

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA PROMOVER LA
ADOPCIÓN DE CANES MEDIANTE LA METODOLOGÍA DESIGN
THINKING Y LEAN STARTUP EN LIMA METROPOLITANA**

**Proyecto de carácter profesional para obtener el título profesional de Licenciado
en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

MANTILLA VERA, Rodrigo José	20100306
CRISPÍN PALACIOS, Alejandro André	20101365
CANO OLIVA, Julissa Mercedes	20105714

Asesorado por: Mgtr. Hellen Del Rocío López Valladares

Lima, 04 de diciembre de 2017

El proyecto profesional

**PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO PARA PROMOVER LA ADOPCIÓN DE
CANES MEDIANTE LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING Y LEAN STARTUP
EN LIMA METROPOLITANA**

Ha sido aprobado

[Presidente del Jurado]

Mgr. Daniel McBride Gonzalez

[Asesor de la Tesis]

Mgr. Hellen Del Rocío López Valladares

[Tercer Jurado]

Mgr. Renato José Gandolfi Castagnola

A mis padres, Julio y Ana por creer en mí y permitirme estudiar la carrera que quise. A Dios por darme fortaleza a lo largo de toda la carrera.

Rodrigo Mantilla

Esta investigación está dedicada íntegramente a mis padres, Freddy Crispín y María Esther Palacios, por el incondicional apoyo desde el inicio. A mis abuelas Zoila y Luz Marina por el cariño constante, a la memoria de mis abuelos Porfirio y Luis así como a mis familiares cercanos. A mis profesores y grandes amigos del colegio Los Reyes Rojos. A todos ellos, gracias totales.

Alejandro Crispín

Este trabajo se lo dedico a mis padres, Israel Cano y Mercedes Oliva, que con su apoyo y sacrificio me han dado lo mejor y me han enseñado a valorar todo esfuerzo. A mi hermana, María Fernanda y a todos mis amigos y familiares, Hugo, Yarhine, Sandra y Diana, que estuvieron no solo durante el proceso del presente trabajo, sino en momentos importantes de mi vida.

Julissa Cano



Gracias a nuestra asesora Hellen López, por todo el apoyo brindado a lo largo de este desafiante proceso; a Diego, nuestro programador, por habernos ayudado en la elaboración de la plataforma web; a los diversos entrevistados, por su tiempo brindado; y a la PUCP, por habernos mostrado nuevos caminos.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación	2
2. Objetivos de la investigación	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos específicos	4
3. Justificación del estudio	5
4. Alcance.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Emprendimiento social.....	7
1.1. ¿Qué es el emprendimiento social?.....	7
1.2. Emprendimiento social en el Perú.....	13
1.3. Financiamiento en emprendimientos sociales.....	18
2. Gestión estratégica de los emprendimientos sociales.....	21
3. Base conceptual del marco metodológico	26
3.1 Investigación-Acción	26
3.2 Design Thinking.....	27
3.3. Lean Startup	31
3.4 Modelo de Negocio.....	32
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	37
1. Contexto nacional.....	37
2. Actores involucrados.....	37
1.1 Albergues	38
2.2 Plataformas de adopción	41
2.3 Instituciones Públicas.....	43
2.4. Rescatistas	44
3. Casos de albergues en Lima	46
4. Intervenciones en el plano internacional	49
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	53
1. Metodología aplicada con Design Thinking y Lean Startup	54
2. Técnicas y herramientas de recojo de información.....	58
2.1 Entrevistas	58

2.2. Observación	58
3. Técnicas y herramientas utilizadas en la metodología	59
3.1 Mapa de empatía	59
3.2 Lluvia de ideas o <i>Brainstorming</i>	60
3.3 Filtrado de ideas o <i>Cardsorting</i>	60
3.4 Malla receptora de información.....	60
CAPÍTULO 5: EXPLORACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD	62
1. Primer momento: Investigación Exploratoria	62
2. Segundo momento: Exploración General.....	63
2.1. Mapeo de actores	63
2.2. Empatización General	65
3. Tercer momento: Exploración a profundidad	68
3.1. Presentación del proceso de adopciones en albergues en Lima	68
3.2. Observación de procesos de adopción en Lima	70
3.3. Empatización a profundidad con jóvenes.....	71
4. Definición de Point of View (POV).....	75
CAPÍTULO 6: IDEACIÓN.....	78
1. Sesiones de Ideación	78
1.1. Primera sesión de ideación – 13 de Mayo del 2017 - Jóvenes con interés en adoptar... 80	
1.2. Segunda sesión de ideación – 20 de Mayo del 2017 - Jóvenes que han realizado una adopción	82
1.3 Conclusiones y filtración de ideas.....	84
2. Presentación del Concepto 1.0	85
CAPÍTULO 7: PROTOTIPADO Y TESTEO.....	87
1. Prototipo 1.0.....	87
1.1. Supuestos del Prototipo 1.0.....	92
1.2. Testeo del Prototipo 1.0	93
2. Prototipo 2.0.....	95
2.1 Detalle de mejoras en el prototipo 2.0	95
2.2 Empatización a profundidad con rescatistas	101
2.3 Testeo Prototipo 2.0	103
3. Prototipo 3.0.....	105
3.1. Detalle de mejoras en el prototipo 3.0	105
3.3. Empatización a profundidad con los padres de familia.....	108
3.3. Testeo Prototipo 3.0	110

CAPÍTULO 8: LEAN CANVAS	112
8.1. Problema	112
8.2. Segmento de clientes.....	113
8.3. Propuesta única de valor	113
8.4. Solución	113
8.5. Ventaja competitiva	114
8.6. Ingresos	114
8.7. Costos.....	116
8.8. Métricas clave	117
8.9. Canales	117
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
REFERENCIAS	123
Anexo A: Guías y resumen de entrevistas a dueños y trabajadores de los albergues	129
Anexo B: Guía y Resumen de entrevistas a administradores de plataformas	137
Anexo C: Contacto con municipalidades	140
Anexo D: Resumen de entrevista a otros expertos.....	141
Anexo E: Presentación y hallazgos de entrevistas a expertos en modelamiento de negocios... 146	
Anexo F: Resumen de actores involucrados entrevistados	147
Anexo G: Asociaciones Protectoras de Animales.....	148
Anexo H: Guía de preguntas para entrevistas superficiales	149
Anexo I: Guías de preguntas complementarias a dueños de albergues sobre las adopciones en Lima y hallazgos.....	150
Anexo J: Guía de preguntas complementarias a Matchcota sobre las adopciones en Lima y hallazgos	154
Anexo K: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad – Jóvenes	156
Anexo L: Mapa de empatía – Jóvenes	158
Anexo M: Guía de observación al proceso de adopción de WUF	159
Anexo N: Proceso de adopción de Matchcota.....	160
Anexo Ñ: Guía de preguntas para la dinámica de empatización.....	162
Anexo O: Primer taller de empatización con jóvenes	167

Anexo P: Segundo taller de empatización con jóvenes.....	168
Anexo Q: Sesiones de Ideación.....	169
Anexo R: Lista de ideas de la primera sesión de ideación jóvenes entre 18 a 25 años con intención de adoptar.....	170
Anexo S: Lista de ideas de la segunda sesión de ideación jóvenes entre 18 a 25 años que han realizado una adopción	172
Anexo T: Tercer taller de ideación - Equipo de tesis	174
Anexo U: Testeo del prototipo 1.0.....	176
Figura U1: Testeo del prototipo 1.0	176
Figura U2: Testeo del prototipo 1.0	176
Figura U3: Feedback del prototipo 1.0.....	177
Anexo V: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad - Rescatistas.....	178
Anexo W: Mapa de empatía – Rescatistas	180
Anexo X: Testeo del prototipo 2.0.....	181
Figura X1: Feedback del prototipo 2.0.....	182
Anexo Y: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad – Padres de familia	183
Anexo Z: Mapa de empatía – Padres de familia	185
Figura Z2: Testeo del prototipo 3.0 – Padres de familia	186
Anexo AA: Consentimientos informados	187
Anexo AB: Lean Canvas.....	193
Figura AB: Lean Canvas	193
Anexo AC: Matriz de validación de fuente de ingresos y canales	194
Anexo AD: Guía de entrevista para validación de Lean Canvas	195

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de emprendimiento social	8
Tabla 2: Perfil de emprendedores sociales peruanos.....	16
Tabla 3: Mecanismos y fuentes de financiamiento	21
Tabla 4: Características de sectores privados, público y voluntario (social)	23
Tabla 5: Matriz de sostenibilidad	25
Tabla 6: Comparativo entre albergue formal e informal	39
Tabla 7: Cuadro resumen de los albergues de Lima	48
Tabla 8: Ejemplos de intervenciones tecnológicas internacionales	51
Tabla 9: Ficha técnica de los procesos de observación de las adopciones	55
Tabla 10: Número y rango de edad de jóvenes entrevistados	55
Tabla 11: Ficha técnica de los talleres del empatización	56
Tabla 12: Ficha técnica de las sesiones de ideación.....	57
Tabla 13: Cantidad de entrevistados por grupo etario.....	65
Tabla 14: Hallazgos de la campaña de adopción de WUF.....	70
Tabla 15: Hallazgos de la campaña de adopción de Matchcota.....	71
Tabla 16: Perfiles identificados de las entrevistas realizadas.....	73
Tabla 17: Criterios de filtración aplicados	84
Tabla 18: Supuestos del prototipo 1.0.....	93
Tabla 19: Validación de supuestos del prototipo 1.0	94
Tabla 20: Aspectos de mejora en el prototipo 2.0.....	95
Tabla 21: Supuestos del Testeo del Prototipo 2.0	104
Tabla 22: Aspectos de mejora en el prototipo 3.0.....	105
Tabla 23: Supuestos de testeo de prototipo 3.0.....	110
Tabla 24: Distribución de ingreso por adopción	115
Tabla 25: Inversión inicial del proyecto profesional	116
Tabla 26: Costos mensuales del proyecto profesional	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La creación de valor social	10
Figura 2: Razones de discontinuación del emprendimientos en el Perú.....	15
Figura 3: Fuentes de financiamiento	19
Figura 4: Proceso estratégico	22
Figura 5: Capacidades para la sostenibilidad organizacional.....	25
Figura 6: Fases de la investigación - acción.....	27
Figura 7: Criterios del Design Thinking	28
Figura 8: Etapas del Design Thinking.....	28
Figura 9: Nueve módulos del Business Model Canvas.....	34
Figura 10: Lean Canvas.....	35
Figura 11: Secuencia metodológica y herramientas.....	53
Figura 12: Mapa de empatía.....	59
Figura 13: Momentos de la Exploración y Definición de la Necesidad.....	62
Figura 14: Proceso de investigación exploratoria	63
Figura 15: Mapa de actores	64
Figura 16: Proceso de adopción en albergues	69
Figura 17: POV del usuario.....	76
Figura 18: Proceso de Ideación	78
Figura 19: Secuencia de las sesiones de Ideación	79
Figura 20: Bosquejo del Concepto 1.0.....	85
Figura 21: Secuencia de Prototipado y Testeo.....	87
Figura 22: Página de inicio del Prototipo 1.0.....	88
Figura 23: Página de Regístrate e Ingresa del Prototipo 1.0	88
Figura 24: Lámina de canes en adopción	89
Figura 25: Interfaz para publicar canes en adopción.....	90
Figura 26: Interfaz de Testimonios	91
Figura 27: Interfaz de Noticias.....	92
Figura 28: Adoptando un perro	93
Figura 29: Menú de inicio prototipo 2.0	95

Figura 30: Interfaz de nuevo botón	96
Figura 31: Nombre alusivo al país de la intervención.....	97
Figura 32: Distinción de fases de adopción de canes.....	97
Figura 33: Imagen de perro por adoptar.....	98
Figura 34: Historia de can adoptado	98
Figura 35: Data relevante a la problemática a nivel mundial y nacional	99
Figura 36: Diagrama del proceso de la página web	100
Figura 37: Interfaz de Contacto.....	100
Figura 38: POV de rescatistas	102
Figura 39: Publicando un perro.....	103
Figura 40: Menú de inicio del prototipo 3.0.....	105
Figura 41: Nueva opción de “Socios”	106
Figura 42: Promoción de socios en la página web.....	106
Figura 43: Modificación del diagrama del proceso.....	107
Figura 44: Nueva sección de noticias.....	107
Figura 45: Nueva sección de “Nosotros”	108
Figura 46: POV de padres de familia.....	109

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente proyecto profesional es construir una propuesta que promueva la adopción de animales en jóvenes por medio de la metodología de Design Thinking y Lean Startup considerando a los actores que de alguna manera se involucran e intervienen en esta problemática, tales como los rescatistas, las plataformas de adopción, los dueños de albergues y los padres de los jóvenes.

La secuencia de esta investigación, tiene como punto de partida la exploración de los modelos teóricos existentes, así como también, las intervenciones en el ámbito nacional e internacional, relacionados al problema de animales abandonados. Luego de esta etapa, se delimito un público objetivo tomando como base la necesidad identificada respecto al problema abordado. Se realizó procesos de empatización y se elaboró una propuesta la cual fue convertida en prototipos, los cuales establecían ciertos supuestos y eran sujetos a feedback para modificarlos y obtener el prototipo final.

Esta investigación, propone una plataforma web que promueve la adopción de animales en Lima Metropolitana involucrando a quienes dan en adopción (rescatistas) y quienes adoptan (jóvenes entre 18 y 25 años).

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la situación de abandono de animales en el mundo ha alcanzado niveles preocupantes. Según, Animal Rights Action, organización de protección animal de alcance mundial, estima que 600 millones de mascotas son abandonadas cada año en el mundo, siendo los perros los más afectados.

En relación a este tema, el presente proyecto profesional busca desarrollar una propuesta que promueva el interés de jóvenes en adoptar un perro sin hogar mediante el uso de la metodología del Design Thinking para generar ideas innovadoras y la metodología de Lean Startup para evaluar y determinar la propuesta de modelo de negocio final.

Este proyecto está compuesto por ocho capítulos. El primero expone el planteamiento de la investigación, que involucra los objetivos, la justificación y el alcance el proyecto. El segundo presenta el Marco Teórico donde se detallan las principales características del emprendimiento social, la gestión estratégica y la base conceptual de la Investigación-Acción, Design Thinking, Lean StartUp y Lean Canvas. El tercero ilustra el Marco Contextual, donde se puede apreciar como los actores involucrados a nivel local y las nuevas tendencias internacionales que existen para promover las adopciones de canes. El cuarto explica al Marco Metodológico explicando cómo se llevara a cabo la investigación mediante las metodologías del Design Thinking y Lean StartUp así como el uso pertinente de las herramientas. El quinto da inicio a las primeras etapas del Design Thinking con los Momentos de Exploración que dan como resultado la Definición de la Necesidad. El sexto aborda los diversos procesos de Ideación que dan como resultado el primer concepto sobre el cual se realizara el primer prototipo. El sétimo se refiera a la plataforma web de Prototipado y Testeo de los cuales se obtienen conclusiones del proyecto. Finalmente, el octavo capítulo incluye la propuesta de modelo de negocio plasmado en el Lean Canvas, herramienta que la presenta de manera gráfica.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, primero se explicará la formulación y justificación del problema investigado. Segundo, se desarrollarán cuatro objetivos específicos que permitirán cumplir con el objetivo general. Tercero, se expondrán los motivos por los cuales es pertinente llevar a cabo la investigación. Finalmente, se desarrollará el alcance de la investigación.

1. Problema de investigación

El abandono de animales es una manifestación de una serie de factores socioeconómicos y culturales que tiene su origen en la insuficiente educación ciudadana y en una deficiente legislación sobre el impacto de la población canina en el medio ambiente y la salud pública (Álvarez & Domínguez, 2001; Ibarra, Espínola & Echeverría, 2006). Ante la incapacidad del Estado de buscar hogares para albergar a los perros callejeros, los animales suelen aprovechar estructuras urbanas abiertas y abandonadas para darse refugio temporal, fenómeno que se observa en la mayoría de las ciudades de América Latina (Molina, Faigenbaum, Castro, Gastrel & Ruggia, 2006).

Al respecto, WUF, asociación sin fines de lucro dedicada a la protección de animales, detalla que en el Perú la cifra de animales abandonados es de casi 6 millones. Esto se evidencia en la gran cantidad de animales abandonados que se observan en diferentes distritos de Lima.

En ese sentido, Jairo Purisaca (comunicación personal, 13 de abril, 2017), dueño del albergue Asociación Kaprichos Perrunos, menciona que no existe responsabilidad de las personas por cuidar y atender a los animales: “esto se debe a la falta de sensibilización que tienen las personas hacia las mascotas”. Asimismo, María José Morales (comunicación personal, 15 de abril, 2017), dueña del albergue Wasi Wau, señala que algunas personas no consideran a una mascota como parte de la familia por lo que ante situaciones adversas deciden abandonarlas.

En esa línea, Butcher (2000) manifiesta que la tenencia poco responsable de animales por parte de sus propietarios en algunos lugares de Lima ha llevado a una sobrepoblación de perros. Esto se refleja en desatención y abandono, lo cual ha conducido a la formación de grupos de perros abandonados y callejeros (Brusoni et al., 2007). Entre las principales causas de abandono de perros se encuentran el costo de mantenimiento, presencia de defectos físicos y la disminución del afecto. (Álvarez & Domínguez, 2001; Guerra et al., 2007).

Según Heidi Paiva (comunicación personal, 15 de junio del 2017) activista animal del “Proyecto Libertad” manifiesta que el Perú es uno de los pocos países a nivel gobierno que no realiza soluciones eficientes entorno a este problema. Si bien existe una legislación peruana, también existe la falta voluntad política tanto del gobierno regional como de municipalidades

para hacer cumplir la legislación. Asimismo, durante las entrevistas realizadas, los actores involucrados mencionan que el Estado no ejecuta planes de control de canes ya sea mediante esterilizaciones o educando a la población para evitar el aumento de perros en las calles. Tal y como se informa en el documental “Perros Callejeros invaden Lima” la mayoría de municipalidades solo se centra en realizar campañas aisladas a los canes que tienen dueños dejando de lado a aquellos que viven en las calles.

Por otro lado, esta problemática sensibiliza a gran cantidad de personas que buscan intervenir y dar solución de diferentes maneras. Por un lado, las personas que se identifican con esta situación, rescatan animales y acondicionan sus hogares para brindarles un refugio temporal en tanto difunden la adopción del animal rescatado en redes sociales. Por otro lado, existen quienes se identifican a mayor profundidad con esta situación por lo que deciden crear organizaciones dedicadas a rescatar y dar en adopción animales. A estas asociaciones se les conoce como albergues de animales.

En tanto que no se encontró una definición académica para albergue de animales, la definición utilizada por el equipo de proyecto se basó en entrevistas realizadas a diferentes dueños de albergues en Lima. En esta línea, un albergue de animales es un espacio físico donde las personas cuidan a los animales rescatados para que estos se curen de forma tanto física como mental; estas organizaciones tienen como finalidad colocarlos con familias comprometidas y responsables con las mascotas.

Según Pinedo (2012) los albergues de animales están al 90% de su ocupación y algunos superan este porcentaje lo que evidencia el problema de abandono de animales y ocasiona que los albergues carezcan de espacios para seguir rescatando perros de la calle. En esa línea, la aproximación a los albergues de animales permitió identificar una variedad de problemas: la gestión de donativos, la explotación del espacio y la generación de ingresos. No obstante, las entrevistas a los dueños de albergues permitieron reconocer que el principal inconveniente resulta ser el proceso de adopción. Respecto a ello, señalan que los animales permanecen en los albergues por largo tiempo, a pesar de estar rehabilitados, lo cual representa costos adicionales¹ para el refugio; y también, limita la posibilidad para utilizar el espacio para la rehabilitación de otro animal.

Como se mencionó líneas arriba, los albergues cuentan con diversos problemas todos los que impiden que los albergues cumplan con su misión. Por lo expuesto, dar en adopción a los canes rehabilitados, se realiza con poca frecuencia lo que genera una sobrepoblación de canes en los establecimientos. En respuesta a este problema en la gestión de los albergues es que

¹ Los costos adicionales hacen referencia al cuidado del animal rehabilitado: comida, medicina, vivienda, entre otros.

se crean plataformas de adopción, las cuales apoyan en el proceso de adopciones de los canes rehabilitados.

En comparación con los albergues formales, los rescatistas y los albergues informales no cuentan con el apoyo de una plataforma de adopción que les permita agilizar el proceso de adopción. Como consecuencia, el número de perros que dan en adopción es menor en comparación con los albergues que trabajan con plataformas.

Aun cuando existen las plataformas de adopción, siguen siendo pocas las personas que adoptan. Por ejemplo, Valeria Verne (comunicación personal, 22 de mayo, 2017), dueña del albergue “Vida Digna”, cuenta que estableció la meta de colocar 5 canes al mes con nuevas familias; sin embargo, su organización promedia 3 adopciones al mes a pesar de contar con el apoyo de plataformas de adopción.

En síntesis, la adopción de canes resulta un problema para los actores involucrados en el problema del abandono animal. A partir de ello, se realizó una investigación basada en la dificultad para dar en adopción animales rehabilitados por los actores mencionados. Para esta investigación, se aplicó herramientas y técnicas de investigación para el levantamiento de información que permitió diseñar una propuesta de modelo de negocio que promueva las adopciones y considere el punto de vista de los diferentes actores relevantes.

2. Objetivos de la investigación

A continuación, se han planteado un objetivo general y cinco objetivos específicos.

2.1. Objetivo General

El objetivo general de la investigación es diseñar una propuesta de modelo de negocio que promueva las adopciones de canes por medio de ideas innovadoras que surjan por la aplicación de las metodologías del Design Thinking y Lean Startup.

2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos, que se derivan del objetivo general, que planteamos en el presente proyecto son:

1. Revisar una exploración de conceptos en torno a los emprendimientos sociales, en especial de los albergues de animales en el contexto nacional e internacional
2. Comprender y delimitar el público objetivo y explorar sus necesidades mediante el proceso de empatización
3. Realizar sesiones de ideación al usuario definido para de esta manera generar las propuestas que se van a prototipar
4. Crear prototipos y realizar testeos con la finalidad de recibir el *feedback* necesario de los usuarios para la elaboración del prototipo final

5. Presentar conclusiones de la investigación y recomendaciones de cómo una propuesta de modelo negocio sostenible podría aplicarse en la realidad

3. Justificación del estudio

En primer lugar, este proyecto tiene una trascendencia social en la medida que ayuda a combatir la problemática de los animales abandonados en las calles. Además, sensibiliza y educa a las personas sobre la tenencia responsable de la mascota; y que la adopción es una opción para brindarles un hogar a los canes que han sufrido en las calles por la irresponsabilidad de sus dueños. De acuerdo a ello, se ha identificado que personas y grupos de la sociedad tienen empatía con esta situación por lo que el desarrollo de la propuesta de modelo de negocio puede contribuir a que estos adopten estrategias para afrontar esta situación.

En segundo lugar, el presente estudio tiene como beneficiarios a los dueños de los albergues informales, rescatistas y personas con interés en dar en adopción a un perro. Se ha identificado que estos actores buscan reducir el número de canes abandonados y aumentar el número de adopciones. Además, ellos quieren dar solución a un problema en el cual los organismos públicos (Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, municipios, entre otros) que deberían promover las adopciones tienen una escasa participación.

En tercer lugar, este proyecto tiene como usuario final a aquellas personas que tienen interés en poseer una mascota y consideran la adopción como una alternativa de apoyo a mejorar el bienestar de los canes que viven en la calle. De acuerdo a ello, el proyecto vincula al adoptante con la persona que da en adopción de manera ágil. De esta manera, se logrará unificar en un portal, una diversidad de canes en busca de ser adoptados por usuarios que ahora sabrán dónde encontrar al perro que mejor se adapte a su perfil.

Por lo expuesto, el equipo considera relevante intervenir ya que se identifica con el problema mencionado líneas arriba y además, busca promover las adopciones de canes. Por este motivo, la solución del presente proyecto busca contribuir en mejorar y agilizar el proceso de adopción.

4. Alcance

En este apartado, se pretende desarrollar el alcance del proyecto profesional, determinando tanto lo que se busca lograr así como los límites del mismo. De acuerdo a ello, se procederá a dar detalle referente al alcance del proyecto.

En primer lugar, no se pretende ahondar en definiciones específicas; sin embargo, se dará un concepto general de las adopciones de mascotas y su importancia en relación al fenómeno de canes en las calles.

En segundo lugar, se delimitó a nivel geográfico la ciudad de Lima Metropolitana por ser una de las ciudades donde se visualiza esta problemática. Cabe resaltar que la investigación se enfocó en Lima Metropolitana por 3 aspectos principales. Primero, la propuesta integra actores de diferentes contextos socioeconómicos quienes intervienen en la solución (ver Figura 15). Segundo, una gran cantidad de distritos limeños carecen de un plan de acción respecto a esta problemática así como el interés por aceptar ser entrevistados sobre la problemática planteada (ver Anexo C). Si bien el problema se evidencia en distritos de la periferia con mayor intensidad, esto no quiere decir que el problema no se presente en otros distritos; por esta razón, la propuesta puede servir para prevenir la aparición del problema o que este se intensifique. Tercero, el estudio de albergues ubicados en diferentes distritos permitió identificar características de gestión diversas. Debido a que los albergues rescataban canes de diferentes distritos y no únicamente de su distrito de residencia, se eligió a Lima Metropolitana como la zona donde se realizaría la investigación para el desarrollo de la propuesta. Finalmente, se observó que las personas que rescatan perros de forma independiente, no rescatan únicamente en su distrito de residencia, sino que también lo hacen en otros distritos. Al igual que los albergues, se tomó Lima Metropolitana como la zona de investigación.

En tercer lugar, la delimitación de la metodología aplicada en la presente investigación busca una exploración a un problema definido para luego generar ideas innovadoras que puedan ser testeadas y, por último, generar la propuesta de modelo de negocio.

Adicionalmente, la falta de bibliografía y estudios académicos sobre el tema resultaron las limitaciones del presente proyecto profesional. En ese sentido, gran cantidad de información proviene del levantamiento de información realizado por el equipo de proyecto profesional.

Finalmente, la propuesta de modelo de negocio como solución a la problemática es una propuesta inicial sobre la cual queda abierta a la posibilidad de construirse un plan de negocios.

