en la construcción con técnicas tradicionales y materiales locales, teniendo como actores tanto a arquitectos, ingenieros y voluntarios de otras disciplinas, como los habitantes de las distintas comunidades del país, para así proponer en conjunto proyectos coherentes con el medio geográfico y sociocultural en el que dichos grupos humanos se desarrollan.”

Actualmente la organización se ha abierto a otros campos fuera de la arquitectura y el día de hoy se define como “Una organización que conecta a personas de la urbe y habitantes de ciudades modernas que desean aprender directamente de aquellos maestros y expertos rurales sobre cómo habitar el mundo de manera respetuosa y en armonía con él a través de poner en valor las culturas ancestrales con el fin de construir nuevas identidades, más humanas”. Asimismo, hacen énfasis que la labor de la organización es eliminar la amenaza de extinción del valioso patrimonio intelectual como son los conocimientos ancestrales.

### **1.2 Visión:**

La visión que Construye Identidad (2019) posee es la siguiente:

“Lograr la satisfacción de todas las partes involucradas en el proyecto con respecto al uso de recursos naturales locales como materiales de construcción, sin que en él intermedie prejuicio

negativo alguno. Que esto, a su vez, derive en el surgimiento de una iniciativa de la comunidad objetivo por volverse expertos en sus recursos constructivos, afianzando su sentimiento de pertenencia.”

Construye Identidad busca ser en un futuro mucho más que una organización que enseñe a construir de manera responsable, sino buscar ser una organización que enseñe y eduque a habitar el mundo desde una visión más integral y holística, tomando en cuenta temas forestales, de ecología, sociales, psicológicas y espirituales que vayan más allá de la arquitectura y ser un referente al cual acudir para responder y solucionar problemáticas globales, más allá de las realidades en el Perú.

### 1.3 Valores:

Los valores que Construye Identidad (2019) posee son los siguientes:

- **Investigación:** La investigación previa a cada proyecto es necesaria para poder proponer soluciones coherentes, adecuadas y sostenibles. Se busca entender los desafíos de cada comunidad a la hora de construir y habitar sus edificaciones.
- **Desarrollo Social:** Apoyamos un desarrollo social que tenga un carácter sostenible e integral, ligado a la identidad local y al empoderamiento humano.
- **Compromiso:** Con cada una de las personas y partes que conforman las comunidades con las que se trabaja, con sus técnicas tradicionales de construcción y con el proyecto en general.
- **Trabajo Participativo:** A través de un trabajo colaborativo se establece una relación horizontal que empodera a aquellos que poseen conocimientos valiosos y se les coloca como agentes importantes de enseñanza y desarrollo.

## 2. Estructura Interna:

### 2.1 Equipo y colaboradores:

La organización “Construye Identidad” está compuesta por cinco jóvenes arquitectos interesados en la arquitectura vernácula y desarrollo social. A continuación, en la Tabla 1 se presenta la información del equipo compartida por Construye Identidad (2019) en su página web oficial:

Tabla 1 Equipo de Construye Identidad

Miembro	Cargo	Perfil	Año de ingreso
Marianne Trauten	Co-fundadora y Directora	Arquitecta licenciada de la PUCP y terapeuta holística. Trabaja 9 años en empoderamiento humano en comunidades rurales de Perú, Egipto, Sudáfrica e Indonesia.	2011
Lia Alarcón	Directora y Coordinadora de proyectos	Arquitecta licenciada de la PUCP con estudios en la Universidad de los Andes, Colombia. Experiencia en desarrollo de proyectos participativos en zonas rurales y urbanas de Perú.	2012
Melanie Nogales	Coordinadora de proyectos e investigadora	Arquitecta egresada de UPC <sup>1</sup> . Experiencia en el rubro residencial, comercial y educativo. Actualmente cursa maestría doble en Estrategias de Desarrollo Sostenible en ciudades y zonas rurales en Alemania y Egipto.	2016
Pamela Cabrera	Relaciones exteriores e investigadora	Arquitecta egresada de Cooper Union, Nueva York con master en Arquitectura Bioclimática en la Universidad de Harvard. Estudio arqueología en Sapienza Universita di Roma y voluntaria de restauración en Francia. Tiene su propio estudio de arquitectura llamado CE-AD desde 2014.	2015
Hilteer Gonzales	Coordinador de investigación e investigador	Arquitecto egresado de la PUCP con estudios en Universidad de Alicante, España. Docente de la PUCP especializado en teoría e historia de la arquitectura. Cursa actualmente la maestría en Patrimonio Cultural en la Pontificia Universidad Católica de Chile.	2015

Fuente: Elaboración propia, 2019

Debido a la renovación de la estructura interna, Construye Identidad pasó de tener alrededor de 25 miembros activos a tan solo 5 miembros activos los cuales se muestran en la Tabla 1. Actualmente, la mayoría de las tareas se distribuye entre estos miembros; sin embargo, la organización cuenta aparte con 17 colaboradores que apoyan de manera esporádica en los trabajos que en ciertos momentos se necesitan cubrir de manera voluntaria, como documentación y recolección de información durante los viajes de intervención o rutas realizadas por la ONG. Además, cuentan con una contadora externa a la que acuden para los servicios del balance anual de la organización.

## 2.2 Áreas:

Las áreas que se pueden diferenciar en la organización son las siguientes:

- **Dirección General:** Esta área se encarga de la administración y temas operativos, ya sea como: planeamiento estratégico, contabilidad de la organización, decisión de próximos proyectos, selección de nuevos voluntarios, etc
- **Proyectos:** Esta área se encarga de crear y planificar la futura cartera de proyectos de la organización, así como organizar y dirigir la logística de dichos proyectos durante su desarrollo en campo.

<sup>1</sup> Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas del Perú

- **Investigación:** Esta área se encarga de recolectar información obtenida durante los viajes a las comunidades rurales y transformarla en un contenido académico que pueda ser publicado posteriormente.
- **Audiovisuales:** Esta área trabaja de manera cercana con el área de investigación al documentar mediante fotografías y videos los viajes de campo. De igual forma, se encargan de crear el contenido para la página web y redes sociales de la organización.
- **Relaciones Exteriores:** Esta área se encarga de ampliar y crear nuevas redes de contacto fuera de Perú como lo son organizaciones sociales, universidades, instituciones, empresas, así como potenciales clientes para la organización.

Al ser una organización con pocos miembros, muchos de ellos se encargan de las labores de más de un área en específico, con lo cual dificulta el buen desempeño organizacional interno de Construye Identidad. Asimismo, aunque tres miembros fuera del directorio se encuentran en diferentes países (Chile, Alemania y EE.UU), “Construye Identidad” se ha organizado de una manera que la distancia geográfica no juegue en contra para gestionar los proyectos actuales como la “Ruta del Bambú” realizada satisfactoriamente este año.

### 3. Proyectos desarrollados:

Al ser una organización sin fines de lucro, Construye Identidad se ha dedicado mayormente a desarrollar proyectos que han dependido del trabajo de voluntarios y donaciones de externos, no tanto con el objetivo de obtener muchos ingresos, sino de expandir su visión y sus proyectos sociales. En la Tabla 2 se presentan los proyectos de manera cronológica y se refleja la evolución y cuán compleja se ha vuelto la organización: desde ofrecer pequeños workshops gratuitos en la facultad de arquitectura de la PUCP hasta crear un servicio de rutas a estudiantes y profesionales de todo el mundo.

*Tabla 2 Proyectos realizados por ONG Construye Identidad*

Nombre de Proyecto	Descripción	Precio por participación y número de participantes	Proyectos realizados
Workshops	Talleres de uno a tres días de teoría y práctica para crear un producto final en donde brinda un acercamiento al trabajo con materiales tradicionales mediante la experimentación directa con ellos.	Al comienzo el ingreso era gratuito gracias al apoyo de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo. Posteriormente, la organización comenzó a cobrar entre S/15.00 y S/20.00 por participante.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Workshop de Tarrajeo (abril y setiembre de 2012)</li> <li>- Workshop de Techado (mayo del 2012)</li> <li>- Workshop de Tapial (junio y octubre de 2012)</li> <li>- Workshop de Adobes (noviembre de 2012)</li> </ul> <p>Todos estos proyectos fueron realizados en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la PUCP.</p>

Intervenciones participativas	Viajes fuera de Lima hacia pueblos del Perú junto con diferentes grupos interdisciplinarios de entre 20 y 25 voluntarios para trabajar durante 7 a 15 días en la construcción de un diseño previamente discutido y armado en reuniones.	El precio por participante era de S/300.00 que incluye: transporte, comida, alojamiento y materiales para intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervención en comunidad campesina Patalá, Huancayo Perú (2012 y 2013)</li> <li>- Construcción de centro comunal y albergue para voluntarios en comunidad nativa Alto Sondoveni, Junín, Perú (2013 y 2014)</li> <li>- Construcción de colegio secundario en comunidad nativa Alto Sondoveni, Junín, Perú (2014). Duración: 6 semanas trabajando con 15 voluntarios peruanos y 15 estudiantes alemanes de la Universidad de Stuttgart.</li> <li>- Construcción de 1ra etapa de Centro de Conservación Rentable en Lambayeque, Perú (2015)</li> </ul>
Conferencias con especialistas	Estas conferencias fueron creadas con el fin de generar espacios donde se difundan los conocimientos y experiencias de profesionales de distintas disciplinas que trabajan en proyectos e iniciativas relacionadas a arquitectura, desarrollo social y sostenibilidad ambiental; además de generar un debate entre organizaciones, profesionales, estudiantes, expertos y público interesado sobre las principales problemáticas, los retos y las oportunidades que posee el Perú para su desarrollo.	El precio por asistente era entre S/40.00 y S/60.00 que incluía: conferencia de 4 horas, certificado de participación y refrigerio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Arquitectura vernácula, el peso social de los materiales tradicionales de construcción” (diciembre 2013)</li> <li>- “Arquitectura para el desarrollo: Hacia la concientización de las problemáticas socioambientales en el Perú” (enero 2015)</li> <li>- “De la participación al desarrollo: definiendo el rol de la comunidad en la arquitectura” (octubre 2015)</li> <li>- “Amazonía y sostenibilidad: Nuevas ideas, resultados diferentes” (setiembre 2016)</li> </ul>
Consultorías a Ministerios	Trabajo junto al Ministerio de Educación y ONG “Semillas Perú” para el planteamiento de estrategias de implementación de albergues dentro de escuelas de la zona del Cenepa, Amazonas para los estudiantes. Se pidió el apoyo de Construye Identidad para que equipo del Gobierno sea asesorado en el acercamiento a comunidades indígenas.	Proyecto no se culminó debido a cambio de directivos en el gobierno del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski.	Todas estas conferencias se realizaron en el Auditorio de Derecho de la PUCP.  Desarrollado a fines del 2017
Talleres de formación	Talleres de formación que permitan a estudiantes y profesionales de arquitectura acercarse al campo de lo social	El primer taller tuvo un costo de S/100.00 en donde participaron 10 personas y el segundo tuvo un costo de	- “Ser líder hoy y vivir para contarlo” (setiembre 2017)

	de una forma más íntima y acertada. Se otorgan herramientas creadas por el equipo de Construye Identidad a partir de su amplia experiencia trabajando con comunidades indígenas de países como Perú, Honduras e Indonesia; además de herramientas de terapia holística para trabajar con grupos humanos.	S/150.00 y participaron 15 personas.	-“Herramientas terapéuticas para arquitectos en campo” (noviembre 2017)
Rutas por el mundo	Dirigido a estudiantes y profesionales interesados en aprender de las diferentes comunidades indígenas pertenecientes a la franja climática tropical sobre cómo habitar la naturaleza de manera respetuosa y en armonía con ella. En cada viaje se propone una ruta bajo un tema específico que se va desarrollando mediante la interacción directa y vivencial en las zonas, ya sean rurales o urbanas, donde se desarrolla cada comunidad. El servicio no se ciñe únicamente a temas arquitectónicos académicos, sino que, a través del conocimiento de la arquitectura vernácula <sup>2</sup> , se logra aprender sobre temas relacionados a identidad cultural, desarrollo social y medioambiental desde una visión holística del territorio visitado.	El precio por participante es de alrededor \$3,600 (dependiendo si el pago es completo o media beca), el cual incluye: clases, transporte, hospedaje, alimentación y certificado de participación.  Para la primera ruta realizada se contó con 8 participantes.	- “La Ruta del Bambú” en la isla de Bali, Indonesia (2019)

Fuente: Elaboración propia, 2019

La mayoría de proyectos se han dejado de realizar por la organización debido a que requieren mucha logística y algunos de los formatos se han ido desgastando con el tiempo, resultando en productos menos atractivos para el público.

Actualmente, el único proyecto que se mantiene en pie y al cual se le dedica tiempo y gestión para un desarrollo eficiente, es el nuevo servicio de “Rutas por el Mundo”. La organización planea seguir reproduciendo solamente este servicio durante los próximos años ya que se invierte mucho capital económico, humano y tiempo en presentarlo finalmente al público. “Construye Identidad” busca trabajar de la mano con las ONG’s locales de Honduras, Indonesia, Camerún y Perú que

<sup>2</sup> La arquitectura vernácula se caracteriza por su dependencia en las necesidades, los materiales de construcción y las tradiciones específicas de su localidad particular. Es un tipo de arquitectura que es originaria de un tiempo y lugar específicos y no se replica en otro lugar. Históricamente, la arquitectura vernácula ha incorporado las habilidades y la experiencia de los constructores locales en oposición a los arquitectos educados formalmente.

tengan experiencia trabajando en comunidades indígenas de dichos países. En Perú junto con la organización indígena CARE<sup>3</sup>, en Honduras con Mopawi<sup>4</sup>, en Indonesia con Architecture Sans Frontières<sup>5</sup> y aún se está en la búsqueda de ONG socia en Camerún. Para realizar este servicio, Construye Identidad requiere, anteriormente a la ejecución de la ruta, enviar a un equipo de arquitectos y cinematógrafos a vivir por un mes en una comunidad nativa de dichos países para poder absorber sus culturas, técnicas constructivas, sistemas económicos, historia y relación con entorno (Kickstarter, 2017). Para cubrir los gastos del primer viaje, se recurrió a financiamiento mediante crowdfunding<sup>6</sup>.

#### **4. Segmento de clientes**

Debido a los diferentes servicios que desarrolla, se dirige tanto a organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y empresas, así como estudiantes y profesionales que desean conectarse con las comunidades indígenas para conocer más sobre sus conocimientos ancestrales relacionados al habitar y vivir la naturaleza de manera sostenible en un contexto de cambio climático y globalización.

Usualmente los interesados se desempeñan en temas relacionados a construcción como arquitectura, ingeniería y diseño interior; sin embargo, por el enfoque social, se pueden encontrar interesados como educadores, ingenieros ambientales, ingenieros agrónomos, sociólogos, gestores de proyectos, economistas, comunicadores sociales, traductores entre otros.

#### **5. Ventas / facturación**

El último servicio prestado por la organización es el servicio de “Ruta del Bambú por Indonesia” realizada en el año 2019. Este es un servicio el cual Construye Identidad desea mantener para seguir ofreciéndolo en un futuro. El dinero que se necesitó para realizar esta ruta provino de dos fuentes: el pago de los nueve participantes de la Ruta que ascendía a \$13,543 y el financiamiento de la Universidad de Stuttgart (Alemania) que ascendía a \$3,190. Las erogaciones incurridas fueron de \$12.478 y con ello obtuvieron un ingreso de \$4,255 para el año 2019.

---

<sup>3</sup> Organización política no gubernamental que representa a alrededor de 30 comunidades asháninkas del Río Ene.

<sup>4</sup> Organización que contribuye al desarrollo de capacidades de las comunidades, organizaciones e iglesia local y las familias de la Moskitia, Honduras en el nuevo desafío que representa el cambio climático para la gestión del desarrollo integral sostenible

<sup>5</sup> Es una red de diseño independiente sin fines de lucro que se ocupa de la justicia social, los aspectos culturales y ambientales de la arquitectura y la conservación del patrimonio humano y físico del entorno construido.

<sup>6</sup> Crowdfunding es el proceso de solicitar al público o comunidad que financie una idea de negocio. Esta financiación colectiva de proyectos se da mayormente a través de internet.

## II. PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA O SITUACIÓN POR MEJORAR

Antes de proponer una mejora a alguna deficiencia u oportunidad de desarrollar un nuevo proyecto para la organización, es necesario obtener una visión clara sobre la situación actual que esta presenta. En base a la información recogida de entrevistas a las socias de Construye Identidad y análisis del entorno de la organización, a continuación, en la Tabla 3 se presenta un análisis que determina los factores internos y externos de “Construye Identidad”, a través del Análisis FODA.

### 1. Análisis FODA:

*Tabla 3 Análisis FODA de Construye Identidad*

Factores clave	Descripción
<b>Fortalezas</b>	
1. Organización pionera	Primer proyecto social no gubernamental liderado por jóvenes enfocado en revalorizar las técnicas arquitectónicas tradicionales de las comunidades indígenas del Perú.
2. Experiencia	Conocimiento directo sobre cómo emprender un proyecto social desde cero, con poco apoyo del Estado, trabajando con personas no remuneradas, enfocándose en un tema social específico e innovándose continuamente.
3. Red de contactos	Amplia y variada red de contactos gracias a los más de 80 ex voluntarios de la organización, a la presencia de actuales socios en universidades de Chile, Alemania y EE.UU; y la expansión de proyectos a Honduras e Indonesia.
4. Capital humano	El equipo de socios conformado por arquitectos altamente capacitados en diversos temas de arquitectura social, participativa y sostenible.
5. Visión académica	Aborda los conocimientos ancestrales de comunidades indígenas sobre el habitar desde la investigación académica, otorgándole un recurso muy valioso y diferenciado frente a las demás organizaciones sociales.
6. Ubicación	Perú se posee una ventaja al poder trabajar, a diferencia de países de primer mundo, tanto el lado académico como el lado de trabajo de campo y vivencial gracias a la cercanía a comunidades indígenas que poseen valiosos conocimientos para el desarrollo social mundial.
<b>Oportunidades</b>	
2. Conciencia global	Mayor interés mundial en la población, gobiernos y sector privado sobre el cuidado del planeta. Asimismo, los “millennials” en Perú poseen un alto potencial para desarrollar emprendimientos sociales exitosos, dada la situación económica favorable y una mayor sensibilidad por temas sociales y ambientales; además, esta generación buscan el sentido de la autorrealización más allá del trabajo por un salario (Vera Ruiz A. , y otros, 2016)
6. Apoyo a StartUps	En Perú y a nivel mundial existen cada vez más concursos dirigidos a emprendimientos como los impulsados por Innóvate Perú y StartUp Perú que tienen como la finalidad de financiar o impulsar a diferentes proyectos que tengan un potencial de impacto y crecimiento.
7. Redes sociales y nuevas tecnologías	No es necesario pagar para que el público a nivel mundial acceda a la información de una organización. Mediante redes sociales se presentan convocatorias a voluntarios, eventos, ofertas de servicios y peticiones de donaciones por plataformas virtuales. También, las videollamadas facilitan la coordinación de actividades pese a distancia geográfica de socios.
8. Nueva temática	La temática sobre revalorización de técnicas y materiales ancestrales y tradicionales, así como la dinámica del habitar la naturaleza es un asunto

desatendido en el rubro de proyectos sociales, pues conjuga muchos temas que son tratados de manera separada actualmente.

<b>Debilidades</b>	
1. Equipo no especializado	Ausencia de miembros de Construye Identidad especializados en administración o gestión, dificultando la creación de un plan estratégico y modelo operativo. El conocimiento empírico en gestión de proyectos sociales es insuficiente.
2. Fuga de talento	A lo largo de ocho años, no se ha logrado mantener al talento de voluntarios quienes, por una falta de dirección clara de las actividades, deciden salirse de la organización para entrar en otra de labor social o emprender sus propios proyectos.
3. Sostenibilidad de proyectos	La fluctuación de ingreso y salidas de voluntarios a mitad de proyectos sumado a una deficiente logística originan que la organización tenga una baja sostenibilidad de sus diversas iniciativas creadas.
<b>Amenazas</b>	

1. Apoyo internacional	Las organizaciones no gubernamentales buscan nuevas fuentes de financiamiento pues los fondos otorgados por la cooperación internacional han ido disminuyendo progresivamente desde el 2008 cuando se declara al Perú como un país de renta media alta. (Vera Ruiz, y otros, 2016)
2. Propuestas similares	Muchas organizaciones lanzan actividades participativas para el creciente número de personas interesadas en arquitectura social o ecológica, bioconstrucción, turismo sostenible, turismo vivencial, permacultura; las cuales compiten entre sí por demanda de un público similar.

Fuente: Elaboración propia, 2019

## 2. Evidencias de problemas y situación de mejora:

De todo lo anteriormente mencionado, durante las entrevistas, el directorio durante las entrevistas destaca cuatro problemáticas internas que son las principales razones que han impedido su progreso, de las cuales se posee evidencia que a continuación se presenta:

En primer lugar, se observa un problema de financiamiento durante la mayoría del tiempo de vida de la organización; sin embargo, esto se revela aún más con las campañas de crowdfunding a las que acudió la organización para cubrir gastos de dos de sus proyectos más grandes. En 2014, la organización solo pudo llegar al 12% de la meta total de \$8,000 para cubrir los gastos del proyecto “Atsipatari” (construcción de escuela secundaria en Satipo, Junín) (Indiegogo, 2014) y gracias al modelo “flexible goal” pudo retirar los \$1,032, monto logrado hasta ese entonces por las donaciones en la plataforma; sin embargo, en 2017 al tener otro modelo de financiamiento en donde la plataforma te permite retirar el dinero donado solo si se logra obtener el 100% de la meta, la organización tuvo que endeudarse con alrededor \$8,000 para cubrir el 25% restante que faltaba para llegar a la meta, ya que solo lograron obtener por la plataforma un 75% de apoyo traducido en \$24,000. Construye Identidad pudo obtener esos \$8,000 mediante actividades profundos y préstamos personales de parte de los miembros de la asociación. Dos años después

de ese hecho, la organización aún mantiene una deuda de alrededor \$4,000 a ciertos asociados, situación muy peligrosa para una organización sin fines de lucro.