En síntesis, el presente capítulo permitió exponer la falta de conocimiento por parte de la población sobre la labor que realizan los albergues y plataformas relacionado al proceso adopción. Además, el equipo de trabajo planteó el objetivo general del proyecto el cual es elaborar una propuesta de modelo de negocio que promueva las adopciones de canes bajo las metodologías del Design Thinking y Lean Startup. En base al objetivo general se derivaron cinco objetivos específicos relacionados a cada uno de los capítulos del presente proyecto profesional. Asimismo, se desarrolló la justificación y el alcance de la investigación los cuales se explicaron a detalle líneas arriba.

A continuación, se expondrá el capítulo del marco teórico el cual desarrollara la teoría que fundamentará el proyecto profesional en base al planteamiento del problema.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El Capítulo 2 tiene como finalidad desarrollar los principales conceptos del proyecto profesional. En primer lugar, se explicará los conceptos relacionados al emprendimiento social con énfasis en los casos peruanos resaltando el rol de emprendedor dentro de dichas organizaciones. En segundo lugar, explicará el concepto de la gestión estratégica y sus principales características. Finalmente, se expondrá los conceptos del Design Thinking y Lean Start up que corresponden al marco metodológico de la investigación

1. Emprendimiento social

El presente acápite, se enfocará en desarrollar la definición de emprendimiento social y sus características principales. Por lo tanto, se iniciará definiendo la razón de ser de un emprendimiento social. Finalmente, se explicará de qué manera un emprendimiento social pueda llegar a ser sostenible. Desarrollar este concepto es relevante para la investigación debido a que este proyecto profesional tiene como finalidad convertirse en un emprendimiento social con un modelo de negocio sostenible.

1.1. ¿Qué es el emprendimiento social?

A continuación, se explican las conceptualizaciones que tienen diversos autores acerca del emprendimiento social y el rol que cumplen estos emprendimientos en el marco de las organizaciones.

Dees (1998) menciona que el emprendimiento social combina las nociones de creación de valor; los agentes de innovación y cambio (emprendedores); la búsqueda de oportunidades para aprender y adaptarse; la actuación audaz sin limitarse por los recursos disponibles; y exponer rendiciones de cuentas a los actores involucrados por los resultados generados.

La Red SEKN (2006) define emprendimiento social como la organización que realiza acciones con la finalidad de crear valor social. Respecto a estas organizaciones, es relevante añadir que sus iniciativas pueden ser variadas, desde filantrópicas, hasta proyectos que mejoran la calidad de vida de las personas y en simultáneo generan valor económico.

Spear (2006), añade que, para que los emprendimientos sociales consigan sus objetivos, deben tener alianzas estratégicas con actores de los otros sectores (público y privado) que potencien el impacto de su actividad.

En ese aspecto, Martin y Osberg (2007), miembros de la fundación Skoll, señalan que este tipo de emprendimiento persigue un cambio social de impacto duradero para forjar una nueva estabilidad para el grupo objetivo e incluso para la sociedad en general.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las definiciones del emprendimiento social ya expuestas.

Tabla 1: Definiciones de emprendimiento social

Autores	Foco	Cómo	Quién	Resultado esperado	Componentes claves
Dees	<p>Crear y sostener valor social (no solo privado)</p> <p>Lograr cambios en su sistema social</p>	Búsquedas de nuevas oportunidades mediante la innovación, la adaptación a la realidad, la asunción de riesgos o la operación en mercados no tradicionales	Emprendedor social que opera como agente de cambio en el sector social	Cambio social y movilización de recursos para crear valor social	<p>Cambio social</p> <p>Valor social</p> <p>Oportunidades</p> <p>Innovación</p> <p>Valentía y responsabilidad</p> <p>Movilización de recursos en mercados no tradicionales</p>
Spear	<p>Crear organizaciones que en su figura o propósito tiene el componente social</p>	Trabajo colectivo, con innovación en ciertos casos y mediante redes y capital social adquirido	Emprendedor que trabaja en equipos apoyados por actores e instituciones externas	<p>Promover la cooperación y el trabajo colectivo</p> <p>Crear redes y capital social</p>	<p>Organizaciones con propósito social</p> <p>Institucionalización impulsada por actores</p> <p>Innovación (prescindible)</p> <p>Trabajo colectivo</p> <p>Emprendimiento distribuido</p> <p>Redes y capital social</p>
Martín y Osberg	<p>Identificar con equilibrio estable pero injusto que causa exclusión, marginalización o sufrimiento de un segmento de la población</p>	Identificar una oportunidad en ese equilibrio injusto	Emprendedor social con características específicas como inspiración, creatividad, entre otras	Forjar un nuevo equilibrio que beneficie a los afectados mediante la búsqueda de la creación de valor social	<p>Identificación de equilibrio injusto y oportunidades</p> <p>Búsqueda de nuevo equilibrio que beneficie a los afectados</p> <p>Operación en contexto específico</p> <p>Creación de valor social</p>
Red SEKN	<p>Impacto social y creación de valor social</p>	Alcanzar resultados sociales deseables no alcanzados por el mercado, mediante la alineación del valor social con el económico	Organización presente en un contexto social con patrones culturales específicos	Progreso social, gracias al fomento de la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de los efectos secundarios indeseables de la actividad económica	<p>Impacto social</p> <p>Creación de valor social</p> <p>Logro de resultados sociales que el mercado no genera</p> <p>Contexto cultural</p> <p>Inclusión</p> <p>Mitigación de efectos secundarios de la actividad económica</p>

Fuente: Gatica (2012).

En esta línea, Westall (2007 citado en Gatica, 2012) señala que las organizaciones sociales tienen como fin la creación de valor social; el cual se entiende como la creación de beneficios o reducciones de costos para la sociedad, a través de esfuerzos para abordar necesidades y problemas sociales que van más allá de los beneficios privados de la actividad de mercado. Cabe resaltar que una organización social se enfoca en quienes tienen problemas y necesidades que no son solventados por los sectores privado y público.

En síntesis, un emprendimiento social es aquella iniciativa que busca atender uno o más problemas de un grupo específico de la población. De esta manera, las actividades que lleva a cabo crean valor para este grupo de personas. En esta línea, las personas que participan en estas organizaciones ejercen un rol transformador ya que crean soluciones innovadoras de impacto duradero impulsando el trabajo conjunto de los tres sectores mencionados.

A continuación, se explicará el concepto de valor social debido a que este concepto es la finalidad de todo emprendimiento social que busca generar un impacto en la sociedad.

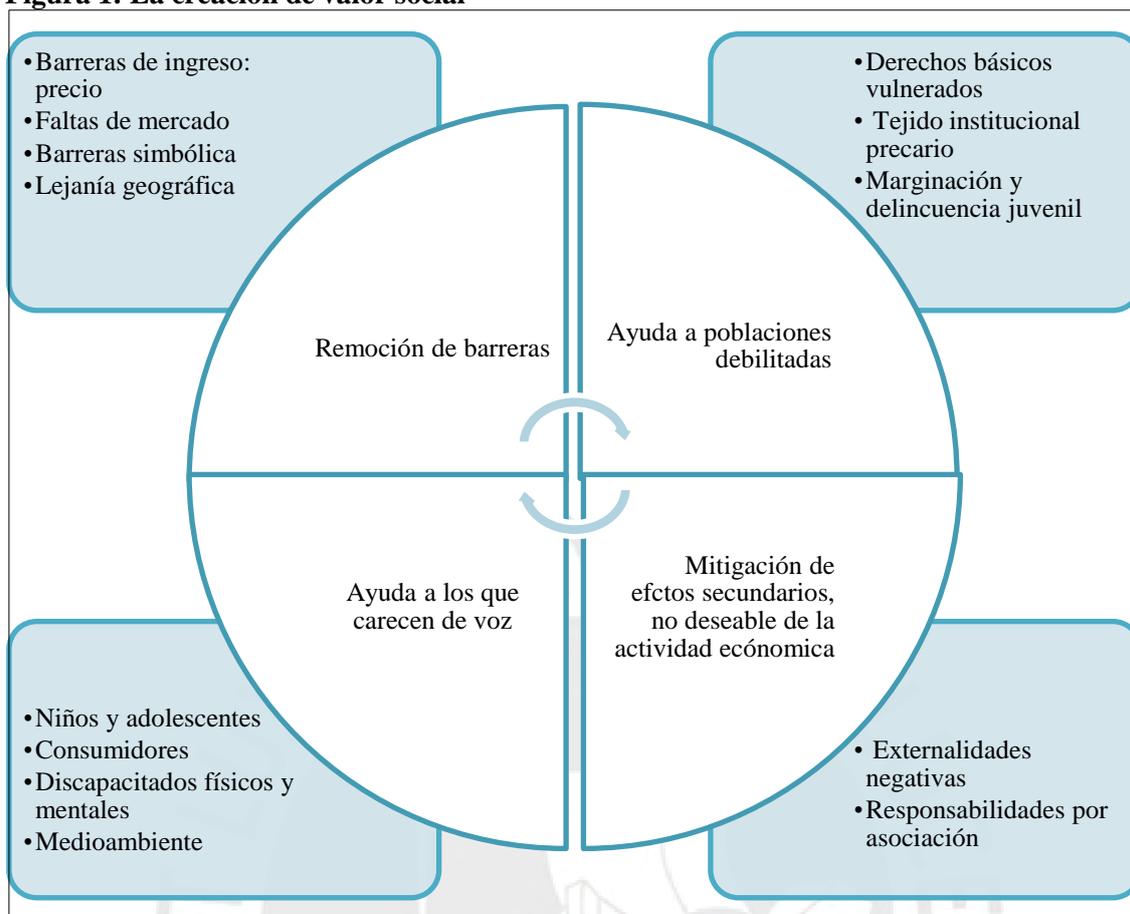
1.1.1 Valor Social

Para el desarrollo de este concepto se tomará como referencia a la organización Social Enterprise Knowledge Network, en siglas SEKN, debido a su relevancia en generar conocimiento sobre emprendimientos sociales (SEKN, 2006)

SEKN (2006) menciona cuatro puntos esenciales para la creación de valor social: la remoción de barreras que dificultan la inclusión; la ayuda a las poblaciones debilitadas; el apoyo a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia; y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica.

En la siguiente figura se amplían los aspectos que considera SEKN en cada uno de los cuatro puntos esenciales.

Figura 1: La creación de valor social



Adaptado de: SEKN (2006).

El aspecto inicial a considerar por parte de los emprendimientos sociales para la creación de valor consiste en la remoción de barreras la cual se divide en cuatro puntos. Primero, las barreras de precio e ingreso se refieren a las dificultades que atraviesa la población debido a la pobreza o desigualdad en la distribución de riqueza. Segundo, las fallas de mercado son consideradas cuando los sectores de bajos ingresos pagan un precio superior en comparación a los sectores más solventes por un bien comparable. Tercero, las barreras simbólicas como el crédito pueden dificultar la tenencia de bienes básicos como una vivienda. Cuarto, la lejanía geográfica es una barrera debido a que por una dificultad física los grupos pueden carecer de un bien o servicio.

Otro aspecto que consideran los emprendimientos sociales es la intervención en un grupo debilitado que se encuentra entre su población objetivo, por lo que busca el empoderamiento de estas personas y derribar barreras de ingreso o distribución desigual de riqueza. Respecto a ello, existen tres puntos a considerar: primero, la pobreza puede llevar a que las personas no puedan acceder a los derechos básicos; segundo, el tejido institucional resulta inadecuado, pues existen empresas que vulneran los derechos de la población; y tercero, la falta de oportunidades para generar ingresos ocasiona que los jóvenes opten por actividades ilícitas.

La ayuda a los que carecen de voz, por parte de los emprendimientos sociales, se define como la defensa de los intereses y derechos de los sectores más vulnerables entre los que se encuentran: niños y adolescentes, consumidores, discapacitados físicos y mentales, y todo lo referente al medioambiente. El primer sector son los niños y adolescentes quienes deberían tener una familia que proteja sus derechos; sin embargo, la realidad es que en muchas ocasiones son víctima de abusos por parte de terceros. El segundo sector son los consumidores, los cuales son individuos sin la capacidad de pronunciar sus intereses. El tercer sector incluye a los discapacitados físicos y mentales, los cuales son protegidos por diversas ONGs ya que se encuentran entre el público más vulnerable de la sociedad. Finalmente, el medio ambiente carece de voz propia y la sociedad explota sus recursos hasta su agotamiento. En cada uno de los sectores mencionados, se aprecia el accionar de un emprendimiento que busca protegerlos mediante la supervisión estricta y crear conciencia sobre los derechos que tiene cada uno en la sociedad.

La mitigación de efectos secundarios no deseados de la actividad económica se explica cómo los efectos de esta actividad son negativos desde el punto de vista social y cómo estos son gestionados a través de los emprendimientos sociales. Entre los efectos que son controlados por estos, se encuentran las externalidades negativas y la responsabilidad social por asociación. El primero, crean valor económico y con ello costos externos que son atendidos por los emprendimientos sociales protegiendo el interés de la sociedad. El segundo, crea efectos perniciosos que se encuentran asociados a la actividad económica, por lo que los emprendimientos sociales buscan crear iniciativas que permitan educar al público sobre valores y normas éticas con normas de vida responsable.

Asimismo, la generación de valor económico también es un tema relevante para las organizaciones sociales por lo que la siguiente cita tiene como propósito distinguir cómo se crea el valor social y el valor económico.

“Si el emprendimiento genera valor a sus clientes derribando barreras que impiden la inclusión social, asistiendo a aquellos temporalmente debilitados o carentes de voz, o mitigando efectos secundarios indeseables derivados de la actividad económica, el valor creado será social. Si el emprendimiento produce bienes o servicios que los receptores obtienen mediante transacciones de mercado, en las que libremente eligen remunerar al proveedor con sus recursos escasos a un precio superior al costo de producción, el valor creado será económico” (SEKN, 2006, pp. 298).

En ese sentido, SEKN (2006) menciona que un emprendimiento debe integrar de forma exitosa la creación de ambos para que la sostenibilidad y efectividad se vuelva más sólida. La organización identifica un grupo que le genera un ingreso el cual permite que cubra los costos y

gastos en los que incurre la organización. Al respecto, SEKN (2006) añade que las alianzas intersectoriales (con empresas privadas) o integrarse a la cadena de valor de un socio privado pueden influir de forma positiva en la generación de ingresos.

Cabe resaltar que esta conexión resulta compleja por lo que las organizaciones sociales deben implementar mecanismos en temas de liderazgo, cultura organizacional, procesos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño los cuales deben considerar la relevancia de ambos tipos de valor (SEKN, 2006). En otras palabras, se deben tomar medidas para que en el desarrollo de las actividades organizacionales no prime un valor sobre otro.

En la presente investigación, la creación de valor social se encuentra enfocada en la ayuda a los que carecen de voz. Esto se debe a que se aborda el problema de canes en peligro por abandono y la dificultad que tienen para encontrar un lugar donde puedan establecerse y asegurar su bienestar. Además, la propuesta que generará el equipo de proyecto profesional consiste en un emprendimiento social, el cual busca integrar el valor económico para que el modelo de negocio sea sostenible.

1.1.2. El emprendedor social

Los emprendimientos sociales necesitan personas que establezcan los procesos y guíen el esfuerzo de los miembros de la organización. En el siguiente apartado, se desarrollaran las características que diferentes autores les atribuyen a estos individuos conocidos como emprendedores sociales.

El emprendedor social es aquella persona que observa los acontecimientos que ocurren en su entorno específico, identifica oportunidades y crea emprendimientos para dar soluciones a los problemas (Sullivan, 2007). El aspecto más resaltante de este personaje es que posee determinación para contribuir a la sociedad; en un segundo plano se encuentra el carácter altruista de los mismos (Curto, 2012). En esta línea, Harding (2004) menciona que los emprendedores sociales son “agentes de cambio” y añade la característica de sostenibilidad al valor que ellos crean. Al respecto, SEKN (2006) lo asemeja con un líder ya que posee la capacidad de desarrollar iniciativas y reconocer cómo el entorno social impacta en la organización.

Olsen (2004) considera que el emprendedor social es aquel individuo que implementa las herramientas de gestión utilizadas en el sector privado para resolver problemas sociales. Al respecto, Skoll (citado por Dearlove 2004), los distingue de quienes se desempeñan en negocios por la finalidad para la cual emplean estas herramientas. Mientras que un gerente de una organización empresarial tiene un enfoque económico, el foco del emprendedor social no radica en recibir una compensación monetaria o material sino que busca solucionar un tópico social.

Ashoka (2016), organización global con la mayor red de emprendedores sociales en el mundo, define al emprendedor social como aquella persona con la capacidad de identificar oportunidades de solución a problemáticas sociales para comprometerse a fondo con ellas, proponiendo ideas innovadoras que tengan un impacto social positivo y manteniendo un sentido ético.

En conclusión, un emprendimiento social es una iniciativa promovida por emprendedores sociales quienes con su creatividad e innovación buscan crear un cambio social con soluciones innovadoras para la creación de valor social.

A continuación, se desarrollará las características del emprendimiento social en el Perú y se expondrá ejemplos de emprendimientos peruanos del éxito.

1.2. Emprendimiento social en el Perú

En el contexto peruano, los estudios realizados a los emprendimientos sociales peruanos parten de que existe un escenario socioeconómico cuyos indicadores de alta prosperidad económica no se ven plasmados en la cobertura de necesidades más urgentes de una buena parte de la población (Amat & León, 2012). Asimismo, la ciudad de Lima es donde se reúne el mayor número de iniciativas emprendedoras sociales del Perú (Vera et al., 2016). En esta línea, Webb y Fernández Baca (2013), señalan que las organizaciones sin fines de lucro representan el 40% del total de organizaciones en Lima.

Bardales (2015) explica que los emprendimientos en el Perú surgen en la década de los 90 en el contexto de hiperinflación que atravesaba el país. En ese periodo, las personas de provincia migraron a la capital en búsqueda de oportunidades y de mejorar su situación económica mediante el desarrollo de su creatividad. A partir de este fenómeno migratorio, nació el emprendimiento en el Perú como una forma de implementar un negocio motivado por la necesidad.

Farber, Caballero, Priolé y Fuchs (2015) señalan que, aunque el concepto de emprendimiento social no es claro para la mayoría de personas en el Perú, el interés por el mismo se acrecienta; y también, la lógica por articular el fin social y la sostenibilidad de la organización se evidencia en un mayor número de personas.

El aumento de la aparición de emprendimientos sociales se debe a que las personas visualizan en su entorno diversos problemas que las entidades públicas ignoran por lo que deciden intervenir para dar solución. En el presente proyecto profesional se identificó un grupo de personas que observó el problema de canes abandonados e intervino a pesar de que ignoraban cómo hacer que la organización que estaban creando sea sostenible.

A continuación se presentarán ejemplos de emprendimientos sociales exitosos que han generado impacto en la sociedad y que han ganado premios por sus iniciativas innovadoras y de apoyo a comunidades a nivel nacional.

Uno de los emprendimientos sociales reconocidos y más exitosos en el Perú es Yaqua. Este emprendimiento social destina el 100% de sus utilidades obtenidas de la venta de agua embotellada al financiamiento de proyectos de agua para las zonas más pobres del país (Taípe, 2015). Por esta iniciativa Yaqua ganó el premio a la Creatividad Empresarial 2015. La idea innovadora, de este emprendimiento, ha permitido desarrollar puestos de trabajo con una idea de apoyo social para que los peruanos de las zonas más alejadas de los centros de las ciudades puedan tener acceso al agua.

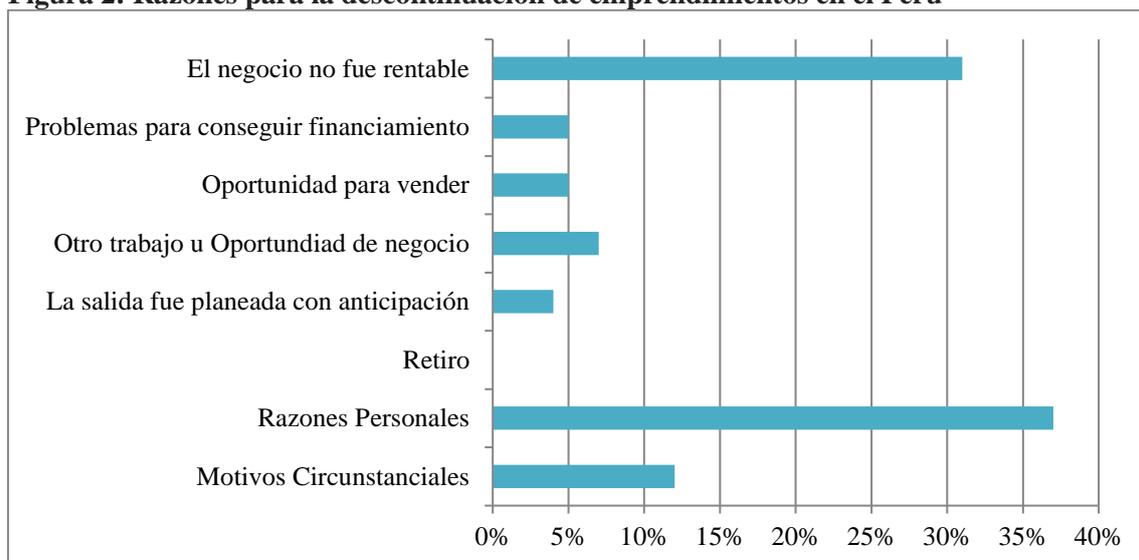
Kunan es un emprendimiento social que busca impulsar emprendimientos innovadores que sean sostenibles mediante el apoyo de la nueva generación de jóvenes “*millennials*” que contribuyan a resolver los principales desafíos sociales en su entorno con un espíritu innovador y que sean referentes de programas públicos y privados, dentro y fuera del Perú (Kunan, s/f)

Crea+, es otro emprendimiento social peruano liderado por un equipo multidisciplinario de jóvenes que busca contribuir con la formación de estudiantes en la etapa escolar a través de un modelo que educa en valores, desarrolla capacidades y potencia talentos. Estas actividades se desarrollan mediante el voluntariado profesional que se enfoca en una gestión eficiente con un fuerte compromiso y responsabilidad (Crea+, s/f).

Ante la incapacidad del estado de asegurar una mejora permanente y sostenible es que nacen los emprendimientos sociales, los cuales se encargan de cubrir la ausencia del Estado y de brindar mayores oportunidades a los menos beneficiados (Vásquez, 2011). En ese sentido, los ejemplos explicados líneas arriba muestran el desarrollo de emprendimientos sociales que buscan solucionar problemas que ni el sector público ni el privado logran solventar.

Por otro lado, existen casos de emprendimientos los cuales fracasan por diversos motivos los cuales se detallan a continuación.

Figura 2: Razones para la discontinuación de emprendimientos en el Perú



Adaptado de: GEM (2013).

En primer lugar, las razones personales representa el 37%, en segundo lugar, la rentabilidad de negocio equivale al 31%, y en tercer lugar, motivos circunstanciales representa el 12%. Es relevante señalar que más del 30% de los casos de discontinuidad se debe a la falta de capacidad del emprendedor para planificar y llevar a cabo sus iniciativas. Por esta razón, la educación adquiere un rol importante para disminuir la cantidad de emprendimientos que fracasan (Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2013). La data presentada no está enfocada en emprendimientos sociales; sin embargo, sirve como referencia para entender a qué se debe la discontinuidad de los emprendimientos.

En esta línea, Mara Seminario, gerente general del Grupo Romero, expresa los motivos por los cuales fracasan los emprendimientos en el Perú. Primero, los emprendedores se caracterizan por su motivación; sin embargo, carecen de conocimientos para determinar un mercado y establecer un plan de negocios. Segundo, en tanto que algunos emprendimientos se crean para subsistir pero cuando cumplen su cometido son dejados de lado. Tercero, el capital es un factor relevante para llevar a cabo un emprendimiento; sin embargo, no cuentan con una estructura adecuada para solicitar financiamiento y como consecuencia, las posibilidades de obtenerlo se reducen. Cuarto, la falta de visión estratégica dificulta la competitividad. Quinto, la informalidad reduce las posibles alianzas con proveedores y clientes (PQS, s/f).

Luego de la investigación realizada, se identificó que los dueños de albergues realizan su labor por satisfacción personal; sin embargo, carecen de conocimientos de gestión y visión estratégica. Además, algunas de estas organizaciones son informales lo cual dificulta el relacionamiento con socios clave. Por lo tanto, se puede señalar que las razones de fracaso de emprendimientos expuestas se visualizan en los albergues de animales

2.2.1. Emprendedor social peruano

En los últimos años, el Perú ha mostrado un alto nivel de iniciativa emprendedora, alrededor de uno de cada cuatro peruanos realiza algún tipo de emprendimiento (GEM, 2015; GEM, 2013). Este índice es congruente con la iniciativa actual de los emprendimientos en nuevos mercados, ya que existen nuevas necesidades y nichos desatendidos donde se puede encontrar oportunidades para que los emprendedores sociales puedan crear nuevos mercados (GEM, 2015).

Dees (1998), considerado uno de los más importantes difusores académicos del emprendimiento social, explica que la diferencia fundamental entre un emprendedor tradicional y uno social es que este último tiene un rol de agente de cambio en el sector social con una misión social explícita. Por lo tanto, un emprendedor social interviene ante una situación donde las organizaciones públicas y privados no participan de un problema específico pese a que estos son los actores que deberían intervenir. Pese a ello, el emprendedor social busca generar impacto mediante la creación de valor social y así solucionar un problema que afecta a un segmento de la población.

Es importante reconocer la labor de los emprendedores peruanos como los responsables de llevar al éxito a la organización. En ese sentido, Ashoka registra 35 emprendedores sociales peruanos en su lista de “fellows²”, quienes se encargan de trabajar diferentes problemáticas como medio ambiente, infraestructura y desarrollo de habilidades emprendedoras juveniles (Vera et al., 2016).

Según Vera et al. (2016), los perfiles de los emprendedores sociales varían de acuerdo al tipo de misión y a la actividad que realizan. En la investigación, los autores analizan las siete categorías de perfiles de los emprendedores peruanos y su participación en la creación de las organizaciones del tercer sector. A continuación, la tabla N°2 muestra el detalle de la categorización.

Tabla 2: Perfil de emprendedores sociales peruanos

Categorías	N°	%
Personal profesional especializado	198	43
Artesanos, agricultores o artistas	13	2.83
Artistas emprendedores sociales	79	17.17
Comunidades en proyectos autogestionados	6	1.3
Emprendedores (micro y pequeños empresarios)	5	1.09
Organizaciones de mujeres autogestionadas	8	1.74
Voluntarios – programa de voluntariado	151	32.83
Total	460	100

Fuente: Vera, et al. (2016).

² Se refiere a emprendedores sociales que cobran un sueldo mensual de Ashoka

Tal y como lo demuestra la tabla N°2, en primer lugar, la categoría de personal profesional especializado representa el 43%, de los cuales 198 se encargan de entender las problemáticas y quienes orientan sus estudios en la innovación y en la técnica (Vera et al., 2016). En segundo lugar, el programa de voluntarios representa el 32.83%, en donde 151 es otra de las fuentes de obtención de recursos empleados por los emprendimientos quienes con su trabajo social apoyan al desarrollo de los emprendimientos sociales.

Si bien el personal profesional y voluntarios representan parte importante en lo que representa el perfil del emprendedor también resaltan las otras cinco categorías en las que se encuentra artistas emprendedores sociales (17.17%; 79 personas); artesanos, agricultores o artistas (2.83%; 13 personas); organizaciones de mujeres autogestionadas (1.74%; 8 personas); comunidades en proyectos autogestionados (1.3%; 6 personas) y emprendedores micro y pequeños empresarios (1.09%; 5 personas).

En la presente investigación, se pudo identificar dos perfiles de emprendedores sociales. Primero, los dueños de albergues de animales formales quienes pertenecen a la categoría de profesional especializado; y segundo, las personas que brindan su apoyo a los albergues de animales tienen un perfil de voluntarios.

2.2.2. *Organizaciones que fomentan el emprendimiento social en el Perú*

La organización Global Entrepreneurship Monitor (GEM, s/f), que tiene como objetivo principal medir los niveles de emprendimiento de los países y probar la relación de estos con el desarrollo económico local, publica un reporte anual sobre el progreso del emprendimiento mundial. El reporte del GEM (2015), menciona que el Perú es un país que tiene un impulso a la mejora de la calidad de la educación, el cual resulta un factor importante para poder potenciar las iniciativas emprendedoras. Ante este panorama, el modelo educativo debe fomentar la creatividad y la innovación, pero sobre todo, promover el desarrollo de una mentalidad empresarial.

En esta línea, existen organizaciones como Wayra Perú, Start Up Perú e incubadoras de diversas universidades a nivel nacional que además de enseñar conceptos teóricos de gestión, brindan financiamiento a los emprendimientos para que puedan iniciar su actividad y alcanzar el éxito. A continuación, se expondrá la labor que realizan y cómo apoyan las iniciativas emprendedoras en el Perú.

Wayra Perú (Wayra, s/f) es una organización aceleradora de startups, en su mayoría tecnológica, del grupo Telefónica que se dedica a ayudar a los mejores emprendedores a crecer y formar empresas de éxito. Su programa de aceleración ofrece a los emprendedores todo lo que necesitan para llevar a su empresa a lo más alto. Además, ofrece un financiamiento de hasta cincuenta mil dólares, un espacio de trabajo en su academia, acceso a una red global de *partners*

de negocio, mentores, expertos, más la oportunidad de trabajar con los negocios de Telefónica en el mundo. Por ello, si un emprendedor tiene una idea o empresa que use la tecnología para solucionar los problemas del futuro, Wayra es el lugar ideal para hacerlo crecer.

Por otro lado, Startup Perú (Starup Perú, s/f) es una organización creada a partir de la necesidad del país de modificar el tejido empresarial hacia uno mejor con mayor valor agregado, donde los nuevos emprendimientos no solo sean de subsistencia, sino que tengan los elementos suficientes para diferenciarse, sobrevivir crecer y expandirse en el tiempo. Esta iniciativa se sustenta en la gran habilidad de los peruanos para desarrollar soluciones creativas a problemas complejos y en su fuerza emprendedora, que ya es reconocida a nivel mundial. La organización tiene líneas de financiamiento para emprendedores, empresas en edad temprano, e incubadoras, además constituye una plataforma de encuentro y colaboración para todos los actores de la comunidad Startup del país y un enlace con redes de colaboración internacional.

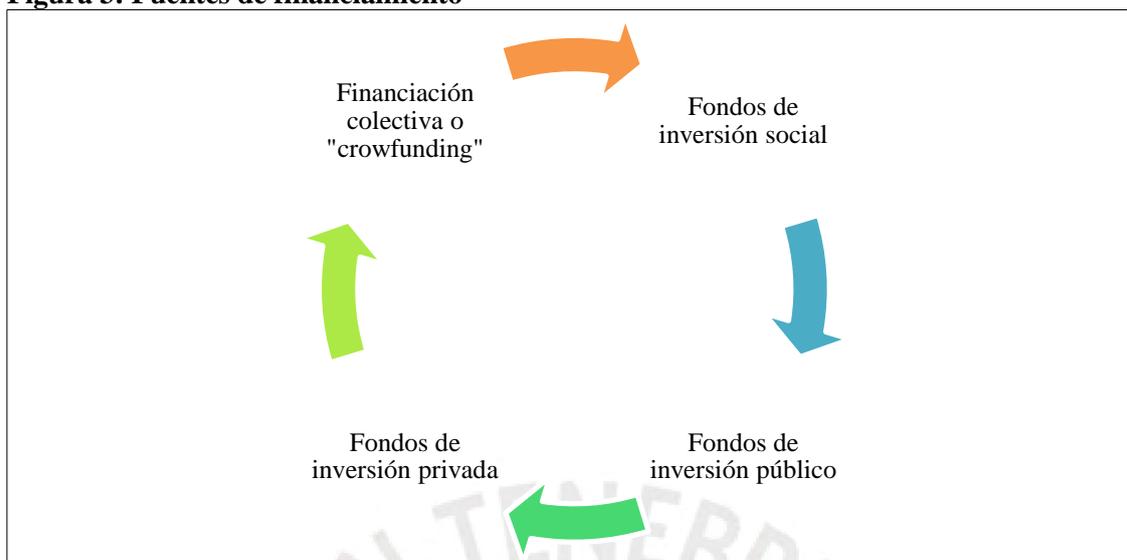
En esta misma línea se encuentran centros de innovación de distintas universidades del Perú que fomentan el apoyo y desarrollo de los emprendimientos. Por ejemplo, CIDE PUCP (Centro de Innovación y Desarrollo PUCP) es la unidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú dedicada a la promoción de la cultura emprendedora dentro y fuera de la comunidad universitaria. Otro de los centros de innovación y emprendimientos es el CIE San Marcos (Centro de Innovación y emprendimiento de Universidad Nacional Mayor de San Marcos) dedicada al apoyo de ideas para transformar empresas realizando programas de capacitación y asistencia técnica de emprendimientos a nivel nacional. La Universidad del Pacífico también cuenta con su centro de innovación conocido como Emprende UP.

En síntesis, el contexto local ofrece asesoramiento para el desarrollo de ideas de negocio. Además, brinda la oportunidad de conseguir financiamiento para implementar estas ideas. Esto refleja cómo diferentes entidades perciben el emprendimiento como una posibilidad de desarrollo económico y por esta razón buscan potenciarlo. La investigación permitió identificar que los recursos para que los albergues operen provienen de personas independientes, voluntarios y los dueños de los albergues. Adicionalmente, ninguno de los albergues estudiados señaló haber participado en un concurso para obtener financiamiento.

1.3. Financiamiento en emprendimientos sociales

En los últimos años, el acceso a diversas fuentes del financiamiento por parte de emprendimientos sociales se ha ido incrementando tal y como lo relata Javier Salinas (PQS, 2017), gestor de la Red de Inversionistas Ángeles Emprende Up. A continuación, en la figura 3, se puede observar cuales son las cuatro fuentes para la obtención de fondos: la financiación colectiva o *crowdfunding*, los fondos de inversión social, los fondos de inversión privada y los fondos de incentivo público.

Figura 3: Fuentes de financiamiento



Adaptado de: Morales, Ariza-Montes y Muñiz (2012); PQS (2017); GEM (2015).

Primero, la ventaja de la financiación colectiva o crowdfunding es la financiación basada en aportes monetarios, a menudo en pequeñas cantidades (los microcréditos), otorgados a proyectos específicos. La compensación recibida por el contribuyente a menudo es un beneficio social; sin embargo, existen otro tipo de recompensas que pueden adquirir por su aporte. En las siguientes líneas se detallan los tipos de crowdfunding (The World Bank, 2013).

- Donación: Los aportantes dan dinero sin ánimo de lucro.
- Recompensa: Los aportantes reciben un producto o servicio como recompensa simbólica.
- Préstamo: Los aportantes dan dinero por un periodo de tiempo para posteriormente, recibir una devolución con o sin intereses.
- Participaciones: Los aportantes se convierten en inversores del proyecto por lo que los beneficios de este significan un retorno para ellos.

Segundo, respecto a las ventajas de las fuentes de inversión social, se hace referencia al dinero que los emprendimientos sociales pueden adquirir recurriendo a Organizaciones Promotoras del Emprendimiento Social (OPES). Estas entidades tienen fondos para facilitar recursos financieros, principalmente, a proyectos potencialmente transformadores. El tipo de emprendimientos a los cuales brindan dinero es variado y pueden abordar temas como el comercio justo, desarrollo rural, energías renovables, educación ambiental etc. Es importante mencionar que las convocatorias son públicas por lo que cualquier emprendedor puede aplicar.

Tercero, las ventajas de las fuentes de inversión privada o capital semilla, el cual proviene del propio emprendedor que abarca propios ahorros, créditos del consumo o créditos informales realizados a personas allegados. Este tipo de financiamiento supone una fuente

importante para los emprendimientos ya que el acceso al sistema financiero por parte de los emprendedores es aún incipiente.

Finalmente, las ventajas de las fuentes de inversión públicas apoyan y financian proyectos de innovación social. En ese sentido, los gobiernos mediante diferentes programas convocan a gran cantidad de emprendedores. Estos reúnen los requisitos de la convocatoria y sustentan sus propuestas ante un jurado evaluador. La financiación obtenida puede ser parcial o total dependiendo del fondo público y en la mayoría de casos el dinero otorgado no está sujeto a una devolución.

Por otro lado, SEKN (2006) clasifica los financiamientos en dos grupos: aquellos que operan a través del mercado y los que lo hacen fuera del mercado.

El primero involucra transacciones comerciales o de inversión relacionadas con el emprendimiento social de manera directa o indirecta. Entre los mecanismos de mercado se encuentran: la venta de bienes y servicios al público en general, el cobro de cuotas a beneficiarios, las campañas de marketing de causa, así como los fondos de inversión social o ambiental.

El segundo funciona a través de aportes independientes de transacciones comerciales. Entre estos se encuentran los donativos (comunitarios, empresariales, de agencias multilaterales, de empleados, de proveedores, de clientes), los recursos públicos (líneas de crédito gubernamentales, contratos de provisión de servicios, aportes o subsidios) y presupuestos internos en el caso de las empresas

A continuación, se presenta un cuadro que resume lo presentado por la red SEKN con respecto a los mecanismos y fuentes de financiamiento de un emprendimiento social.

Tabla 3: Mecanismos y fuentes de financiamiento

	Mecanismos	Fuentes
A. Basadas en transacciones comerciales	A1. Venta de bienes o servicios al público en general	Cartera de clientes involucrados/número de bienes y servicios ofrecidos
	A2. Cuotas de los beneficiarios del emprendimiento social	Cartera de beneficiarios con poder adquisitivo/tipos de cuotas consideradas
	A3. Marketing de causa	Campañas existentes/ número de productos o servicios incluidos en estas
B. Ajenos a cualquier transacción comercial	B1. Donaciones en efectivo o especie	Base de donantes (personales, empresariales, multilaterales)
	B2. Recursos públicos (líneas de crédito, contratos de provisión de servicios, contribuciones o subsidios)	Gobiernos extranjeros, nacionales, estatales y locales
	B3. Presupuesto interno de empresas (generación o movilización de recursos desvinculadas del ES)	Unidades de negocio o subsidiarias que forman parte del esquema de financiamiento
En el caso de las empresas, este mecanismo se refiere a aquellas que determinan que cierto porcentaje de sus ingresos, ventas, utilidades o producción será destinado al emprendimiento social.		

Fuente: SEKN (2006).

En resumen, los emprendimientos sociales buscan fuentes alternativas de financiamiento al sistema bancario que les permita continuar con las operaciones de su organización. En ese sentido, durante la investigación del proyecto profesional, se identificó que los emprendedores, al crear un albergue de animales, asignan recursos propios como inversión para poner en marcha sus iniciativas. Además, recurren a la venta de mercadería y servicios especializados (servicios de alojamiento de canes, esterilizaciones y campañas de desparasitación a costo social, etc) como nuevas fuentes de ingresos para financiar sus operaciones.

Adicionalmente, tal como se mencionó líneas arriba, existen organizaciones que buscan impulsar el desarrollo de emprendimientos de carácter social, lo cual es favorable para que las personas con interés social puedan llevar a cabo sus proyectos y generar impacto. Para ello, el emprendedor social es quien debe planificar el crecimiento del emprendimiento manteniendo el enfoque en la creación de valor social. De esta manera, la gestión estratégica debe ser tomada en cuenta por los emprendimientos sociales para estructurar sus planes de crecimiento.

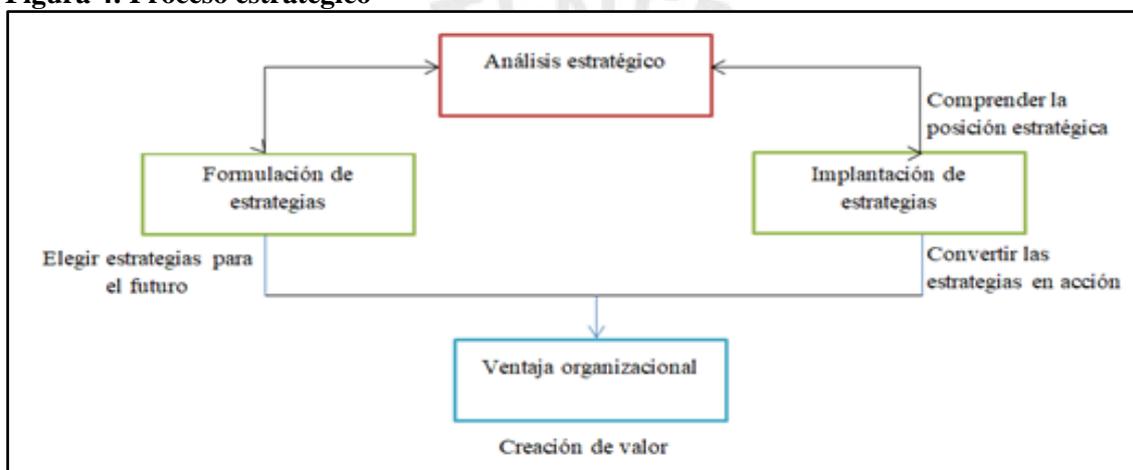
2. Gestión estratégica de los emprendimientos sociales

Dentro del campo de la gestión, el cómo una organización logrará cumplir sus objetivos resulta fundamental. Por ello, una emprendimiento debe contar con estrategias definidas para lograr sus objetivos. La estrategia constituye la dirección y el alcance de una organización a

largo plazo, que le permite alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de recursos y capacidades, con el fin de satisfacer las expectativas de los grupos de interés (Gerry, Scholes & Witthington, 2006).

Las estrategias deben ser gestionadas para que durante todo el proceso se cuide que se vayan cumpliendo los objetivos de las mismas. Por lo tanto, la gestión de estrategias resulta un factor que diferencia a la organización de otras. Tal como mencionan Dess, Lumpkin y Eisner (2010), la gestión o administración estratégica consiste en el conjunto de análisis, formulación e implementación de estrategias que se realizan en una organización para lograr una ventaja, con el fin de satisfacer a los grupos de interés. A continuación, se presenta un cuadro representativo del proceso de estratégico.

Figura 4: Proceso estratégico



Adaptado de Dess et al. (2010).

El proceso estratégico comprende el análisis, la formulación y la implementación de las estrategias que tiene como finalidad la creación del valor para una organización. Primero, el análisis estratégico es el proceso de investigar sobre el entorno dentro del cual opera una organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones. Segundo, se encuentra la formulación de las estrategias, las cuales consisten en la elección de diferentes alternativas de estrategias para el futuro. Tercero, la implementación de la estrategia, la cual consiste en convertir las estrategias en acciones. Finalmente, la ventaja organizacional que es la creación del valor. Para esta investigación, sería la creación del valor social, el cual se explicó líneas arriba.

Además, de acuerdo a los autores, la gestión tiene cuatro características fundamentales.

- Orientar a objetivos generales: el esfuerzo debe dirigirse a lo que es mejor para la organización entera y no a una sola área funcional.

- Incluir a diferentes grupos de interés en la toma de decisiones: debe considerar a los individuos u organizaciones que afectan o se ven afectadas de manera significativa por las decisiones.
- Considerar perspectivas de corto y largo plazo: los gestores deben sostener una visión del futuro de la organización y pensar, simultáneamente, en las necesidades operativas.
- Reconocer los ajustes entre eficacia y eficiencia: exige equilibrar los esfuerzos por hacer lo correcto (eficacia) con los esfuerzos por hacer bien las cosas (eficiencia).

De acuerdo a lo mencionado, lo que representa la gestión estratégica es la manera de crear valor a la organización con la cual pueda diferenciarse de su competencia directa. Esta creación de valor puede depender mucho de acuerdo al tipo de organización que la brinde. Por ello, se debe tener claro desde un inicio que clase de valor se desea generar.

A continuación, se presenta una caracterización de acuerdo al tipo de organización y cómo su estrategia es involucrada.

Tabla 4: Características de sectores privados, público y voluntario (social)

	Privado	Público	Voluntariado
¿Quién es el cliente?	Organizaciones en el mercado	El público y líderes políticos	Donadores, receptores y voluntarios
¿Cómo son las fuerzas competitivas?	Usualmente fuertes	Usualmente débiles	Usualmente fuertes
¿En qué está basada la estrategia en este sector?	Ventaja competitiva	Aprobación pública y competición por recursos	Ventaja competitiva y gestión de grupos de interés
¿Cuál es el lenguaje de estrategia en este sector?	Lucro y ganar cuota de mercado	Excedentes y proveer servicios	Excedentes y actuar por el bien social

Adaptado de Williams (2009).

En el cuadro presentado, se puede identificar la visión que tiene el autor sobre los tres tipos de organizaciones y cómo estructuran lo esencial sobre la gestión de estrategias. Sin embargo, resulta netamente genérico si es que se desea un análisis a profundidad sobre un tipo de organización.

En ese sentido, una gestión estratégica exitosa permitirá que el emprendimiento social logre cumplir con sus objetivos organizacionales y la sostenibilidad de la organización.

De acuerdo a Beaumont (2016), la sostenibilidad de una organización se logra como consecuencia de una gestión estratégica exitosa orientada al cumplimiento de la misión. La sostenibilidad de la organización será el efecto de dicha gestión si es exitosa.

Asimismo, de acuerdo a Zimmermann y Bell (2015 citado en Beaumont 2016), la sostenibilidad organizacional se basa en dos partes: la sostenibilidad financiera, que es la habilidad para generar recursos para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el futuro y la sostenibilidad programática, que es la habilidad para implementar programas que respondan a su público objetivo a lo largo del tiempo. De acuerdo a esto, la sostenibilidad se basa en tomar en cuenta el corto plazo y el largo plazo como puntos clave para sostenerse.

Asimismo, Ojeda y Rodríguez (2015) simplifican la manera en la que la sostenibilidad es abordada por una organización donde se tiene la diferencia marcada por el tipo de solución que se usa en dos ejes:

- Soluciones tradicionales: problemas sociales aquellas prácticas no disruptivas empleadas por las organizaciones sociales en la creación de valor social.
- Soluciones innovadoras: prácticas distintas (ya sea de manera incremental, progresiva o radical) empleadas en la creación de valor social. Al vincular estas dimensiones se originan las siguientes categorías: emprendimiento social común, solución novedosa sostenible, sostenibilidad novedosa de solución típica y emprendimiento social innovador.

De acuerdo a lo mencionado, estas cuatro nuevas categorías son explicadas de la siguiente manera:

- Emprendimiento social común: es aquel que combina un modelo de sostenibilidad tradicional con la búsqueda, también tradicional, de una solución a un problema social.
- Solución novedosa sostenible: es aquella que combina el modelo de sostenibilidad tradicional con la búsqueda innovadora de una solución a un problema social.
- Sostenibilidad novedosa de solución típica: resulta de la unión de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución tradicional a un problema social.
- Emprendimiento social innovador: se desarrolla a partir del uso combinado de un modelo novedoso de sostenibilidad y una solución innovadora a un problema social.

Luego de haber presentado las cuatro nuevas categorías de soluciones innovadoras donde la sostenibilidad es abordada por una organización, a continuación se presenta la matriz de sostenibilidad basada en Ojeda y Rodríguez (2015):

Tabla 5: Matriz de sostenibilidad

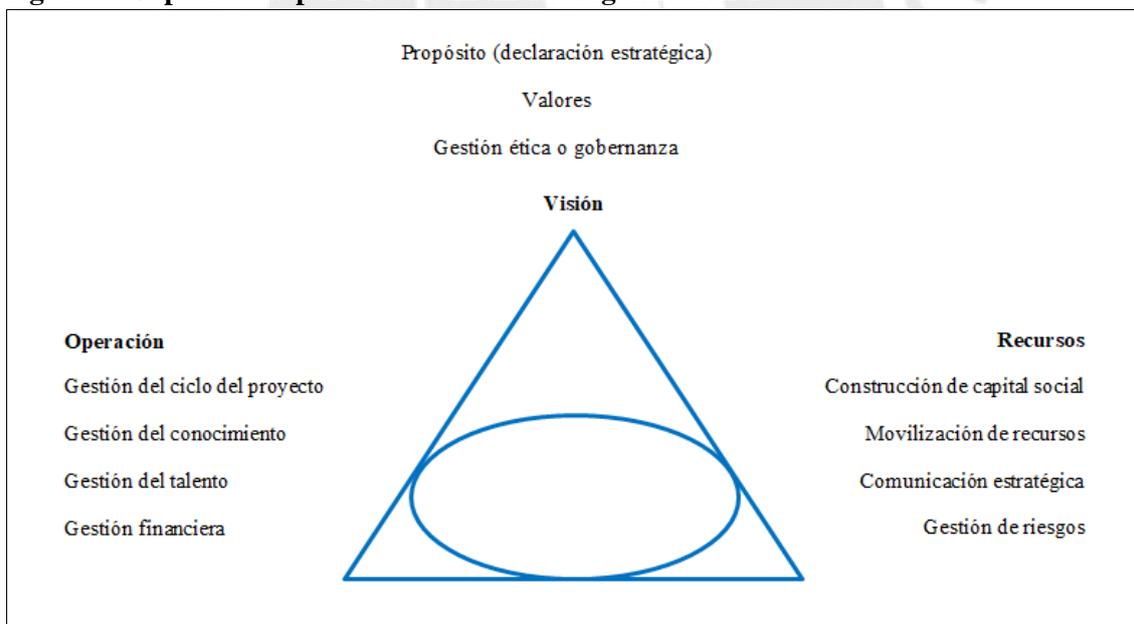
	Solución tradicional	Solución innovadora
Modelo tradicional de sostenibilidad	Emprendimiento social común	Solución novedosa sostenible
Modelo novedoso de sostenibilidad	Sostenibilidad novedosa de solución típica	Emprendimiento social innovador

Fuente: Ojeda y Rodríguez (2015).

La Tabla 5 muestra una matriz dividida en los tipos de solución y los modelos aplicados para que un emprendimiento sea sostenible. En ese sentido, el presente proyecto profesional busca ser un emprendimiento social innovador basado en solucionar de forma innovadora el problema de abandono de animales junto a un modelo novedoso de sostenibilidad donde se promueva la adopción de canes.

Moore (2008) menciona que para que una organización de cualquier naturaleza, privada, pública o social, desee ser sostenible, debe contar con una estrategia, pues es a partir de una gestión estratégica que se da lugar a la creación de valor e identificación de capacidades centrales que las organizaciones necesitan. Además, menciona tres pilares esenciales para asegurar que una organización resulte sostenible, los cuales son presentados a continuación.

Figura 5: Capacidades para la sostenibilidad organizacional



Fuente: Beaumont (2016).

El autor asegura que las capacidades para la sostenibilidad organizacional constituyen la base de la gestión estratégica donde la visión es la capacidad de definir el propósito y la propuesta de valor de la organización o emprendimiento; los recursos son la capacidad de conseguir apoyo y movilizar recursos para seguir visión mencionada; y la operación es la capacidad de convertir dichos recursos en capacidad operativa, es decir, un producto final que

satisfaga a uno o más grupos de interés primarios y, así, cumplir su misión organizacional (Beaumont, 2016).

En síntesis, el emprendedor social es la persona responsable de gestionar el emprendimiento social enfocado en la creación de valor social y el cumplimiento de su misión. Para ello, el emprendimiento debe priorizar la gestión estratégica de la organización para cumplir sus objetivos organizacionales. De esta manera, la sostenibilidad del mismo se logrará integrando una visión atractiva para la movilización de recursos hacia la organización, los cuales serán utilizados para generar bienes y/o servicios cuyo fin es la creación de valor social y, así, cumplir la visión establecida.

3. Base conceptual del marco metodológico

En este apartado, se explican las cuatro principales definiciones que se toman en cuenta para formular el marco metodológico de la presente investigación. El primer concepto es la metodología de investigación acción, la cual busca hacer frente a problemas sociales mediante una participación activa en la estrategia de mejora o cambio. El segundo concepto a desarrollar es el Design Thinking en 5 pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y testear. El tercer concepto a explicar es el Lean Startup como acelerador de aprendizaje de las startups a través de tres pasos: crear, medir y aprender. El último concepto a desarrollar es el Business Model Canvas ya que muestra la propuesta de valor final de forma sintetizada junto a los demás módulos.

3.1 Investigación-Acción

La investigación-acción resulta pertinente ya que es dinámica en el sentido que interactúa con personas que tienen problemas sociales lo cual es el punto de partida de la presente investigación.