En segundo lugar, existe un problema de fuga de talentos de voluntarios en la organización. Durante los ocho años de existencia se han realizado seis convocatorias para jóvenes voluntarios y en cada promoción se tuvo alrededor de 15 a 18 nuevos ingresos, con un promedio de 4 a 6 meses como máximo de permanencia. Solo una minoría de 15% se quedaron entre 1 a 2 años. Actualmente de un total de 81 voluntarios que han pasado por la organización, solo permanecen activos cuatro. Esta situación dificulta el desarrollo de los proyectos ya que estos al tener un enfoque social, deben mantenerse a largo plazo y para esto se necesita un equipo de voluntarios altamente comprometidos con realizar un trabajo continuo que requiere de un constante seguimiento el cual dura aproximadamente un año una vez iniciado algún proyecto.

En tercer lugar, de alrededor 10 proyectos propuestos, creados y desarrollados por Construye Identidad, solo uno de ellos se mantiene actualmente en pie como es el servicio de “Rutas por el Mundo”. De esta forma, se ha invertido conocimiento y trabajo de muchos voluntarios y otras organizaciones externas para que estos se lleven a cabo; sin embargo, ninguno se aprovecha el día de hoy. Esta problemática va de la mano de la fuga de talentos, ya que sin el trabajo permanente de voluntarios que poseen la experiencia directa de la labor, difícil resulta después continuar con ello. Además, muchos de estos proyectos no poseen procesos similares de ejecución, segmento de clientes o tiempo de duración, con lo cual se presentaban mayores obstáculos para gestionarlos en paralelo.

En cuarto lugar, Construye Identidad carece de una estructura administrativa sólida que le permita tener áreas y actividades claras para manejar de manera eficiente los diversos proyectos en cartera que posee. El ser una organización sin fines de lucro no es excusa para no poseer un modelo operativo que “represente la dinámica entre el emprendimiento social, los beneficiarios (la población objetivo del propósito social o ambiental) y el mercado para asegurar la creación del valor económico y social” (Farber, Caballero, Prialé, & Fuchs, 2015). Este problema institucional se debe principalmente a la inexistencia de alguien que maneje temas de gestión, planeamiento estratégico o administración, ya que el total de los asociados tiene una formación en arquitectura y realizan una gestión con la mejor voluntad posible, pero de manera empírica y poco profesional. Según la organización, este problema es la razón base por la que los demás problemas mencionados se hayan generado a lo largo de la vida de la asociación.

Sumada a esta situación interna en la que vive Construye Identidad, a nivel del entorno, en los últimos años las ONG’s en el Perú han debido adaptarse a un nuevo escenario pues los fondos

otorgados por la cooperación internacional han ido disminuyendo progresivamente. Por otro lado, y de manera positiva, se han incrementado los concursos que buscan financiar a nuevas StartUps, incluyendo las sociales. Estos hechos han generado que muchas ONG's vean en el emprendimiento una posibilidad de generación de recursos para autosostenerse. Sin embargo, para acceder a los fondos que les permitan contar con capital para dar inicio a la actividad emprendedora, las ONG's deben demostrar una visión empresarial que sustente un producto mínimo viable.

Por estas razones, para que la asociación Construye Identidad pueda sobrevivir y cumplir con su objetivo primordial que es el de convertirse en un emprendimiento social sostenible, es necesario el lanzamiento de un servicio bajo una estructura formulada de negocio que le permita abrirse al mercado y promocionarlo de forma planificada y segura.

### **3. Objetivos del trabajo:**

En base a los problemas anteriormente presentados, se proponen los siguientes objetivos para el presente trabajo:

#### **3.1 Objetivo general:**

- Formular a la asociación sin fines de lucro “Construye Identidad” un servicio de “Rutas por el Perú” que le permita poseer una independencia y sostenibilidad económica a largo plazo bajo un modelo de negocio y con ello poder abrirse nuevamente al mercado a promocionar su producto de forma planificada y segura.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Realizar el análisis de “Construye Identidad” para determinar la situación actual de su entorno y la condición interna de la organización.
- Idear una propuesta de servicio de “Rutas por el Perú” que aproveche las fortalezas de la organización y posea una propuesta de valor social de “Construye Identidad” para sus los sujetos de interés.
- Definir un modelo de negocio para la organización que le permita desarrollar el servicio de “Rutas por el Perú” dentro de una estructura planificada.
- Crear estrategias de marketing para dar a conocer y promocionar el nuevo servicio de “Rutas por el Perú” ofrecido por “Construye Identidad”.

- Estimar los indicadores que midan el desempeño del plan propuesto.

Los objetivos específicos demuestran a su vez el orden del proceso llevado a cabo para conseguir el objetivo principal de este trabajo. El proceso de elaboración del plan para “Construye Identidad” fue creado con la asesoría de Micaela Villalobos y Mariana Montoya, jefa y coordinadora respectivamente del área de Innovación y Preincubación de Emprende UP<sup>7</sup>, y se toma en cuenta la información obtenida a través de entrevistas a expertos como Carlos Zapata, también miembro de Emprende UP y cofundador y director de marketing de Yaqua<sup>8</sup>; y de Luis Miguel Artieda, gerente de Programas Regionales de Reciclaje y Ciudades Sostenibles de la Fundación Avina<sup>9</sup>. Finalmente, esta información fue discutida junto a asesora del presente trabajo, María Ángela Priale, profesora a tiempo completo de la Universidad del Pacífico.

### III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

En el presente capítulo se desarrollarán conceptos importantes para el plan de implementación de un nuevo modelo de negocio para la organización “Construye Identidad”. Para esta sección primero se expondrá la definición de Empresa Social, seguidamente se presentará la teoría que permita fundamentar el desarrollo de la propuesta que entregue una solución profesional de la administración a la problemática encontrada, la cual está conformada por la teoría de Design Thinking desarrollado por Liedtka, Propuesta de Valor desarrollados por Osterwalder, Modelo de Negocio Canvas para ONG’s desarrollado por Judith Sanderse y finalmente Marketing Digital.

#### 9. Definición de Empresa Social:

A pesar del crecimiento económico experimentado por Perú en los últimos años, existen solo progresos limitados en lo que respecta al desarrollo social (Farber, Caballero, Priale, & Fuchs, 2015), pues “la evolución de la economía peruana no está bien equilibrada: lo ha hecho mejor en términos de indicadores macroeconómicos que en términos de aquellos que capturan más directamente el bienestar de la población” (Ghezzi & Gallardo, 2013).

Ante esta situación, el emprendimiento social en Perú se desarrolla como un vehículo que permite encargarse de ciertos retos sociales, económicos y ambientales atendiendo problemáticas que el sector estatal o inclusive privado no están interesados o no poseen condiciones para resolverlos.

---

<sup>7</sup> Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico que promueve el desarrollo de la cultura empresarial en Perú a través de programas que capaciten e impulsen la innovación, generación de empleo, productividad y competitividad del país (Emprende UP Universidad del Pacífico, 2018)

<sup>8</sup> Organización peruana creada para transformar el consumo de agua embotellada en una corriente de cambio y solidaridad.

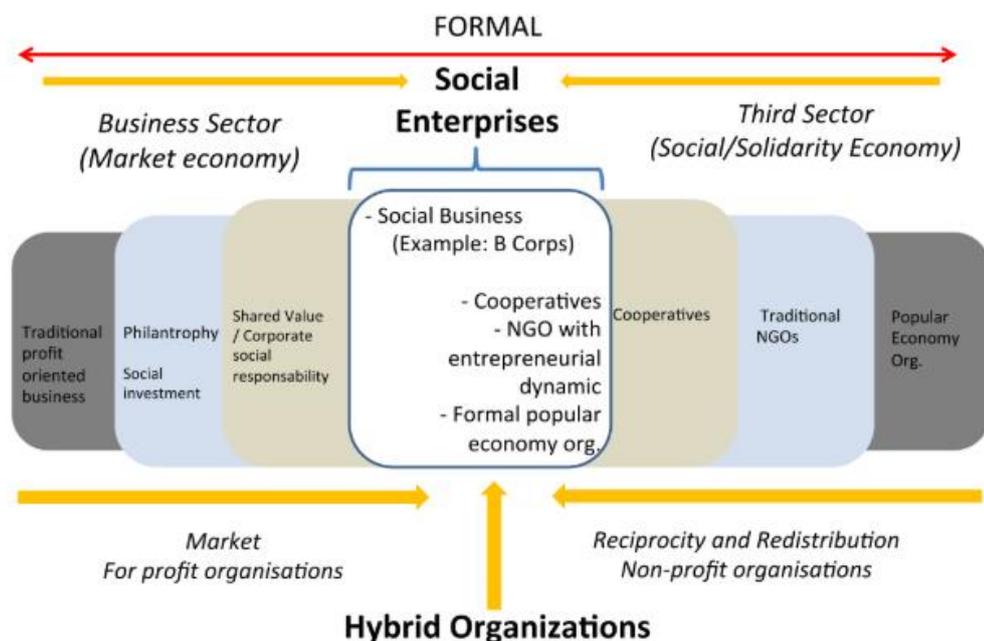
<sup>9</sup> Fundación latinoamericana que promueve la sustentabilidad e impulsa innovaciones a partir de procesos colaborativos, a favor del cuidado del planeta y bienestar de las personas.

(Caballero, Fuchs, & Prialé, 2014). No obstante, el Perú tiene un potencial considerable para el desarrollo exitoso de las empresas sociales por dos elementos esenciales: su condición económica favorable y sus ciudadanos quienes buscan entregar sus esfuerzos a causas sociales y medioambientales para que estos sean significativos y tengan un valor más allá de lo económico (Farber, Caballero, Prialé, & Fuchs, 2015). Este movimiento de emprendimiento social se encuentra mayormente liderado por los jóvenes pertenecientes a la generación millennial, generación con la mayor conciencia social desde la década de 1960, los cuales buscan en sus trabajos un sentido de propósito para sentirse satisfechos laboralmente (Meister & Willyerd, 2010).

En torno al tema teórico, si bien existen diversas definiciones sobre “empresa social”, se encuentra que esta al menos debe caracterizarse por dos cosas: a) la existencia de un propósito social y b) la búsqueda de la autosostenibilidad económica a través del mecanismo del mercado. Una diferencia entre una empresa social y comercial es que la social no solo busca abordar fallas del mercado vinculadas con el desequilibrio de precios o la incapacidad de algunos grupos para acceder a determinados productos o servicios, sino que apunta a resolver las fallas del mercado vinculadas a externalidades y bienes públicos y a la equidad distributiva (El Ebrashi, 2013)

Es por esta razón que la empresa social se ubica en medio del mercado entre las organizaciones lucrativas y las organizaciones de reciprocidad y redistribución sin fines de lucro como a continuación se observa en la Figura 1:

Figura 1. Empresa Social en Perú: una organización híbrida



Fuente: María Ángela Prialé y Susy Caballero, (2019)

La definición más completa que se puede encontrar de acuerdo a hallazgos en la realidad peruana y la propuesta dada por Farber, Caballero, Prialé, & Fuchs (2015) es la siguiente:

La empresa social es definida como una organización privada y formal con una dinámica empresarial y estrategias de mercado cuyo objetivo es abordar un problema social o medioambiental y es económicamente sostenible principalmente a través de la venta de un producto o servicio en el mercado, y en menor medida, utilizando otros fondos públicos o privados. Además, la política de distribución de ganancias indica un profundo compromiso con el propósito social o medioambiental.

A nivel local, el uso teórico de “empresa social” es relativamente nuevo y es conocido mayormente por académicos, agencias multilaterales, algunas organizaciones sin fines de lucro y emprendedores sociales. Este desconocimiento se debe principalmente el Perú aún no desarrolla un marco de referencia legal para las empresas sociales, lo que conlleva a que estas operen bajo una serie de tipos de organización o formas legales (Prialé & Caballero, 2019) y algunas optan por combinar las formas legales en donde puedan operar como una organización sin fines de lucro y una corporación ambas a la vez (con dos personas jurídicas separadas) para alcanzar un solo propósito (Farber, Caballero, Prialé, & Fuchs, 2015).

## **10. Marco teórico para la creación de la propuesta de valor:**

Para desarrollar esta sección, se tomarán en cuenta las herramientas que brinda el Design Thinking para construir el Diseño de la Propuesta de Valor de Osterwalder; ambas teorías modernas que permiten el acercamiento efectivo al cliente o público objetivo.

### **2.1 Design Thinking:**

Si bien existen muchas definiciones sobre Design Thinking, de manera general, este es un enfoque innovador que pone un fuerte énfasis en los *insights* del usuario final (Mahmoud-Jouini, Fixson, & Boulet, 2019), donde se le da un acercamiento sistemático a la resolución de sus problemas (Liedtka & Ogilvie, 2011). Este se concentra en que el diseño de solución propuesto esté alrededor de las preocupaciones, intereses y valores de los usuarios a atender (Denning, 2013). Se comienza con los consumidores y la habilidad de crear un mejor futuro para ellos (Liedtka & Ogilvie, 2011).

Liedtka, Ogilvie, & Brozenske (2014) plantean una guía de cuatro preguntas a responder para llevar a cabo el proceso de Design Thinking:

- 1) ¿Qué es?: Se explora la realidad actual para identificar el tipo correcto de problema que Design Thinking pueda resolver.
- 2) ¿Qué pasa si?: Se imagina un nuevo futuro al explorar un rango de posibilidades que tienen el potencial de crear valor.
- 3) ¿Qué *wows*?: Se toma decisión sobre cuáles son las mejores propuestas.
- 4) ¿Qué funciona?: Paso final donde se realiza la propuesta.

Antes de responder las preguntas, los autores consideran que un proceso de proyecto bien construido se basa primeramente en un resumen de diseño –o *Brief Design* en inglés- que permita mantener el enfoque en los objetivos del negocio y conocer las oportunidades estratégicas y vulnerabilidades que el proyecto podría presentar de manera general. Esto se resume en la siguiente Tabla 4:

*Tabla 4 Resumen de Diseño (Brief Design)*

Aspectos	Preguntas
Descripción del proyecto	¿Cuál es el problema o la oportunidad?
Alcance	¿Qué está dentro y fuera del alcance del proyecto? ¿Qué esfuerzos se encuentran junto a este proyecto en particular?
Limitaciones	¿En qué limitaciones se debe trabajar? ¿Qué requisitos debe tener una solución exitosa?
Usuarios objetivo	¿Para quién se está diseñando? (Tratar de ser lo más específico posible) ¿A quién se necesita entender? ¿Por qué ellos son importantes?
Preguntas para la exploración	¿Qué preguntas claves se necesitarán responder con la investigación? ¿Qué es curioso saber sobre los <i>stakeholders</i> , cómo son y se comportan? (Esto requiere conocer mejor las necesidades de <i>stakeholders</i> para que surjan posibilidades técnicas y nuevos modelos de negocio)
Resultados esperados	¿Qué resultados gustaría ver?
Métricas de éxito	¿Cómo se medirá el éxito?

Fuente: Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie & Rachel Brozenske, (2014)

Asimismo, la primera parte de “¿Qué es?” cuenta con otras herramientas que ayudan a preparar la investigación de campo y la documentación de la realidad observada. A continuación, se enunciarán aquellas herramientas elaboradas por Liedtka, Ogilvie & Brozenske (2014) que se consideran más idóneas para el tipo de trabajo que se elabora:

### 2.1.1 Observación directa:

Se trata de entrar en el "hábitat nativo" del usuario y capturar el contexto completo, sin interpretación ni juicio, realizando una observación objetiva para develar actitudes inesperadas, comportamientos, significados integrados que permitan ver las claves de las oportunidades reales relacionadas al proyecto y generar soluciones verdaderamente innovadoras.

Por lo general, el tamaño de la muestra para las observaciones directas es pequeño, a menudo de 8 a 20 sujetos en total, pero la importancia radica en la cantidad de observaciones que se realicen sobre cada tema.

Los puntos a tomar en cuenta para realizar una observación directa son los siguientes mostrados en la Tabla 5:

*Tabla 5 Anotaciones para Observación Directa*

Aspecto	Preguntas
Establecer la escena	Registrar la hora, fecha, lugar de observación y evento en particular que esté aconteciendo.
Observar el espacio físico	Al entrar a un lugar, anotar cómo está configurado y cómo este se percibe ¿Qué objetos hay en el espacio? ¿Qué olor tiene? ¿Cuál es la temperatura? ¿Está oscuro o iluminado? ¿Cuáles son los sonidos naturales de alrededor?
Observar a las personas	¿Quiénes están presentes? ¿Cuáles son sus edades? ¿Qué aspecto tienen? ¿Qué ropas utilizan?
Observar las interacciones grupales	¿Se observan grupos diferenciados? ¿Cuál la actitud del uno hacia el otro? ¿Hay alguien quien lleva el liderazgo al hablar?
Observar comportamientos no verbales	¿La gente está cómoda riéndose o seria? ¿Cuál es su lenguaje corporal y expresiones faciales?
Anotar solo los hechos	Evitar juzgamientos e interpretaciones propias. Anotar objetivamente lo que se observa.
Documentar	Registrar los hechos mediante fotos o algún dispositivo de grabación para evitar olvidar ciertas observaciones importantes.
Concentrarse en lo inesperado	Anotar en los márgenes observaciones inesperadas utilizando la intuición de aquello que saltó a la vista y pueda luego desenvolverse en preguntas e insights.

Fuente: Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie & Rachel Brozenske, (2014)

### **2.1.2 Entrevistas etnográficas:**

Bajo esta metodología, se estudia al usuario desde una mirada antropológica con el fin de capturar el contexto completo de su experiencia, como sus comportamientos, actitudes y creencias alrededor de su cultura. Se trata de averiguar más sobre lo que sucede a simple vista. El objetivo es identificar necesidades insatisfechas y no articuladas.

Los pasos a seguir para realizar una entrevista etnográfica son los siguientes:

- 1) Seleccionar personas para entrevistas: Identificar personas específicas en relación a los objetivos de la investigación o elegir personas aleatorias que compartan características esenciales de los principales interesados.
- 2) Desarrollar una guía de entrevista: Mantener las preguntas abiertas y exploratorias. Es recomendable comenzar con frases formuladas como “Hábleme de un momento en que...”

- 3) Ponerse en contacto y programar entrevistas: Con el fin de establecer una buena relación y explorar temas en profundidad es sugerido dedicar de 60 a 120 minutos a cada entrevista.
- 4) Realizar entrevistas: Las entrevistas suelen resultar mejor si se realizan en parejas donde uno lidere la entrevista y otro sea el que anote la información más relevante, de preferencia frases textuales importantes, y que a la vez pueda capturar los pequeños detalles (+Acumen, 2017). Con el permiso del entrevistado, considerar hacer una grabación de audio o video.
- 5) Tener curiosidad: Durante la entrevista se debe animar al entrevistado a que elaborare y busque señales de emoción dentro de él ante ciertos temas propuestos.
- 6) Capturar los hallazgos encontrados: Finalmente en este paso se debe revisar las notas e identificar las conclusiones clave de cada entrevista, de preferencia dentro de un resumen de una o dos páginas. Se sugiere incluir citas reales de la entrevista que capturen la conversación y resalten la realidad y las necesidades no satisfechas del entrevistado.

Estos pasos resultan necesarios para crear un ambiente adecuado en el que se pueda construir confianza en pocos minutos entre el entrevistador y entrevistado y que este último se sienta cómodo; al mismo tiempo en que se recolecta información importante sobre el propio comportamiento del investigado y su entorno inmediato. Balancear ambos fines de la investigación puede resultar difícil si esta no se prepara de manera conveniente. (+Acumen, 2017).

### **2.1.3 Mapa de empatía 360:**

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por la empresa X PLANE la cual resulta ser un “perfilador de clientes extremadamente sencillo” y sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes con el fin de diseñar un modelo de negocio enfocado en aquello que el cliente está dispuesto a pagar (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Esta herramienta también es descrita como aquel acercamiento analítico que permite al investigador colocarse en el lugar del usuario y conectar con su mundo emocional al entrar a través de sus sentidos para conocer cuáles son las necesidades reales de este (Liedtka, Ogilvie, & Brozenske, 2014)

El Mapa de Empatía 360 cuenta con seis preguntas a resolver en el campo, las cuales se muestran en el Anexo 9 y se explican a continuación:

- 1) ¿Qué ve?: En este paso se describe aquello que el cliente ve en su entorno, qué aspecto tiene, qué lo rodea, quiénes son sus amigos, cuáles son las ofertas del mercado expuestas y qué problemas enfrenta.
- 2) ¿Qué oye?: En este paso se describe cómo afecta el entorno al cliente, qué dicen sus amigos y familiares, cuál es la persona más influyente y cómo esta le influye; y qué canales multimedia o medios masivos le influyen.
- 3) ¿Qué piensa y siente?: En este paso se averigua qué pasa en la mente del cliente, qué es lo más importante para él aunque no dicho explícitamente, qué lo motiva, qué le quita el sueño, cuáles son sus sueños y aspiraciones.
- 4) ¿Qué dice y hace?: En este paso se anota lo que dice y cómo se comporta el cliente en público, cuál es su actitud, qué expresa a los demás e incongruencias entre lo que dice, piensa y siente en realidad.
- 5) ¿Qué esfuerzos hace?: En este paso se debe entender aquellas frustraciones, los obstáculos entre el cliente y sus necesidades y los riesgos que teme asumir.
- 6) ¿Qué resultados obtiene?: En este paso se toma en cuenta cuáles son sus deseos y necesidades verdaderas, cómo mide su éxito y las estrategias que utiliza para alcanzar sus objetivos.

Estas seis preguntas se encuentran formuladas en orden para comenzar desde aquello superficial en su entorno como lo que ve y oye, luego por el mismo cliente con cómo este se comporta a través de lo que dice y hace para finalmente llegar al ámbito más profundo y emocional de sus necesidades y emociones.

Si bien estos tipos de investigaciones cualitativas como la Observación Directa, la Entrevista Etnográfica y el Mapa de Empatía 360 no determinan comportamientos o actitudes “promedio” al no cubrir una muestra lo suficientemente grande para ser estadísticamente significativa, la comprensión profunda, no la cobertura amplia, es la fuerza de la investigación cualitativa. El método cualitativo es particularmente útil en la investigación en etapas iniciales para evaluar los supuestos ya que ayuda a analizar y mapear las dinámicas relacionales entre personas, lugares, objetos e instituciones (+Acumen, 2017)

Finalmente, la metodología de Design Thinking es de gran ayuda para proyectos con enfoque social como este al entregar al investigador un enfoque más inmersivo pues, a diferencia de otras metodologías utilizadas usualmente para conocer al cliente, esta propone que se identifiquen aquellas necesidades ocultas del usuario haciendo que el innovador viva de manera directa la experiencia del cliente (Liedtka, 2018). Para ello se necesita contar con cierta sensibilidad y

capacidades profundas de visualización, etnografía y el reconocimiento de patrones que están más allá del alcance inmediato, las cuales se logran desarrollar y perfeccionar progresivamente (Liedtka & Ogilvie, 2011).