Para Sandín (2003, citado en Hernández, Fernández & Baptista, 2010) la investigación acción busca favorecer el cambio social, cambiar la realidad y que las personas tomen un rol activo en el proceso de transformación. Adicionalmente, Hernández et al. (2010) menciona que el propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. Por lo tanto, la base de la investigación - acción se encuentra relacionada a la presente investigación por el enfoque en sí, ya que este estudio busca transformar la situación actual de las adopciones en los albergues tomando como referencia las diferentes perspectivas respecto al problema y articulando estas opiniones a la solución; en otras palabras, buscando que las personas participen del cambio.

Asimismo, Stringer (1999 citado en Hernández et al. 2010) menciona que la investigación - acción se puede dividir en tres fases: observar (construir un bosquejo del

problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemas e implementar mejoras).

A continuación, se presenta un gráfico ilustrativo de las fases mencionadas y su interrelación como bases de la investigación - acción.

Figura 6: Fases de la investigación - acción



Adaptado de: Stringer (1999, citado en Hernández et al. 2010).

Estas tres fases coinciden con la investigación puesto que se recopila información del problema de las adopciones; esta se analiza e interpreta para la elaboración de prototipos y, finalmente, se construye una solución para el problema identificado.

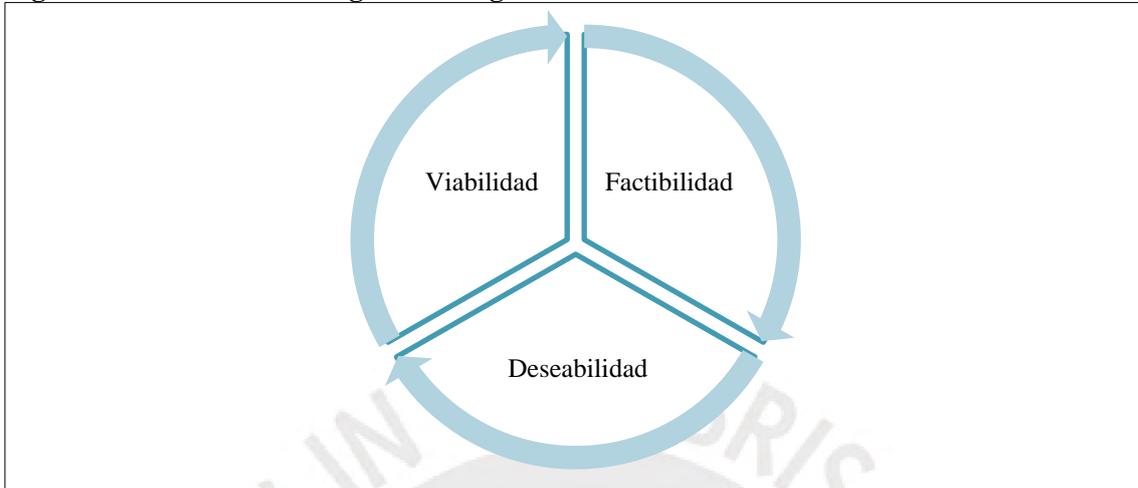
3.2 Design Thinking

El presente estudio requiere que investigadores y usuarios construyan un nexo para generar una solución óptima al problema. En esta línea, la metodología del Design Thinking, de ahora en adelante DT, resulta fundamental ya que tiene formas innovadoras de recoger información y procesarla. Además, la presente investigación busca generar una solución a las adopciones de canes mediante un modelo de negocio factible visto desde una perspectiva tecnológica y que, además, tenga una estrategia viable como propuesta de valor de modelo de negocio.

Tomando como referencia la definición planteada por la consultora de diseño IDEO (2017), se entiende por DT la forma de estructurar un acercamiento a la resolución de problemas utilizando métodos específicos, de tal manera que los problemas que se buscan solucionar estén enfocados en las personas implicadas y cuya solución sea factible y viable. En otras palabras, articula la necesidad real de las personas a la construcción de la solución. En ese sentido, Brown (2008), director ejecutivo de IDEO, señala que se debe pensar como diseñador para que, de esta manera, se pueda conocer las necesidades de las personas, reducir los riesgos y aumentar las posibilidades de éxito.

Además, Brown (2008) añade que la innovación es fundamental pero debe estar de la mano con lo que realmente necesita el target o público objetivo. Para que esta sea posible, se presenta a continuación los criterios base del DT que el autor señala.

Figura 7: Criterios del Design Thinking

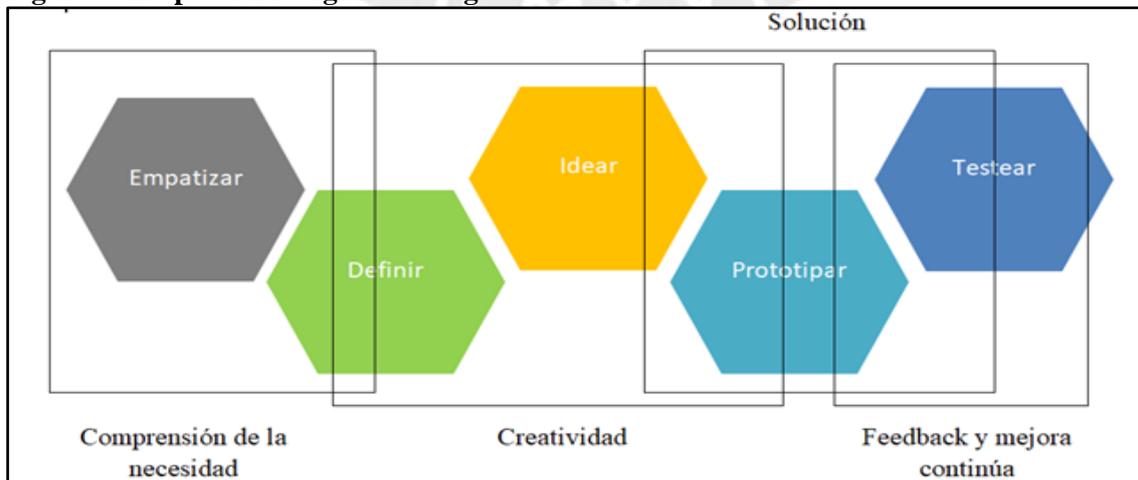


Adaptado de: Brown (2008).

Los tres criterios del DT son: factibilidad (tecnología), viabilidad (negocio) y deseabilidad (personas); cuando estos tres son considerados es que se produce una innovación. De esta manera, el DT implica conectar los conocimientos de distintas disciplinas para llegar a una solución humanamente factible, técnicamente viable y económica rentable (Serrano & Blázquez, 2015)

De acuerdo con el Bootcamp Bootleg, herramienta práctica de DT, esta metodología consiste en cinco etapas que la convierten en un proceso de aprendizaje. Es importante señalar que si bien las etapas tienen un orden, no significa que sea lineal, sino que en cualquier momento se puede ir uno o dos pasos más atrás o hacia adelante (Institute of Design at Stanford, 2012).

Figura 8: Etapas del Design Thinking



Adaptado de Brown (2008).

A continuación se explicará brevemente cada una de las etapas de la metodología de Design Thinking. La primera etapa se conoce como empatizar; la segunda, definir; la tercera, idear; la cuarta, prototipar; y la quinta, testear. Para la presentación de las fases se tomó como principal referencia al Institute of Design at Stanford (2012).

3.2.1 Empatizar

El proceso de empatizar tiene como objetivo entender a las personas y usuarios a quienes se les diseñará la solución. En esta etapa el investigador debe identificar a los stakeholders y comprender las necesidades que los actores tendrían mediante el desarrollo de una profunda empatía en hábitos, necesidades, creencias, etc.

Lo principal para ser empático es observar, involucrarse, mirar y escuchar. Primero, se debe observar a los usuarios y sus comportamientos en su rutina habitual. Para esto, la observación debe realizarse desde el exterior. Esto quiere decir sin influir en sus actividades, es decir, únicamente recoger información de lo que se observa. Segundo, involucrarse consiste en generar una conversación tomando como referencia preguntas elaboradas previamente. Cabe resaltar que lo principal es ahondar en el por qué de las afirmaciones recibidas por los entrevistados. Finalmente, mirar y escuchar es la combinación perfecta para pedir explicaciones de algunas cosas que quieras conocer a profundidad. Esto ocasionará que el entrevistado vocalice lo que pasa por su mente.

La empatía es un elemento ideal en el proceso del diseño, ya que permite que al realizar la observación a los usuarios, en su contexto natural, se pueda entender las cosas que hacen, por qué lo hacen, sus necesidades físicas y emocionales; y los “insights” que estos perciben del exterior. A esta etapa se le conoce como inmersión ya que el diseñador debe hundirse en el mar del aprendizaje del usuario.

3.2.2. Definir

Posterior a la etapa de la empatización, en la cual se obtuvieron las percepciones de los usuarios, se procederá a definir el problema. Esta etapa, es importante para el proceso de diseño ya que la meta es elaborar un “Point of View” (POV) que significa crear un problema viable y significativo y que será la guía para un adecuado enfoque en un usuario en particular. Es importante procesar y sintetizar la información de forma adecuada, esto generará insights que permitirán crear un enunciado que entusiasme para la generación de ideas de solución.

Por ello, en esta segunda etapa, el investigador debe centrarse en conocer las personalidades de los personajes más que las versiones que se han descrito de él anteriormente. Según Coleman (2016), es importante que se pueda responder a las preguntas sobre cuál es el

punto de vista de la audiencia y cuáles son las necesidades del usuario final. De esta manera, se definirá adecuadamente a quién se le diseñará la solución.

3.2.3. Idear

Una vez desarrollados los dos pasos de empatización y definición del problema es momento de idear. En esta etapa no se debe generar o brindar apresuradamente una única solución. Por el contrario, este punto implica formular múltiples ideas de solución que se encuentren relacionadas o no con el problema al cual se le dará solución.

Según Huáscar Ezcurra (comunicación personal, 8 de mayo, 2017), experto en modelamiento de negocios, la etapa de idear es un espacio en el que se debe desarrollar el *Brainstorming* o lluvia de ideas para construir ideas sobre ideas previas. Esto quiere decir que el *Brainstorming* es la herramienta básica de la fase de ideación por el hecho que permite que las diferentes personas que participan den sus opiniones sin temor a ser juzgadas; por el contrario, todas las ideas son tomadas en consideración para construir nuevas ideas. En ese sentido, una lluvia de ideas da como resultado una variedad de soluciones lo cual significará un aumento en el potencial innovador de la propuesta tomando como referencia las diversas visiones del equipo de trabajo.

En resumen, para llegar a los prototipos innovadores se debe ser flexible, no intentar dar una única solución y dar la oportunidad al equipo de trabajo de proponer ideas innovadoras. El conjunto de ideas del *Brainstorming* debe generar tantas soluciones creativas como sea posible. En resumen, en esta fase el objetivo es claro: “¡Que se animan las "ideas locas"! (Coleman, 2016).

3.2.4. Prototipar

Prototipar es la cuarta etapa dentro de la metodología del DT. En ella, “el investigador tiene la posibilidad de transformar las ideas de la etapa anterior en algo tangible y con una imagen innovadora; en ese sentido, permite convertir dichas ideas en productos o servicios reales” (Brown & Wyatt, 2010, p. 35).

Además, dentro de este proceso se generan y presentan elementos como dibujos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. Al respecto, el Institute of Design at Stanford (2012) señala que lo principal es que se trate de algo con lo que se pueda interactuar.

Este proceso de mejora de las etapas iniciales en un proyecto puede ser amplio. Por eso, Ezcurra (comunicación personal, 8 de mayo, 2017) indica que el prototipo a realizar debe ser rápido y barato de manera que se pueda presentar, debatir y recibir el *feedback* de usuarios y/o del equipo de trabajo en reiteradas ocasiones.

En síntesis, para crear un prototipo se necesita realizar de manera económica y tangible una solución a la problemática en más de una ocasión. Es importante añadir que estas soluciones deben impulsar la retroalimentación de los usuarios.

3.2.5. Testear

La quinta etapa de la metodología del DT es el testeo y su objetivo es probar el prototipo con los potenciales usuarios generados. De esta manera, se recibirá nuevamente “*feedback*”.

Así, la etapa del testeo se define de la siguiente manera:

Este paso consiste en solicitar “*feedback*” y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas además de ser otra oportunidad para ganar empatía por las personas de las cuales estas diseñando de otra manera. Una buena regla es siempre hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto, pero debemos evaluar pensando que estamos equivocados (Institute of Design at Stanford, 2012, p. 9).

En consecuencia, el testear resulta indispensable para rediseñar la propuesta de valor, en muchas ocasiones implica replantear diversos aspectos que no se tomaron en cuenta en las etapas anteriores y, también, brinda la oportunidad de conocer de nuevo al usuario mediante la observación y participación. Además, la prueba de ideas genera una competencia entre sí donde el resultado obtenido tiene la probabilidad de ser más audaz y más convincente (Brown & Wyatt, 2010).

3.3. Lean Startup

La metodología Lean Startup se utilizará en la presente investigación para la fase del prototipo y testeo ya que permitirá comprobar en pequeña escala si el prototipo elaborado puede ser sostenible a largo plazo. Además, una vez que se ha testeado con el usuario, el equipo de proyecto tendrá las herramientas necesarias para perfeccionarlo para finalmente generar la propuesta del modelo del negocio.

La metodología Lean Startup tiene como objetivo maximizar el valor del producto o servicio que se le ofrecerá al cliente de manera rápida mediante el diseño. Ries (2012) menciona que el método Lean Startup es un conjunto de prácticas que ayuda a potenciar e incrementar las habilidades de los emprendedores para que puedan crear una Startup con éxito. Además, señala que cada producto, característica, campaña de marketing, en sí todo lo que hace una Startup, se debe concebir como un experimento diseñado para alcanzar el aprendizaje validado. En esta línea, este modelo ofrece una forma de probar inmediatamente hipótesis generadas mediante la experimentación científica.

El Lean Startup es un método cíclico basado en tres pilares: crear, medir y aprender. De estos pilares, se crea una experiencia similar con el usuario a un costo bajo; la cual permite medir y evaluar las reacciones para adaptar el prototipo presentado. En ese sentido, la metodología Lean Startup es utilizada como refuerzo a las fases de prototipado y testeo del Design Thinking.

3.4 Modelo de Negocio

A continuación, se expondrá un tema importante de la presente investigación: el modelo de negocio. Un modelo de negocio es la propuesta de valor que la empresa le ofrecerá a un grupo de clientes que debe responder a las preguntas ¿Qué hace realmente? y ¿Para qué sirve? (Osterwalder & Pigneur, 2011). Con el fin de responder la problemática planteada en la investigación, se ha optado por partir de los diversos conceptos que se le ha dado a modelo de negocio en los últimos años para luego presentar las diversas herramientas que le permita a los emprendedores explorar un mercado y consolidar su innovación mediante un nuevo producto o servicio.

3.4.1. Conceptos y antecedentes

La literatura respecto al término “modelo de negocio” es muy amplia ya que ha sido desarrollada y adaptada a lo largo de los años por diferentes autores.

Peter Drucker (1954), en su libro “The Practice of Management”, define un modelo de negocio como la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio. En esta línea, propone un modelo que responde a quién es el cliente, qué valora y a qué costo. De esta manera, el autor señala que el modelo permite la generación de ingresos para el negocio.

Una descripción de modelo de negocio más actualizada es la que brindan Amit y Zott (2001) quienes lo definen como “un modelo de negocio representa el diseño de contenido, estructura y el gobierno de las transacciones a fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio” (p. 511). Por lo señalado, un modelo de negocio crea valor en la medida que estructura las relaciones de los grupos de interés.

Magretta (2002) define el modelo de negocio como aquel que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué valora?. En ese sentido, el autor señala la importancia de complementar la descripción del modelo de negocios con cifras.

Siguiendo esta línea, Sandulli y Chesbrough (2009) coinciden en señalar que un modelo de negocio nos ayuda a entender de manera concluyente la organización. De acuerdo a los autores, un modelo de negocio tiene dos funciones importantes: la creación de valor y la captación de valor. La primera se origina a partir de una serie de actividades (desde la adquisición de materias primas hasta la satisfacción del consumidor final) que dan lugar a un

producto o servicio nuevo. La segunda requiere el establecimiento de un recurso único, sobre el cual la empresa tiene una ventaja competitiva.

Ricart (2009) define el modelo de negocio como aquel que “consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (2009, p.4). De esta manera, el modelo de negocio responde a cómo se ha construido las elecciones directivas de cómo opera la organización y cómo sus distintos elementos trabajan conjuntamente (consecuencias). Por ello, los modelos de negocio no existen de forma aislada, sino que interaccionan con otros modelos de negocios.

Según Osterwalder y Pigneur (2011) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Este concepto explica la importancia que mediante un conjunto de elementos y relaciones, la empresa puede ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes y el capital que permite generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

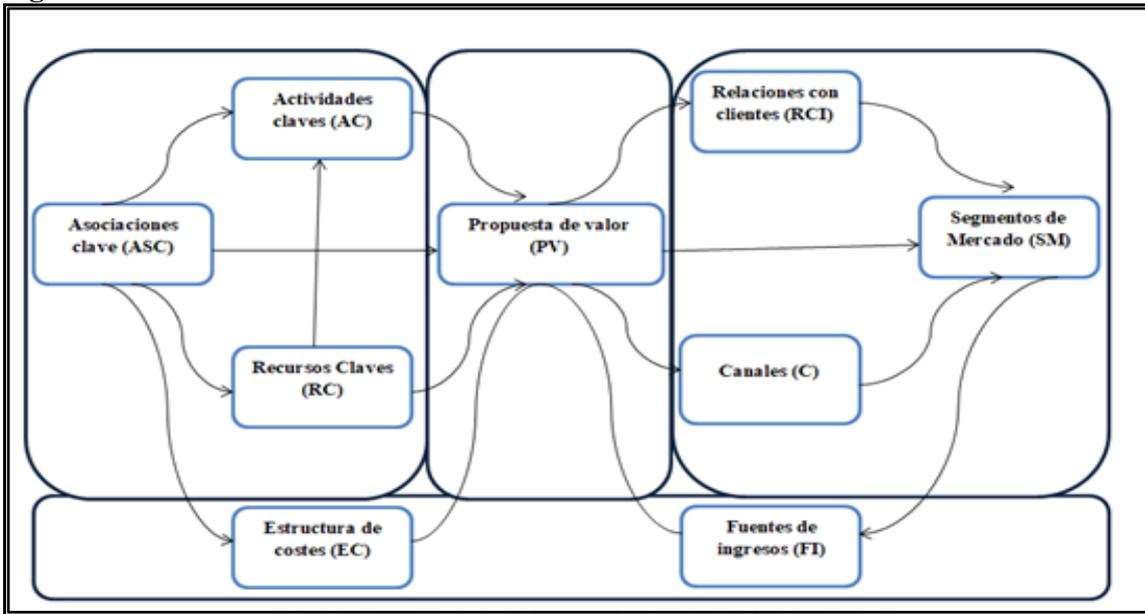
Tomando en cuenta los diversos conceptos de los autores, se eligió para la presente investigación el concepto brindado por Osterwalder y Pigneur. Los autores manifiestan que un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de objetos, conceptos y sus relaciones con el objetivo de expresar la lógica de negocio de una empresa específica (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). A continuación, se explicará la herramienta Business Model Canvas, la cual resume la información relevante de toda propuesta de modelo de negocio.

3.4.2. Business Model Canvas

Este modelo abarca nueve módulos sobre los cuales se puede describir cómo la empresa crea, proporciona y capta valor. En este sentido, los módulos reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. En esta línea, para el análisis se toman como referencia cuatro áreas principales: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

A continuación, se explicará a detalle los 9 módulos del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2009), los cuales fueron adaptados en el siguiente gráfico para mostrar la relación que tiene entre sí todos los módulos; y además explicar la secuencia en la que debe completarse.

Figura 9: Nueve módulos del Business Model Canvas



Adaptado de: Osterwalder y Pigneur (2009).

- a) Segmentos de mercado (SM): En este módulo se define a qué segmentos de mercado atiende una empresa.
- b) Propuestas de valor (PV): En este módulo el objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
- c) Canales (C): En este módulo se desarrolla cómo la propuesta de valor llega a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
- d) Relaciones con clientes (RCI): En este módulo se explica cómo se establecen y mantienen las relaciones con diferentes segmentos de mercado.
- e) Fuentes de ingresos (FI): En este módulo se explica sobre las diversas maneras de obtener fuentes de ingresos a partir de la adquisición de la propuesta de valor por parte de los clientes.
- f) Recursos claves (RC): Los recursos clave son los activos necesarios para el buen funcionamiento de un modelo de negocio mediante la creación y oferta de la propuesta de valor.
- g) Actividades clave (AC): En este módulo se definen las actividades más importantes para el modelo de negocio.
- h) Asociaciones clave (ASC): Este módulo explica que las actividades se externalizan mediante una red de proveedores y socios que ayudan al buen funcionamiento del modelo de negocio.
- i) Estructura de costes (EC): Este módulo define los diferentes elementos del modelo de negocio que conforman la estructura de costos.

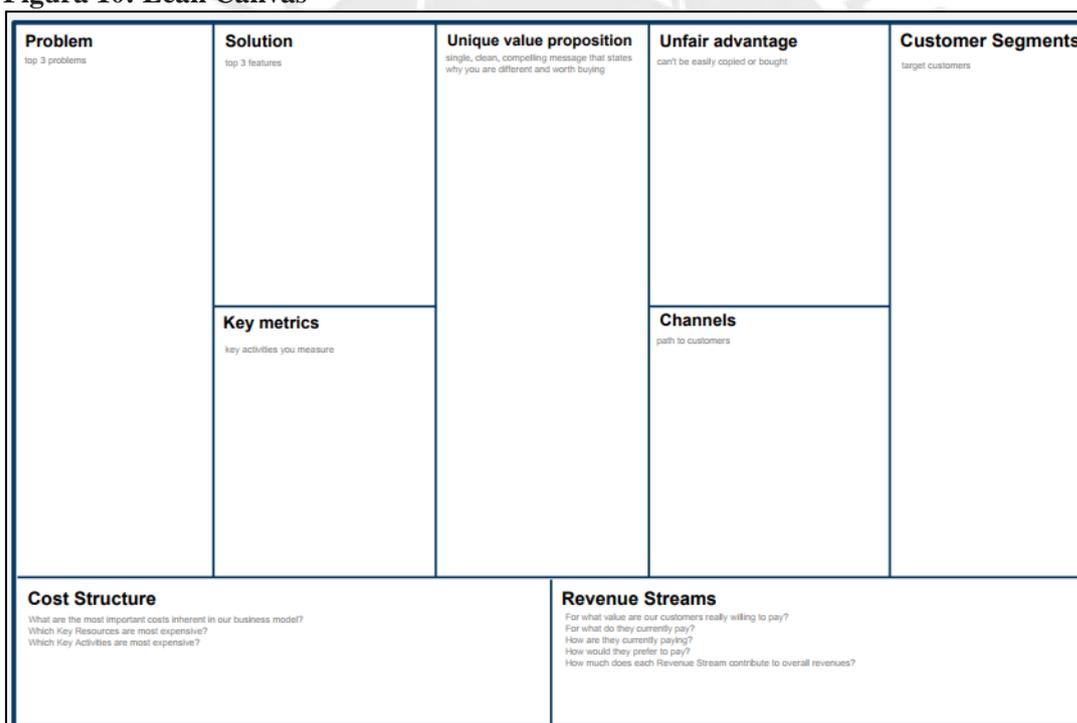
En síntesis, los 9 módulos del lienzo de modelo de negocio permiten a los emprendedores utilizar una herramienta didáctica para el modelamiento y diseño de futuras organizaciones o para la reestructuración de una organización

Es importante mencionar que el Business Model Canvas, se utiliza en su mayoría para construir ideas de negocio para proyectos en marcha. Debido a ello, se consideró una variación del lienzo de modelo original de Osterwalder y Pigneur enfocado en emprendimientos: el Lean Canvas³.

3.4.3. Lean Canvas

El Lean Canvas es una variante que resulta más práctica para la construcción de nuevos productos y/o servicios. El autor realiza variaciones en algunos cuadrantes con el objetivo de estar más vinculados con identificar problemas y soluciones. Además, resalta el hecho que esta variante está dirigida para emprendimientos en fases de inicio mientras que el Business Model Canvas está pensado para grandes empresas (Maurya, 2012).

Figura 10: Lean Canvas



Fuente: Maurya (2012).

A continuación, se explicarán los 9 módulos del Lean Canvas y además la secuencia en la que debe completarse:

1. Problema: Es importante reflexionar sobre qué problema padece tu cliente que tu producto/servicio pretende solucionar.

³ Lean Canvas es una adaptación del Business Model Canvas. Fue creado por Ash Maurya.

2. Segmento de clientes: Explica cuál es el segmento de clientes objetivo para la idea de negocio innovadora. Para trabajar sobre este aspecto se puede utilizar el mapa de empatía.
3. Propuesta de valor: En este módulo se explica la propuesta de valor única que dará solución al problema presentado
4. Solución: ¿Cuál es el producto mínimo viable (MVP) que demuestra la validez de tu propuesta de valor?
5. Canales: Este módulo define cómo se va a comunicar a los clientes y/o beneficiarios y cómo se entregará el producto/servicio.
6. Estructura de costos: Este módulo define los costos fijos y variables en los que incurrirá el emprendimiento
7. Flujo de ingreso: En este apartado se debe definir el modelo de ingresos que tendrá el emprendimiento
8. Métricas Clave: Identifica las actividades clave a medir que sirvan como indicadores para la toma de decisiones.
9. Ventaja diferencial: Este módulo define las razones del por qué el emprendimiento u organización tendrá éxito así como las razones que hacen del proyecto algo único y difícil de imitar.

Para el presente proyecto, el equipo de trabajo utilizará el Lean Canvas a manera de guía para la elaboración de una propuesta inicial, la cual posteriormente podría convertirse en un plan de negocios.

En conclusión, el desarrollo del presente capítulo permitió abordar los principales conceptos que serán utilizados en el presente proyecto profesional. En ese sentido, se explicó los conceptos de emprendimiento social y sus principales características, cómo se desarrolla la gestión estratégica en emprendimientos sociales para alcanzar la sostenibilidad y la base conceptual del *Design Thinking* y *Lean Startup*. Cabe resaltar que los términos de adopciones y perros callejeros no poseen fuentes académicas; sin embargo, el equipo realizó una exhaustiva investigación para complementar la información faltante. A continuación, se desarrollará el capítulo del marco contextual el cual aportará elementos cualitativos y cuantitativos sobre el ambiente en el que se desarrolla el proyecto.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el capítulo de presentación del problema se explicó que la tenencia poco responsable de mascotas había ocasionado que existan gran cantidad de animales abandonados en el mundo y en el Perú. Tal como se mencionó en el capítulo 2, los emprendimientos sociales buscan la creación de valor social ante necesidades no solventadas por el sector público y privado. En ese sentido, surgen actores que buscan enfrentar esta problemática desde un enfoque social.