## **2.2 Propuesta de valor:**

La propuesta de valor representa uno de los nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. Esta funciona dentro de un lienzo de modelo de negocio como un *plug-in* que permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

De un modo más específico, Osterwalder & Pigneur (2010) señalan:

La propuesta de valor es un conjunto de productos o servicios (una mezcla específica de elementos) que se adecúan y satisfacen los requisitos de un determinado segmento de mercado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Esta puede ser innovadora o parecida a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. Los valores que posee pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc).

Como se puede observar en el Anexo 10, el lienzo donde se crea la propuesta de valor está conformado por dos partes descritas a continuación:

### **2.2.1 Perfil del cliente:**

El conjunto de características del cliente que se asume, observa y verifica en el mercado. En esta parte, los investigadores se comunican entre sí para aclarar la comprensión que se tiene del cliente. La información obtenida se estructura de la siguiente manera:

- Trabajos del cliente: Son las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal.
- Frustraciones del cliente: Describe lo que molesta a un cliente antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o lo que le impide resolverlo.
- Alegrías del cliente: Describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

### **2.2.2 Mapa de valor:**

Es el conjunto de beneficios de la propuesta de valor que se diseña para atraer a los clientes. Aquí los miembros del equipo deben explicar cómo se pretende crear valor para el cliente analizado. Los elementos que debe poseer este mapa son los siguientes:

- Productos o servicios: Un paquete que ayuda a que los clientes puedan realizar sus trabajos funcionales, sociales o emocionales, o satisfacer necesidades básicas.
- Aliviadores de frustraciones: Describen cómo los productos y servicios pretenden eliminar o reducir las cosas que molestan al cliente antes, durante o después de resolver un trabajo o aquello que le impide resolverlo.
- Creadores de alegrías: Describen cómo se pretende producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o con los que se sorprendería.

Finalmente, se logra el *Encaje de la Propuesta de Valor* cuando estas dos partes coinciden: los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que corresponden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

## **11. Marco Teórico para la creación de un nuevo Modelo de Negocio:**

Para el desarrollo de esta sección se tomará en cuenta la teoría de Generación de Modelos de Negocio descrita por Osterwalder & Pigneur además del Modelo de Negocio Canvas para ONG desarrollado en base al primero por Judith Sanderse.

### **3.1 Modelo de Negocio Canvas:**

De acuerdo a Osterwalder & Pigneur (2010) en líneas generales, “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, mediante un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Este modelo es dividido en módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Estos nueve módulos básicos son: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes; los cuales

se encargan de mostrar cómo una empresa consigue sus ingresos. La estructura de este modelo se puede observar en el Anexo 11, el cual también considera los dos elementos anteriormente enunciados sobre la Propuesta de Valor.

A raíz de este Modelo de Negocio Canvas desarrollado por Osterwalder & Pygneur (2010), se han realizado nuevos Modelos de Negocio que se ajustan a diferentes rubros de negocios o emprendimientos, más allá de los comerciales, como lo son los emprendimientos sociales. Es por esta razón que, para este trabajo con enfoque social, se tomará en cuenta el Modelo de Negocio Canvas para ONG's creado por Judith Sanderse (2014) para obtener el grado de Master en Ciencias Empresariales de "Open University of Netherlands".

Este nuevo modelo ha sido testado junto a cuatro expertos en ONG's, líderes de dos Fundaciones y en cinco ONG's internacionales. Las definiciones de los componentes usualmente utilizados para el Modelo de Negocio han sido modificadas por la autora para que se encuentren mejor alineados al lenguaje de las organizaciones sociales como se muestra en la Tabla 6:

*Tabla 6 Definiciones de componentes del Modelo de Negocio para ONG*

Componente	Definición	Fuente
Modelo de Negocio	Describe la base fundamental sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor.	Osterwalder & Pygneur (2010)
Visión	Describe lo que la organización quiere ser. Puede ser emotivo y una fuente de inspiración como "Un mundo sin pobreza".	Adaptado de las entrevistas a expertos realizadas por Judith Sanderse.
Socios clave	La red de acuerdos de cooperación con otras personas u organizaciones (incluyendo gobiernos) necesarios para ofrecer eficientemente y distribuir la misión de la organización, así como sus programas.	Adaptado de Michelini & Fiorentino (2012) y entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.
Actividades clave	Las principales acciones que la organización necesita realizar para crear su propuesta de valor.	Adaptado de Osterwalder & Pygneur (2010) y entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.
Recursos claves	Los activos físicos, financieros, intelectuales o humanos requeridos para que el modelo de negocio funcione.	Osterwalder & Pygneur (2010)
Propuesta de Valor	La misión de la organización, sus programas principales y su marca.	Adaptado de Baguley (2009); Collins (2005); Michelini & Fiorentino (2012); Osterwalder & Pygneur (2010) ; reportes anuales de ONG's y entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.
Misión	Define el propósito fundamental de una organización, resumido en por qué existe y qué es lo que hace para lograr su visión. Por ejemplo: "Proveer empleo a personas sin hogar".	Adaptado de las entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.
Relaciones	El tipo de relaciones que la organización ha establecido o desea establecer con cada beneficiario clave o segmento donante.	Adaptado de Osterwalder & Pygneur (2010)
Métodos de entrega del programa	El método que utiliza la organización para alcanzar su misión o programa de actividades para sus beneficiarios.	Adaptado de Osterwalder & Pygneur (2010) y de las entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.
Beneficiarios finales	El grupo objetivo al cual la organización principalmente desea alcanzar y sirve para lograr su visión/misión.	Adaptado de Sleurik (2002) y de las entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.

Canales	Los métodos de comunicación, distribución y ventas utilizados por la organización para interactuar con sus clientes y segmentos donantes.	Adaptado de Osterwalder & Pygneur (2010)
Segmento de clientes y donantes	Los diferentes grupos de clientes y/o donantes a los que la organización se dirige para sus actividades de recaudación. En este componente, los clientes están más relacionados al área de comercialización y los donantes al área de recaudación de fondos de la organización.	Adaptado de Osterwalder & Pygneur (2010); Sleurik (2002) y de las entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.
Ingresos	Los ingresos o flujos de financiación lo cuales pueden ser: donaciones, ventas, inversiones u otro flujo de ingreso disponible para que la organización trabaje en su propuesta de valor.	Adaptado de reportes anuales de ONG's y entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.
Desembolsos	Los gastos totales que la organización incurre (o incurrirá) para implementar las actividades acordadas.	Adaptado de Osterwalder & Pygneur (2010), reportes anuales de ONG's y entrevistas realizadas a expertos por Judith Sanderse.
Impacto	La situación de más alto nivel que el proyecto o programa tiene como meta cumplir.	Adaptado de un entrevistado por Judith Sanderse que se basó en la terminología de la Agencia de Desarrollo Británica (DFID)

Fuente: Judith Sanderse, 2014

Estos componentes se encuentran ubicados dentro de una nueva estructura de Modelo de Negocio para ONG's presentado en el Anexo 12.

## 12. Marco teórico de Marketing:

Kotler & Keller (2013) definen al marketing como aquello que ayuda a introducir y obtener la aceptación de nuevos productos que hacen más fácil o enriquecen la vida de la gente, a su vez posee como meta, según Kotler & Armstrong (2003), atraer a nuevos clientes, al prometer un valor superior y conservar a los compradores actuales, procurando su satisfacción.

La función principal del marketing digital consiste en impulsar la acción e incentivar el boca a boca de los consumidores (Philip Kotler, 2018) y permite alcanzar cuatro direcciones estratégicas como son la penetración del mercado, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos y la diversificación de la empresa (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

El marketing digital ha venido tomando fuerza en los últimos años gracias a la facilidad de la proliferación de la información por internet. El número de usuarios de redes sociales en todo el mundo en 2019 es de 3.484 mil millones, un 9% más año con año (COMSCORE, 2018) y los beneficios del marketing de estos medios de comunicación social o *Social Media* van desde ampliar la participación de la audiencia o público dirigido, gestionar la presencia social de la marca, obtener *feedback* inmediato de los clientes hasta generar campañas virales de manera gratuita (Chaffey & Russell Smith, 2008).

Construye Identidad ofrece un servicio muy atractivo para el público extranjero, de modo que las redes sociales se convierten en la herramienta ideal para llegar a este a través del uso de segmentaciones. La plataforma digital de Facebook cuenta con información de edad, locación, género e intereses de todos sus usuarios, con lo cual ofrece al marketing una combinación única de alcance, relevancia, contexto social y nivel de compromiso de usuarios que facilita la mejora del valor de los anuncios publicados en dicha plataforma.

Dentro del marketing digital se encuentran dos tipos de acciones: El Branding orientado a construir valores y promesas de la marca en la mente del consumidor y, por otro lado, se tienen las acciones de Performance que buscan alcanzar resultados o acciones específicas (Sans, 2015) como ventas o leads<sup>10</sup>. Para el desarrollo de una estrategia en medios digitales se busca que ambos conceptos se integren.

#### **IV. PROPUESTA DE MEJORA:**

En esta sección se expondrá la propuesta de actividades y decisiones para la solución del problema y la mejora de la situación actual de la organización “Construye Identidad” siendo este basado en la teoría anteriormente presentada. Como primer punto, se mostrarán los resultados de la investigación de campo los cuales son la base para desarrollar posteriormente el plan de implementación para el nuevo servicio de “Ruta por el Perú” de la organización “Construye Identidad”.

##### **1. Resultados de la Investigación de Campo:**

En esta sección se mostrarán los hallazgos que se encontraron en la investigación de campo, los cuales se obtuvieron haciendo uso de las herramientas mostradas en el capítulo III “Fundamentación teórica” del presente trabajo y que intenta resolver las preguntas para la Propuesta de Valor mostradas en Anexo 19.

Esta sección responde al primer paso postulado por el método de Design Thinking: la pregunta *¿Qué es?* pues antes de llegar al desarrollo de una propuesta, se debe explorar la realidad actual para encontrar el problema u oportunidad de mejora que, gracias a la información obtenida por entrevistas, encuestas y observación directa; permita enfocarse en las necesidades y deseos de los dos sujetos de interés de Construye Identidad: los beneficiarios y los clientes.

---

<sup>10</sup> El lead es el primer paso para la venta en el que el usuario completa un formulario con información de interés para la marca (ej. Nombre, teléfono, mail, etc.).

En el trabajo conjunto con la organización, se ha considerado a los beneficiarios como “los maestros expertos pertenecientes a comunidades asháninkas del Perú que aún guardan los conocimientos ancestrales y tradicionales de construcción y habitar en la naturaleza”; y a los clientes como “las personas habitantes de ciudades modernas que están interesados en obtener de manera directa los conocimientos ancestrales sobre construcción y habitar”. Por temas de simplificación, a lo largo de la sección se considerará a los beneficiarios como “maestros expertos” y a los clientes como “usuarios objetivo”.

La información obtenida en la investigación de campo alimentará un elemento primordial del Modelo de Negocio: la Propuesta de Valor de la organización, siguiendo el proceso que se muestra en la gráfica del Anexo 11.

### 1.1 Resultados de Maestros Expertos:

Para este primer sujeto de investigación, el trabajo se enfoca más en conocer cómo es su vida laboral, ya que la organización pretende crear un nuevo vínculo de trabajo junto a los maestros expertos y ofrecerles una nueva alternativa de ingreso económico a través el intercambio de sus saberes.

A continuación, en la Tabla 7 se observa la guía o *Brief Design*, herramienta que ayudó a tener en cuenta todas las consideraciones que se deben tener antes de comenzar con la investigación de campo a maestros expertos en su territorio:

**Tabla 7 Brief Design de investigación a maestros expertos**

Aspectos	Respuestas
Descripción del proyecto	Viaje de investigación a la comunidad asháninka “Quempiri” ubicada en Satipo, Junín, Perú y perteneciente a la Comunidad Asháninka del Río Ene del 26 al 29 de mayo del 2019.
Alcance	Las encuestas, entrevistas y observaciones directas se harán durante el Congreso Anual de Productores de Cacao y Café “Kemito Ene” <sup>11</sup> a los comuneros participantes, los cuales pertenecen a 36 comunidades distintas. Asimismo, se realizará la observación directa a la misma comunidad de “Quempiri” donde se alojarán los investigadores y también a las comunidades aledañas a esta que acepten el ingreso de personas foráneas. El esfuerzo a tomar en cuenta será solicitar permiso formalmente a la Junta Directiva de la organización política CARE para acceder a conocer el territorio resguardado por comunidades nativas del Perú antes de viajar.
Limitaciones	La dificultad de acceso a la ciudad de Satipo (únicamente vía terrestre) debido a lluvias torrenciales y durante solo 3 meses. La realización de un Congreso de Cacao y Café que albergue a la mayor cantidad de comuneros, pero que se realiza solo una vez al año. El alto costo de transporte para acceder a comunidades del Río Ene vía terrestre. El transporte fluvial resulta más rápido y es gratuito, pero depende del apoyo y disponibilidad de la CARE para el traslado.

<sup>11</sup> Asociación conformada por 376 productores Asháninkas, que se dedican al cultivo de cacao y café bajo el modelos Asháninka que se resumen en el buen vivir de las comunidades, sin perder la tradición de consumo de alimentos de los bosques y ríos. (Kunan Perú, 2018)

	El tiempo de viaje (de Lima a Satipo 11 horas y de Satipo a Quempiri 8 horas en bote)
Usuarios objetivo	Personas pertenecientes a las comunidades ashaninkas que posean conocimientos ancestrales y tradicionales sobre arquitectura vernácula y hayan heredado cómo habitar su entorno con respeto y en armonía con la naturaleza.
Preguntas para la exploración	Las preguntas se dividen en dos áreas específicas: cultura y cosmovisión de las comunidades ashaninkas del río Ene (encuesta descrita en Anexo 14); y cómo es y qué tipos de trabajos o actividades económicas realizan los comuneros para obtener sus ingresos (encuesta descrita en Anexo 13).
Resultados esperados	Poder ingresar con permiso concedido por Junta Directiva de CARE a la zona habitada por comunidades ashaninkas de Satipo. Obtener la mayor cantidad de entrevistas realizadas a personas de la comunidad que cumplan con el perfil de usuarios objetivo.
Métricas de éxito	Obteniendo más de 10 entrevistas y visitando al menos 2 comunidades pertenecientes a la CARE durante los 4 días de investigación.

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 1.1.1 Resultados de Observación Directa:

El objetivo de este método es observar el desenvolvimiento de los maestros expertos y cómo ellos perciben sus actuales trabajos. En la Tabla 8 se presentan las respuestas obtenidas a las preguntas formuladas en el Anexo 13. Estas se realizaron a 18 personas provenientes de diferentes comunidades del Río Ene durante el Congreso Anual de Cacao y Café organizado por “Kemito Ene.”

**Tabla 8 Información obtenida por Observación Directa**

Primer acercamiento	
Preguntas	Respuestas
Características de un “buen trabajo”	Un trabajo seguro y legal, liderado por personas profesionales, que los capaciten constantemente, que se comuniquen directamente con ellos. Esperan que se les de un pago justo por sus productos obtenidos en sus chacras y que la información de los precios sea clara y transparente. Un trabajo donde puedan intervenir con opiniones y puedan tomar decisiones conjuntas. Un trabajo que respete las costumbres de su comunidad y no impongan formas culturales externas.
Trabajos actuales	Venta directa de cacao y café a organización social KEMITO ENE o venta de ajonjolí, plátano, yuca, maíz entre otros productos de la zona a intermediarios.
Beneficios de sus actuales trabajos	No necesitan salir o mudarse de sus comunidades a la ciudad para trabajar. Manejan sus propios tiempos para ir a trabajar a sus chacras. Ellos son informados sobre la situación de la cooperativa KEMITO ENE donde trabajan y son parte de las decisiones que se toman en esta. Sus trabajos no interfieren en sus actividades personales, como el tiempo con su familia, amigos y comunidad. Consideran más saludable trabajar en sus territorios que en las ciudades, por el caos, estrés e inseguridad.
Difícil o frustrante de trabajos	Dependen mucho de los ciclos de producción de la tierra. No es estable, pues hay temporadas altas y bajas. Es fluctuante el ingreso de dinero.
Visión General	
Preguntas	Respuestas
Parte de población que posee conocimientos ancestrales de construcción	Todos en la comunidad están aptos para realizar construcciones tradicionales. Las mujeres se encargan de hacer el trenzado de los techos y los hombres de hacer la estructura base. Para el armado final de la casa participa toda la familia y en algunas veces se pide apoyo a la comunidad en general.
Trabajos de maestros expertos	Hombres se dedican casi completamente a cultivos de sus chacras; las mujeres intercalan entre cultivos de sus chacras y las labores del hogar y cuidado de hijos y jóvenes apoyan en traslado de cultivos (manejan motos con carga llevando productos a centros de acopio).

Otras actividades que realizan	El tiempo básicamente se distribuye entre trabajo de chacra y compartir con la familia y comunidad. En sus tiempos libres es importante “masatear” (tomar masato) y compartir con sus seres queridos. También la pesca es una actividad muy importante, pues no solo obtienen comida fresca del río, sino permite mantener las costumbres ancestrales y unión de la comunidad.
Preguntas personales	
Preguntas	Respuestas
Búsqueda de trabajo	Usualmente, el trabajo llega a ellos, ya sea por comerciantes de la ciudad que visitan comunidades y ofrecen compra de productos, o mediante organizaciones sociales, cooperativas y asociaciones como Kemito Ene que ofrecen trabajo.
Horas de trabajo al día	Desde 7 am hasta 5 pm. Nueve horas donde se toman un tiempo de descanso de aproximadamente una o dos horas para almorzar. Regresan a casa a pie desde chacra hacia comunidad.
Actividades propias de su trabajo	Actividades propias de proceso de producción de cacao (preparación del suelo, abono adecuado, eliminación de plagas y poda) y comercialización (traslado de cacao a puntos de acopio para la venta)
Actitudes y comportamientos en sus trabajos	Trabajan de manera muy tranquila. Cada agricultor tiene sus propios horarios, dependiendo de cuánto desea ganar y cuánto le da su parcela. Existe una relación muy cercana y directa con la naturaleza en todas sus actividades laborales, lo que, según muchos comentaron, les genera felicidad y tranquilidad.
¿Es trabajoso o satisfactorio trabajar?	La mayoría comentó que es muy satisfactorio, casi nadie se queja de su trabajo. Valoran mucho trabajar dentro de su comunidad, ya que ahí “lo tienen todo”. No necesitan de dinero para sobrevivir. Saben cómo trabajar la tierra para obtener sus recursos.
Interacción con otros en sus trabajos	Los trabajos de las parcelas se distribuyen por familia, por ende, la interacción social durante el trabajo es entre los miembros de la familia; sin embargo, se dan sus descansos de vez en cuando para visitar a las familias de las parcelas vecinas. El ambiente de trabajo es tranquilo.
Estancamiento de progreso	Al no tener mucha comunicación con mundo exterior, no conocen más formas de cómo obtener ingresos para sus familias más que los trabajos relacionados a la agricultura. Llegan a un tope de poder manejar sus negocios; sin embargo, al no contar con estudios superiores ya que no hay institutos o universidades en las comunidades, no tienen más opciones que dedicarse a la agricultura como todos sus antepasados.

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 1.1.2 Resultados de Entrevistas Etnográficas:

El objetivo de estas entrevistas es anotar las actitudes, creencias, comportamientos sobre la preservación de la cultura en la comunidad. En la Tabla 9 se presentan las respuestas obtenidas a las preguntas formuladas en el Anexo 14. Estos hallazgos se unen a la información que Construye Identidad posee de sus anteriores investigaciones del territorio.

**Tabla 9 Resultados de Entrevistas Etnográficas**

Información grupal	
Temas	Respuestas
Transmisión de conocimientos ancestrales/tradicionales	Transmitir cultura para la comunidad significa salvaguardar la memoria de sus ancestros, valorar su historia e identidad ashaninka y es importante para que las generaciones futuras sepan habitar el lugar donde nacieron y tendrán sus propias familias. Las personas que mantienen los conocimientos ancestrales son las personas adultas, ronderos, líderes y jefes de la comunidad. Lo que impide la transmisión es la entrada de nuevas “modas” a los jóvenes de la comunidad, pues les resulta un poco más interesante lo otro y desean salir mucho más al mundo exterior. Por sus conocimientos desean que sus familias y comunidad sean beneficiados. En estas comunidades, es mucho más importante el colectivo que el individuo.
Preguntas individuales	
Temas	Respuestas

Qué es transmitir cultura	“Transmitir quién soy” “Transmitir cómo vivieron mis padres y abuelos” “Comunicar al mundo cómo somos nosotros los asháninkas” “Compartir lo que hemos aprendido de nuestro territorio”
Participación en eventos junto con la comunidad	La pesca comunitaria cuando baja nivel del río, la festividad de la comunidad en junio y apoyo en los deportes interescolares de las comunidades cercanas.
Aporte en mantener cultura y conocimientos propios de la comunidad	Si bien la mayoría considera haber aportado mucho a la cultura y unión de la comunidad, los ronderos son los que se sienten más orgullosos de su trabajo en mantener la cultura de la comunidad. Ellos además de proteger, se encargan de visitar diariamente a las familias de la comunidad y mantenerlas comunicadas entre sí, inclusive son parte de algunas decisiones que se dan dentro de un hogar. Los ronderos poseen un capital social muy alto en la comunidad.
Día a día	Se levantan 4:30 am o 5 am. Las mujeres preparan el desayuno para la familia y hombres van al campo desde las 6:00 am y niños al colegio desde 7:00 am. Hombres trabajan en campo hasta las 5:00 pm, en algunas ocasiones, dependiendo de la carga laboral de la chacra, las mujeres también trabajan en el campo. Terminan el trabajo cuando la luz del día ya no ilumina, regresan a pie desde la chacra (se encuentra a 30 minutos o 1 hora caminando) y en el camino de regreso pasan a visitar a otras familias, a tomar masato, comer yuca y compartir con amigos. Ya en casa, comparten con su familia hasta las 9 pm máximo que es hora de dormir y nadie más en la comunidad está despierto.
Cambiar algo para mantener la cultura de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que dejen de entrar “colonos” (inmigrantes de la sierra del Perú) a sus zonas asháninkas pues traen una que irrumpe con la cultura selvática pues duermen muy tarde, hacen mucha bulla, realizan fiestas continuamente, hay violencia dentro de sus hogares y toman mucho alcohol, en general, no respetan la cultura de tranquilidad de la comunidad selvática.</li> <li>- Que sea consultado anteriormente a la comunidad quiénes ingresan como visitantes a la zona y quienes desean quedarse ahí a vivir.</li> <li>- Que gobierno se ocupe de la contaminación realizada por las grandes empresas al río pues esto afecta en el consumo de pescado de la comunidad, además de que muchos ya no desean continuar con la costumbre de pesca al ver peces con malformaciones por metales.</li> <li>- Que se maneje mejor la entrada de internet a la zona, ya que trae culturas externas, aliena a los jóvenes y mucho de su contenido no es apropiado (violencia, sexualidad, videojuegos que generan adicción, etc)</li> <li>- Lo que impide muchas veces expresar ciertas molestias es la limitación en el lenguaje castellano para poder hacer llegar sus pensamientos y emociones a externos y autoridades.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 1.1.3 Resultados de Mapa de Empatía 360

El objetivo del mapa de empatía 360 es poder conectar con el maestro experto a través de los sentidos para traducir lo que acontece en su entorno inmediato. A continuación, en la Figura 2 se muestra la información obtenida en campo:

**Figura 2 Mapa de Empatía 360 de Maestros Expertos**



Fuente: Elaboración propia, 2019

## 1.2 Resultados de Usuarios Objetivo:

Dentro de la investigación a usuarios objetivo, se tomará en cuenta dos tipos de usuarios: primero, los participantes de servicios o experiencias similares a las que ofrece “Construye Identidad”; y segundo, los usuarios que hayan tomado un servicio o experiencia ofrecida por “Construye Identidad”. Esta elección se da con el fin de obtener información más amplia, tanto de los potenciales clientes que otorgarán nuevas perspectivas, como de antiguos clientes que entregan un feedback de los servicios anteriormente ofrecidos por “Construye Identidad”.

### 1.2.1 Resultados de usuarios de servicios similares:

Para este segundo sujeto de investigación, el trabajo se enfoca más en conocer cómo es la forma de consumo de usuarios que hayan tomado anteriores servicios de “Construye Identidad” o usuarios que hayan participado en servicios o experiencias similares a las que ofrece la organización.

Investigar a este sujeto es muy importante ya que, si bien la organización sí posee mayor información previa sobre los maestros expertos de comunidades indígenas de la selva en Perú,

nunca antes la organización se ha enfocado en conocer el otro lado esencial del servicio ofrecido: las personas que pagarán por el servicio de “Rutas”.

A continuación, en la Tabla 10 se observa la guía o *Brief Design*, herramienta que ayuda a tener en cuenta todas las consideraciones que se deben tener antes de desarrollar la investigación de campo a los usuarios.

**Tabla 10 Brief Design de investigación a usuarios**

Aspectos	Respuestas
Descripción del proyecto	Viaje a Lunahuaná, Cañete, Lima a visitar el espacio comunitario “Tierra Langla” durante el 15 y 16 de setiembre del 2018.
Alcance	Las encuestas y entrevistas se harán durante el “Taller de Bioconstrucción” a alrededor de 20 participantes de dicha actividad.
Limitaciones	-No hay acceso directo al espacio comunitario desde Lima. Se deberá tomar un bus a Cañete, luego a Lunahuaná y caminar un poco hacia “Tierra Langla” -Incertidumbre sobre cantidad de personas que participarán de la actividad, con lo cual se limitaría la información que se desea obtener.
Usuarios objetivo	Personas habitantes de ciudades modernas que están interesados en obtener, de manera directa y mediante la práctica, los conocimientos ancestrales sobre construcción y habitar y que participen del “Taller de Bioconstrucción” de Tierra Langla.
Preguntas para la exploración	Las preguntas se enfocarán en conocer las preferencias y experiencias de los participantes sobre los talleres relacionados a bioconstrucción, permacultura y habitar natural. La guía de preguntas se muestra en Anexo 15.
Resultados esperados	-Poder participar activamente de las diferentes actividades durante los dos días de bioconstrucción -Desarrollar una cercanía con los participantes de modo que estos se sientan en confianza de expresar sus ideas sobre el taller y talleres pasados tomados. -Obtener la mayor cantidad de entrevistas realizadas a participantes del taller.
Métricas de éxito	Obteniendo más de 12 entrevistas realizadas a diferentes tipos de usuarios.

Fuente: Elaboración propia, 2019

Las encuestas finalmente se realizaron a 15 participantes del “Taller de Bioconstrucción” de Tierra Langla. Del Gráfico 1 al Gráfico 4 se muestran los perfiles de los encuestados, seguido de la información obtenida sobre sus preferencias, dificultades o retos, y alegrías de los encuestados al momento de haber tomado el taller. Esta información es el resultado de las preguntadas formuladas del Anexo 15 a los participantes de este servicio similar al de Construye Identidad y ayudará a completar la información necesaria para el Mapa de la Propuesta de Valor de los Usuarios.

➤ **Perfil de usuarios de servicios similares:**

Las edades de los participantes del “Taller de Bioconstrucción” de Tierra Langla van principalmente entre los 22 años hasta 33 años. El grupo más representativo de esta sección pertenece a las personas entre los 26 y 29 años con un 40%, seguido del grupo de personas de 30 a 33 años con un 33%.

En cuanto al sexo de los participantes la gran mayoría con un 73% está conformado por mujeres y un 27% restante eran hombres. Esta gran diferencia de porcentaje entre hombres y mujeres se observa normalmente en proyectos sociales, pues son las mujeres quienes usualmente se interesan por este tipo de conocimientos.

Respecto a la nacionalidad de los participantes existe una diversidad de nacionalidades: peruanos, latinoamericanos, europeos y americanos. La gran mayoría de participantes fueron peruanos (sobre todo de Lima) con un 60%, seguido de un 20% de latinos (mayormente sudamericanos), europeos con un 13% y menos cantidad de americanos con un 7%, con lo cual se obtiene información sobre el servicio similar desde diferentes perspectivas culturales.

Las ocupaciones de los participantes se desarrollan alrededor de cuatro rubros: Gestión de proyectos (administración y economía), educación e ingeniería (industrial o agrónomo) con 20% y relacionados a turismo y otros ambos con 13%.

### ➤ **Resultados para Propuesta de Valor**

Siguiendo la metodología de la creación de Propuesta de Valor desarrollada por Osterwalder (2014), se realizó una encuesta para conocer las preferencias; obstáculos y dificultades y alegrías de los entrevistados al momento de tomar tanto la experiencia del “Taller de Bioconstrucción” como de servicios similares a los cuales haya asistido. La información obtenida se presenta en las siguientes Tabla 11, Tabla 12 y Tabla 13. Este paso tiene como objetivo reunir los insights de los clientes para posteriormente, en base a dichos datos, construir una propuesta que cubra sus necesidades y preferencias encontradas.

**Tabla 11 Resultados sobre preferencias de entrevistados**

Aspectos	Respuestas
Motivación a tomar servicios o experiencias similares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprender nuevas técnicas para coexistir con la naturaleza</li> <li>- Trabajar colectivamente con otros individuos</li> <li>- Salir de la ciudad para reconectarse</li> <li>- Conocer nuevas personas con intereses similares (arquitectura, naturaleza, salud, viajes)</li> </ul>
Beneficios encontrados de tomar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura a nuevas perspectivas de vida</li> <li>- Ampliando la red de personas comprometidas con misiones sociales</li> <li>- Lograr aplicar los conocimientos obtenidos en la vida diaria</li> <li>- Adoptar nuevos estilos de vida más saludables que en la ciudad</li> </ul>
Estado emocional que se busca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranquilidad / Paz</li> <li>- Libertad</li> <li>- Conexión</li> <li>- Autovaloración</li> <li>- Sentido de ser útil para el mundo</li> </ul>

**Tabla 12 Resultados sobre las dificultades y obstáculos de entrevistados**

Aspectos	Respuestas
Reto o dificultad que llevó a tomar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener una guía externa y especializada para aprender sobre cómo cuidar la naturaleza.</li> <li>- No tener una educación basada en un sistema de cooperación y compartir.</li> <li>- Tener que buscar demasiado por cuenta propia por muchos lados para obtener conocimientos sobre bioconstrucción.</li> </ul>
Definición de “un servicio costoso”	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es costoso cuando tomas un servicio pero dependes de él y vuelves a tomarlo para asegurar tus conocimientos.</li> <li>- Es costoso en términos de tiempo si se hace de Lunes a Viernes ya que por lo general se trabaja. Mejor en vacaciones.</li> <li>- Es costoso si hay demasiado esfuerzo por encontrar el servicio adecuado que cumpla con expectativas de participantes.</li> </ul>
Riesgos o resultados negativos de no tomar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No poder continuar con proyecto personal donde se aplican las técnicas que deseo aprender.</li> <li>- No sentirme satisfecho con el trabajo para cumplir mi misión/visión social y medioambiental</li> <li>- No poder compartir con otros y esparcir en mi entorno los nuevos aprendizajes adquiridos</li> </ul>
Fallos de actuales propuestas de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocos días de intervención para ir a lugares lejanos</li> <li>- Falta de difusión</li> <li>- Organizaciones que brindan conocimientos no son muy formales</li> <li>- No proponen ejemplos de personas que ya hayan tomado el servicio y actualmente estén haciendo proyectos con esos conocimientos adquiridos.</li> </ul>

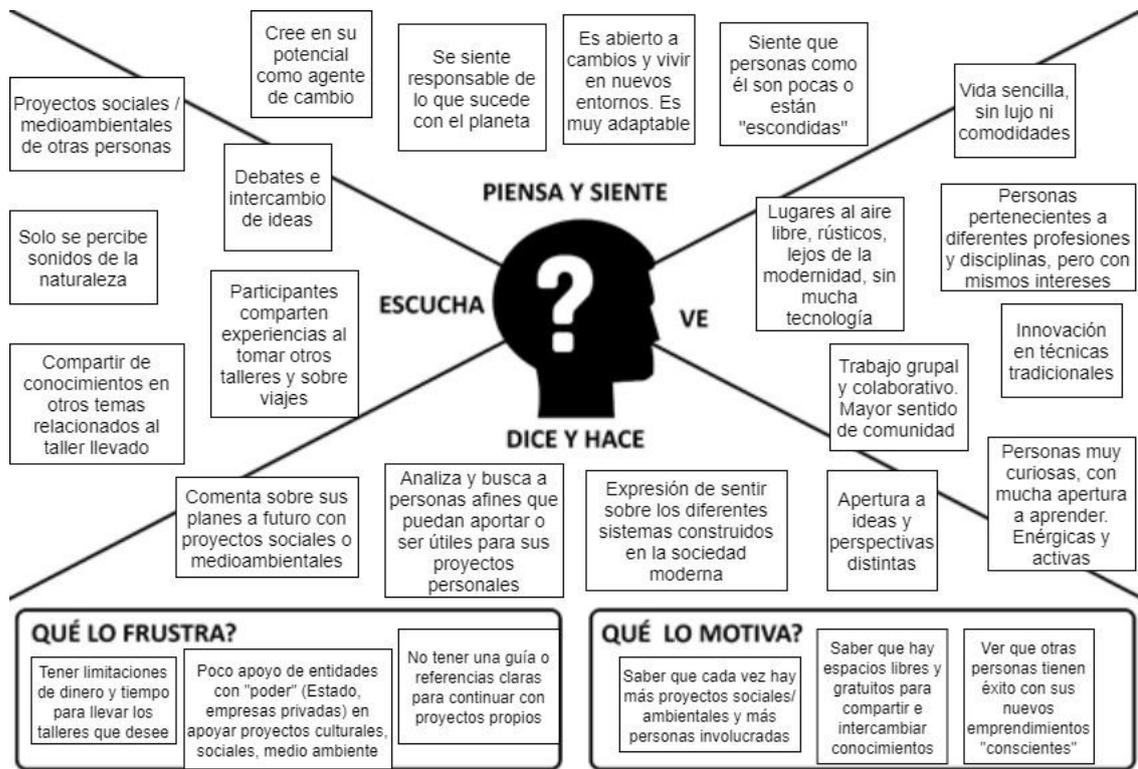
**Tabla 13 Resultados de las alegrías de entrevistados**

Aspectos	Respuestas
Características que disfrutó del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacción con otros, trabajo en equipo, colaboración</li> <li>- Ser guiados y a la vez tener la libertad para experimentar con los materiales y las técnicas</li> <li>- Que es fuera de la ciudad de Lima</li> <li>- Que se promueva el respeto a la vida y naturaleza</li> </ul>
Características que se desea encontrar en un nuevo servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que el programa de enseñanza esté bien planificado</li> <li>- Que sea personalizado</li> <li>- Enseñanza completa sobre un tema en específico, no tan solo una parte o porción</li> <li>- Mantener el contacto de organización realizadora del taller, maestros o guías y alumnos o participantes después de terminada la intervención.</li> <li>- Entrega de material escrito sobre lo aprendido para llevar a casa</li> </ul>

➤ **Mapa de empatía de usuarios de servicio similar:**

Con el fin de complementar la información anteriormente presentada como el perfil demográfico e insights del usuario de servicio similar, a continuación, en la Figura 3, mediante el Mapa de Empatía, se presenta información más profunda sobre el entorno y comportamientos del usuario visto desde un observador externo.

**Figura 3 Mapa de Empatía 360 de Usuarios de servicio similar**



Fuente: Elaboración propia, 2019

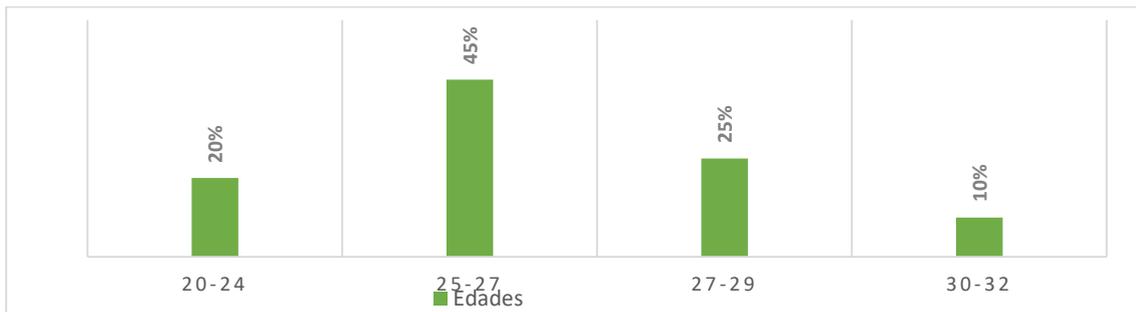
## 1. Resultados de usuarios de antiguos de Construye Identidad:

En los siguientes gráficos se muestran los resultados de las encuestas realizadas a 20 ex usuarios de Construye Identidad que hayan tomado algún servicio o hayan tenido alguna experiencia con la organización. En el Anexo 16 se presenta la guía de entrevista a los usuarios de Construye Identidad.

### ➤ Perfil de usuarios antiguos:

Acerca de las edades de los usuarios antiguos encuestados, tal como se observa en el Gráfico 5, la gran mayoría se encuentra entre los 25 y 29 años.

Gráfico 1 Edades de encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2019

En cuanto al sexo de los usuarios antiguos encuestados al igual que usuarios de servicios similares, una gran mayoría con un 80% está conformado por mujeres versus un 20% conformado por hombres.

En el caso de los usuarios antiguos de la organización, las profesiones de estos se dividen en principalmente cuatro rubros: arquitectura, urbanismo y diseño de interiores; ciencias sociales como educación, sociología y turismo; comunicación audiovisual o social y ciencias empresariales como administración, economía o marketing. Una gran mayoría de los usuarios antiguos con un 61% está compuesta por arquitectos y diseñadores de interiores debido al enfoque de los proyectos y temas desarrollados por la organización, tal como se observa en el Gráfico 7.

Gráfico 2 Profesión de Encuestados



Fuente: Elaboración propia, 2019

En el Gráfico 8 se presentan las actividades más tomadas por los usuarios antiguos de Construye Identidad. La actividad más tomada fue el workshop con un 75% de participación. Esto se debe principalmente a que hubo más veces que se lanzaron workshops al público en general. Por otro lado, si bien las intervenciones son alrededor de cuatro, en cada una de ellas participaron muchas más personas que en los workshops. Ambas actividades de más participación según las encuestas,

son de gran apoyo pues son las más cercanas al servicio de Rutas que se plantea desarrollar en este presente trabajo.

*Gráfico 3 Actividades de participación con Construye Identidad*



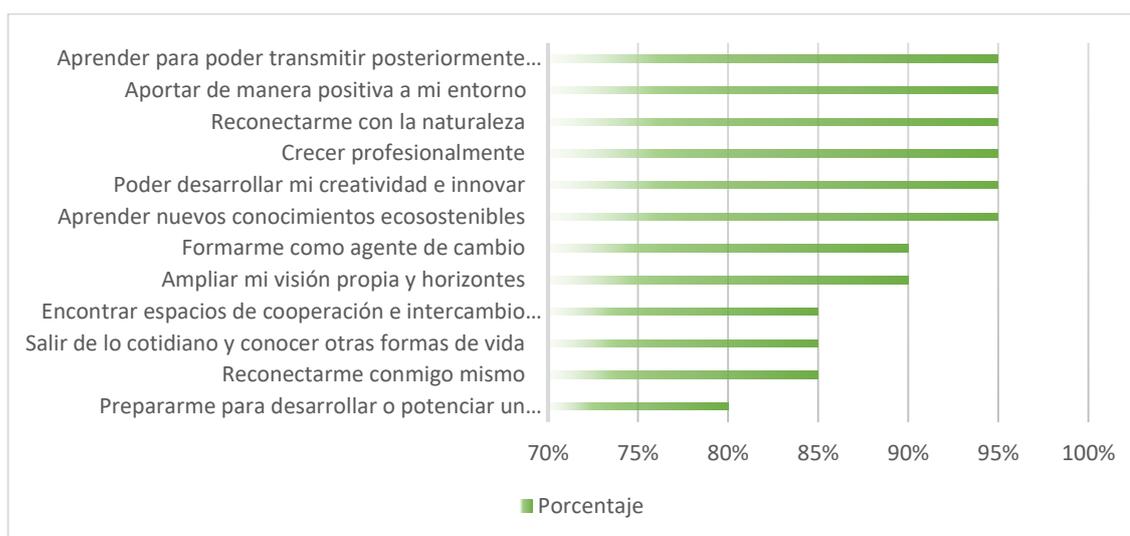
Fuente: Elaboración propia, 2019

➤ **Decisiones de encuestados antes de tomar un servicio:**

Las siguientes doce motivaciones presentadas en el Gráfico 9 son elegidas en base a las casi 300 respuestas otorgadas por los interesados en el servicio de “Ruta por Indonesia” los cuales llenaron una encuesta respondiendo qué es lo que los motivaba a participar. Los cuadros que estructuran dichas respuestas se pueden observar tanto en el Anexo 17, donde se muestran lo que les gustaría a los interesados lograr para consigo mismos y en el Anexo 18, se muestran lo que les gustaría lograr involucrando a otros.

Como se observa en el Gráfico 9, la mitad de las motivaciones tienen un 95% de aceptación de parte de los usuarios antiguos de la organización. Esto quiere decir que las principales motivaciones para tomar un servicio son para “Aprender para transmitir posteriormente los conocimientos”, “Aportar de manera positiva a mi entorno”, “Reconectarme con naturaleza”, “Crecer profesionalmente”, “Desarrollar creatividad e innovar”, “Aprender conocimientos ecosostenibles”, en la que la mayoría se refieren a motivaciones con el fin en mejorar uno mismo y desde un enfoque más profesional, menos personal.

Gráfico 4 Motivaciones para tomar servicio



Fuente: Elaboración propia, 2009

Sobre el factor tiempo como problema para tomar un servicio, la gran mayoría considera que no es un problema. Los argumentos de aquellos que respondieron “Sí, el factor tiempo es decisivo” lo consideran de esta forma ya que, debido a que llevan otros proyectos en paralelo, tendrían que organizarlos primero antes de tomar un nuevo servicio o en sí porque no cuentan con tiempo de vacaciones. Por otro lado, los argumentos obtenidos de parte de los que respondieron “No, no es un factor decisivo”, considera que el tiempo se puede manejar o que si uno realmente está interesado en tomar un servicio muy importante para uno, pospone los demás proyectos que tengan.

Además, los encuestados consideran que el tema económico es relevante al decidir tomar un servicio y definitivamente lo tomarían si es que dentro del precio se incluye la experiencia completa, estadía, alimentación y transporte, ya que no tendrían que hacer otros esfuerzos de planeación para participar finalmente en una experiencia como la ofrecida.

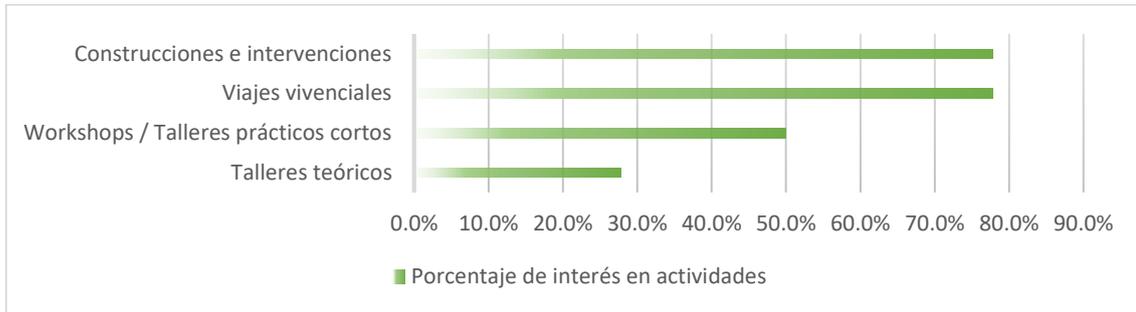
En cuanto a si sería un problema que el servicio se desarrolle fuera de la ciudad de Lima, la gran mayoría con un 89% respondió que no habría problema con no sea en Lima debido a que los encuestados comprenden que para aprender este tipo de conocimientos se requiere, además de la teoría, la práctica en campo.

#### ➤ **Preferencias de usuarios durante el servicio**

Sobre las actividades que más tienen interés los encuestados, como se observa en el Gráfico 12, la gran mayoría prefiere las actividades fuera de Lima como las Construcciones e Intervenciones

así como los Viajes Vivenciales, ambos con un 80% de aprobación; en comparación con las actividades más teóricas que tienen una menor aceptación.