El capítulo 3 desarrolla el Marco Contextual del proyecto profesional. En primer lugar, se desarrollara el contexto nacional; en segundo lugar, se presentan los actores involucrados y sus principales características; en tercer lugar, se presentan los albergues más representativos en Lima; y finalmente, se muestran ejemplos de intervenciones en el ámbito internacional.

1. Contexto nacional

De acuerdo a las cifras brindadas por WUF (s/f), en el Perú hay un aproximado de 6 millones de perros abandonados. A continuación, se ampliará la información por departamentos con la data encontrada.

La información que se ha podido encontrar de provincia proviene de la Dirección Ejecutiva de Salud Ambiental (DESA) la cual calcula que en Puno y Arequipa existe un estimado de 2000 perros abandonados (Diario Correo, 2015). En tanto que en Lima, el último reporte relacionado que brinda IPSOS (2015) indica que existe 1 millón y medio de mascotas y que la mayor cantidad de perros abandonados se encuentra en la capital; sin embargo, no hay dato que lo precise a nivel distrital.

Además, en Lima hay más de 15 distritos que no cumplen con su rol como entidad municipal. Existe un marco que regula de qué forma los municipios deberían intervenir; no obstante, en la práctica estos no cuentan con un plan de acción. Esta información se ampliará en el apartado de Instituciones Públicas en el presente capítulo.

2. Actores involucrados

En el presente acápite se han tomado en cuenta actores involucrados dentro de Lima Metropolitana. En ese sentido, se profundizará la realidad de esta problemática en los distritos limeños y la elección de los actores clave. Cabe resaltar que la elección de actores en Lima Metropolitana se debe a que en esta zona geográfica se encuentran los albergues formales más reconocidos, los centros de operaciones de las dos plataformas de adopción más distinguidas, municipalidades y rescatistas de animales.

La finalidad del siguiente apartado es conocer cómo operan los actores más relevantes en el contexto de Lima Metropolitana y de qué manera favorece o dificulta las adopciones de

animales. Primero, se mencionará los albergues de animales; segundo, las plataformas de adopción; tercero, las instituciones públicas; y cuarto, los rescatistas de animales.

1.1 Albergues

Como se explicó en el capítulo 1, no existe una fuente académica que defina lo que es un albergue de animales por lo que el equipo de trabajo recogió información de entrevistas a dueños de albergues y trabajadores en Lima para construir una definición.

En ese sentido, Jairo (comunicación personal, 13 de abril, 2017), encargado de la “Asociación Kaprichos Perrunos”, define un albergue como el espacio donde se reciben animales en estado de abandono y se les brinda un espacio temporal hasta que se recuperen, en caso hayan tenido una emergencia, y puedan ser, posteriormente, dados en adopción. En esa línea, Valeria Verne, fundadora del albergue “Vida Digna” añade que este espacio es de transición, es decir, es un lugar temporal hasta que la mascota se recupere para posteriormente darlos en adopción. Además, María José (comunicación personal, 15 de abril, 2017), encargada del albergue “Wasi Wau”, añade que el albergue es un espacio en donde los rescatistas pueden curarlos tanto física como mentalmente.

Por lo tanto, para esta investigación, se define a un albergue de animales como un lugar temporal en donde llegan animales abandonados y/o rescatados. Estas organizaciones se encargan de curarlos y alimentarlos hasta su rehabilitación. Posteriormente, se busca una nueva familia para los animales de manera que reciban los cuidados y atenciones que necesitan.

El equipo de trabajo se aproximó a cinco albergues de animales para conocer sus operaciones a mayor profundidad (Ver Anexo A). Esta aproximación inicial permitió conocer diferentes temas de los cuales no se tenían referencias bibliográficas tales como: qué actividades realizan para generar ingresos; cuáles son las características del personal que trabaja en estas organizaciones y cuáles son las funciones que desarrollan; qué calidad de vida tienen los animales rescatados; entre otros.

En este punto es relevante establecer una distinción entre albergues: formales e informales. Se conoce un albergue formal como aquel que está debidamente constituido e informal como aquella organización de la cual no se encuentra información en registros públicos. Este aspecto es interesante puesto que se ha visto que los albergues formales establecen los parámetros mínimos en cuanto a prácticas responsables de cuidado animal mientras que los albergues informales operan en condiciones que ofrecen el mínimo bienestar a los animales del lugar. A continuación, en la tabla 6 se puede observar las principales características entre un albergue formal e informal.

Tabla 6: Comparativo entre albergue formal e informal

Concepto	Albergue Formal	Albergue Informal
Fuente de Ingresos	Donativos, aportes de los dueños, servicio de temporales y venta de “souvenirs”	Donativos
Cantidad de animales	Acorde al espacio	Excesiva
Salud de animales	Bañados, desparasitados y con todas sus vacunas	Crítica
Trabajadores	4 a 5	1 a 2
Voluntarios	Sí	No

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a fuente de ingresos, se identificó que la mayoría de recursos monetarios de los albergues formales provienen de aportes de capital de los dueños. Esto quiere decir que como organización no desarrollan una actividad que les permita cubrir el costo total de sus operaciones. Además, se caracterizan por buscar donativos por medio de las redes sociales o a través de conocidos de los dueños. También, se identificó que impulsan la venta de “souvenirs” como poleras y tazas con el nombre del albergue. Por último, cabe resaltar que estas organizaciones brindan un espacio en sus instalaciones para mascotas de personas externas a cambio de un pago; esto se conoce como servicio de temporales. Por otro lado, los albergues informales carecen de recursos monetarios dado que estos no venden un bien o servicio de forma recurrente que respalde su actividad. Si bien las donaciones son un aspecto característico de las organizaciones sin ánimo de lucro, ocurre que los albergues no logran abastecerse del dinero necesario para cubrir los gastos de los animales.

En cuanto a la cantidad de animales que se encuentran en los albergues, se observó que en los albergues formales la cantidad era variable en función del espacio; se buscaba que cada perro tenga espacio para dormir, jugar, alimentarse y hacer sus necesidades. Sin embargo, los albergues informales tenían gran cantidad de perros en espacios reducidos. En ese sentido, Jairo (comunicación personal, 13 de abril, 2017), califica a quienes dirigen estas iniciativas como “acumuladores” de animales. Él explica que estos albergues tienen gran cantidad de animales en un espacio limitado, lo cual tiene consecuencias negativas tanto para los animales como para las personas que viven próximas a los albergues.

Como se mencionó en párrafos anteriores, los albergues informales acumulan animales y también, tienen problemas para conseguir el dinero para cubrir los gastos de los mismos; esto genera repercusiones en la salud de los perros. Los perros que ingresan necesitan atención veterinaria, la cual tiene un costo, que quienes dirigen el albergue no pueden cubrir. Como consecuencia, los demás animales corren riesgo de enfermarse por el animal enfermo que ingresa al albergue. Caso contrario, los albergues formales tienen un espacio asignado para

animales con problemas de salud, en el cual permanecen hasta sanarse, de manera que no comprometen la salud de los otros canes.

Los albergues formales cuentan con un máximo de cinco trabajadores los cuales desarrollan variedad de funciones. En esta línea, se han identificado tres puestos principales: el encargado del cuidado de los animales, el encargado del proceso de adopción y el encargado de curar a los animales. Todos estos puestos reciben una contraprestación económica entre S/ 500 a S/.1000 dependiendo de las horas laboradas en el albergue. Otra característica de los albergues formales es el apoyo de los voluntarios quienes visitan el establecimiento los fines de semana para apoyar en las labores de cuidado de los canes sin paga, lo realizan por vocación de servicio.

El primero, se encarga de conservar la salud y el bienestar de los animales, por ejemplo de alimentarlos, sacarlos a pasear fuera del albergue, bañarlos, asear el espacio donde viven y aplicar las medicinas correspondientes a aquellos que tienen problemas de salud. Esta labor es de tiempo completo por lo que se identificó que los responsables suelen vivir en el albergue. En caso que no vivan ahí, se tiene más de un cuidador con horarios complementarios de manera que los animales estén vigilados todo el día.

El segundo, se encarga de ubicar familias responsables para que adopten un perro. Su principal labor es actualizar las redes sociales con las fotos de los canes que se encuentran aptos para la adopción y de verificar el correo de la organización para revisar si existe una posible intención de adopción.

El tercero, se encarga de evaluar la condición de salud de los nuevos animales que ingresan al albergue. Esta es una tarea relevante ya que de no ser diagnosticados correctamente podrían ser un foco contagioso para los animales que ya se encuentran curados por lo que esta función la desempeña un veterinario externo. Es relevante mencionar que este “trabajador” suele ser un veterinario externo a la organización que visita los albergues y atiende a los animales a un costo bajo.

En tanto que los albergues informales, no tienen una clara delimitación de funciones. Lo que se pudo identificar es que quienes participan de estas iniciativas son entre una y dos personas (dueños del albergue) que comparten todas las actividades de rescate, rehabilitación, cuidado y adopción de los animales. Además, estas personas realizan esta labor por vocación de servicio a los animales y no reciben un sueldo.

Finalmente, el tema de los voluntarios resulta relevante por el hecho que es un apoyo importante para el cuidado de los animales. Se pudo identificar que los albergues formales utilizan las redes sociales para captar voluntarios o manejan convenios con universidades para que los alumnos asistan a los albergues a jugar y bañar a los animales. En tanto que en los albergues informales este es un tema poco desarrollado, el

apoyo que reciben son donativos; sin embargo, carecen de alianzas e inversión en difusión para conseguir el apoyo de voluntarios.

2.2 Plataformas de adopción

Los siguientes párrafos explican dos plataformas de adopción que brindan un servicio para albergues en Lima conocidas como: Matchcota y WUF. Ambas iniciativas privadas tienen como objetivo ser intermediarios entre albergues formales y personas que quieren adoptar animales.

2.2.1 Matchcota

Para el desarrollo de este segmento se recurrió a información de la página web de la asociación; y también, a data proveniente de una entrevista con la dueña de la plataforma (Ver Anexo B).

Pamela Navarrete (comunicación personal, 10 de abril, 2017), fundadora de Matchcota, define la organización como una plataforma que busca conectar familias que quieran una mascota con albergues que den animales en adopción. En ese sentido, la idea de crear esta plataforma se originó en el 2014 en una conversación que tuvieron Pamela Navarrete, Lucia López y Daniela Ghio y se llegó a concretar en septiembre de 2015. En cuanto a los números de la organización, se han dado en adopción más de 100 perros en 2 años de funcionamiento. Al respecto, en el año 2016 se lograron 71 adopciones a través de la plataforma Matchcota lo que equivale a un promedio de 1 adopción por cada 5 días. Además, tienen 70 canes publicados en su página web los cuales pertenecen a los principales albergues de Lima.

Pamela Navarrete y su equipo (comunicación personal, 10 de abril, 2017) mencionan que los albergues con los que trabaja son: Voz Animal, Wasi Wau, Kaprichos Perrunos y Vida Digna debido a que son los más ordenados y consideraban que lo ideal era iniciar el proyecto con animales sanos: esterilizados, vacunados y desparasitados.

Además, Pamela Navarrete (comunicación personal, 10 de abril, 2017) menciona que el principal socio estratégico de la organización es Plaza Veá con el cual desarrollan dos campañas de adopción y recolección de alimentos al año. En esta línea, las campañas tienen un gran impacto por lo menos en la intención de adopción ya que se exponen de forma presencial a un público más amplio; también, resalta que en el año 2016 una de estas campañas permitió que se colecte cerca de 8 toneladas de alimento.

Por último, la misión de la organización menciona que son un grupo de jóvenes profesionales voluntarios que buscan darle a las mascotas abandonadas mayores oportunidades de adopción, contribuyendo a que tanto las familias como las mascotas puedan llevar una vida más feliz (Matchcota, s/f).

2.2.2 WUF

Para el desarrollo de este segmento se recurrió a información de la página web de la asociación; y también, a data proveniente de una entrevista realizada a Micaela Vizquerra quien se desempeña como jefa de operaciones de la plataforma (Ver Anexo B).

WUF es una organización sin fines de lucro dedicada a la promoción de la adopción, la concientización sobre los perros abandonados y la ejecución de proyectos que contribuyan a la construcción de un mundo mejor para todos los perros (WUF, s/f). Según Micaela Vizquerra (comunicación personal, 17 de mayo, 2017), WUF trabaja con 5 albergues de animales: Vida Digna, Wasi Wau, Voz Animal, Amor al Rescate y el albergue de San Borja.

WUF inició su gestión gracias a la contribución de aportes privados de los dueños, los cuales permitieron que la organización opere durante sus primeros meses. Posteriormente, desarrolló un modelo sostenible basado en dos fuentes de ingreso. Primero, el cobro por adopción es de S/140.00; y segundo, la cuota mensual por el seguro WUF es de S/29.90 al mes. Este último, brinda a la mascota la facilidad de atenderse en centros veterinarios a bajo costo y además, da descuentos a los dueños de los animales para la compra de alimentos, ropa, juguetes, etc. Debido a estas alianzas, WUF ha creado y desarrollado una marca que integra a los dueños de las mascotas en una comunidad, y este es un eje fundamental para la sostenibilidad económica de la organización.

En esta línea, Micaela Vizquerra (comunicación personal, 17 de mayo, 2017) señala que el fin de la organización consiste en brindar un can rescatado y/o maltratado que se rehabilita en alguno de los albergues mencionados para ser entregado a una nueva familia. Una actividad complementaria que desarrolla WUF consiste en invertir en adiestradores caninos, los cuales facilitan el relacionamiento de los canes con los adoptantes.

Asimismo, los ingresos de WUF permiten que este done a los albergues diversos productos para los animales tales como: desparasitantes, vacunas y fármacos para realizar las esterilizaciones y comida "ProPac" el objetivo de esto es garantizar que los perros estén bien alimentados y permitir que los albergues destinen sus fondos al rescate de más perros.

En síntesis, las plataformas virtuales Matchcota y WUF son dos modelos de adopción exitosos que han permitido agilizar el trámite de adopción para los albergues formales. De acuerdo con las entrevistas realizadas a los dueños de los albergues, se obtuvo que las plataformas permitan que un mayor público conozca la labor que realizan estas organizaciones lo cual favorece las adopciones e incrementa los donativos que reciben. Sin embargo, el impacto de estos portales es limitado puesto que no trabajan con personas independientes o albergues informales.

2.3 Instituciones Públicas

El Congreso de la República (2000) promulgó la ley 27265: Ley de protección a los animales domésticos y a los animales silvestres mantenidos en cautiverio. Esta consideraba varios puntos relevantes a tener en consideración. En ese sentido, se menciona que todo dueño o encargado de animales debe cumplir los siguientes requerimientos:

- a. Velar por su alimentación, salud y condiciones de vida adecuadas, según su especie.
- b. No causarles, ni permitir que se les causen sufrimientos innecesarios.
- c. No criar mayor número de animales que el que pueda ser bien mantenido, sin ocasionar molestias a terceros, ni poner en peligro la salud pública.
- d. No abandonarlos.
- e. Otras establecidas por ley o reglamento.

En este punto se ha establecido que toda persona que tenga responsabilidad sobre un animal, lo cual incluye a personal de un albergue de animales, debe brindarle una vida adecuada; y también, se establece la prohibición de abandonar un animal. Al respecto la ley señala que el Ministerio de Educación debe promover planes y programas educativos que inculquen estos principios en las personas. Además, menciona que los Ministerios de Salud y Agricultura deben fomentar programas que limiten la reproducción de animales para de esta manera evitar la zoonosis que se explicó en el primer capítulo.

Adicionalmente, la ley define un albergue como un lugar donde se da hospedaje o resguardo a los animales desamparados y/o perdidos, enfermos o en custodia, brindándoles atención y seguridad.

Posteriormente, el Congreso de la República (2016) derogó la Ley 27265 y promulgó la Ley 30407: Ley de Protección y Bienestar Animal. El objetivo de esta Ley consiste en garantizar el bienestar y la protección de todas las especies de animales vertebrados domésticos o silvestres mantenidos en cautiverio. En ese sentido, la ley señala 4 deberes de las personas. Primero, las personas deben procurar la protección y el bienestar de los animales independientemente de la especie. Segundo, la tenencia de un animal es responsabilidad de una persona mayor de edad. Tercero, el encargado del animal de compañía debe brindar un ambiente adecuado en condiciones de sanidad; alimentar al animal según sus requerimientos biológicos; dar protección al sufrimiento, ansiedad y enfermedades; y atención veterinaria especializada en caso se requiera. Cuarto, los animales silvestres que son mantenidos en cautiverio como mascotas están sujetos a la norma específica del sector competente. Además, el Ministerio de Agricultura canaliza los apartes de los siguientes sectores en temas relacionados a la protección y bienestar animal.

- a) El Ministerio de la Producción, sobre vertebrado en conjunto con el ministerio del ambiente.
- b) El Ministerio de Salud, cuando se ponga en riesgo la salud humana
- c) El Ministerio de Ambiente, sobre biodiversidad en los aspectos de su competencia
- d) El Ministerio de Educación, sobre la enseñanza del cuidado del ambiente, fomentando el respeto, la protección, y el bienestar animal.

De esta manera, se puede apreciar que existe un marco regulatorio que penaliza el maltrato y abandono al animal. Asimismo se menciona que diferentes ministerios como el de Salud y Educación deben intervenir. El primero debe prevenir a la población debido a que un animal enfermo representa un riesgo para la salud humana; y el segundo, se debe encargar de enseñar a la comunidad la importancia de la tenencia responsable de mascotas.

Luego de revisar el marco regulatorio, el equipo de trabajo decidió contactar a los municipios de Lima Metropolitana para conocer de qué manera estos intervienen para afrontar la problemática de los animales abandonados. Para el desarrollo de esta sección se contactó con los 15 municipios distritales que se encuentran en Lima Metropolitana (Ver Anexo C).

Los medios que se emplearon para contactar a los municipios fueron redes sociales (Facebook, principalmente), páginas web de los municipios, emails de contacto, y, por último, la central telefónica del municipio correspondiente. Se obtuvo respuesta de 5 Municipalidades: La Molina, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Borja y Santa Anita; sin embargo, ninguna programó una entrevista y tampoco brindaron mayor detalle sobre su plan de acción o cómo intervienen respecto a la problemática mencionada.

Al respecto, Heidi Paiva (comunicación personal, 15 de junio, 2017), activista animal del proyecto Libertad, menciona que aun cuando existe intención por cuidar y proteger a los animales, sólo quedan en palabras y no se traduce en acciones.

La investigación realizada refleja que existe una mayor difusión respecto al tema de abandono de animales; sin embargo, la participación de las instituciones públicas para afrontar este problema no ocurre de la misma manera. Por ejemplo, algunas municipalidades utilizan sus redes sociales como *Facebook* para promover campañas de esterilización y vacunación a favor de los canes. No obstante, existen municipalidades que prefieren darle prioridad a otros temas de índole ciudadana y dejan de lado el tema de abandono animal.

2.4. Rescatistas

En el siguiente acápite se menciona la influencia que tienen los rescatistas como actores involucrados en el abandono y adopción de animales.

Un rescatista de animales es alguien que constantemente está en busca de animales desprotegidos, abandonados, en malas condiciones de higiene, golpeados o maltratados, para darles una vida mejor (Fernández, 2015). Basado en esta definición, la labor de rescatistas resulta vital para tomar los animales que se encuentren en situaciones que atenten contra su salud, velar por su rehabilitación y destinarlos a una familia que se haga cargo del nuevo animal ya curado.

En esta situación de abandono animal, los rescatistas se enfocan en tres tipos de intervenciones para rescatar animales de acuerdo al American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA, s/f.):

- **Pelear de animales:** los perros que son obligados a pelear por sus dueños son criados en aislamiento donde pasan sus vidas atados a cadenas para poder controlarlos. Asimismo, se les inyecta drogas para poder aumentar su masa muscular y fomentar la agresividad en las peleas. En estas peleas, los canes son quienes sufren heridas que pueden ocasionar hasta la muerte.
- **Explotación de perros y cachorros:** los explotadores de cachorros alojan a perros en jaulas con condiciones de insalubridad sin atención adecuada de comida y agua. Para generar ingresos, se tienen perras que dan camadas de cachorros en cada oportunidad posible con poco o ningún tiempo de recuperación entre camadas. Luego, los cachorros de cada camada son vendidos en anuncios, internet, veterinarias o en la misma calle. Aplicado en el Perú, la explotación resulta el caso emblemático de la venta de animales de raza donde las condiciones en las que los perros son vendidos son, en su mayoría, insalubres y peligrosas llegando a cifras de 300,000 perros comercializados por explotación y maltrato (El Comercio, 2015).
- **Acaparamiento de animales:** el acaparamiento de animales se produce cuando un individuo está alojando más animales de los que él o ella puede cuidar adecuadamente. En esta situación, existe incapacidad de proporcionar incluso normas mínimas de nutrición, saneamiento, refugio y atención veterinaria que resulta en animales hambrientos, enfermedades e incluso la muerte. Asimismo, en la mayoría de los casos, los acaparadores de animales creen que están ayudando a los animales, cuando en la realidad las condiciones son deplorables. En este caso, Pamela Navarrete (comunicación personal, 10 de abril, 2017) menciona que existen casos en que los acaparadores de animales tienen albergues informales donde las condiciones de los perros son tan malas que es posible que incluso estos canes vivirían en mejores condiciones en la calle.

En esta situación, Fernando López, rescatista animal independiente (comunicación personal, 25 de julio, 2017), menciona que los rescatistas se enfocan en recoger un animal en

peligro a un lugar seguro y hacer el seguimiento hasta su recuperación y adopción. Además, menciona que demora más encontrar un adoptante que la rehabilitación del can abandonado. Por otro lado, comenta que los rescatistas no cuentan con amplios lugares donde albergar a los perros rescatados, por lo que cuentan con albergues que los apoyan cuidando a estos animales rescatados para que se rehabiliten para una posterior adopción. Sin embargo, debido a que el cuidado de los animales rescatados es un costo exclusivo de los mismos rescatistas, los lugares donde se hospedan temporalmente los perros en proceso de rehabilitación no son suficientes para abarcar la totalidad de perros que se podrían rescatar. Por ello, Fernando (comunicación personal, 25 de julio, 2017) considera que sin una fuente de ingresos adicional al sueldo propio de cada rescatista, no se podrá rescatar más animales por la falta de recursos económicos para costear medicinas y atención veterinaria para el bienestar y protección del animal.

Asimismo, Lady Ñahui, rescatista animal independiente (comunicación personal, 25 de julio, 2017), añade que la labor de un rescatista animal es individual pues no se unen en grupos para realizar rescates. Asimismo, menciona que los rescatistas no se dedican a tiempo completo debido a que este tipo de actividad no permite dedicarse a la vida personal de uno, por lo que resulta la principal razón por la que dejan su labor como rescatistas en sí. Por último, menciona que acceder a las plataformas virtuales de adopción resulta difícil ya que sólo trabajan con albergues formales pues, en alguna ocasión, intentó comunicarse con ellas sin recibir respuesta alguna.

3. Casos de albergues en Lima

Los casos de albergues en Lima investigados en el presente proyecto profesional fueron los siguientes: Wasi Wau, Vida Digna, Voz Animal, Kaprichos Perrunos y 4 patas 1 corazón. Se pudieron observar ciertas similitudes en su gestión como emprendimientos sociales los cuales se detallan a continuación.

Primero, respecto al medio para la promoción de albergues, cabe resaltar que la mayoría de los casos utilizan plataformas de adopción para incrementar las adopciones de canes albergados. Esto se refleja en el número aproximado de canes que se dan en adopción al mes como los casos de Wasi Wau, Vida Digna, Voz Animal y Kaprichos Perrunos. De forma adicional, los albergues utilizan la red social *Facebook* para publicar aquellos animales aptos para ser adoptados e informar sobre la labor que realiza la organización y las actividades que en apoyo de la tenencia responsable. Segundo, los ingresos de los albergues provienen mayoritariamente de los aportes de capital de los dueños quienes son profesionales y asignan parte de sus propios ingresos a sus emprendimientos sociales. Otra fuente de financiamiento son los donativos de terceros; y en menor medida, lo recaudado por la venta de *merchandising*. Tercero, todos los albergues estudiados tienen una estructura de costos similar ya que destinan recursos por los mismos criterios tales como: alquiler del local, comida para perros, gastos

veterinarios y sueldos de los trabajadores. En ese sentido, el costo total varía principalmente en función de la cantidad de perros que albergan.

En la tabla 7, se exponen los principales hallazgos de los cinco albergues investigados (ver Anexo A, para mayor detalle).



Tabla 7: Cuadro resumen de los albergues de Lima

Albergues	Wasi Wau	Vida Digna	Voz Animal	Kaprichos Perrunos	Cuatro patas 1 Corazón
Dueño del albergue	María José Morales	Valeria Verne	Anaís Anaya	Jairo Purisaca	Junior Hilaraca
Distrito	Cieneguilla	Huachipa	Chilca	Chorrillos	Puente Piedra
N° de trabajadores	3	7	4	3	2
N° de perros albergados	60	85	50	10	30
N° de perros adoptados al mes	4	3	4	2	1
Promoción de adopciones	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Página Web • Plataforma Matchcota • Campañas de adopción 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Página Web • Plataforma Matchcota y WUF • Campañas de adopción 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Página Web • Plataforma Matchcota y WUF 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Página Web • Plataforma Matchcota • Campañas de adopción 	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook • Campañas de adopción
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Comida • Alquiler del local • Trabajadores • Vacunas • Esterilizaciones • Veterinario 	<ul style="list-style-type: none"> • Comida • Alquiler del local • Trabajadores • Vacunas • Esterilizaciones • Veterinario 	<ul style="list-style-type: none"> • Comida • Alquiler del local • Trabajadores • Vacunas • Esterilizaciones • Veterinario 	<ul style="list-style-type: none"> • Comida • Trabajadores • Vacunas • Esterilizaciones • Veterinario 	<ul style="list-style-type: none"> • Comida • Alquiler de local • Trabajadores • Vacunas • Esterilizaciones • Veterinario
Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de temporales • Venta de <i>merchandising</i> • Donativos por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de <i>merchandising</i> • Apadrinamiento de mascotas • Donativos por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de <i>merchandising</i> • Donativos por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de <i>merchandising</i> • Donativos por terceros • Actividades en ferias 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de <i>merchandising</i> • Donativos por terceros • Aportes propios
Socios claves	<ul style="list-style-type: none"> • Matchcota • Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • WUF • Matchcota • Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • WUF • Matchcota • Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Matchcota • WeCan • Universidades e Institutos • Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidad de los Olivos

Fuente: Elaboración propios.