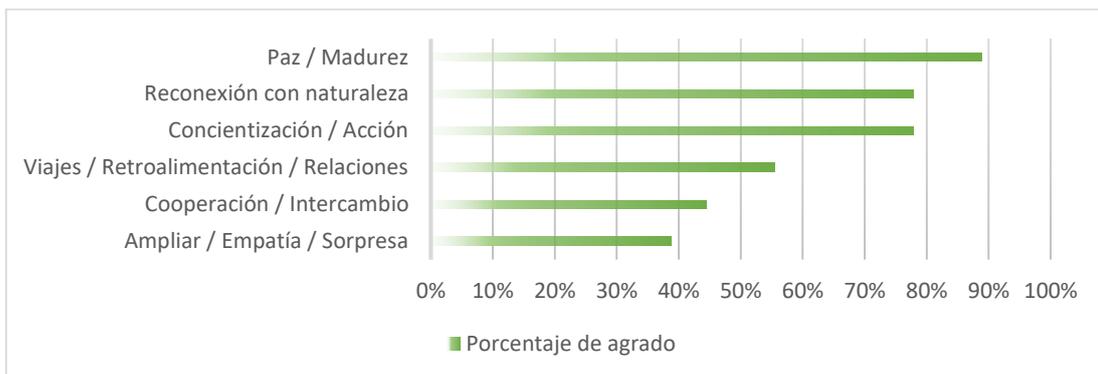
Gráfico 5 Porcentaje de interés en servicios de Construye Identidad



Fuente: Elaboración propia, 2019

Para categorizar las respuestas abiertas sobre cuáles son las principales características que disfrutaron los antiguos usuarios de las actividades ofrecidas por Construye Identidad, el cual se muestra en el Gráfico 13, se utilizó nuevamente los cuadros del Anexo 17 y Anexo 18 para ubicar las respuestas. Con un 89% de aceptación, se encontró que la principal característica que más se disfruta al tomar el servicio es el de Búsqueda de la Paz y Madurez expresados en frases como “salir de la rutina”, “desconectarme de la ciudad”, “conectarme conmigo mismo” y “observar mi propio potencial”; en segundo puesto se encuentra, con un 78% de aceptación, la Reconexión con Naturaleza expresado en “adentrarse en la naturaleza”, “vivir en la simplicidad”; y a la vez, con el mismo porcentaje, se observa la Concientización y Acción expresado en “apoyar socialmente”, “estar al servicio y preservación de proyectos y conocimientos valiosos para el mundo”. Con menor porcentaje de aceptación, pero igualmente nombrados, se encuentra la categoría Viajes, Retroalimentación y Relaciones que se refiere a “conocer nuevas personas”, “vivir en culturas diferentes”; seguido de Cooperación e Intercambio como “trabajar en equipo”, “compartir con nuevos grupos humanos” y finalmente se encuentra la categoría Ampliar, Empatía y Sorpresa que se responde específicamente a “ampliar perspectivas de vida” o “aprender a vivir en diferentes modos de vida”.

Gráfico 6 Porcentaje de agrado de característica del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2019

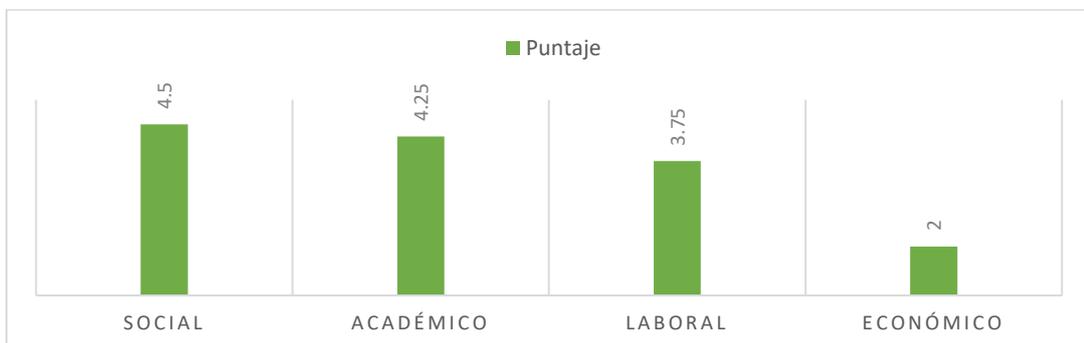
Sobre los retos o dificultades que los participantes pasaron al momento de tomar los servicios, estas se distribuyen en tres aspectos generales:

- Organización y planeamiento del servicio: Consideran que falló la distribución del cronograma pues faltó tiempo para ahondar en temas de más interés del público.
- Cantidad de gente: Consideran que en algunos momentos mucha cantidad de personas perjudica al aprendizaje individual y profundo de cada participante.
- Formación: Consideran que fue difícil estar preparados para adentrarse tanto a un nuevo lugar como aprender nuevos conocimientos.
- Entorno: Consideran que fue un reto de los primeros días adaptarse a vivir en lugares rurales, pero con guía de expertos, todo luego resultó más fácil.

➤ **Experiencia de usuarios después de tomar el servicio**

Sobre los beneficios o impacto personal al llevar este tipo de experiencias los cuales se muestran en Gráfico 14, casi la totalidad de encuestados consideran que se han convertido en “una mejor persona” después de tomar el servicio. Esto se debe a que se sienten más conectados con la naturaleza, son más empáticos con distintas formas de vida de otros, han desarrollado o fortalecido su espiritualidad y tienen mayor interés en otros temas sociales a los de su propio país. Algunos pocos entrevistados consideran que la experiencia los convirtió en “mejores profesionales”, ya que se sienten más capacitados en otros temas que sus compañeros de trabajo muchas veces no manejan.

Gráfico 7 Puntaje del impacto en ámbitos personales



Fuente: Elaboración propia, 2019

Sobre las fallas que han encontrado en las actuales propuestas de este tipo de servicios que se ofrecen en el mercado, los encuestados comentan principalmente que estas no son muy conocidas o difundidas con lo que se dificulta que consigan clientes y que otras marcas o empresas con más

poder o posicionamiento en el mercado las apoyen o creen alianzas junto con ellas; también que al tratarse de servicios de experiencia es difícil que el servicio se estandarice y se cumpla a cabalidad el plan de actividades ofrecidas y finalmente expresan que los servicios similares a los que han asistido se enfocan más en la teoría que en el relacionamiento, conexión y práctica del participante al momento de obtener nueva información.

Para que la probabilidad de tomar una nueva experiencia de este tipo de servicios aumente, los encuestados consideran que el servicio debe caracterizarse por que sea muy organizado y con un buen equipo logístico detrás; que se considere invitar a más expertos en los temas propuestos en los talleres o experiencias; que sea un servicio muy personalizado con grupos pequeños, que los guías sean atentos y mantengan una comunicación efectiva y constante con los participantes y que se incluya una diversidad de experiencias durante el servicio.

En conclusión, estos resultados de la investigación cualitativa a los dos sujetos de interés del servicio planteado de “Ruta por el Perú” servirán para alimentar a la Propuesta de Valor y además para dirigir mejor, según la información brindada por los encuestados, el plan de marketing que se enfocará en promocionar dicho servicio.

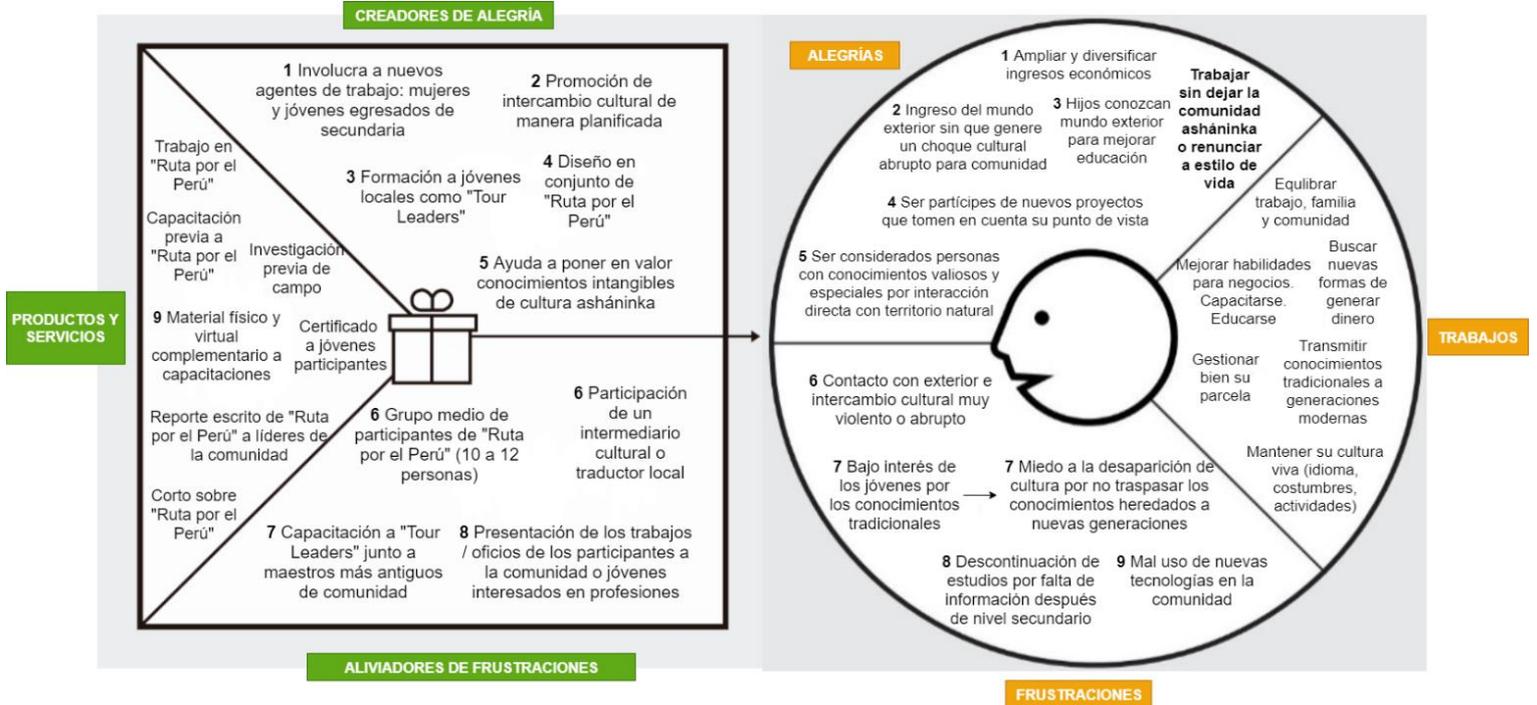
## **2. Elaboración de propuesta de valor**

Tomando en cuenta la información recabada en la investigación de campo, se desarrolló el Encaje para cada uno de los sujetos analizados -maestros y usuarios- que corresponde a la unión entre el Perfil del sujeto analizado y la Propuesta de Valor ofrecida por el servicio de “Rutas por el Perú” para cada uno de ellos.

A continuación, se presenta el Encaje de Propuesta de Valor para Maestros en Gráfico 15 y Encaje de Propuesta de Valor para Usuarios en Gráfico 16. La numeración mostrada dentro de estos gráficos corresponde a las Alegrías o Frustraciones encontradas en los sujetos de estudio con su respectivo Creador de Alegría o Aliviador de Frustraciones propuesto por el servicio de “Rutas por el Perú”.

## 2.1 Propuesta de Valor para Maestros Expertos

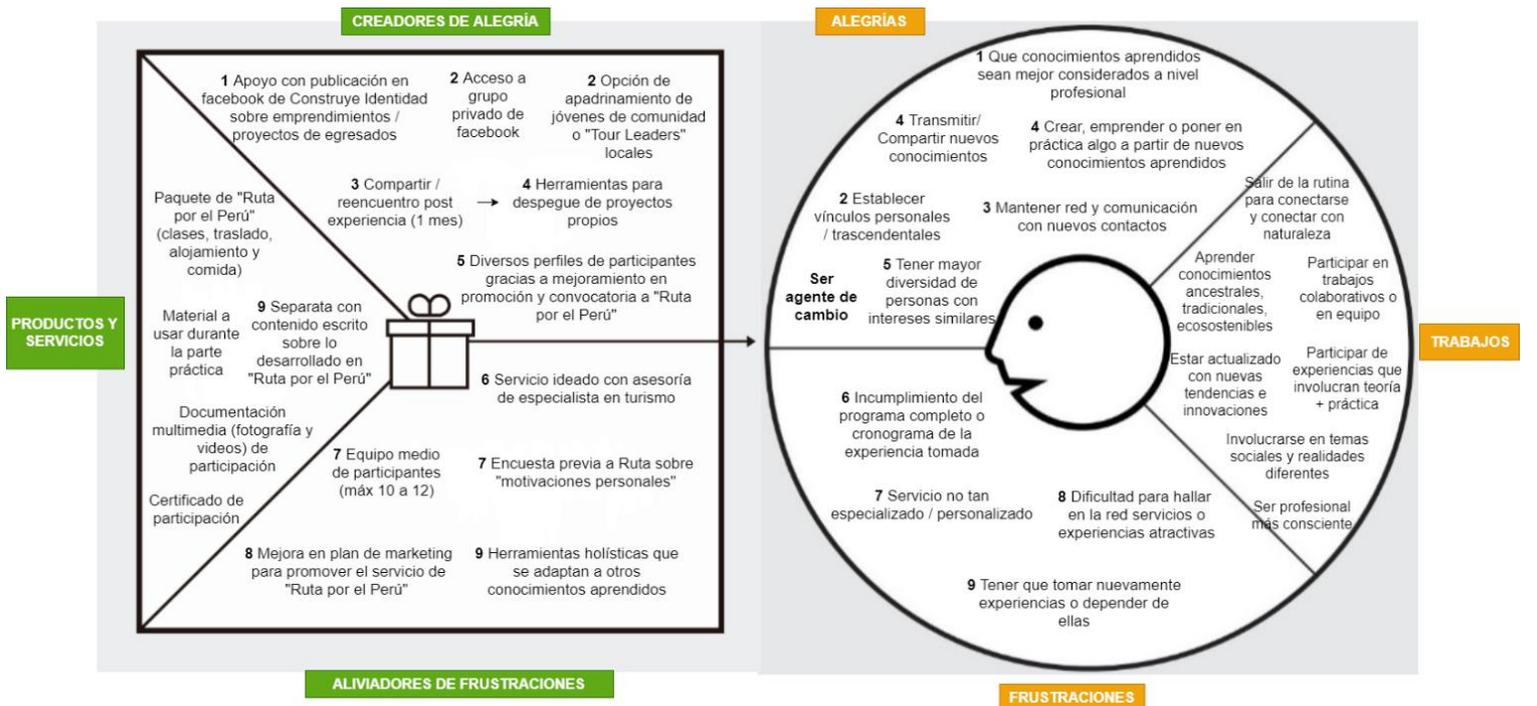
Gráfico 8 Encaje de Propuesta de Valor para Maestros



Fuente: Elaboración propia, 2019

## 2.2 Propuesta de Valor para Usuarios

Gráfico 9 Encaje de Propuesta de Valor para Usuarios



Fuente: Elaboración propia, 2019

### 3. Creación de modelo de negocio:

Tomando en consideración toda la información anteriormente presentada, en el siguiente Gráfico 17 se presenta la propuesta de Modelo de Negocio para “Ruta por el Perú” para la organización “Construye Identidad”.

Gráfico 10 Modelo de Negocio para "Ruta por el Perú"

<p><b>Socios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CARE</li> <li>- Kemito Ene</li> <li>- Municipalidad de Satipo/Gobierno Local</li> <li>- DEVIDA</li> <li>-ONG SAWETO</li> </ul>	<p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Investigación académica</li> <li>-Producción de contenido multimedia</li> <li>-Investigación de campo</li> <li>-Diseño de ruta</li> <li>- Reclutamiento de voluntarios y trabajadores</li> <li>- Establecer alianzas con organizaciones locales (reuniones, acuerdos de seguimiento, seguimiento del proyecto)</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor:</b></p> <p><b>Misión actual de organización:</b> "Construye Identidad" es una plataforma de conocimiento e intercambio de saberes que conecta a expertos constructores de comunidades nativas con profesionales de diferentes partes del mundo interesados en el hábitat respetuoso en la naturaleza.</p> <p><b>Misión del servicio:</b> "Ruta por el Perú" es un viaje de experiencia por las comunidades asháninkas del Río Ene que une a los expertos locales que aún mantienen valiosos conocimientos ancestrales de su cultura con los jóvenes pertenecientes al mundo moderno que desean ser agentes de cambio para juntos crear y potenciar las nuevas formas responsables de habitar el planeta.</p>	<p><b>Relación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa co-diseñado con comunidades indígenas</li> <li>- Remuneración a maestros expertos involucrados en servicio</li> </ul>	<p><b>Beneficiarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maestros expertos pertenecientes a comunidades asháninkas del Perú que aún guardan los conocimientos ancestrales y tradicionales de construcción y habitar en la naturaleza.</li> </ul> <p><i>Perfil:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interés en: conocer el mundo exterior moderno, de continuar capacitándose y educándose en temas de emprendimiento, que desean diversificar sus ingresos económicos, traspasar a generaciones jóvenes los conocimientos ancestrales para proteger y mantener su cultura y permanecer en sus territorios manteniendo su estilo de vida.</li> </ul>	<p><b>Impacto:</b></p> <p>Crear agentes de cambio pertenecientes a comunidades indígenas que impacten al mundo con sus conocimientos ancestrales sobre habitar la naturaleza</p>
<p><b>Socios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Programas sociales y gremios de Universidades donde cursan maestría los socios de "Construye Identidad"</li> <li>- Usuarios y voluntarios antiguos</li> <li>- "Influencers" o líderes relacionados a temas de medio ambiente, vida holística, viajes y arquitectura.</li> </ul>	<p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación de perfil de usuarios</li> <li>-Diseño de la ruta junto a especialistas</li> <li>- Documentación de ruta</li> <li>-Administración logística y operativa de servicio "Rutas"</li> <li>- Marketing</li> </ul>			<p><b>Relación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio de asistencia personal por redes sociales</li> <li>- Comunicación directa con personal del servicio para ventas (correo electrónico, llamadas, etc)</li> <li>-Creación de comunidades virtuales de ex usuarios</li> </ul>	<p><b>Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas habitantes de ciudades modernas que están interesadas en obtener de manera directa los conocimientos ancestrales sobre construcción y habitar.</li> </ul> <p><i>Perfil:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres entre 24 y 30 años del mundo moderno que se involucran en temas sociales y ambientales; afines a la arquitectura, ingeniería, gestión y educación; desean salir de grandes ciudades y sus propias realidades para aprender en la práctica sobre conocimientos ancestrales.</li> </ul>
<p><b>Gastos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Staff, administración, consultores (turismo y servicios), viajes, proyecto, comunicación</li> </ul>		<p><b>Ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso por venta de servicio "Ruta"</li> <li>- Comercio del conocimiento: Venta de contenido virtual complementario sobre investigaciones realizadas por "Construye Identidad"</li> </ul>			
<p><b>Impacto: Crear agentes de cambio para nuevos proyectos con impacto social y medioambiental que solucionen los problemas urgentes del mundo.</b></p>					

Fuente: Elaboración propia, 2019

El Segmento de Mercado es un Nicho de mercado pues atiende a segmentos específicos y especializados; y a la vez es un Mercado Multilateral o Plataforma Multilateral, pues cuenta con dos segmentos diferenciados (maestros y usuarios).

La Propuesta de Valor está caracterizada por la Personalización, pues el servicio realiza una ardua investigación anterior a sus beneficiarios y usuarios para adaptarse a sus necesidades específicas. También el valor se destaca por el Diseño al detalle del servicio enfocado en una experiencia de calidad y transformadora. Asimismo, se crea valor por la Accesibilidad, pues se pone a disposición del público un servicio que estos no podrían recurrir por sí mismos (contactarse con comunidades indígenas a través de organizaciones sociales con experiencia en el campo) y les reduce el riesgo de que lo hagan por su cuenta.

Los Canales de comunicación y venta para los usuarios, al ser un servicio especificado, conviene que sean de tipo Propio y Directo para que el equipo comercial interno de la organización se encargue de difundir su propuesta mediante sus propios canales creando cercanía y confianza además de generar un margen de beneficio mayor que el comunicarlo mediante canales de socios o externos. Para el caso de los canales a los maestros, sí se utilizará un Canal de comunicación Indirecto mediante los socios como CARE y Kemito Ene que permiten a “Construye Identidad” aumentar su ámbito de actuación y aprovechar la red de contactos de estas organizaciones.

Coexisten diferentes tipos de Relaciones con los usuarios, ya sea por la Asistencia Personal en la atención al cliente para el proceso de venta; así como la creación de Comunidades privadas de usuarios de “Construye Identidad” que facilitará el contacto entre los usuarios y ex usuarios ayuda para una mayor y continua interacción entre ellos y permitirá a la organización profundizar en las necesidades y estar actualizados con gustos del público al que se dirige. La Creación Colectiva con ex usuarios para crear nuevo contenido y servicios futuros tomando en cuenta experiencias, será parte de las nuevas relaciones creadas.

La forma de generar Ingresos para el servicio de “Ruta por el Perú” es el de Cuota por Uso, pues se pagará un único pago puntual por la participación de los 15 días del servicio. Se analizará con anticipación la situación del mercado, los costos incurridos para generar el servicio, la cantidad de participantes, la calidad del servicio para así entregar un precio predefinido y fijo.

Sobre los Recursos clave, se consideran los recursos intelectuales como la marca “Construye Identidad” registrada en Indecopi en el rubro de arquitectura; toda la información recabada durante el trabajo de investigación (datos del trabajo de campo y material audiovisual), así como la base de datos de clientes y voluntarios. Como recurso económico se contará con las utilidades

ganadas en las anteriores rutas, así como los posibles ingresos por concursos internacionales o de StartUp.

Las Actividades Esenciales de “Ruta por el Perú” se enfocan a temas de Producción, pues incluye la investigación previa de campo, la planeación del servicio, la gestión de la ruta y la promoción de este; así como en crear nuevas redes de contacto o asociaciones.

La motivación para generar Asociaciones Clave se basa en la Optimización, ya que se recurre a organizaciones sociales que ya cuenten con la experiencia de trabajar con comunidades indígenas y tengan los recursos específicos para acercarse a estas poblaciones. Además, estos socios agilizan y facilitan el contacto con comunidades que son desconfiadas o reacias con gente externa desconocida.

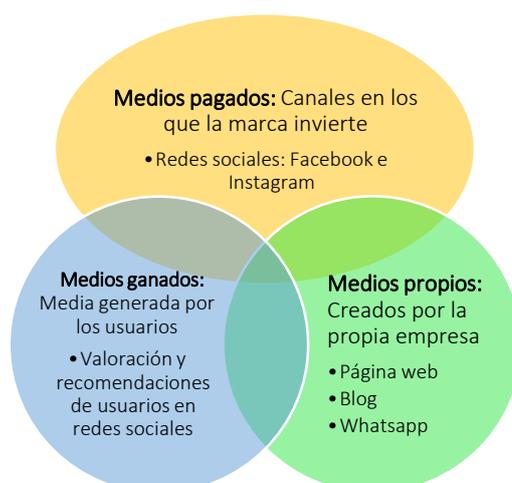
Finalmente, los costes del modelo de “Ruta por el Perú” al ser este un servicio, se enfocan en el Valor, pues no se pretende reducir lo más posible los gastos, sino priorizar la generación de valor a los beneficiarios y usuarios. Se tendrán tanto costos fijos (pago a staff, equipo administrativo y consultas externas) como costos variables (precios de pasajes y estadía para “Ruta por el Perú” según temporada e inversión en marketing).

#### **4. Plan de marketing digital**

“Construye Identidad” tiene presencia activa en los medios digitales; sin embargo, la gestión de estos actualmente se realiza de manera empírica por lo que no se cuenta con el mismo para promocionar la empresa en digital. La organización presenta un alto interés en captar clientes potenciales debido a que el número de cupos dentro de las rutas ofrecidas difícilmente llega a venderse completamente, lo que no juega a favor de la situación financiera de la organización sin fines de lucro.

La estrategia de marketing digital se enfocará en la gestión de Facebook (medio pagado) debido a que es la red en la cual la empresa tiene mayor presencia ya que anteriormente ha invertido en su contenido. Con el desarrollo de la estrategia se busca estructurar el manejo de la red social, de modo que las acciones a tomar se orienten tanto a la construcción de la marca como la promoción del servicio. En el Gráfico 18 se observan los medios digitales de comunicación de la organización.

Gráfico 11 Medios digitales de comunicación de "Construye Identidad"



Fuente: Elaboración propia, 2019

#### 4.1 Objetivos de la marca

Los objetivos específicos para cada acción de marketing digital son los siguientes:

- Performance: Generar inscripciones en formularios (leads<sup>12</sup>) por parte de los usuarios interesados en el servicio.
- Branding: Incrementar la visibilidad de la marca en redes sociales dando a conocer contenido que reivindique el uso de materiales naturales para la construcción y la arquitectura vernacular.

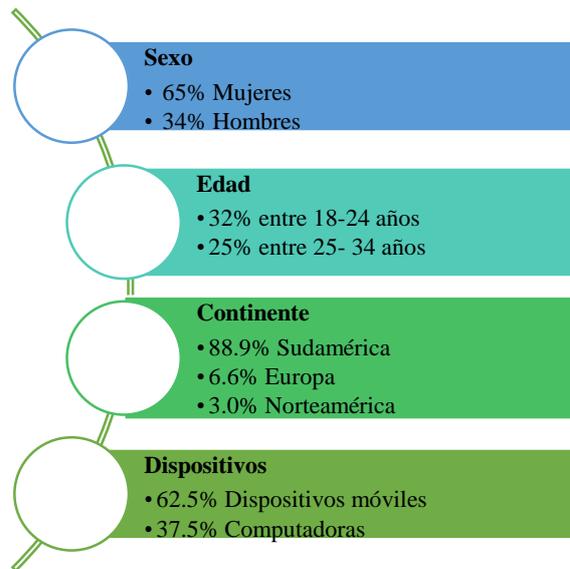
#### 4.2 Perfil del consumidor digital

El fanpage de “Construye Identidad” en Facebook presenta una antigüedad de ocho años. La información sobre los fans mostrada en el Gráfico 9 fue extraída de la sección ‘Estadísticas del Público’ de Facebook Insights<sup>13</sup> de la marca. Esta información será relevante para el establecimiento de las segmentaciones en la estrategia de medios digitales.

<sup>12</sup> Un lead es un cliente potencial que ha mostrado un cierto interés por tu oferta que realiza algún tipo de acción, como dejar sus datos en una solicitud de información, pedir una demostración del producto, apuntarse a un newsletter o asistir a un evento. En todos los casos, el usuario debe dejar sus datos, ya sea el correo, el nombre y el correo, el teléfono, etc. (Catalá, 2018)

<sup>13</sup> Facebook Insights es la herramienta que la red social dispone a los administradores de perfiles para realizar seguimiento y análisis general de las estadísticas.

Gráfico 12 Perfil de actuales fans de Facebook

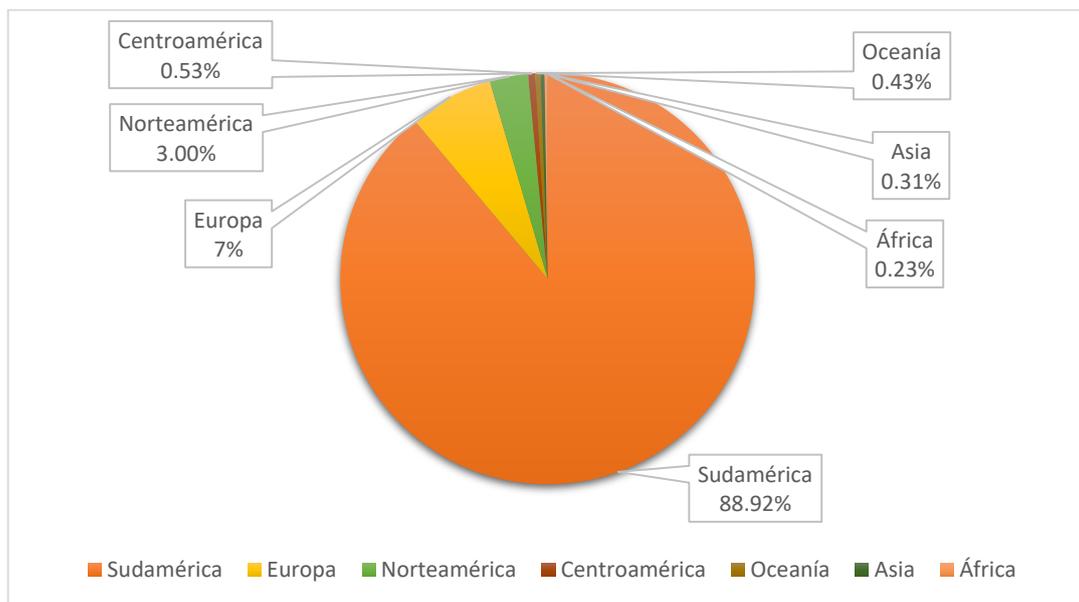


Fuente: Facebook Insights de Construye Identidad, 2019

#### 4.2.1 Público Objetivo:

Construye Identidad busca captar la atención de las personas interesadas en la ecología forestal, el ecoturismo, arquitectura, cuidado del medio ambiente, amazonia, entre otros. En la actualidad, la mayor parte de sus fans proviene de Sudamérica (88.9%) como se observa en el Gráfico 20; sin embargo, este público no necesariamente cuenta con la capacidad adquisitiva para adquirir el servicio.

Gráfico 13 Geografía de fans de Facebook



Fuente: Facebook Insights de Construye Identidad, 2019

Las acciones de Performance se orientarán principalmente a Europa y Norteamérica, ya que de acuerdo a la geografía de fans, ahí se tiene una mayor probabilidad de encontrar clientes potenciales. Las acciones de Branding tomarán en cuenta el público con intereses similares a la marca, más no serán exclusivas de una zona geográfica, ya que uno de los objetivos de la marca es educar.

#### **4.3 Estrategia de Social Media:**

Construye Identidad tiene presencia en redes sociales, suele compartir contenido relacionado a la arquitectura ancestral; sin embargo, eventualmente se publican posts que no necesariamente son coherentes con la marca. Por ello, es necesario alinear el contenido que se mostrará en el fanpage, de modo que este sume a la marca.

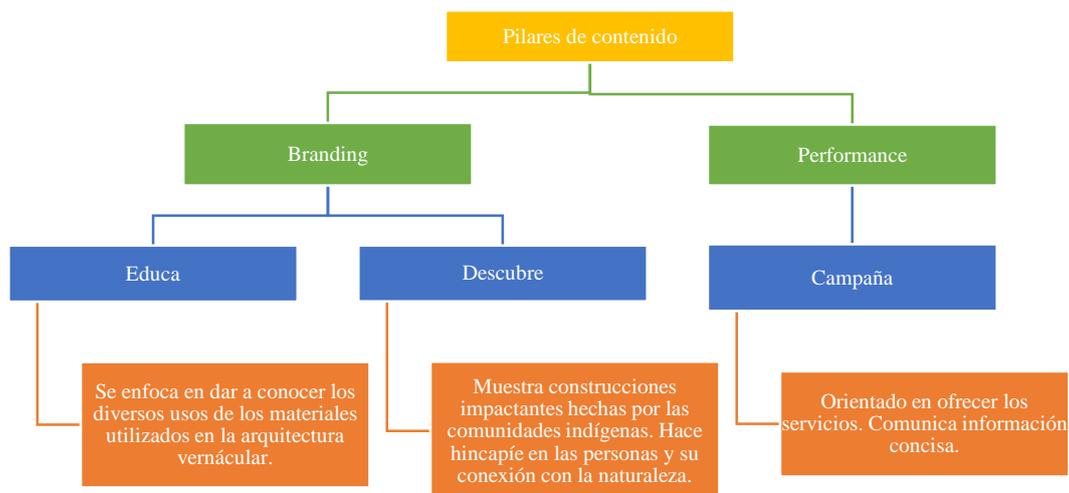
En este sentido, se contará con contenido *Always on*<sup>14</sup> que se mostrará de manera permanente en el fanpage con el objetivo de mantener los niveles de interacción a lo largo de los meses y que la marca esté constantemente en la mente de los usuarios (este contenido se relaciona con las acciones de Branding). De otro lado, se tendrá contenido de Campaña que se activará por temporadas de acuerdo a la disponibilidad de los servicios. Este último responde a las acciones de Performance.

##### **➤ Pilares de contenido:**

Son la clave del posicionamiento de la marca en las redes sociales. Los pilares de contenido deben estar alineados con los objetivos de la marca. En este sentido, se presentan los siguientes:

---

<sup>14</sup> Un enfoque planificado para programar y optimizar las actividades de marketing continuo que respaldan la adquisición y retención de clientes. Estas actividades tienen como objetivo maximizar la visibilidad y la persuasión a través del ciclo de vida del cliente (Chaffey, Dr Dave Chaffey: Digital Insights, 2019)



Fuente: Elaboración propia, 2019

### ➤ **Formatos**

En Branding el contenido se caracterizará por ser muy visual, por lo que se utilizará el formato de page post ad (PPA) para que los usuarios puedan ser capaces de captar los detalles en los materiales. También se podrían producir videos con una duración máxima de 15 segundos. Ambos con formato cuadrado (Dimensiones: 470 x 470 px). Y en Performance se utilizará el formato de Lead Ad con la finalidad de que los usuarios interesados llenen sus datos en un formulario para luego contactarlos. Con la base de datos generada gracias a este formato se podrá realizar otras comunicaciones como el envío del brochure y promociones.

### ➤ **Tono de comunicación y moderación**

Determina parte de la personalidad de la marca. La buena educación, gramática y ortografía, respeto y profesionalismo son indispensables en el manejo de las redes sociales.

Es por esto que en Branding se utilizará un tono cercano y demostrativo, ya que la finalidad de las temáticas Educa y Descubre es acercar al usuario a la marca. En la moderación de comentarios se buscará demostrar que la marca es la experta en el tema complementando las ideas de los usuarios, comentando una curiosidad extra relacionada a la publicación, entre otros. En temas de Performance, se buscará mantener un tono corporativo dando a conocer información puntual del servicio en máximo 3 líneas (fecha, lugar y canales de atención). Para la moderación de mensajes será indispensable comunicar al usuario que puede escribir al Whatsapp de la institución, revisar más detalle del servicio en la página web o solicitar un brochure a su mail con completa apertura a entregar información al interesado.

#### 4.4 Estrategia de medios digitales:

Esta estrategia determinará el público al que se dirigirá la marca con su inversión, en qué objetivos invertirá y la gestión del presupuesto.

##### ➤ Segmentación

La segmentación hace referencia a qué público se dirigirá qué contenido con inversión. Facebook es una plataforma que permite realizar segmentación de usuarios a través de una serie de criterios: edad, sexo, intereses, ubicación geográfica, entre otros.

La empresa ha invertido anteriormente en un público entre 23-30 años que es adecuado. Tomando en cuenta la información presentada en la sección Perfil del Consumidor Digital, esta se podría establecer en 24-35 años. El 88.9% de los usuarios fans de la marca provienen de países de Sudamérica (Perú: 95% del total) como consecuencia de que se realizó una segmentación demográfica a distritos de Lima y con idioma español. Ello no jugó a favor del objetivo de la marca de tener mayor presencia en el extranjero para vender un mayor número de cupos, por lo que para el desarrollo de las segmentaciones se tomará como base el ofrecer los servicios a este público mostrado en Tabla 14.

Tabla 14 Nuevo público segmentado en Facebook

Nombre de la segmentación	Performance		Branding
	Europa	Norteamérica	General
Edad	25-34 años		
Intereses <sup>15</sup>	Arquitectura, Ecología forestal, Amazonía, Inversión Socialmente Responsable, Ingeniería ambiental, Ecoturismo, Responsabilidad social, Medio Ambiente, Turismo sostenible, Perú, Machu Picchu, Marca Perú		
Lugar <sup>16</sup>	España Alemania Italia Francia	USA México Canadá	Todos

Se espera que con la inversión dirigida a un segmento de usuarios con presencia en Europa y Norteamérica, la marca pueda captar clientes potenciales que tengan una mayor capacidad adquisitiva para costear el servicio. Se debe monitorear el crecimiento de Nuevos Fans de acuerdo a la demografía de cada zona.

<sup>15</sup> Se mantienen los intereses más relevantes utilizados por el cliente

<sup>16</sup> Facebook Insights permite conocer el número de fans por país. Esta información fue utilizada para determinar los principales que se utilizaran en la segmentación.

Por otro lado, para las acciones de Branding, “Construye Identidad” busca que el contenido llegue a todo el público interesado en su temática, de modo que no cuenta con segmentación de Lugar.

#### **4.5 Gestión del presupuesto**

Facebook permite a las empresas invertir dinero en su contenido. Uno de los beneficios de esta inversión es que la red social permite que el contenido llegue a los perfiles de acuerdo a criterios de segmentación, de modo que la empresa puede mostrarlo al público ideal con mayor propensión de compra. Los usuarios a los que se les muestra este contenido pagado son elegidos de todo el universo de personas de Facebook, no solo de los fans de la página. Las empresas también pueden publicar contenido sin paga, orgánico, pero este solo se le mostrara a la gente de su comunidad de fans.

La prioridad de la empresa es conseguir un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, la manera en la que se venía invirtiendo en redes sociales no era muy coherente con ese objetivo. La empresa anteriormente invirtió dinero en los objetivos de Alcance e Interacciones. Estos van de la mano del Branding debido a que el Alcance ayuda a que el contenido de la marca se muestre a la mayor cantidad de personas, pero no asegura que estas hayan visto el contenido del anuncio. En el mismo sentido, la compra de Interacciones asegura que el usuario realice una acción con la publicación. Una interacción no necesariamente refleja una intención de compra. Tomando en cuenta la prioridad de la empresa, se propone invertir en el objetivo de Conversiones (Leads) que permitirá que la inversión únicamente se consuma cuando alguien interesado llene un formulario dejando sus datos, para luego ser contactado por un asesor de venta.

Construye Identidad actualmente destina en promedio \$10 por cupo dentro de cada servicio, es decir, si este tiene 12 cupos, se espera destinar \$120 a inversión. Este monto únicamente se destina al Performance (Campaña). La empresa no cuenta con un presupuesto destinado a Branding (Always on) por falta de capital, por lo que se mostrara la gestión del presupuesto para las acciones de Performance. Como se mencionó anteriormente, se busca orientar el servicio al extranjero. La inversión se destinará plenamente a este público. El no tener inversión en Branding no significa que los usuarios no verán el contenido de la empresa. Estos serán impactados de manera orgánica.

En la Tabla 15 se muestra la decisión de inversión tomando como ejemplo el actual capital que posee la organización para invertir en la siguiente Ruta. Si bien la cantidad de dinero variará dependiendo de los ingresos próximo de la organización, el porcentaje destinado se mantendrá por el enfoque del plan de marketing propuesto.

Tabla 15 Inversión a nuevo segmento

Tipo de acción	Nombre de la campaña	Segmentación	Tipo de compra	Objetivo de compra	Inversión en porcentaje
Performance	Nueva Ruta	Europa	Subasta	Conversiones (Leads)	69%
		Norteamérica			31%
				Total	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

## V. VALORACIÓN DE IMPACTO:

En la era digital, la mayoría de las actividades y objetivos se miden mediante indicadores clave de rendimiento (KPI) directa o indirectamente para tener un mejor control de los negocios. Estos se usan ampliamente en casi todas las empresas e industrias hoy en día, ya que son más rápidos y efectivos para rastrear si la compañía está en camino de alcanzar sus objetivos (Singh, Gyaneshwar, & Kumari, 2019).

La organización “Construye Identidad” a lo largo de estos años ha trabajado en promover personalmente sus diferentes proyectos; sin embargo, por un desconocimiento de temas de analítica digital, la organización nunca antes ha realizado un análisis de los resultados de sus inversiones hechas en medios digitales.

Con el fin de medir los impactos de las estrategias de marketing digital del presente trabajo, a continuación, en la Tabla 16 se presenta el establecimiento de métricas digitales que miden los resultados obtenidos en Facebook, plataforma digital principal por la que se promocionará el “Servicio de Rutas”.

Tabla 16 Métricas de "Rutas por el Perú" en Facebook

Métricas	Branding	Performance
Principales	Ratio de participación	Número de Leads
	Interacciones Públicas	
Secundarias	Nuevos Fans	CTR (Click Through Rate) <sup>17</sup>

Fuente: Elaboración propia, 2019

Al ser el Branding aquello que se enfoca en dar a conocer, enseñar y educar al público sobre el contenido de “Construye Identidad”, el Ratio de Participación (Número de usuarios únicos<sup>18</sup> que

<sup>17</sup> Es el porcentaje de usuarios que hicieron clics sobre un enlace o un anuncio con enlace. Nos da conocimiento si un anuncio es o no relevante para los usuarios.

<sup>18</sup> Se considera usuario único a cada persona que interactúa con el contenido, no la cantidad de interacciones repetidas que este tenga con el contenido.

interactúan / Alcance Total) cumple con la función de medir la efectividad del contenido al calcular el porcentaje de personas que realizaron alguna acción después de ver una publicación de la organización. Esta métrica permitirá saber cuántas personas del universo al cual se enfoca el contenido hicieron caso y si la calidad del contenido está siendo o no relevante para el público. De igual forma en Branding es necesario medir las Interacciones Públicas (Likes, Comentarios y Publicaciones Compartidas), pues no basta con que al público le aparezca contenido de la organización y la observe, sino que este realice un esfuerzo extra y actúe respondiendo a la publicación. A pesar de ser secundario, es importante medir el Número de Fans en especial para una organización como “Construye Identidad” pues el contenido presentado es hacia un público muy específico, focalizado en un nicho especial, con gustos e intereses más selectivos y acotados a diferencia, por ejemplo, de una página con contenido de entretenimiento el cual no tiene un público más estándar. Tener nuevos fans para “Construye Identidad” significa que su audiencia, público objetivo especial y sus clientes potenciales está creciendo o no y estos serán fans si verdaderamente tienen un interés profundo en los temas que expone “Construye Identidad”.

Ya que el objetivo de Performance es generar resultados o acciones a partir de publicaciones, es importante medir el Número de Leads pues calcula cuántos de los interesados llenaron completamente los formularios con sus datos. Esta conversión es lo más cercano a una venta en medios digitales, ya que, al obtener la data del interesado, se procede a hacerle seguimiento y venderle directamente el servicio. Esta métrica se complementa con *Click through rate* ((Número de Clicks / Número de Impresiones) \*100) pues cuán efectivamente los llamados a la acción de un sitio web atraen la atención de los usuarios y hacen que hagan clic para obtener más información (puede ser un botón de llamada a la acción o un enlace a otro contenido como un formulario) (Singh, Gyaneshwar, & Kumari, 2019). Esto permitirá saber si el público al cual se llega es el que desea la organización: si se llega a muchas personas, pero hay muy pocos clicks, significará que la audiencia a la que vamos no es la adecuada y se necesitará cambiar los filtros de perfil: intereses, edad, nacionalidad, género entre otros para los próximos anuncios.

El reporting de los resultados obtenidos se realizará a través de la herramienta de visualización de Google Data Studio utilizando el complemento de Supermetrics para acceder de manera directa a la data de Facebook. El reporting del contenido de Branding (Always on) se realizará con una periodicidad mensual, con la finalidad de comparar mes a mes. Mientras que el contenido de Performance requiere de un análisis diario a lo largo del periodo que dure la campaña. El análisis se hará a nivel general y se desagregará por temáticas para conocer cuáles son las más llamativas para los usuarios.

Finalmente, después de un resultado positivo esperado de estas métricas y con el fin de medir la efectividad de las estrategias de marketing, será necesario calcular los ingresos que se generaron por las ventas de “Ruta por el Perú”. Anteriormente en la “Ruta del Bambú”, de nueve participantes, solo tres de ellos pagaron el precio completo, los demás pagaron precios menores mediante becas con el fin de cubrir el cupo de participantes. Esto generó un ingreso de tan solo \$13,543 cuando, de pagar todos el precio completo, hubiera ascendido a alrededor de \$28,500 sin necesidad del apoyo de una organización como la Universidad de Stuttgart para sacar adelante la ruta. Para el caso preciso de esta “Ruta por el Perú” se apunta a que 12 participantes paguen el precio completo de alrededor \$3,400 obteniendo un ingreso de \$38,400 para “Construye Identidad”, con lo cual se incrementaría en 183% el ingreso por servicio de ruta comparado con “Ruta del Bambú” ya realizado por la organización.