La elección de los albergues, para la presente investigación, estuvo basada en dos criterios principales. El primer criterio consiste en que sean organizaciones que tengan características de gestión en sus procesos; y el segundo criterio es que tengan o no relación con plataformas de adopción para poder contrastar las ventajas y desventajas de este vínculo. Ambos criterios, se puede apreciar a manera de resumen en la Tabla 7.

4. Intervenciones en el plano internacional

El siguiente segmento tiene como objetivo describir diferentes intervenciones en el extranjero para afrontar el problema de animales abandonados. En un primer momento, se exponen las diferentes intervenciones en políticas públicas y la influencia que estas tuvieron en Holanda. En un segundo momento, se exponen diferentes intervenciones tecnológicas relacionadas principalmente con emparejar quienes quieren adoptar un animal y quienes dan en adopción.

Para empezar, Holanda es el único que ha logrado erradicar el abandono de animales y esto se debe al trabajo conjunto de agrupaciones sociales y agrupaciones políticas entre las cuales destacan: agencia de protección animal holandesa (Dierenbescherming), agencia de protección canina holandesa (Hondenbescherming), Asociación Sophia (Sophia vereniging), asilos, partido por los animales (Partij voor dedieren), ambulancia animal (Dierenambulance), etc. (Sternheim, 2012).

Estas organizaciones difundieron la necesidad de ser responsables con los animales por lo que contribuyeron en reducir el número de perros callejeros. Incluso, lograron transformar la mentalidad de las personas por lo que si se encuentra un animal en la calle, se ubica fácilmente una familia que quiera adoptarlo (Sternheim, 2012)

En esta línea, de acuerdo a Sternheim (2012) la efectividad de la práctica REVIR (en inglés, CNVR) tiene gran impacto en la reducción de la población de perros callejeros. Esta práctica consiste en Recoger a los animales de las calles, Esterilizar a estos animales para que no se reproduzcan, Vacunarlos, Identificarlos y Regresarlos al lugar donde se encontraron.

Entonces, este país refleja un conjunto de medidas llevadas a cabo por miembros de la sociedad civil y organismos públicos basadas en la educación de la población y el cumplimiento del marco regulatorio

- **Intervenciones tecnológicas en el mundo**

De acuerdo a lo expuesto líneas arriba respecto a las intervenciones internacionales en buenas prácticas relacionado al tema de abandono de animales, se consideró importante exponer como las intervenciones tecnológicas han permitido apoyar a los emprendedores sociales a brindar una solución en la promoción de canes abandonados.

A continuación, se presentan casos de intervenciones sociales en México, Chile y España los cuales tuvieron como objetivo principal promover las adopciones por medio del uso de la tecnología como aplicativos móviles y páginas web.



Tabla 8: Ejemplos de intervenciones tecnológicas internacionales

Nombre de la Iniciativa	Laika	Miwuki	Matchcota	Hachiko	Buskandote	Gosi
País	Chile	España	España	México	México	España
Objetivo	Promover adopción de perros abandonados Educar a las personas respecto a la tenencia responsable	Miwuki Pet Shelter - permite encontrar a tu mascota ideal según filtros que establezcas. Miwuki Pet Center - permite gestionar adopciones, acogidas y rescates.	Permite encontrar animales en adopción en las diferentes protectoras de España y facilitar el proceso de adopción	Permita que las personas interesadas en tener una mascota agenden citas con fundaciones de animales Apadrinar animales	Integrar albergues de animales en México Exhibir a los animales para que las personas adopten	Busca reducir la cantidad de animales perdidos en las calles de España
Dirigida a	Centros de rescate Adoptantes	280 protectoras de animales 7,000 usuarios interesados en adopción	Protectoras de animales Adoptantes	Fundaciones de animales Adoptantes	Albergues de animales Adoptantes	Dueños de mascotas
Tipo de intervención	Aplicativo móvil y página web complementaria	Aplicativo móvil y página web complementaria	Aplicativo móvil y página web complementaria	Aplicativo móvil	Página web	Collar para perros
Características adicionales	Noticias de cuidado animal Funcionalidad para llevar el control de vacunas, paseos y baños a tu mascota	Creado por Álvaro de Francisco (veterinario) y Álvaro Serrano (informático)	Creado por Carlos Rodríguez La web plantea preguntas de estilo de vida a los postulantes El adoptante puede incorporar filtros para elegir qué animal quiere, el sexo del animal, la edad, entre otros criterios.	Creado por: Fabián Camilo Cruz, Andrés Meneses, Laura Correa, Daniela Barbosa, Lina Duarte y Ricardo Rambal, estudiantes de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.	Iniciativa promocionada por la línea de alimentos de mascotas Pedigree	Mascota siempre contactada a un GPS Monitoreo de la salud de la mascota en función de la edad, peso, raza, ejercicio y dieta. Sin costos de mantenimiento, únicamente el collar.

Adaptado de: Fayerwayer (2015); El Mostrador (2014); Fcinco (2017); Miwuki (s.f.); Matchcota (s.f.); El Tiempo (2016); Buskandote (s.f.); Doogweb (2017).

En conclusión, las diversas intervenciones o buenas prácticas que han desarrollado diversos actores en relación al tema investigado han permitido promover y apoyar el tema de las adopciones de mascotas. En ese sentido, el investigar cómo estas prácticas han apoyado de forma positiva, el equipo de proyecto ha podido recoger buenas estrategias que permitan al desarrollo de la propuesta de modelo de negocio. A continuación, tomando como base los capítulos desarrollados anteriormente se procede al desarrollo del marco metodológico del presente proyecto el cual explicará las herramientas y técnicas utilizadas en el presente proyecto profesional.



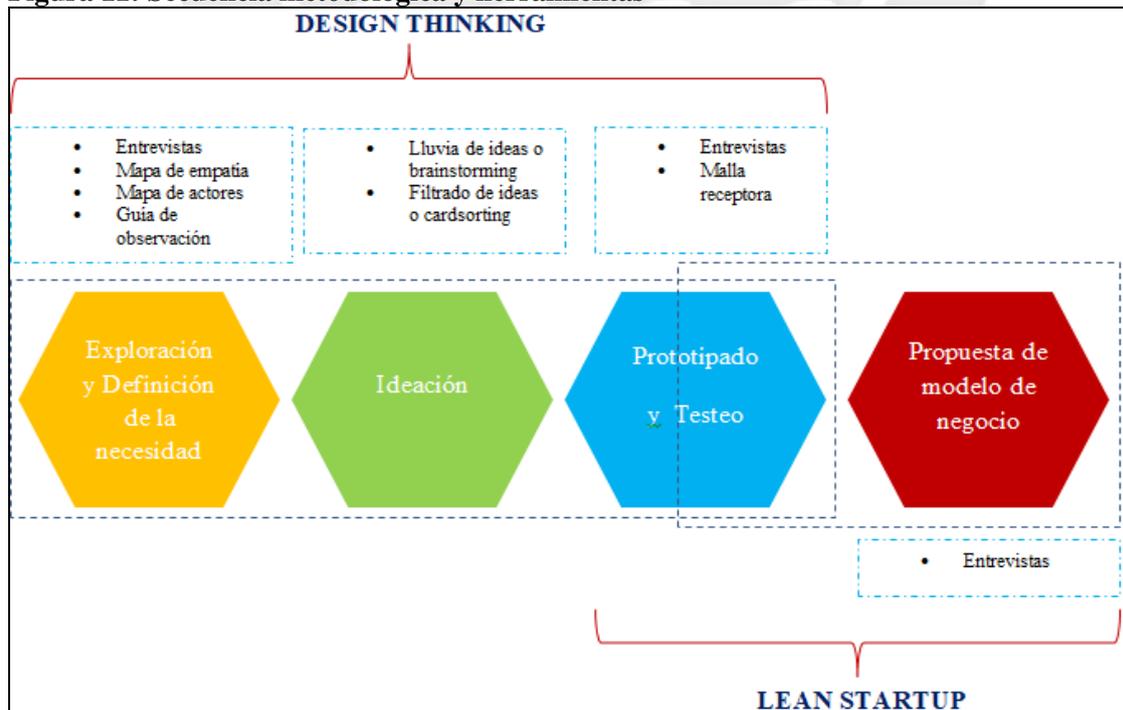
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo, tiene como objetivo explicar el marco metodológico que guiará la presente investigación. Por un lado, en el segundo capítulo se explicó los conceptos teóricos que se desarrollan en el marco metodológico con el fin de comprender cuatro definiciones fundamentales. El primero, investigación – acción, consiste en un mecanismo para diseñar una investigación mediante la interacción con los grupos de interés. Segundo, se desarrollan dos metodologías: “Design Thinking” y “Lean Startup”. Finalmente, se desarrolla el concepto de modelo de negocio y sus variaciones según el tipo de organización para la cual se crea la propuesta. Por otro lado, en el tercer capítulo se desarrolló el contexto sobre el cual se desarrollara la metodología tomando aspectos importantes como las nuevas tendencias respecto al tema de adopciones. Con esa base, en el capítulo previo se explica la metodología aplicada con enfoque en “Design Thinking” y “Lean Startup”.

Esto consiste en explicar qué se aplicará y qué se buscará conocer en cada una de las cinco fases a desarrollar. Luego, se explicarán las técnicas y herramientas utilizadas para el levantamiento de la información en cada fase. Por último, se explicarán conceptualmente en qué consisten las técnicas y herramientas aplicadas en la metodología Design Thinking. Cabe resaltar que las dos primeras etapas del Design Thinking (Empatizar y Definir), se han analizado de manera conjunta en el capítulo 5: Exploración y definición de la necesidad.

A continuación, se presenta la figura 11 que presenta la secuencia metodológica utilizada a lo largo la presente investigación:

Figura 11: Secuencia metodológica y herramientas



Fuente: Elaboración propia.

1. Metodología aplicada con Design Thinking y Lean Startup

La metodología aplicada en la presente investigación se divide en cinco etapas tomando en cuenta las metodologías Design Thinking y Lean Startup. Las cinco etapas que abarcan a metodología aplicada es la exploración de la necesidad, definición de la problemática, diseño de la idea, prototipado y testeo; y finalmente la propuesta de modelo de negocio final.

Etapa 1: Explorar la necesidad

a) Investigación exploratoria

Como punto de partida, el equipo de proyecto planteó el problema de investigación a partir del interés de los miembros en relación al tema de abandono de animales. Luego, para ahondar más en la problemática de este problema, se revisaron fuentes bibliográficas; asimismo, se consideró necesario observar los albergues de animales para conocer cómo operan y cómo llevan a cabo los procesos de adopción.

Por un lado, se realizaron 13 entrevistas semiestructuradas a los actores que se consideraban pertinentes para el estudio y que podrían brindar información relevante (ver Anexo F, para mayor detalle), debido a que intervienen directamente o indirectamente con el problema. Entre ellos se encuentran los dueños y trabajadores de albergues; miembros de las plataformas de adopción y al representante de una sociedad protectora de animales. Por otro lado, se realizó 3 entrevistas semiestructuradas con expertos en modelamiento de negocios (ver Anexo E, para mayor detalle) para que orienten la investigación brindando información sobre los principales autores a considerar en la investigación y cuáles deberían ser los conceptos teóricos para desarrollar la propuesta de modelo de negocio.

Las entrevistas a expertos en modelamiento de negocio permitieron al equipo de proyecto determinar las metodologías de Design Thinking y Lean Startup como las más adecuadas por brindar una propuesta innovadora para el desarrollo de un nuevo emprendimiento.

b) Exploración general

Este segundo momento consta de dos fases las cuales son las siguientes: mapa de actores y empatización general los cuales se definen a continuación:

Primero, para poder determinar cuáles son los actores que intervienen en mayor o menor medida en la problemática del estudio, así como su relevancia dentro de ella, se consideró elaborar un mapa de actores o stakeholders.

Segundo, se empatiza con posibles adoptantes de diferentes edades (adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores) con la finalidad de conocer qué tanto conocen respecto a la problemática de animales abandonados asimismo de qué manera y en qué medida se

sensibilizan con esta problemática. Este proceso parte del objetivo general de la investigación (desarrollar una propuesta que busque promover las adopciones de animales) para lo cual fue necesario delimitar un rango de edad específico para quién estaría dirigida la propuesta. Para esta actividad, se creyó pertinente llevar a cabo 45 entrevistas preliminares a los diferentes grupos de edades determinado por la OMEP (Oficina Monitoreo y Evaluación de Políticas).

c) Exploración a profundidad

Este tercer momento, consta de tres fases las cuales son las siguientes: primero, la presentación del proceso de adopción; segundo, la fase de observación del proceso de adopción en Lima Metropolitana; y tercero, la fase de empatización a profundidad con el público objetivo.

Primero, la presentación del proceso de adopción tuvo como finalidad contextualizar cómo se realizan las adopciones y de qué manera intervienen los posibles adoptantes.

Segundo, se consideró pertinente realizar una observación a dos procesos de adopción para conocer el contexto y las estrategias que utilizan las plataformas de adopción para incentivar las adopciones en jóvenes residente de Lima Metropolitana.

Tabla 9: Ficha técnica de los procesos de observación de las adopciones

	Observación 1: Campaña de adopción WUF	Observación 2: Entrevista a un proceso de adopción
Lugar	Play Land Can (San Borja – Pentagonito)	Casa de adoptante – Matchcota (Carmen)
Día	4 de Junio del 2017	7 de Junio del 2017

Fuente: Elaboración propia.

Tercero, una vez identificado el público objetivo, se realizó una empatización a profundidad con este, de manera que se puedan obtener una gran cantidad de “*insights*” que permitan apoyar la investigación, para lo cual será necesario realizar entrevistas a profundidad. A continuación, se muestra el número de entrevistados y el rango de edad al que pertenecen.

Tabla 10: Número y rango de edad de jóvenes entrevistados

Grupos etario	Rango de edades	Número de participantes
Jóvenes	18 – 29 años	20

Adaptado de: OMEP (2016).

Además, se determinó relevante realizar dos talleres de empatización. Estos talleres serán de gran utilidad para entender cómo el usuario percibe el problema a investigar y poder construir el mapa de empatía del público objetivo. De esta manera, se podrá definir el perfil del cliente y con ello poder construir una solución acorde a la necesidad del usuario de la propuesta.

Tabla 11: Ficha técnica de los talleres de empatización

	Primer taller de empatización	Segundo Taller de empatización
Nº participantes	6	8
Rango de edad	23-29 años	18- 22 años
Fecha	12 de Mayo del 2017	15 de Mayo del 2017
Lugar	Edificio de Servicios Estudiantiles - Tinkuy	Sala de grados de la Facultad de Gestión y Alta Dirección

Fuente: Elaboración propia.

d) Definición de Point Of View

Para esta etapa, se debe considerar la importancia de tener mapeado a los *stakeholders* de manera que se encuentran jerarquizados cada uno de los actores claves, de acuerdo a su cercanía al problema de la investigación, con el fin de graficar su relación entre actor y problema. Posteriormente, se realizan entrevistas a los posibles usuarios con el fin de determinar un rango de edad y un perfil adecuado. Luego, se hace énfasis en el problema de investigación mediante la observación de dos procesos de adopción en los cuales intervienen actores previamente identificados en el mapeo. Finalmente, se realizan talleres de empatización con el usuario final, los cuales permiten obtener los principales insights para la definición del POV.

A partir de ello, se recolectarán los resultados de ambas empatizaciones y se procederá a definir el Point Of View (POV) o Punto de Vista del Usuario. A pesar que esto representa un desafío, resulta fundamental para el diseño ya que enmarca el problema enfocándose de manera clara en un usuario particular (Standford, s.f., citado en Cadenas, Valdivieso & Vicente, 2017).

La definición del POV debe tomar en cuenta los siguientes elementos: un usuario definido claramente, la necesidad de este usuario y los insights identificados en el proceso de empatización.

Etapa 2: Diseñar la idea

Una vez identificado la necesidad del usuario, se procederá a realizar sesiones de ideación de manera que sirva como base para realizar el prototipado y testeo.

En esta etapa, se presentaron los *insights* más relevantes de la etapa de empatización profunda en las cuales se evidencia el desafío del proyecto. Además, se consideró pertinente realizar dos sesiones de ideación donde ambas fueron divididas en una dinámica individual y otra grupal. Cabe mencionar que ambas dinámicas siguieron la misma secuencia: una dinámica de ideación individual, la cual consistía en generar la mayor cantidad posible de ideas; una dinámica grupal, cuyo objetivo era elegir las dos mejores ideas de cada individuo del grupo

formado y construir una nueva idea conjunta que englobe diversas perspectivas; y finalmente, el equipo realizará un filtrado de ideas con el fin de determinar cuál de las ideas finalistas será la elegida para la etapa de prototipo y testeo.

Tabla 12: Ficha técnica de las sesiones de ideación

	Primera sesión de ideación	Segunda sesión de ideación
N° participantes	6 (4 mujeres y 2 hombres)	8 (6 mujeres y 2 hombres)
Rango de edad	18-25 años	18- 29 años
Fecha	12 de Junio del 2017	14 de Junio del 2017
Lugar	Cubículo de estudio Tinkuy PUCP	Cubículo de estudio INNOVA PUCP

Fuente: Elaboración propia.

De las sesiones de ideación, se seleccionará las ideas con potencial innovador y con perspectivas variadas que puedan dar respuesta al problema y que permitan enriquecer el presente proyecto profesional.

Es importante mencionar que para el desarrollo de este filtro, el equipo escogió los criterios de viabilidad, factibilidad y deseabilidad establecidas por Tim Brown (2008). De esta manera, la que reciba la mayor calificación será elegida como la idea inicial (prototipo 1.0), la cual permitirá construir el producto mínimo viable.

Etapa 3: Prototipar y testear

Basado en el concepto 1.0 generado en la etapa anterior, se creó el prototipo 1.0. Cabe resaltar que desde el punto de vista de la metodología Lean Startup, este sería el Producto Mínimo Viable (PMV). El equipo de proyecto presentó el prototipo 1.0 a los usuarios para que interactúen con él, de manera que brinden sus opiniones y permitan al equipo testear los pros y contras del prototipo basado en los pilares del Lean Startup.

Para recibir el feedback brindado por los usuarios con respecto al prototipo mostrado, se utiliza la Malla Receptora de Información de la metodología del Design Thinking. Esta herramienta utilizada para obtener opiniones se divide en cuatro cuadrantes: cosas que gustaron, cosas que pueden mejorar, cosas que no se entendieron y nuevas ideas a mejorar. Los resultados del primer testeo se consideraron para construir el prototipo 2.0, el cual siguió la misma secuencia de prototipado y testeo para obtener el prototipo final o prototipo 3.0.

Etapa 4: Propuesta de modelo de negocio

En esta fase, se procederá a desarrollar una propuesta de modelo de negocio luego de haber realizado el prototipado y testeo en la etapa anterior. Para realizar la propuesta de modelo de negocio, se ha tomado como base el concepto investigación- acción en conjunto con las metodologías de *Design Thinking* y *Lean Startup*.

Es importante señalar que la propuesta final se presentará utilizando la herramienta de Lean Canvas debido a que es un soporte gráfico que sintetiza el funcionamiento de una organización por medio de sus nueve módulos.

2. Técnicas y herramientas de recojo de información

A continuación, se presentan todas las técnicas y herramientas empleadas por el equipo del proyecto para el desarrollo del trabajo

2.1 Entrevistas

La entrevista a profundidad es la herramienta principal de recolección de información para la presente investigación. De acuerdo a Canales (2006), una entrevista a profundidad puede entenderse como una técnica de recolección de información que permite una comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado. Por otro lado, existen diferentes tipos de entrevistas (King & Horrocks, 2009, citado en Hernández et al., 2010, p.148):

- Semi-estructurada: tipo de entrevista donde se determina de antemano cuál es la información relevante que se quiere conseguir.
- No estructurada o informal: tipo de entrevista donde no se cuenta con un guión, ya que sólo se tiene información referencial y las preguntas van surgiendo conforme la entrevista va desarrollándose.
- Estructurada: tipo de entrevista donde el entrevistador planifica previamente las preguntas mediante una lista establecida y secuenciada.

La presente investigación aplicará un modelo de entrevista semi-estructura, pues se resalta la existencia de preguntas definidas que promoverán diversas respuestas de los entrevistados para su aporte respectivo a los objetivos de la investigación. Al ser preguntas de carácter abierto, se espera recibir diferentes matices de respuestas (Hernández et al.2010).

2.2. Observación

Adicionalmente, se utilizará la observación no estructurada como herramienta de recolección de datos. Bernal (2010) menciona que la observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

De esta manera, se busca que la inmersión en los procesos de adopción permita conocer el sujeto de estudio y de esta manera, se comprendan a mayor profundidad los procesos, actores y situaciones que ocurren en este campo.

Asimismo, la observación no estructurada implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández et al., 2010). Por lo tanto, con

la observación no estructurada se busca obtener información de patrones, procesos y problemas que puedan surgir en diferentes actividades (campañas de esterilización, baños, desparasitación, etc.) y en el día a día.

3. Técnicas y herramientas utilizadas en la metodología

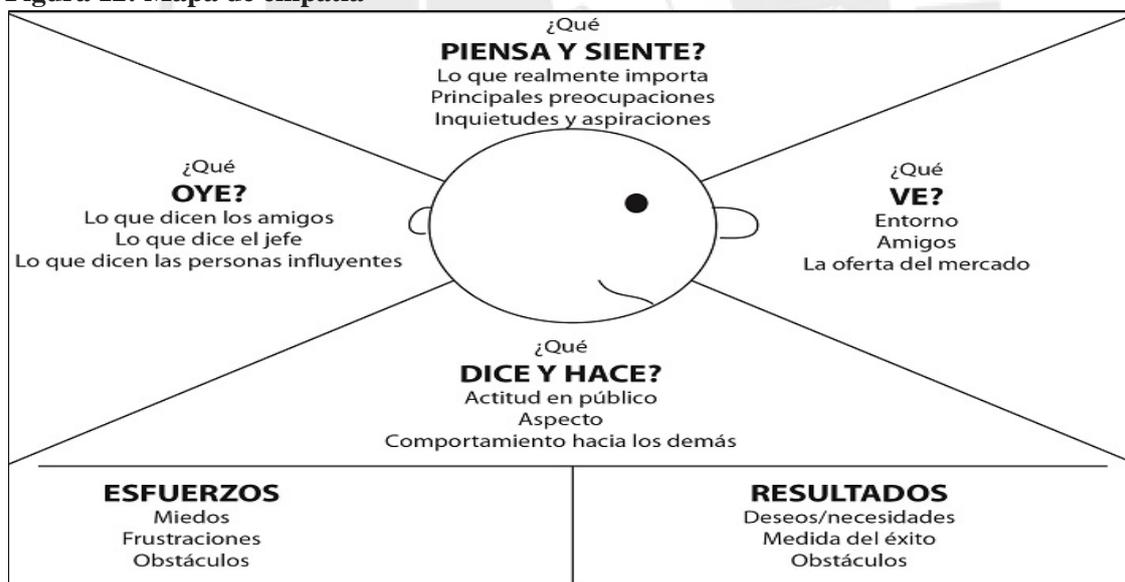
Las siguientes definiciones de herramientas y características relevantes para su aplicación fueron tomadas del Institute of Design at Stanford (2012) en la Mini guía: una introducción al Design Thinking Bootcamp Bootleg.

3.1 Mapa de empatía

El mapa de empatía busca entender a los clientes a profundidad por lo cual resume lo que se observa de manera que se puedan descubrir “*insights*” sorprendentes. Para esto, se debe dividir en 4 espacios una hoja, pizarra o muro. En los espacios, se busca identificar lo que dice, hace, piensa y siente el cliente. Estos últimos dos, no se pueden visualizar de forma directa por lo que es necesario prestar atención a los detalles como: lenguaje corporal, tono de voz, etc.

Luego de haber investigado estos cuatro cuadrantes se cuenta con la información necesaria para saber qué requiere el cliente y esto influye en cómo se diseña la solución. Es importante prestar atención a los verbos que dicen los clientes ya que estos denotan necesidades.

Figura 12: Mapa de empatía



Fuente: Innokabi (s/f).

Para el presente proyecto, se realizaron 3 mapas de empatía para recoger *insights* de entrevistas a profundidad a posibles adoptantes jóvenes (durante la exploración de la necesidad), rescatistas y padres de familia (durante el prototipado y testeo). De acuerdo a ello, el mapa de empatía resulta relevante para el proyecto profesional, pues presenta de manera dinámica y gráfica las ideas necesarias para diseñar posibles soluciones a las necesidades identificadas.

3.2 Lluvia de ideas o *Brainstorming*

El *brainstorming* permite que un grupo de personas genere de forma creativa muchas ideas las cuales no producirían rápidamente frente a una hoja de papel. Es una técnica que se enfoca en el trabajo grupal y el pensamiento colectivo. En ese sentido, un grupo de personas en una sesión entre 15 y 30 minutos escriben de manera visual en una pizarra todas sus ideas, las cuales deben ser captadas sin juzgarse. En ese sentido, uno construye ideas a partir de lo que los otros dicen y viceversa.

La persona encargada de guiar el *brainstorming* debe considerar 3 aspectos fundamentales: energía, requerimientos y espacio. El primero, se refiere a que el facilitador debe ser proactivo de manera que la conversación sea fluida. El segundo, se refiere a poner condiciones para el diseño de la solución. Por ejemplo: se le pide a un grupo construir una solución para disminuir el proceso de ventas de electrodomésticos. Sin embargo, se pone como condición no utilizar las redes sociales o aplicativos móviles como solución al problema por lo que esto último es un requerimiento para el diseño de la solución. Finalmente, el espacio se refiere al lugar donde se desarrolla la conversación el cual debe ser lo bastante grande para que todos entren con comodidad; y también, a la hoja o pizarra donde se escriben las ideas. Todos los miembros deben tener la posibilidad de plasmar sus ideas fácilmente sin impedir que otros lo hagan a la vez. Esta herramienta se empleó en las dos sesiones de ideación tanto para la dinámica individual como la grupal y su relevancia permite posibles soluciones al problema identificado.

3.3 Filtrado de ideas o *Cardsorting*

El *cardsorting* consiste en una filtración de las ideas que surgieron en el *brainstorming*. En este caso, el grupo juzga aquellas que son significativas e interesantes. Además, importa señalar que aquellas propuestas inviables pueden denotar algún aspecto característico que había sido pasado por alto. Si bien existen diferentes métodos de votación para elegir ideas, lo más importante es conversar acerca de ideas innovadoras y con potencial; posteriormente, se deberá llevar a cabo el diseño de estas diversas ideas que fueron seleccionadas.

Esta herramienta se empleó luego de las dos sesiones de ideación cuando el equipo de proyecto profesional se reunió para determinar qué idea iba a ser prototipada y testeada. La filtración de ideas mediante el *cardsorting* permitió determinar las ideas que tenían mayores probabilidades de tener éxito de acuerdo a los objetivos del proyecto profesional.

3.4 Malla receptora de información

La malla receptora de información facilita la recopilación de información al momento de presentar prototipos y modelos. Además, permite recibir feedback del usuario mientras interactúa con el prototipo. Esta herramienta tiene la intención de capturar ideas de cuatro áreas

diferentes: cosas que gustaron, cosas que pueden mejorar, cosas que no se entendieron y nuevas ideas a mejorar.

Para el presente proyecto, la malla receptora permitió recoger información de mejoras para el prototipo de plataforma que elaboró el equipo de proyecto.

En conclusión, la explicación de las metodologías *Design Thinking* y *Lean Startup* ha permitido que el equipo del proyecto pueda desarrollar con detalle cómo se llevará a cabo cada una de las etapas hasta la creación de la propuesta de modelo de negocio que se plantea presentar al finalizar el desarrollo del proyecto. A continuación, se iniciará con la exploración y definición de la necesidad la cual estará enfocada en el problema de la investigación.



CAPÍTULO 5: EXPLORACIÓN Y DEFINICIÓN DE LA NECESIDAD

Los capítulos presentados hasta este punto estuvieron enfocados en desarrollar el problema de la investigación ; el marco teórico el cual incluye todos los conceptos relacionados a emprendimientos sociales y las definiciones conceptuales del marco metodológico; el marco contextual conformado por el análisis internacional y nacional de los diferentes actores que se relacionan e intervienen en esta problemática; y finalmente, el marco metodológico el cual explica las fases de la investigación y las herramientas a utilizar en cada fase para el levantamiento de información.

El presente capítulo presenta el desarrollo de la metodología para el modelo de negocio el cual consta de tres momentos: investigación exploratoria, exploración general y exploración profunda. El primero momento, se centra en explicar cómo se llegó a la elección del problema a atender para este proyecto profesional; mientras que el segundo y tercer momento se encuentran vinculados con la necesidad de los jóvenes residentes de Lima por adoptar canes sin hogar y finalmente definir la necesidad como resultado de este proceso.

A continuación, se presenta la secuencia utilizada en el presente capítulo:

Figura 13: Momentos de la exploración y definición de la necesidad



Fuente: Elaboración propia.

1. Primer momento: Investigación Exploratoria

El proyecto profesional inició con una investigación exploratoria, la cual tuvo un proceso de 6 etapas, tal como se muestra en la figura 13. El desarrollo de la problemática se basó en referencias bibliográficas, información de páginas web relevantes, entrevistas semi estructuradas e informales a los expertos relacionados con el tema de animales abandonados. En este sentido, la información más relevante se obtuvo de fuentes primarias como entrevistas a dueños de albergues y trabajadores (Ver Anexo A); representantes de plataformas de adopción (Ver Anexo B) y otros expertos que podrían comentar a qué se debe el problema (Ver anexo D).

Para complementar la información recogida, se tomó en cuenta la opinión de tres expertos en modelamiento de negocios mediante entrevistas semi estructuradas para determinar las herramientas más adecuadas que permitan desarrollar una posible solución al problema expuesto en Capítulo 1.

Figura 14: Proceso de investigación exploratoria



Fuente: Elaboración propia.

Basado en estas entrevistas, se optó por considerar las metodologías de Design Thinking y Lean Startup como los más convenientes para el diseño de la propuesta (Ver Anexo E). A continuación, se desarrollará la exploración general la cual es la segunda etapa de la exploración de la necesidad.

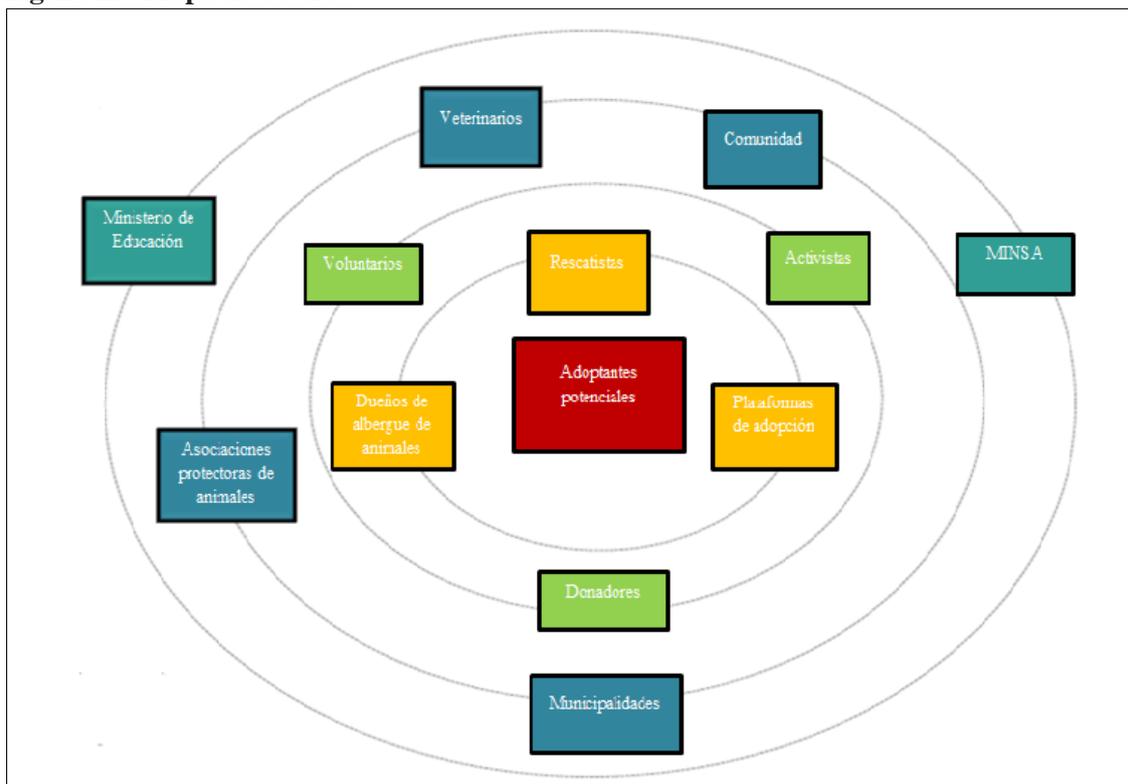
2. Segundo momento: Exploración General

Una vez definido el problema de canes abandonados (Capítulo 1) que se iba abordar y el uso de las metodologías de *Design Thinking* y *Lean Startup*, se continuó con la salida a campo para conocer cuál es la necesidad y a quien se va a diseñar la propuesta. Previamente, se realizó un mapeo de actores basado en las entrevistas mencionadas en el marco contextual (Capítulo 3) el cual muestra de forma gráfica los diferentes involucrados.

2.1. Mapeo de actores

El mapa de stakeholders es una herramienta que se utiliza para localizar los diferentes actores que se relacionan o que están interesados en un problema o necesidad (Gasca & Zaragoza, 2014). Por ello, se elaboró un mapa de las organizaciones y/o personas que se relacionan en diferentes niveles con el problema de animales abandonados. A continuación, en la figura 15 se muestra el mapa de stakeholders o actores que elaboró el equipo de proyecto profesional.

Figura 15: Mapa de actores



Fuente: Elaboración propia.

El mapa se elaboró tomando como base la intensidad con la que los actores se interesan y participan por el problema de animales abandonados en Lima: intervienen activamente, intervienen parcialmente, intervienen de forma ocasional y no intervienen. En el centro se consideró al usuario de la propuesta que serían los adoptantes potenciales.

En un primer nivel se encuentran los dueños de albergues, las plataformas de adopción y los rescatistas. Los albergues de animales son espacios dirigidos por personas que brindan refugio a animales y los dan en adopción de forma permanente. Las plataformas de adopción trabajan en conjunto con albergues formales como intermediarios para la publicación de los animales en internet. Los rescatistas son quienes dedican gran parte de su tiempo a recoger animales de la calle y buscarles un hogar; sin embargo, el espacio con el que cuentan es limitado por lo que su intervención se limita a un menor número de canes.

En un segundo nivel se encuentran voluntarios, activistas y donadores. Los primeros, se encargan de participar a tiempo parcial como apoyo para los albergues en el cuidado de los perros y/o para las plataformas de adopción apoyando en los eventos que realizan. Los segundos, se caracterizan por realizar protestas en contra del maltrato animal y buscan generar un cambio en la legislación. Los terceros, se encargan de realizar aportes a los albergues en dinero, alimento para perros y medicinas de forma periódica (mensual o quincenal).

En un tercer nivel se encuentran veterinarias, municipalidades, asociaciones protectoras de animales y la comunidad. Las veterinarias suelen promover las adopciones de mascotas utilizando los murales de sus establecimientos, y también, brindan servicios médicos a los albergues a un bajo costo el cual se conoce como costo social.

Algunos municipios realizan actividades aisladas para promover la tenencia responsable de mascotas. Primero, utilizan sus redes sociales para promocionar eventos como campañas de vacunación y esterilización con lo cual buscan disminuir el número de animales abandonados. Segundo, algunas municipalidades brindan espacios a los albergues para que puedan realizar campañas de adopción. Tercero, realizan intervenciones a espacios donde las condiciones donde viven los animales en condiciones de insalubridad.

Las Asociaciones Protectoras de Animales (Ver Anexo G) enfocan su actividad en educar a la población en temas de vacunación y esterilización animal. Finalmente, el último actor del cuarto nivel es la comunidad, a pesar de visualizar el problema en su entorno, decide no intervenir para solucionarlo.

En cuarto nivel, se encuentra el Ministerio de Salud, el cual debe promover campañas que limiten la reproducción animal; y el Ministerio de Educación, el cual debe concientizar a las personas sobre la responsabilidad de tener una mascota, como se mencionó en el Capítulo 3.

2.2. Empatización General

Durante la investigación exploratoria se identificaron actores que intervienen de diversas formas y se concluyó que los dueños de los albergues, los encargados de las plataformas de adopción y los rescatistas son quienes dedican mayor parte de su tiempo a rescatar y dar en adopción animales.

Para la etapa de empatización general el equipo de trabajo tomó como referencia la clasificación por grupos etarios propuesta por la Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas (OMEPE) en la guía para la estandarización de la gestión de información del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). En la siguiente tabla, se muestra los rangos de edades considera cada grupo etario y a cuántos participantes de cada grupo se ha entrevistado.

Tabla 13: Cantidad de entrevistados por grupo etario

Grupos etarios	Rango de edades	Número de participantes
Adolescentes	12 - 17 años	10
Jóvenes	18 – 25 años	15
Jóvenes adultos	26 – 29 años	5
Adulto	30 – 59 años	10
Adulto Mayor	60 años a más	5

Adaptado de: MIMP (2016).

En la tabla 13, se han omitido las siguientes clasificaciones: población infantil (menores de 1 año), primera infancia (hasta los 5 años de edad) y niñez (6 a 11 años). Esta omisión se debe a que los grupos mencionados desconocen la realidad de los canes abandonados, el cual fue el problema abordado en las sesiones.

Asimismo, la clasificación original de la OMEP sólo consideraba al grupo de jóvenes en un rango de 18 a 29 años. Sin embargo, se analizaron ciertas características diferenciadas en este grupo, por lo que se dividió este segmento en jóvenes (18 a 25 años) y jóvenes adultos (26 a 29 años).

Las entrevistas realizadas a los dueños de los albergues y a los equipos de las plataformas de adopción (Ver Anexo I y J) indicaron que son los jóvenes entre los 20 y 30 años quienes se encuentran más activos en torno al problema debido a que tienen la intención de adoptar, realizan donaciones y participan como voluntarios. Por esta razón, el equipo de proyecto profesional decidió que la mayor cantidad de personas a entrevistar pertenezcan al segundo y tercer grupo etario.

El foco de este proceso fue escuchar detenidamente a los individuos de cada grupo etario para identificar si perciben la situación de canes sin hogar como un problema que debe ser solucionado y en qué medida.

La primera empatización se realizó con un total de 45 personas correspondientes a los grupos presentados en la tabla 13. Este primer acercamiento se llevó a cabo mediante entrevistas informales con los participantes (Ver Anexo H, para ver la guía de preguntas)

Los resultados de este acercamiento inicial demostraron que jóvenes y adultos se sensibilizan con la situación de los animales abandonados; sin embargo, no tienen conocimiento respecto de quienes intervienen para reducir esta problemática. A cada persona se le aplicó una serie de preguntas (Ver anexo H) cuyos hallazgos por grupo etario se muestran a continuación:

- Los adolescentes (12-17 años): este grupo tiene interés en tener una mascota; sin embargo, le es indiferente si la mascota es comprada o adoptada. Al respecto, ignoran la problemática de animales abandonados.
- Los jóvenes (18-25 años): tienen mayor conocimiento respecto al abandono de los animales e identifican que en el distrito donde viven las entidades gubernamentales no intervienen. Además, consideran que la labor de los albergues es importante y en algunos casos intervienen, por ejemplo, buscando hogares para animales de la calle utilizando las redes sociales. En tanto, los que no intervienen les gustaría conocer cómo podrían ayudar. En ese sentido, señalaron que pese a tener que considerar a sus padres en la decisión, tienen intención de adoptar y compartir la responsabilidad de cuidar a la mascota.

- Los jóvenes adultos (26 a 29 años): este grupo tiene conocimiento del abandono de canes ya que lo visualizan en su entorno y cuando navegan en redes sociales. Además, señalaron que, si bien les resulta importante conocer de qué manera apoyar en el tema de animales abandonados, sus principales prioridades se centran en sus estudios y el trabajo a tiempo completo ya que en la mayoría de casos viven de forma independiente.
- Los adultos (30-59): consideran que existen muchos animales abandonados en busca de un hogar; sin embargo, le dan mayor prioridad a temas de salud y educación. En ese sentido, consideran que la labor que desarrollan los albergues no es relevante. No se sienten motivados a realizar una adopción debido a que en su mayoría tiene hijos pequeños y responsabilidades laborales. En tanto que, los que tienen hijos adolescentes, afirman que estos últimos mencionan que cuidaran a la mascota; sin embargo, los adultos son quienes asumen la responsabilidad.
- Los adultos mayores (60 años a más): no muestran interés ni conocimiento respecto a los animales abandonados en Lima. Además, opinan que el trabajo de las entidades públicas deben enfocarse en combatir la delincuencia y promover la educación. Por último, no se sienten motivados adoptar por miedo a que la mascota les ocasione una complicación de salud.

De estas entrevistas se logró identificar que los jóvenes en el rango de edad de 18 a 25 años son los que más se sensibilizan con los animales abandonados, tienen interés en tener mascotas, influyen en los adultos para compartir la responsabilidad de tener una mascota y finalmente, tienen conocimiento de las adopciones por redes sociales y las han llevado a cabo o conocen alguien que lo haya hecho.

Los siguientes tres grupos, jóvenes adultos, adultos y adultos mayores, dan prioridad a otros temas (delincuencia, salud y educación). Los jóvenes adultos le brindan mayor interés a la educación y al trabajo. Los adultos realizan otras actividades que ocupan gran parte de su tiempo y al respecto señalan que ni los hijos adolescentes ni los niños apoyan en el cuidado de las mascotas. Los adultos mayores ignoran este problema y además tienen miedo de complicar su salud por tener una mascota.

En adición, los adolescentes mencionaron que tener una mascota es sinónimo de compartir y jugar con alguien que les brinda cariño y compañía; sin embargo, no se percatan de la responsabilidad que implica.

Según Anais Anaya (Ver Anexo I, para mayor detalle), la intención de adopción y las adopciones que se concretan provienen en su mayoría de los jóvenes. En suma, señala que la mayoría de voluntarios que apoyan al albergue pertenecen a este rango de edad. Tomando en

cuenta esta información, lo expuesto por la dueña del albergue coincide con los hallazgos obtenidos en la empatización general.

Además, las encargadas de la plataforma Matchcota: Lucía, Pamela y Daniela (Ver Anexo J, para mayor detalle) manifestaron que en la actualidad son los jóvenes quienes se encuentran más sensibilizados con el tema de la adopción de animales, lo cual se evidencia en su participación como voluntarios en los albergues. También, pertenecen a este rango de edad quienes suelen preguntarles por correo o por su fan page de Facebook los requisitos para adoptar una mascota.

En conclusión, las entrevistas realizadas a los diferentes grupos etarios, demostraron que son los jóvenes los que más se identifican con el problema de animales abandonados, el cual pueden ayudar a combatir mediante la adopción. En esta línea, los resultados de las preguntas complementarias a los dueños de albergues y los miembros de Matchcota (Ver Anexo I y J, para mayor detalle), coincidieron con los hallazgos obtenidos en la empatización general

A continuación, se presenta cómo funciona el proceso de adopción en Lima y las observaciones que realizó el equipo del proyecto de este proceso.

3. Tercer momento: Exploración a profundidad

En el acápite anterior se realizó la empatización general a partir del cual se delimitó al usuario, quien posee las siguientes características: jóvenes de 18 a 25 años y residentes de Lima Metropolitana con intención de adoptar.

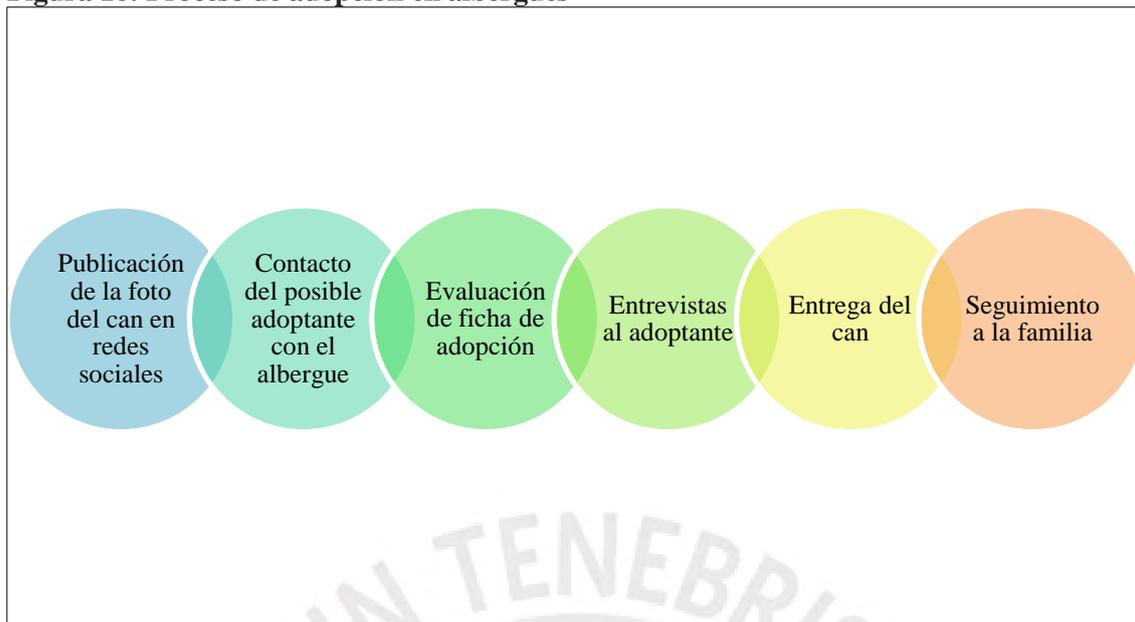
La exploración a profundidad consta de tres etapas las cuales son las siguientes: presentación del proceso de adopciones en albergues en Lima; observación de procesos de adopción; y empatización a profundidad con el usuario.

3.1. Presentación del proceso de adopciones en albergues en Lima

La finalidad de presentar el proceso de adopción en albergues consiste en contextualizar cómo se lleva a cabo y de qué manera intervienen los posibles adoptantes.

A continuación, se explicaran las fases del proceso de adopción en albergues en Lima el cual se determinó por las entrevistas realizadas a los dueños de albergues, trabajadores y miembros de la plataforma de adopción (Ver Anexo A, para mayor detalle).

Figura 16: Proceso de adopción en albergues



Fuente: Elaboración propia

El equipo de proyecto identificó que el proceso habitual de adopciones en albergues consta de 6 fases. Primero, los canes que ya se encuentran en óptimas condiciones de salud, son publicados en las redes sociales de cada albergue. Segundo, las personas visualizan a los animales y contactan a los albergues mediante mensajes al Facebook o llamadas telefónicas. Tercero, los encargados de los albergues envían una ficha de adopción para que los posibles adoptantes respondan una serie de preguntas que serán evaluadas. Estas preguntas buscan determinar si la persona es apta o no para tener una mascota, algunas son relevantes como: ¿en el predio donde vive se permiten mascotas?, ¿los miembros de tu familia están de acuerdo con tener una mascota?, ¿Por qué quiere tener una mascota?, etc. Cuarto, se realiza la entrevista al adoptante previa aprobación de la ficha de adopción que se le fue enviada. En esta fase, un miembro del albergue (usualmente el dueño del albergue) visita al adoptante con la finalidad de validar la información brindada en la ficha de adopción y confirmar su compromiso con la mascota. Quinto, luego de la visita se entrega al can en el domicilio de la familia adoptante. Finalmente, el albergue realiza seguimiento a la familia para confirmar que no tengan inconvenientes con la crianza de la mascota y persista su intención de tenerlo como mascota.

El proceso de adopción expuesto hasta este punto está enfocado en las actividades que realizan los albergues cuando llevan a cabo una adopción; sin embargo, como se mencionó en el capítulo 3, las plataformas de adopción pueden intervenir en este proceso. En este caso, las plataformas realizan las fases desde la evaluación de las fichas de adopción hasta el seguimiento a la familia, posterior a la adopción, con el apoyo de los dueños del albergue.

3.2. Observación de procesos de adopción en Lima

A continuación se exponen los resultados obtenidos de la observación del equipo de trabajo a dos procesos de adopción. Primero, se mostrará los hallazgos correspondientes a un proceso de adopción promocionado por la plataforma WUF; y segundo, los hallazgos extraídos de la participación en una entrevista que realizó Matchcota a un posible adoptante.

La razón de estar presentes en un proceso de adopción consistió en identificar el contexto y las estrategias que utilizan dos actores de primer nivel, tomando como referencia el mapa de actores elaborado, para incentivar las adopciones en los jóvenes residentes de Lima Metropolitana.

a) Proceso de adopción en el parque Play Land Can (San Borja - Pentagonito)

La plataforma WUF (s/f) llevó a cabo una campaña de adopción el día 4 de Junio de 2017 a las afueras del Pentagonito, el equipo del proyecto pudo obtener los siguientes factores positivos y negativos en el evento (Ver anexo M, para mayor detalle).

Tabla 14: Hallazgos de la campaña de adopción de WUF

Proceso de adopción con WUF	
Factores positivos	Factores negativos
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El espacio donde se desarrolló fue parque el cual permitía que las familias y sus mascotas puedan disfrutar en amplias áreas verdes. ➤ Este espacio tiene “stands” de venta de accesorios para mascotas y servicios gratuitos de vacunación lo cual atraía gran cantidad de público. ➤ Este lugar tiene gran afluencia de público por lo que es atractivo para mostrar a los canes en adopción ➤ El contacto inicial se da mediante un acercamiento a los canes que se exponen y posteriormente, los adoptantes establecen un diálogo con los voluntarios para obtener más información. ➤ Interés de las personas por el albergue del cual provenía la mascota y quien era el encargado de dicho albergue. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejor coordinación sobre la hora de inicio ya que no comenzaron a la hora establecida en el evento de Facebook ➤ La organización no contaba con muchos voluntarios para cuidar a las mascotas ➤ Se exhiben pocas imágenes de todos los canes que se encuentran en adopción ➤ Poca difusión del evento ya que los asistentes a esta campaña de adopción eran en su mayoría personas que se acercaban por curiosidad y no por conocer del evento ➤ Algunos de los canes en adopción eran un poco agresivos y producía que posibles adoptantes pierdan interés en realizar preguntas a lo voluntarios

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, la observación a este tipo de adopción presencial resulta positivo por el hecho de que los animales se exponen ante un gran número de personas; y además, el contacto que tienen ellas con los canes, en cierta forma, incentiva que se interesen por ellos y pregunten por sus características de personalidad y respecto al lugar de donde provienen.

b) *Proceso de adopción mediante plataforma virtual (Matchcota)*

Durante el proceso de observación de la entrevista realizada por la plataforma virtual, la cual se llevó a cabo el día 7 de junio de 2017 en la vivienda de los adoptantes, el equipo del proyecto pudo obtener los siguientes factores positivos y negativos. (Ver anexo N, para mayor detalle).

Tabla 15: Hallazgos de proceso de adopción de Matchcota

Proceso de adopción de Matchcota	
Factores positivos	Factores negativos
<ul style="list-style-type: none">➤ Permite a los miembros del equipo de Matchcota conocer el hogar donde vivirá el can para poder hacer seguimiento a la familia➤ Permite conocer las expectativas de los adoptantes sobre la tenencia de la mascota➤ Se resuelven todas las dudas que tenga el adoptante en cuanto al proceso de adopción➤ Permite que los miembros de la plataforma brinden información sobre el cuidado de la mascota➤ Se reafirma el compromiso del adoptante de continuar el proceso de adopción.	<ul style="list-style-type: none">➤ No permite que los miembros de la familia conozcan presencialmente al can a adoptar.➤ Dificultad para encontrar un momento en el cual estén todos los miembros de la familia➤ La ficha de adopción es muy extensa, lo cual reduce la posibilidad de que esta se concrete.

Fuente: Elaboración propia.