## **VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones:**

En Perú existe un ambiente de gran interés por el desarrollo de proyectos sociales ante una clara ausencia de acciones efectivas por parte del gobierno y sector privado; sin embargo, este interés necesita desempeñarse de la mano de planes a largo plazo que permitan el éxito y mantenimiento de estas.

Siguiendo un Modelo de Negocio claro, las organizaciones sociales pueden aminorar el riesgo de poseer problemas como la fuga de talento voluntario, la baja permanencia de proyectos valiosos en el tiempo y sobre todo la alta dependencia de agentes externos para el financiamiento de la organización.

Actualmente, el desarrollo de Modelos de Negocio no solo permite a la organización poseer una estructura administrativa, sino abre oportunidad a que con estos modelos planteados claramente, las ONG's pueden presentarse ante diferentes concursos de incubación o StartUps promovidas por el Estado o sector privado para obtener un financiamiento base que les permita continuar su recorrido en transformarse a empresas sociales.

Si bien la organización "Construye Identidad" ha realizado un servicio de "Ruta del Bambú" en Indonesia, este proyecto no fue exitoso en términos económicos. La propuesta actual del servicio de "Ruta por el Perú" propone no solo un modelo de negocio para que la organización pueda gestionar bien sus recursos, sino muestra los pasos y herramientas administrativas que se enfocan

en crear valor para los sujetos de interés, algo que la organización anteriormente no realizaba o lo realizaba desde una perspectiva subjetiva y propia sobre qué le conviene o no al cliente.

El Design Thinking resulta una herramienta interactiva y dinámica muy valiosa que permite desarrollar soluciones para los sujetos de estudio mediante la aceptación de diferentes perspectivas en la creación colectiva; sin embargo, es una herramienta no diseñada para trabajarla de manera individual, con lo que se necesita mayor coordinación entre las partes, de tiempo y de ideas expresadas.

En el caso de empresas jóvenes que se dirigen a un público entre 24 y 30 años, donde potenciales clientes están lejos del país de origen de la organización y se tiene poco dinero para invertir en marketing; resultan muy efectivas las promociones de servicios mediante los canales de comunicación digital.

La investigación de campo, el modelo de negocio y el plan de marketing digital desarrollados en el presente trabajo brindan a la organización “Construye Identidad” una base administrativa mostrada de manera amable para el entendimiento de profesionales con poco conocimiento en temas de gestión, además que se complementa al actual trabajo ya desarrollado por los socios.

Finalmente, uno de los objetivos esenciales y fundamentales de este trabajo es el destacar la naturaleza de la administración como ciencia social; por lo cual, resulta urgente que la teoría aprendida en esta profesión vaya de la mano y al mismo nivel de otras ciencias sociales igualmente significativas como la sociología y antropología. No es suficiente realizar un trabajo desde el escritorio y de manera teórica, que desde el campo a un nivel más profundo y sensible de entendimiento. Ambas partes deben saber cómo trabajarse y de manera equilibrada para lograr un proceso de trabajo que pueda ser realmente considerado como responsabilidad social.

## **2. Recomendaciones:**

El presente trabajo es un inicio de un largo proceso de transformación de ONG a Empresa Social para “Construye Identidad” para lo cual se necesitará mayor tiempo y recursos para lograr este fin.

Los modelos de negocio -si bien ayudan a definir cómo la empresa se organizará para desarrollar la propuesta de valor- no son una garantía de que inclusive proyectos con alto potencial se desarrollen exitosamente. Para esto se recomienda seguir el artículo de Harvard Business Review desarrollado por Kavadias, Ladas, & Loch (2016) que, tras analizar los 40 modelos de negocio

más mencionados en la prensa comercial de alta calidad y circulación, propone seis claves para el éxito de un modelo de negocio, los cuales en términos generales son: personalizar más el producto o servicio, crear un producto de circuito cerrado, compartir activos costosos, precios basados en el uso, creación de ecosistema más colaborativo y una organización más ágil y adaptativa.

Se recomienda a la organización que el trabajo de investigación de los sujetos de interés realizadas mediante las herramientas del Design Thinking, sean aplicadas cada vez que “Construye Identidad” proponga una nueva ruta. Se sabe que la organización pretende ampliar el servicio a nuevos países; por lo tanto, es necesario que la investigación previa se realice de manera particular a cada situación, usuario y beneficiario. De esta forma, en lugar de colocar los anuncios de promoción en el límite de lo que es aceptable o reutilizar la misma estrategia en muchos sitios, es mejor optimizar el trabajo para el éxito a largo plazo trabajando a mayor profundidad con el interés del cliente. Ahondar en la creación de *buyer persona* para las personas de cada ruta y luego utilizarla para desarrollar una estrategia. Cuando se haya descubierto exactamente cuál es el elemento perfecto para ese público, se puede crear algo que tenga la posibilidad de ser realmente exitoso (Whalley, 2012).

Para el desarrollo del marketing digital, se sugiere que la organización comience a tomar más en cuenta los valores de los resultados en vez de las percepciones subjetivas sobre si una promoción está bien dirigida o no. Tomar en cuenta de igual forma que estamos ante un momento en el que se poseen más datos que nunca, pero ello no nos da la “certeza” de que contamos con mejor información. La medición de los programas de marketing se vuelve compleja al dificultarse la integración de datos que provienen de diferentes fuentes, lo que lleva a que los sistemas internos de la organización se encuentren desarticulados. Para esto, será necesario un correcto enfoque metodológico, con un buen desarrollo de una programación y de un tratamiento de datos adecuado (Llopis Sancho, 2019).

A largo plazo para cuando “Construye Identidad” cuente con muchos más *stakeholders*, se recomienda seguir la propuesta de Kramer (2018) en el artículo “La forma correcta para que las empresas publiciten sus esfuerzos de responsabilidad social” y aplicar estrategias de comunicación diferenciadas para cada audiencia: 1. Vigilantes corporativos como activistas en redes sociales, ONG’s y agencias gubernamentales; 2 empleados que buscan sentirse orgullosos de su lugar de trabajo; 3 inversionistas que finalmente se den cuenta del valor y destino de la empresa y 4. Clientes, que junto con el público en general, proporcionan ingresos y definen la identidad de la marca.

Finalmente, es necesario que las estrategias de marketing digital sean integradas con otros canales como canales tradicionales para el desarrollo de un marketing multicanal (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

## **ANEXOS**

*Anexo 1 Logo de Construye Identidad*



Fuente: Facebook de Construye Identidad

*Anexo 2 Workshop de construcción en tapial en 2012*



Fuente: Facebook de Construye Identidad

*Anexo 3 Workshop de tarrajeo y mezclas experimentales en 2012*



Fuente: Facebook de Construye Identidad

*Anexo 4 Tarrajeo en Patalá, sierra de Junín en 2013*



Fuente: Facebook de Construye Identidad

*Anexo 5 Construcción de centro comunal. Satipo, selva de Junín en 2013*



Fuente: Facebook de Construye Identidad

*Anexo 6 Construcción de colegio secundario en Sondoveni, selva de Junín en 2014*



Fuente: Facebook de Construye Identidad

*Anexo 7 Construcción de colegio secundario en Sondoveni, selva de Junín en 2014*



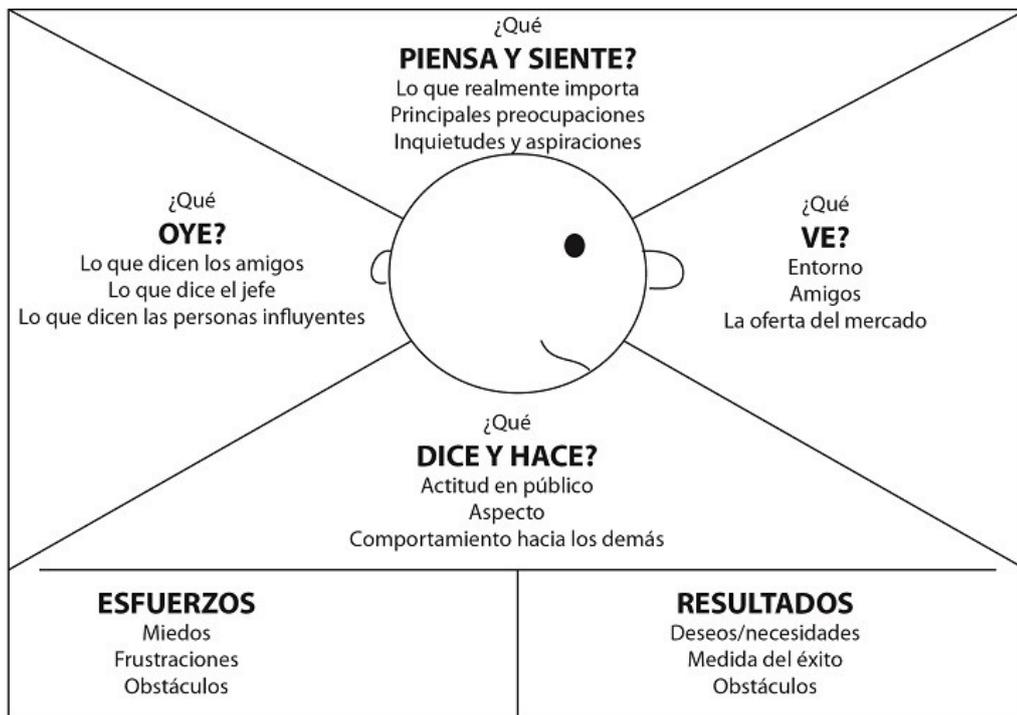
Fuente: Facebook de Construye Identidad

**Anexo 8 Intervención en Bosque de Pomac, Lambayeque en 2015**



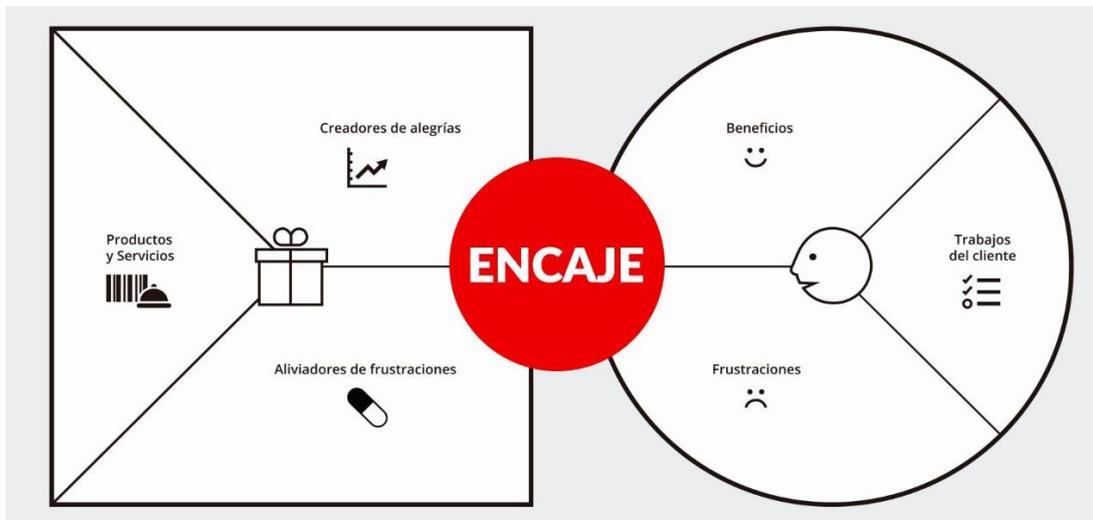
Fuente: Facebook de Construye Identidad

**Anexo 9 Mapa de Empatía 360**



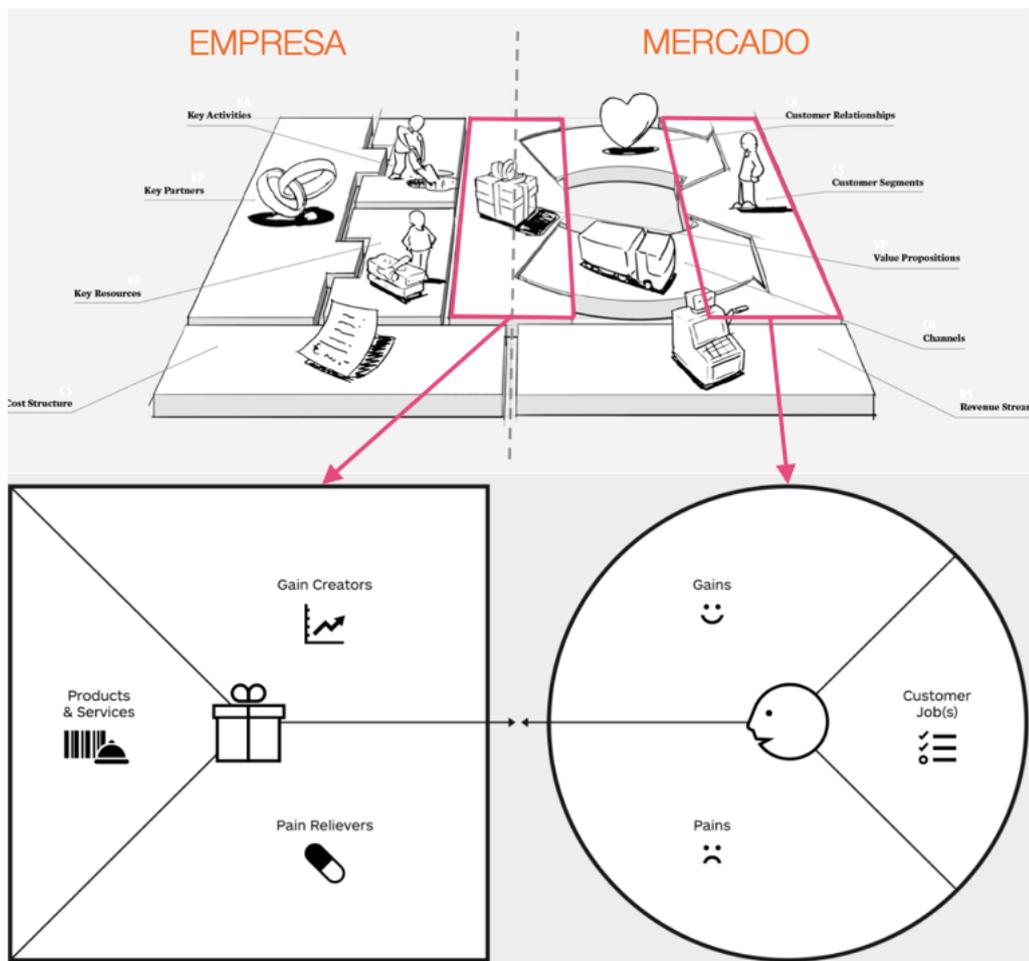
Fuente: XPLANE

**Anexo 10 Mapa de la Propuesta de Valor**



Fuente: Judit Catalá, 2018

**Anexo 11 Lienzo de Modelo de Negocio Canvas**

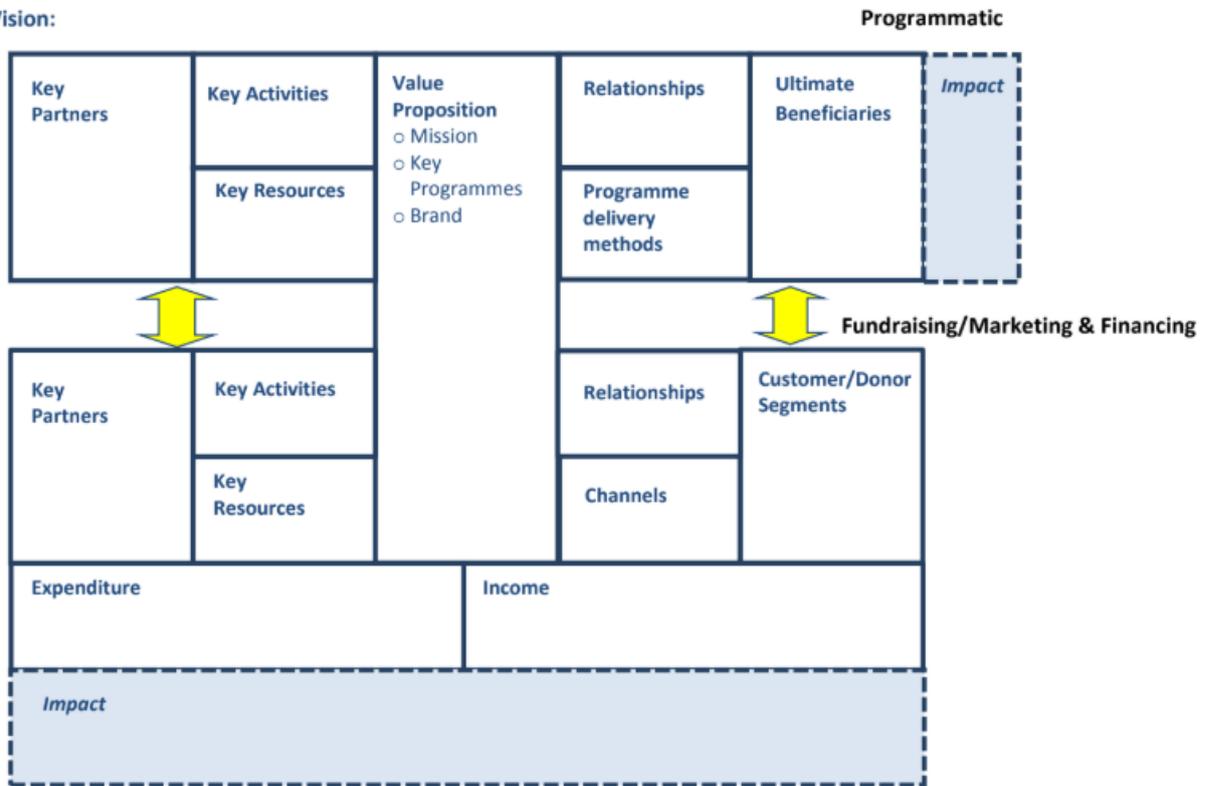


Fuente: Business Model Foundry AG

*Anexo 12 Lienzo de Modelo de Negocio para ONG's*

**Business model canvas for INGOs**

Vision:



Fuente: Judith Sanderse, 2014

### ***Anexo 13 Preguntas de Observación Directa a Maestros***

Tarea: Observar comportamiento en el trabajo usual de los maestros expertos

Primer acercamiento:

- ¿Cómo describirían el “tener un buen trabajo”?
- ¿En qué trabajan usualmente?
- ¿Qué beneficios ven ellos en sus actuales trabajos?
- ¿Qué les es difícil o frustrante de sus trabajos?

En general:

- ¿Cuántas personas o % de la comunidad poseen los conocimientos ancestrales de construcción?
- ¿A qué se dedican mayormente esas personas?
- ¿Qué otras actividades realizan durante el día? ¿Y en la comunidad?

Personal:

- ¿Cómo conseguiste el trabajo que tienes ahora?
- ¿Cuántas horas trabajan al día?
- ¿Qué actividades hacen en sus trabajos?
- ¿Cuáles son sus actitudes y comportamientos en sus trabajos?
- ¿Es trabajoso o disfrutan de cierta forma su trabajo?
- ¿Cómo interactúan con otros en su trabajo?
- ¿Dónde se estanca su progreso?

Fuente: Elaboración propia, 2019

## **Anexo 14 Guía de entrevista etnográfica a maestros expertos**

**Realizado por:** Nataly Flores y Giacomo Cossu. **Fecha:** 22 al 26 de mayo.

**Lugar:** Comunidad de Quempiri, Satipo, Junín, Perú.

- **Enfoque de la entrevista:** Entender, a través de preguntas puntuales, la filosofía de la comunidad, anotando las actitudes, creencias y comportamientos encontrados en el maestro experto dentro de su comunidad con el fin de poder posteriormente trabajar junto con él.
- **Información grupal:**
  - ¿Qué significa para la comunidad transmitir conocimientos ancestrales/tradicionales?
  - ¿Qué caracteriza a las personas de la comunidad que poseen conocimientos ancestrales/tradicionales?
  - ¿Qué facilita o impide la transmisión de estos conocimientos a otros?
  - ¿A costa de sus conocimientos, quieren ser beneficiados personalmente u obtener un beneficio para la comunidad?
- **Preguntas Individuales:** Formular preguntas de la siguiente manera: “Sígueme contando sobre ...”, “¿Y qué pasó después de ...?”, “¿Qué más?” y esperar 3 segundos para que entrevistado responda.
  - Tómame 1 o 2 minutos para hablarme sobre ti
  - ¿Qué significa para ti transmitir tu cultura?
  - ¿Cuándo fue la última vez que participaste en un evento junto con tu comunidad? (evento relacionado a mantener su cultura)
    - ¿Qué hiciste? ¿De qué te encargaste?
    - Cuéntame sobre eso
    - ¿Qué te motivó a hacer eso?
    - ¿Qué impacto o consecuencia tuvo eso?
  - ¿Cómo autoevaluarías tu aporte en mantener la cultura y conocimientos propios de tu comunidad?
    - ¿Por qué le diste esa puntuación?
    - ¿Qué te hace sentir tener un (X puntaje) como puntaje?
    - ¿Cómo crees que un amigo tuyo o familiar respondería esa pregunta sobre ti?
    - ¿Cómo respondería tu comunidad sobre ti?
    - ¿Cuándo fue la última vez que lo puntuaste muy alto? ¿y muy bajo? ¿Por qué fueron diferentes esos momentos?
  - Me gustaría saber un poco más sobre tu trabajo junto a la comunidad. Hablemos sobre un día típico para ti. ¿Cuál fue un día de la semana pasada en la que podrías decir que fue un día usual?
    - Ten la comodidad de tomarte unos minutos para guiarme por ese día, desde que te levantaste hasta que te fuiste a dormir.
    - ¿Cómo te sentiste al levantarte en la mañana? ¿A qué hora te fuiste a dormir?
    - ¿Cuál fue la mejor parte del día?
    - ¿Qué fue la peor o más frustrante parte del día?
  - Si pudieras cambiar una cosa que impactaría positivamente en mantener la cultura de tu comunidad, ¿qué cosa sería?
    - ¿Y cómo te beneficiaría eso a ti?
    - ¿Intentaste hacer eso en el pasado? ¿Y qué pasó?
    - ¿Qué es lo que usualmente te impide o impediría en el futuro hacerlo?
  - ¿Hay algo más que quieras decirme sobre lo que hemos hablado hoy día?

Fuente: Elaboración propia, 2019

## ***Anexo 15 Encuesta a usuarios de servicios similares***

### **Encuesta para innovación en el servicio**

¡Hola! Somos Construye Identidad, organización sin fines de lucro que busca revalorizar las técnicas arquitectónicas y uso de materiales tradicionales del Perú. Con el fin de mejorar nuestro próximo servicio de Rutas, realizamos esta siguiente encuesta la cual agradeceremos puedas llenarla.

Necesitaremos que nos cuentes un poco sobre tu experiencia al tomar diferentes SERVICIOS, ya sea en TALLERES, WORKSHOPS, VIAJES DE INTERVENCIÓN, VOLUNTARIADOS, TURISMO SOSTENIBLE o similares referentes a ARQUITECTURA TRADICIONAL/VERNÁCULA ECOLÓGICA o BIOCONSTRUCCIÓN y tu perspectiva actual sobre este tipo de "servicios de experiencias" que se venden en el mercado.

#### **Datos personales:**

- Edad:
- Sexo:
- Nacionalidad:
- ¿A qué te dedicas?:

#### **En general:**

1. ¿Qué es lo que te motiva a llevar este tipo de experiencias (talleres, workshops, viajes de intervención, voluntariados, etc)?
2. ¿Cómo te ha beneficiado personalmente el llevar este tipo de experiencias en tu vida?
3. ¿Qué estado emocional buscas encontrar al tomar este tipo de experiencias?

#### **Dificultades y obstáculos:**

4. ¿Cuáles son los principales retos o dificultades que te llevaron a tomar este tipo de servicios? ¿Tienes algún tipo de dificultad al hacer cierta actividad en la cual este tipo de servicios te facilita hacerlo?
5. ¿Cómo definirías que un servicio como este es demasiado costoso? (Porque conlleva mucho tiempo el tomarlo, cuesta demasiado dinero, exige cierto tipo de esfuerzos, etc.)
6. ¿Cuáles son los riesgos o potenciales resultados negativos que tendrías al NO tomar este tipo de servicios? (Ejm: Quedarse desactualizado en ciertas técnicas de construcción, no poder aportar con ideas innovadoras en el trabajo, etc)
7. ¿En qué fallan las actuales propuestas de este tipo de servicios que se ofrecen actualmente en el mercado? ¿Qué les falta o qué fallos has encontrado?

#### **Alegrías:**

8. ¿Cuáles fueron las características que disfrutaste de los servicios tomados?
9. ¿Qué aumentaría la probabilidad que tomes un servicio de este tipo que sea NUEVO en el mercado? ¿Qué características te gustaría encontrar en él?

Fuente: Elaboración propia, 2019

## **Anexo 16 Encuesta a usuarios de Construye Identidad**

### **Encuesta para innovación en el servicio**

¡Hola! Somos Construye Identidad, organización peruana sin fines de lucro que busca generar espacios de encuentro en donde expertos puedan intercambiar sus propios conocimientos sobre cómo habitar la naturaleza de manera respetuosa. Con el fin de mejorar e innovar en nuestros futuros servicios, hemos realizado esta siguiente encuesta la cual agradeceremos puedas llenarla.

Quisiéramos que nos cuentes un poco sobre tu experiencia al tomar diferentes servicios (con Construye Identidad o cualquier otra organización), ya sea en TALLERES, WORKSHOPS, VIAJES DE INTERVENCIÓN, VOLUNTARIADOS, TURISMO SOSTENIBLE o similares referentes a ARQUITECTURA TRADICIONAL /VERNÁCULA ECOLÓGICA o BIOCONSTRUCCIÓN y tu perspectiva actual sobre este tipo de "servicios de experiencias" que se ofrecen en el mercado.

#### **Información General:**

- Edad:
  - Sexo:
  - ¿A qué te dedicas?:
- a) ¿Has participado anteriormente en alguna experiencia junto con Construye Identidad? ¿Cuál o cuáles fueron?
- Intervención \_\_\_\_
  - Workshop \_\_\_\_
  - Rutas \_\_\_\_
  - Conferencias \_\_\_\_
  - Ninguna \_\_\_\_

#### **Antes de tomar un servicio:**

1. ¿Cuán importantes son para ti las siguientes motivaciones que te llevan a elegir este tipo de experiencias? (0=Nada importante a 5= Muy importante)

	0	1	2	3	4	5
Reconectarme conmigo mismo						
Ampliar mi visión propia y horizontes						
Aprender nuevos conocimientos ecosostenibles						
Poder desarrollar mi creatividad e innovar						
Creecer profesionalmente						
Reconectarme con la naturaleza						
Salir de lo cotidiano y conocer otras formas de vida						
Aportar de manera positiva a mi entorno						
Aprender a transmitir posteriormente mis conocimientos						
Formarme como agente de cambio						
Encontrar espacios de cooperación e intercambio con otros						
Prepararme para desarrollar o potenciar un proyecto sostenible o social propio o en el que participo						

2. ¿De qué manera el tiempo sería un factor decisivo que te impida tomar una experiencia de este tipo?
- \_\_\_\_\_
3. ¿Bajo qué circunstancias el tema económico sería decisivo para tomar un tipo de experiencia como las ya mencionadas?
- \_\_\_\_\_
4. ¿Tendrías algún problema con que esta experiencia se desarrolle fuera de Lima?
- \_\_\_\_\_

**Durante el servicio:**

5. ¿Por cuáles de estas actividades tienes más interés? (Puedes elegir varias marcando con una X)

Talleres teóricos	
Workshops / Talleres prácticos cortos	
Construcciones e intervenciones	
Viajes vivenciales	

Añadir otra opción: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles fueron las principales características de este tipo de experiencias que más disfrutaste?

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué retos o dificultades observaste o experimentaste al participar de estas experiencias?

\_\_\_\_\_

**Después de haber tomado el servicio:**

8. ¿Cómo te ha beneficiado personalmente el llevar este tipo de experiencias en tu vida?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuánto has notado que han impactado este tipo de experiencias en los siguientes ámbitos personales?

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante
Laboral					
Académico					
Social					
Económico					

10. ¿En qué fallan las actuales propuestas de este tipo de servicios que se ofrecen actualmente en el mercado?  
¿Qué les falta o qué fallos has encontrado?

\_\_\_\_\_

11. ¿Qué aumentaría la probabilidad que tomes una experiencia de este tipo que sea NUEVA en el mercado?  
¿Qué características te gustaría encontrar en ella?

\_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, 2019

## Anexo 17 Insights de interesados - “Yo conmigo”

YO CONMIGO	
Personal	Profesional
<p><b>Paz</b> <b>Madurez</b> <b>Reconexión</b> <b>Renovación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encontrar paz / paz interior</li> <li>Cambiar hábitos</li> <li>Crecimiento espiritual</li> <li>Equilibrarme emocionalmente</li> <li>Madurar/crecer como persona</li> <li>Reconexión con uno mismo</li> <li>Encontrar desarrollo personal</li> <li>Afianzar mi independencia</li> <li>Transformación personal</li> <li>Aprender a integrar el corazón para no hacer desde la cabeza</li> <li>Desconectarse</li> <li>Renovar y purificar energía</li> <li>Aprender a estar en el presente</li> <li>Reafirmar mi identidad</li> <li>Aprender a querer más el lugar de donde vienes</li> <li>Encontrar nueva inspiración</li> </ul>	<p><b>Nuevos conocimientos ecosostenibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer concepto de desarrollo sostenible</li> <li>Aprender sobre desarrollo sostenible</li> <li>Aprender sobre autosostenibilidad</li> <li>Nutrir carrera con biodegradables</li> <li>Aprender sobre regeneración de la naturaleza</li> <li>Estar al día con la tendencia ecológica</li> <li>Ampliar visión sobre nuevos ecosistemas</li> <li>Tener más conocimiento de construcción ecológica-sostenible</li> <li>Aprender sobre sostenibilidad de los materiales y productos</li> <li>Aprender sobre materiales de bajo costo y fácil accesibilidad en zonas alejadas</li> <li>Tener más conocimiento de construcción con materiales locales</li> <li>Aprender a integrar los conocimientos vernáculos en la arquitectura contemporánea</li> <li>Experimentar los beneficios del material de primera mano</li> </ul> <p><b>Creatividad Innovación Upgrade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estimular creatividad</li> <li>Ingeniar e innovar</li> <li>Enriquecer mis conocimientos</li> <li>Potenciar propios conocimientos y carreras</li> <li>Complementar estudios</li> </ul> <p><b>Economía y prestigio Calidad profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emprender una empresa con estos conocimientos</li> <li>Mejorar mi economía</li> <li>Encontrar espacios laborales acordes a mi pasión</li> <li>Crear profesionalmente</li> <li>Obtener confianza para redireccionamiento profesional</li> <li>Establecer contactos afines a la carrera</li> <li>Hacer contactos laborales</li> </ul> <p><b>Reconexión con naturaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender a valorar lo que tenemos en el mundo / naturaleza</li> <li>Aprender a ver la naturaleza como más que un paisaje</li> </ul>
<p><b>Ampliar Empatía Sorpresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ser más "visionario"</li> <li>Ampliar visión y horizontes</li> <li>Aprender a cuestionar lo que damos por sentado</li> <li>Salir de zona de confort</li> <li>Sorprenderse</li> <li>Amar los detalles de la vida</li> <li>Sensibilizarse</li> <li>Inspirarse para innovar</li> <li>Nueva mirada de la vida / perspectiva</li> <li>Estar más conectado con la realidad</li> <li>Vivir experiencias nuevas</li> <li>Aprender nuevos estilos de vida y culturas</li> <li>Aprender sobre la simpleza de la vida</li> <li>Ampliar mi empatía</li> <li>Desaprender para aprender</li> </ul>	
<p><b>Reconexión con naturaleza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conectarme con la naturaleza</li> <li>Recuperar conexión con naturaleza</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2019

## Anexo 18 Insights de interesados - “Yo con otros”

YO CON OTROS	
Personal	Profesional
<p><b>Viajes Retroalimentación Intercambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionarse con personas de entornos diferentes</li> <li>Experiencia intercultural</li> <li>Compartir e intercambiar con personas diferentes</li> <li>Conocer formas de vida distintas</li> <li>Viajar y conocer otras culturas</li> <li>Viajar con un propósito</li> </ul>	<p><b>Aprender para transmitir conocimientos y proponer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender para concientizar sobre el cuidado de la naturaleza</li> <li>Aprender de otros para solucionar problemas propios</li> <li>Aprender para proponer</li> <li>Aprender para enseñar a otros</li> <li>Formarse para formar a otros</li> <li>Capacitarse para concientizar y hacer proyectos</li> </ul>
<p><b>Concientización Acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprender sobre crecimiento compartido</li> <li>Aprender todos los factores que implica habitar</li> <li>Encontrar satisfacción personal en aportar a otros</li> <li>Ayudar</li> <li>Sentirme útil</li> <li>Aprender a promover actividades saludables</li> <li>Retribuir a la naturaleza todo lo que nos da</li> <li>Satisfacer mi necesidad de responsabilidad social</li> <li>Tomar consciencia sobre en qué luchas es necesario involucrarse</li> </ul>	<p><b>Adquirir conocimientos naturaleza /sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar las ventajas de la naturaleza para el diseño</li> <li>Revalorizar productos locales/autóctonos</li> <li>Aprender a construir sin destruir</li> <li>Conocer otras formas y realidades de vida y tratar de mejorarlas</li> <li>Aprender herramientas para salvar el medio ambiente</li> <li>Conocer alternativas para construcción en turismo rural</li> <li>Conocer nuevas formas de paisajes productivos</li> </ul> <p><b>Cooperación Intercambio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Encontrar espacios de cooperación</li> <li>Intercambiar aprendizajes</li> </ul> <p><b>Proyectos sostenibles y responsables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar proyectos socialmente responsables</li> <li>Ampliar negocio a otros segmentos de clientes / lugares</li> <li>Ejercer la profesión en equilibrio / armonía con la naturaleza</li> <li>Comprender mejor al otro para desarrollar proy. coherentes</li> <li>Desarrollar negocio ecoamigable</li> <li>Aprender a crear negocios de manera sostenible</li> <li>Encontrar un espacio profesional donde conectar / aplicar ideas de sostenibilidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2019

**Anexo 19 Preguntas para desarrollo de Perfil de Maestro de la Propuesta de Valor**

<b>Elementos</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Trabajos:</b>  Representan las actividades que los maestros intentan terminar, problemas que intentan solucionar o necesidades que intentan satisfacer en su día a día desde tres ámbitos: funcionales, sociales y personales/emocionales.	Funcionales	¿Cuál es la tarea que intentan realizar o terminar? ¿Existe algún problema que buscan solucionar en su día a día? (Ejm: Buscar nuevas formas de obtener dinero, capacitarse en programas o talleres, buscar nuevos métodos para ahorrar tiempo en trabajo del campo, etc)
	Sociales	¿Qué es lo que los hace “quedar bien”, ganar poder o tener status? ¿Cómo quieren que los perciban los demás? (Ejm: Ser considerado como aquel que posee conocimientos especiales en construcción, que la gente vea que tiene una casa presentable, sentir que su casa refleja su progreso económico, etc)
	Personales / Emocionales	¿Qué estado emocional buscan alcanzar? (Ejm: sentirse parte de la comunidad, lograr una sensación de seguridad por la venta de sus productos de la chacra, sentir que conocimientos ancestrales son valorados en el mundo moderno, etc)
<b>Frustraciones:</b>  Representan las molestias al intentar resolver un trabajo, así como lo que impide resolverlo.	Definición de problemas o resultados no esperados	¿Cuáles son los factores que generan insatisfacciones al realizar sus trabajos? (Ejm: Hay una escasez de personas disponibles para apoyo en construcción de viviendas propias)
	Obstáculos	¿Cuáles son los principales retos o dificultades con los que se encuentran los maestros? ¿Se resisten a hacer determinados trabajos por motivos específicos? (Ejm: La construcción tradicional supone más tiempo y esfuerzo físico)
	Riesgos	¿Cuáles son los riesgos o potenciales resultados negativos por resolver mal un trabajo o simplemente no resolverlo? (Ejm: Miedo a la desaparición de conocimientos heredados sobre sus propios territorios por no traspasarlos a otras generaciones)
<b>Alegrías:</b>  Describen los resultados y beneficios esperados que desean los maestros de sus trabajos.	Situación actual	¿Cómo los actuales trabajos que poseen los satisfacen? ¿Qué características disfrutan? ¿Qué es lo mínimo que esperan de ello? (Ejm: El trabajo actual que poseen está mucho más cerca a su casa)
	Preferencias	¿Qué les haría la vida más fácil o representa un alivio para los maestros? ¿Qué aumentaría la probabilidad de que los maestros adopten un nuevo trabajo? (Ejm: tener un trabajo estable, tener un trabajo que utilice sus conocimientos ancestrales o desarrollados en la propia comunidad, ...)
	Futuro	¿Qué aspiran conseguir? ¿Qué consecuencias sociales positivas desean los maestros? (Ejm: progresar de manera independiente o junto con su comunidad, ...)

Fuente: Elaboración propia, 2019

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- +Acumen. (2017). Introduction to Human Centered Design. +*ACUMEN HDC WORKSHOP*, 6-19.
- Baguley, J. (2009). The globalisation of non-governmental organisations: drivers and stages.
- Beckman, S., & Barry, M. (2007). Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking. *California Management Review* , 25-56.
- Caballero, S., Fuchs, R., & Prialé, M. (2014). La influencia de los rasgos de personalidad en la creación de una empresa social: El caso de los emprendedores sociales peruanos. *Taylor's Business Review*, 1-18.
- Catalá, J. (17 de setiembre de 2018). *JuditCatala.com*. Obtenido de ¿Qué es un Lead? – Diccionario de marketing: <https://juditcatala.com/que-es-un-lead-diccionario-de-marketing/>
- Chaffey, D. (15 de junio de 2019). *Dr Dave Chaffey: Digital Insights*. Obtenido de Always-on marketing: <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/always-on-marketing-aom/>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Estrategia, Implementación y Práctica 7ma edición*. Harlow, Reino Unido: Pearson Education Limited.
- Chaffey, D., & Russell Smith, P. (2008). *EMarketing EXcellence: Planear y optimizar tu marketing digital 3ra edición*. Routledge.
- Collins, J. (2005). *Good to Great and the social sectors: A monograph tp accompany good to great*. Harper Collins 1 edition.
- COMSCORE. (6 de Marzo de 2018). *COMSCORE*. Obtenido de Global Digital Future in Focus 2018: <https://www.comscore.com/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2018/Global-Digital-Future-in-Focus-2018>
- Construye Identidad. (2019). *Brochure: La ruta del Bambú*. Obtenido de [https://issuu.com/construyeidentidad/docs/brochure\\_incrustado](https://issuu.com/construyeidentidad/docs/brochure_incrustado)
- Construye Identidad. (octubre de 2019). *Quienes Somos: El Equipo*. Obtenido de <https://www.construyeidentidad.com/equipo>
- Denning, P. J. (2013). *The Profession of IT Design Thinking. Communications of the ACM*.
- El Ebrashi, R. (2013). *Social Entrepreneurship theory and sustainable social impact*. Obtenido de Social Responsibility Journal: <http://dx.doi.org/10.1108/SRJ-07-2011-0013>
- Emprende UP Universidad del Pacífico. (2018). *Emprende UP Universidad del Pacífico*. Obtenido de Nosotros: <https://emprendeup.pe/nosotros/>
- Farber, V., Caballero, S., Prialé, M., & Fuchs, R. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 56-78.

- Fiorentino, L. M. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, 561-577.
- Ghezzi, P., & Gallardo, J. (2013). *¿Qué se puede hacer con el Perú?. Ideas para sostener el crecimiento en el largo plazo*. Lima: Universidad del Pacífico y Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Hinomoto, C. (16 de junio de 2016). *ArchDaily*. Obtenido de <https://www.archdaily.pe/pe/789046/un-proyecto-en-peru-que-va-mas-alla-de-la-tecnica-y-la-historia-construye-identidad>
- Indiegogo. (enero de 2014). *Volunteering in peruvian rainforest*. Obtenido de <https://www.indiegogo.com/projects/volunteering-in-peruvian-rainforest?fbclid=IwAR3c016O6nzLgo3mEO0NQzQ6PBHt12vpdIstcJRNvJ00GcvwUrrjf0HQFJI#/>
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (octubre de 2016). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model>
- Kickstarter. (2017). *Living Across the Rainforests*. Obtenido de [https://www.kickstarter.com/projects/2101354192/living-across-the-rainforests?ref=project\\_link&fbclid=IwAR3yVq7XhtUnqQcemTtbbT-YteTEUkVh-0GGhJkbC-ey-7hRO9O26X3bWA](https://www.kickstarter.com/projects/2101354192/living-across-the-rainforests?ref=project_link&fbclid=IwAR3yVq7XhtUnqQcemTtbbT-YteTEUkVh-0GGhJkbC-ey-7hRO9O26X3bWA)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Dirección de Marketing Edición 14*. Pearson-Prentice Hall.
- Kramer, M. (2 de abril de 2018). *The Right Way for Companies to Publicize Their Social Responsibility Efforts*. Obtenido de *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2018/04/the-right-way-for-companies-to-publicize-their-social-responsibility-efforts?autocomplete=true>
- Kunan Perú. (2018). *Kunan Perú*. Obtenido de <http://www.kunan.com.pe/kemito-ene/>
- Liedtka, J. (octubre de 2018). *Why Design Thinking Works*. Obtenido de *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking tool kit for managers*. New York: Columbia Business School.
- Liedtka, J., Ogilvie, T., & Brozenske, R. (2014). *The Designing for Growth: Field Book, a step-by-step project guide*. New York: Columbia Business School.
- Llopis Sancho, E. (marzo de 2019). *Harvard Deusto*. Obtenido de *El valor de los KPI y de las métricas en la estrategia de Márketing*: <https://www.harvard-deusto.com/el-valor-de-los-kpi-y-de-las-metricas-en-la-estrategia-de-marketing>
- Mahmoud-Jouini, S. B., Fixson, S. K., & Boulet, D. (2019). Making Design Thinking Work: Adapting an innovation approach to fit a large technology-driven firm. *Research Technology Management*, 50-58.

- Meister, J., & Willyerd, K. (Mayo de 2010). *Harvard Business Review*. Obtenido de Mentoring Millennials: <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios 13a edición*. Estados Unidos: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor*. Estados Unidos: Deusto.
- Philip Kotler, H. K. (2018). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. México: LID Editorial.
- Prialé, M., & Caballero, S. (2019). Definition and models of social enterprises in Peru. En R. T. Group, *Social Enterprise in Latin America: Theory, Models and Practice, 1st Edition*. Routledge.
- Sanderse, J. (3 de marzo de 2014). *The Business Model Canvas of NGOs*. Obtenido de [https://www.academia.edu/6935967/The\\_business\\_model\\_canvas\\_of\\_NGOs\\_The\\_business\\_model\\_canvas\\_of\\_NGOs\\_door\\_Judith\\_Sanderse](https://www.academia.edu/6935967/The_business_model_canvas_of_NGOs_The_business_model_canvas_of_NGOs_door_Judith_Sanderse)
- Sans, M. (10 de Octubre de 2015). *SOCIABLE*. Obtenido de SOCIABLE: <http://www.sociable.cl/branding-y-performance/>
- Singh, J., Gyaneshwar, S., & Kumari, M. (20 de enero de 2019). *Research Review Journal*. Obtenido de The Role of KPIs and Metrics in Digital Marketing: [https://www.researchgate.net/publication/337111093\\_The\\_Role\\_of\\_KPIs\\_and\\_Metrics\\_in\\_Digital\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/337111093_The_Role_of_KPIs_and_Metrics_in_Digital_Marketing)
- Sleurik, A. (enero de 2002). *E-business for NGOs*. Obtenido de [www.iicd.org/about/publications/ebusiness-for-ngos/Brief2.pdf](http://www.iicd.org/about/publications/ebusiness-for-ngos/Brief2.pdf)
- Stanton, W., Etzel, M., & Bruce, W. (2007). *Fundamentos de Marketing 14a. edición*. México D.F: McGraw Hill Interamericana.
- Vera Ruiz, A., Prialé Valle, M., Fuchs Ángeles, R., Espinosa Pezzia, A., Seminario Obando, M., & Ninahuanca López, E. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 343-353.
- Whalley, B. (febrero de 2012). *Your Marketing Can Keep Pace with Facebook and Google*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/02/your-marketing-can-keep-pace-w>
- Willax Televisión. (21 de mayo de 2013). *Construye Identidad: promoviendo los materiales tradicionales en comunidades del Perú*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=1BdfOuCrLe0&t=326s>