De este proceso de adopción, mediante plataforma web, se destaca que los encargados se aseguren que persista el compromiso de los adoptantes para adoptar una nueva mascota. Otro aspecto positivo a resaltar de este proceso de adopción es el hecho que los miembros de la plataforma se encargan de enseñar a la familia sobre los cuidados que deben tener en consideración con la mascota.

3.3. Empatización a profundidad con jóvenes

Una vez identificado el usuario a quien se le va a diseñar y cómo este se desarrolla en el contexto de las adopciones se da paso al proceso de empatización a profundidad. Primero, se desarrollan entrevistas a profundidad a jóvenes con la finalidad de entender las características del usuario y definir un perfil; y segundo, se llevarán a cabo dos talleres de empatización para identificar si reconocían otros actores involucrados en la adopción de canes.

a) Entrevistas a profundidad

Para entender con mayor precisión las características del usuario para el cual se está diseñando se desarrolló una guía de entrevistas (Ver Anexo K) la cual consta de dos partes.

Primero, se realizaron preguntas de empatía, para conocer emociones y sentimientos de las personas. Estas preguntas de empatía se realizaron a 20 jóvenes entre 18 y 25 años, las cuales permitieron conocer los siguientes hallazgos.

- Buscan vivir en un entorno saludable
Realizaron comentarios respecto a que les gusta pasar tiempo en familia en espacios públicos limpios
- Buscan estar informados mediante redes sociales
Mencionaron que no gustan de programas televisivos nacionales, por lo que para conocer sobre acontecimientos actuales prefieren usar las redes sociales o leer versiones online de diarios como La República o Publímetro
- Buscan dar solución a problemas sociales y fomentar la participación de sus amistades
Comparten noticias sobre emprendimientos sociales con la finalidad de intervenir en alguna acción transformadora. Por ejemplo, el caso de los taxistas con discapacidad auditiva de Uber: “Me gustaría que la gente tome conciencia y comprenda la discapacidad de estos conductores y a la vez los apoye para que tengan un trabajo”
- Rechazan el maltrato animal
En redes sociales y en la televisión observan casos de violencia y maltrato animal lo cual les genera frustración y comentan lo siguiente “Las personas que maltratan a los animales son un peligro para la sociedad”
- Buscan reconocimiento de la sociedad por temas variados
Comparten sus logros y actividades de forma activa en redes sociales. Por ejemplo, un viaje con amigos o la graduación de su universidad.

Segundo, se realizaron preguntas de investigación enfocadas en profundizar el tema central sobre las adopciones. Las entrevistas a profundidad realizadas permitieron identificar 3 tipos de perfiles relacionados con el interés de los jóvenes por realizar una adopción en Lima, los que son expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 16: Perfiles identificados de las entrevistas realizadas

Tema	Desinteresado	Interesado	Doglover
Adopciones	Indiferencia por realizar una adopción	Podrían adoptar una mascota	Adoptan mascotas
Emociones por la problemática e intervención	No le genera emoción ver un animal callejero	Ve un animal callejero y le brindan alimento	Ve un animal callejero, le brinda alimento y cuidados hasta encontrarles un hogar
Difusión del problema	No suele difundir noticias de animales abandonados	Comparte en redes sociales publicaciones de animales abandonados	Comparte en sus redes sociales y en páginas web de organizaciones de rescate animal noticias de animales abandonados
Relación con otros actores	Desconocen sobre la labor que realizan los albergues, los plataformas y los rescatistas	Conocen un poco del trabajo de WUF y Matchcota. Admiran la labor de los rescatistas Desconocen sobre los albergues	Conocen a todos los actores y se relacionan con ellos como voluntarios y donadores

Fuente: Elaboración propia.

En los siguientes párrafos, se analiza la necesidad de cada uno de los perfiles. A los “desinteresados” no les genera emoción ver animales sin hogar por lo que no se interesan en las adopciones. Además, no consideran necesario el trabajo de los albergues y no comparten fotos de animales abandonados ya que para él no es una prioridad. Por su lado, los denominados “Doglovers” muestran interés por querer adoptar un perro sin considerar la raza de los mismos. Asimismo, cuando ven un animal callejero le brindan un hogar temporal hasta poder encontrarle un hogar, utilizando todos los medios de comunicación que estén a su alcance como sus redes sociales o avisándole a sus familiares y amigos para difundir la noticia. Además, conocen a los albergues existentes y plataformas de adopción, y aportan como voluntarios o donadores.

Con respecto al perfil de los “interesados”, se encuentra en un punto medio entre los dos perfiles presentados líneas arriba. Le gustan los animales y cuando ve publicaciones de animales en busca de un hogar lo comparte utilizando sus redes sociales. Asimismo, desconoce la labor que realizan los albergues respecto a las adopciones de mascotas. Otro hallazgo muy importante es que los “interesados” muestran un interés por adoptar a una mascota en un corto plazo; sin embargo, no conoce de alternativas que le faciliten el proceso de adopción.

En resumen, los desinteresados no se sensibilizan con el problema de animales abandonados. En el caso de los Doglovers, estos se interesan por el tema de estudio y tienen conocimiento de los actores que intervienen. En ese sentido, el equipo de proyecto analizó si estos debían ser el usuario de la propuesta; sin embargo, se pensó que el impacto sería mayor si

se trabajaba con un grupo interesado y con poco conocimiento. De esta forma, se decidió empatizar con los jóvenes interesados.

b) Talleres de empatización

Se realizaron dos talleres de empatización con jóvenes, donde el primero se desarrolló con 6 integrantes y el segundo con 8. La primera parte del taller consistió en la exposición de imágenes sobre la problemática de animales abandonados con la finalidad de profundizar en los sentimientos que les generaba esta problemática. En la segunda etapa, se les presentó imágenes sobre dos actores: albergues y plataformas de adopción existentes en Lima.

- **Primer taller de empatización**

El primer taller de empatización se desarrolló con 6 jóvenes entre dieciocho y veinticinco años (Ver Anexo O) tomando como referencia la guía de preguntas para la dinámica de empatización (Ver Anexo Ñ). A partir del mismo, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Durante la primera parte del taller, los participantes denotaban tristeza por la existencia de animales abandonados. Al respecto, los jóvenes señalan que en condición de abandono estos padecen de problemas de salud y falta de alimento. Además, resaltan que la razón por la cual los animales se muestran tristes se debe a que no pertenecen a una familia. También, mencionaron que podían visualizar este problema en zonas donde viven como Los Olivos y Cercado de Lima.

Ninguno de los participantes del taller identificó de qué manera intervienen los organismos públicos para mitigar este problema lo cual les generaba fastidio. Además, denotaron preocupación de que existan personas que alojen un número excesivo de animales ya que esto puede convertirse en un foco infeccioso de enfermedades para la comunidad. Otra característica que se mencionó en el taller fue que un aspecto relevante para concretar una adopción era la condición de salud de los animales.

Durante la segunda parte del taller, los participantes no lograron reconocer las imágenes de los albergues que se les mostró; sin embargo, mencionaron haber visto publicidad relacionada de los mismos en redes sociales y campañas realizadas dentro de la PUCP.

Respecto a las plataformas de adopción, los participantes resaltaron la desconfianza hacia estas organizaciones; mencionaron que habían oído de estas; sin embargo, tenían miedo de adoptar algún animal debido a que desconocían lo que el can había vivido.

En conclusión, la empatización con el primer grupo permitió identificar que los jóvenes están pendientes de lo que acontece a su alrededor (distrito de residencia) Asimismo, la adopción con intermediarios, en este caso plataformas, les genera desconfianza. Los comentarios recibidos demostraron que no creían en toda la información publicada en las

plataformas. Por esta razón, prefieren hablar directamente con quien rescata o es el responsable del can.

- **Segundo taller de empatización**

El segundo taller de empatización se desarrolló con ocho jóvenes entre dieciocho y veintidós años de edad (Ver Anexo P) tomando como referencia la guía de preguntas para la dinámica de empatización (Ver Anexo Ñ). Esta dinámica permitió obtener los siguientes hallazgos:

En la primera parte, los asistentes se sensibilizaron con los animales abandonados que observaban en las calles y, como consecuencia, les llevaban alimento y abrigo. Los participantes del taller comentaron que los animales abandonados carecen de alimentos y cariño; y, además, se encuentran en mal estado de salud. Este segundo taller se diferenció del primero ya que los participantes reconocieron que las municipalidades llevaban a cabo campañas de esterilización.

En la segunda parte, los asistentes mencionaron que no reconocían las imágenes de los albergues y de las plataformas; sin embargo, los logos les sugerían la venta de productos para animales y asociaciones de protección animal.

Luego de mostrar las imágenes de las plataformas, se explicó el tipo de organización y la finalidad que cumplían, lo cual generó interés en los participantes que comentaron que se trataba de una buena iniciativa. Sin embargo, afirmaron que les gustaría tener contacto directo con el animal para conocer su personalidad. Por último, mencionaron su interés en adoptar aunque reconocieron que son los padres quienes intervienen en la decisión final.

En conclusión, la empatización con el segundo grupo permitió identificar que los participantes sentían empatía con el problema. Además, reconocieron que las plataformas ayudan a los canes a encontrarles un hogar; sin embargo, los asistentes mencionaron que prefieren conocer a las mascotas antes de tomar la decisión.

4. Definición de Point of View (POV)

La información recabada del segundo y tercer momento fue la que permitió definir la necesidad. El segundo momento sirvió para conocer la propuesta de adopciones en Lima y los actores que intervienen de diversas maneras para afrontar el problema de animales abandonados. También, presentó una clasificación por edades la cual concluyó que el rango de edad del posible adoptante era de 18 a 25 años (jóvenes). El tercer momento permitió construir el perfil “Interesado”, el cual se siente motivado por adoptar y considera el trabajo que realizan los albergues y plataformas como relevante para la sociedad. De la misma manera, esta etapa identificó las tres afirmaciones más resaltantes del usuario (jóvenes interesados).

recibir amor?”. A continuación, se desarrollará el capítulo de Ideación, para el cual se utilizará el desafío como base para la creación de nuevas ideas.

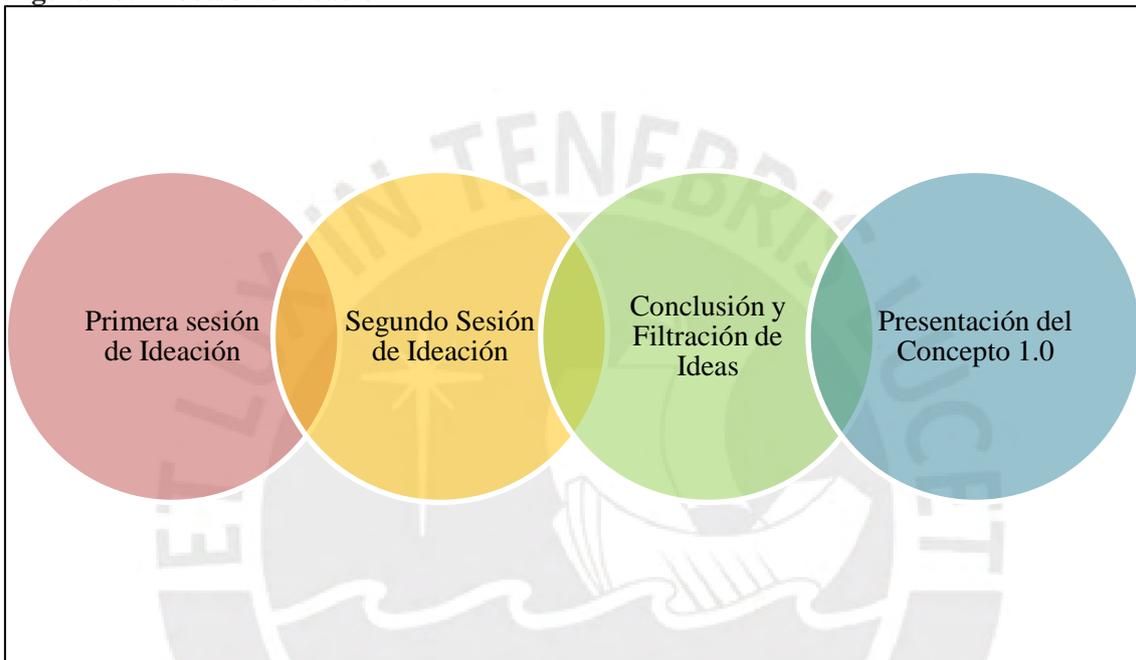


CAPÍTULO 6: IDEACIÓN

Una vez realizada la exploración y definición de la necesidad se inicia la fase de Ideación, la cual consiste en desarrollar diversas propuestas que den solución al problema identificado de una manera creativa. A continuación, se explicará a detalle las dos sesiones de ideación que se desarrollaron en el transcurso del proyecto profesional y cuya finalidad fue determinar el concepto 1.0. el cual servirá para crear el primer prototipo.

A continuación, se presenta la secuencia utilizada en el presente capítulo:

Figura 18: Proceso de ideación



Fuente: Elaboración propia.

1. Sesiones de Ideación

Una vez definida la necesidad en el capítulo 5, el equipo consideró pertinente presentar los *insights* más importantes extraídos durante la etapa de empatización profunda con los usuarios, en los cuales se evidencie el desafío del presente proyecto profesional. A continuación, se exponen los *insights* más relevantes extraídos del usuario jóvenes entre 18 a 25 años en Lima:

- Visualizan de forma regular perros abandonados en la ciudad de Lima y eso les genera tristeza.
- El Estado no promueve las adopciones de canes en Lima.
- Quisieran adoptar una mascota pero desconocen cómo iniciar el proceso.
- Los posibles adoptantes consideran a la adopción como una alternativa viable para brindar y recibir cariño.
- *Facebook* es el medio por el cual se informan sobre animales que buscan un hogar.

Luego de presentar los principales *insights*, se procedió a organizar las sesiones de ideación, cuyo objetivo es que los participantes propongan gran cantidad de ideas diversas, las cuales buscan dar solución al POV previamente definido.

El objetivo de la Ideación es explorar un amplio espacio de soluciones al problema identificado, tanto en cantidad de ideas como en diversidad de las mismas. A partir de ello, el equipo consideró necesario elaborar una ficha resumen con las actividades que se realizaron en cada sesión y el número de participantes de cada una (Ver anexo Q).

De acuerdo a lo mencionado, el grupo de proyecto llevó a cabo dos sesiones de Ideación las cuales tuvieron la siguiente secuencia que se detalla en la Figura 19.

Figura 19: Secuencia de las sesiones de Ideación



Fuente: Elaboración propia.

a) Presentación del problema y desafío

En esta primera etapa se presentó el desafío de la investigación y los principales *insights* recogidos. La finalidad de esta etapa consistió en identificar que los usuarios reconozcan la existencia de la necesidad presentada como propia al igual que los *insights*. De la misma manera, recoger nuevas apreciaciones respecto al problema presentado. Posteriormente, se les explicó que la dinámica constaría de una parte individual y otra grupal.

b) Dinámica individual de Ideación

En la dinámica individual se les explicó a los participantes el objetivo de la sesión, la cual consistía en generar la mayor cantidad posible de ideas mediante el uso de la herramienta de *brainstorming* o lluvias de ideas. El equipo de trabajo consideró que el principal requerimiento de esta etapa sea que cada uno de los participantes genere 45 ideas dentro del plazo establecido (ver Anexo Q). En este caso, lo que se busca es variedad de ideas sin ahondar en que sean profundas, detalladas o factibles.

c) **Dinámica grupal de Ideación**

En la segunda dinámica de la etapa de Ideación, se procedió a agrupar a los participantes en equipos de 2 o 3 personas de modo que entre ellos den y reciban *feedback* de las ideas propuestas y también generen nuevas ideas. El objetivo de esta sesión es que el debate permita elegir las 2 mejores ideas de cada individuo y, posteriormente, construir una idea conjunta basada en diferentes perspectivas (ver Anexo Q).

El contraste de ideas y la construcción de nuevas ideas grupales a partir de las ideas individuales fue clave en esta etapa. Asimismo, ambas dinámicas son consideradas igual de relevantes debido a que aportan insumos para el equipo de trabajo.

1.1. Primera sesión de ideación – 13 de Mayo del 2017 - Jóvenes con interés en adoptar

En esta sección, se explicará de manera detallada cómo se llevó a cabo la primera sesión de ideación y posteriormente, se presentaran los hallazgos obtenidos (ver Anexo R).

1.1.1 Presentación del desafío

En esta primera parte, se les mostró a los participantes el desafío: “¿Cómo podríamos hacer que los jóvenes limeños tengan un medio adecuado para adoptar canes y de esta forma puedan dar y recibir amor? y los *insights* explicados líneas arriba. A partir de ello, los participantes reconocieron que existe un gran problema con el tema de los canes abandonados y que existe la posibilidad de querer adoptarlos pero no saben por dónde y cómo empezar. También, mencionaron que, en algunos casos, los perros que tenían como mascotas habían sido comprados por sus padres. Sin embargo, señalaron que les hubiese gustado conocer y adoptar un can de los diversos albergues ya que sienten que contribuyen con su comunidad.

Asimismo, los participantes aceptaron que en otros países de Latinoamérica, en comparación con Perú, el tema de adopciones se encuentra más desarrollado y evidencia de ello es que pocos canes se encuentran en las calles.

Además, los participantes señalaron que la mayoría de distritos no toman acción frente al abandono animal y tienen una sobrepoblación de perros callejeros que no incentivan a una cultura de cuidado y protección de animales ante este problema.

Cuando se preguntó a los participantes por qué creían que las personas no sienten interés por adoptar a los canes de los albergues de animales o aquellos que son publicados en redes sociales dieron las siguientes respuestas:

P1: “*Creo que no hay suficiente difusión de los albergues y plataformas de adopción; por lo que para tener una mascota se recurre a la compra*”

P2: “No hay confianza de que las mascotas de los albergues estén bien cuidados, por lo que no genera confianza para adoptarlos”

P3: “Por desconocimiento de la ubicación de los albergues”

P4: “Creo que existen personas que acumulan perros y no los tienen bien cuidados”

P5: “Me gustaría saber qué vacunas les han puesto a los animales de los albergues y si se encuentran bien de salud”

1.1.2 Dinámica de Ideación individual

La primera dinámica de ideación tuvo lugar en el Edificio de Servicios Estudiantiles Tinkuy de la PUCP. Las edades de los participantes oscilaban entre 18 y 25 años y se caracterizaban por tener un perfil interesado, como se definió en el capítulo 5.

Una vez presentado el desafío, se procedió con el desarrollo de la dinámica individual, en la que los participantes debían generar la mayor cantidad de ideas posibles utilizando la herramienta de *brainstorming*. Esta dinámica permitió que los participantes puedan crear o improvisar situaciones en relación al desafío. La mayoría de las ideas se orientaban por propuestas tecnológicas como la creación de “apps”; y también, “afiches informativos” que brinden información a personas interesadas para encontrar a su mascota ideal. En esta primera etapa, se obtuvieron un total de 45 ideas, en la que cada participante creó 8 ideas en promedio.

La mayoría de las ideas generadas por los participantes en esta primera sesión estuvieron orientadas al uso de tecnología. Al finalizar esta primera dinámica de ideación individual, se procedió a agrupar a los participantes para la dinámica de ideación grupal.

1.1.3 Dinámica de Ideación grupal

En la segunda dinámica de ideación, se les solicitó a los participantes que escojan las 2 ideas que más les gustaron, las cuales servirían para crear la idea final de cada grupo. Por último, esta idea se expuso ante el otro grupo y viceversa, de forma que reciban comentarios o *feedback* (positivo o negativo) respecto a las ideas expuestas.

A continuación, se muestra la idea finalista de cada grupo:

a) Idea finalista del grupo 1: “Aplicativo móvil”

- Mostrar buenas fotos de los perros con vestimenta graciosa.
- Incluir videos de la evolución de los canes desde que llegaron al albergue.
- Programa de beneficios para los que adoptan.
- Formularios de adopción entendibles y concisos.

b) Idea finalista del grupo 2: “Afiche informativo”

- Mostrar información sobre esterilizaciones y vacunas sobre los canes a adoptar.

- Número de teléfono, mapa de ubicación y horario en que se pueda visitar al albergue.
- Exhibir beneficios de adoptar una mascota.
- Incluir cifras respecto a animales abandonados en Lima.

1.2. Segunda sesión de ideación – 20 de Mayo del 2017 - Jóvenes que han realizado una adopción

En esta sección, se explicará de manera detallada cómo se llevó a cabo la segunda sesión de ideación y seguidamente, se presentaran los hallazgos obtenidos (ver Anexo S).

1.2.1 Presentación del desafío

Al igual que los participantes de la sesión previa, confirmaron que en Lima existe un problema de exceso de animales sin hogar. Además, quienes adoptaron de albergues de animales señalaron que la razón por la cual una cantidad reducida de personas conocen los albergues se debe a la poca difusión en redes sociales. Por otro lado, los que adoptaron por medio de rescatistas indicaron que estos tienen una participación activa en redes sociales.

Asimismo, señalaron que una posible razón por la que las personas no visitan los albergues se debe a la lejanía de estos y, como consecuencia, al no conocer presencialmente al can, esto influye de forma negativa para que las adopciones se concreten.

Adicionalmente, los participantes comentaron que tienen conocimiento respecto a que se han promulgado leyes de protección animal; sin embargo, las desconocen a profundidad. Al respecto, mencionan que las municipalidades deberían intervenir ya que en las calles pueden observar perros en malas condiciones de salud y añaden que en las noticias se ven casos de violencia contra las mascotas. Por lo expuesto, manifiestan satisfacción personal por haber adoptado y, también, admiran la labor que desempeñan los albergues de animales y los rescatistas.

Al momento de preguntar por qué las personas no encontraban la motivación para adoptar animales se mencionaron los siguientes comentarios:

P1: “Creo que la gente no adopta por desconocimiento. En cambio, encuentran veterinarias ofreciendo mascotas en venta en zonas urbanas céntricas”.

P2: “El Estado debería velar por el bienestar animal promoviendo las adopciones mediante campañas en espacios públicos.”

P3: “Las personas tienen miedo a que el perro no se encuentre en buen estado de salud”

P4: “Las personas creen que los perros adultos que se encuentran en adopción son difíciles de educar; sin embargo, la crianza de cachorros requiere mayor dedicación y esfuerzo”

Al momento de preguntar cómo difundir la importancia del cuidado y bienestar animal, las respuestas fueron tales como “visitas de alumnos del colegio a albergues”, “campañas de adopción en universidades” y “página oficial a nivel de distrito en redes sociales”, entre otras.

Mientras avanzaba esta fase, el grupo que adoptó de los albergues comentó que les hubiera gustado que en las plataformas de adopción se coloquen videos para observar la personalidad del can ya que su principal temor era que el perro tenga una personalidad incompatible con los miembros de la familia. Por otro lado, los que adoptaron por medio de rescatistas señalaron que les hubiera gustado que se publiquen fotos de cómo fue su proceso de recuperación.

1.2.2 Dinámica de Ideación individual

La sesión de ideación tuvo lugar en un cubículo de estudio en el Complejo de Innovación Académica. Esta se desarrolló con 8 participantes cuyas edades se encontraban entre 18 y 25 años; y se caracterizan, al igual que el taller anterior, por tener un perfil interesado, definido en el capítulo 5.

El desarrollo del brainstorming tuvo como resultado 43 ideas en total con lo que cada participante propuso entre 5 y 6 ideas individuales. Las ideas generadas en esta dinámica estaban enfocadas en realizar campañas de adopción y crear una plataforma de adopción. Al culminar, se procedió a juntar a los participante en grupos de a 4 para la siguiente dinámica.

1.2.3 Dinámica de Ideación grupal

En esta dinámica se les pidió a los dos grupos que seleccionen una idea finalista a partir de las ideas individuales principales que cada uno generó. Por último, esta idea se expuso ante el otro grupo y viceversa con el objetivo de recibir críticas y sugerencias de la idea expuesta.

A continuación, se muestra la idea finalista de cada grupo:

a) **Idea finalista del grupo 1: “Plataforma Virtual”**

- Mostrar a todos los perros que se encuentren aptos para la adopción
- Mostrar información sobre el cuidado de animales
- Que las personas puedan registrar a sus mascotas en caso que estos se pierdan
- Mostrar un mapa e información del albergue de donde proviene los mascotas

b) **Idea finalista del grupo 2: “Campañas de Adopción”**

- Mostrar en un espacio municipal los perros que cualquier persona o institución quiere dar en adopción.
- Realizar una evaluación médica gratuita a estos canes y, de ser necesario, esterilizarlos.
- Reconocer a quienes adoptan en boletines públicos o páginas de los municipios

- Difundir estas campañas en redes sociales y por medio de volantes para garantizar la afluencia de público.

Culminadas las sesiones de ideación, el equipo de trabajo realizó una sesión de selección de ideas tomando en consideración tanto las ideas individuales como las ideas finales generadas. Este proceso disminuyó la cantidad de ideas bajo ciertos criterios de selección.

1.3 Conclusiones y filtración de ideas

Finalizados los talleres de ideación con los usuarios, el equipo de proyecto se juntó para realizar una sesión de elección de ideas o cardsorting. En esta sesión se analizó todas las ideas individuales y grupales generadas durante las 2 sesiones de ideación con la finalidad de determinar las ideas con potencial y repensar algunas ideas. En un primer momento, se pusieron sobre la mesa todos los “post it” creados y se agruparon los descubrimientos similares. De esta manera, se obtuvieron las 4 ideas finalistas: aplicativo móvil, afiche informativo, plataforma virtual y campañas de adopción. Entre estas ideas, se realizó una evaluación por parte del equipo para determinar la idea a prototipar. Los criterios considerados para el filtrado fueron: viabilidad, deseabilidad y factibilidad. La puntuación va de 1 a 4 siendo 4 la mayor calificación.

Tabla 17: Criterios de filtración aplicados

IDEAS FINALISTAS	CRITERIOS			
	Viabilidad	Deseabilidad	Factibilidad	Total
Aplicativo Móvil	4	3	2	9
Afiche Informativo	1	2	4	7
Plataforma Virtual	3	4	3	10
Campañas de Adopción	1	3	4	8

Fuente: Elaboración propia.

La elección a criterio del equipo de trabajo determinó que se desarrollaría una plataforma virtual. Esta idea obtuvo la puntuación de 4 en viabilidad, 3 en deseabilidad y 3 en factibilidad. En los siguientes párrafos se expondrán los criterios elegidos por el equipo de trabajo para determinar esa puntuación.

En el criterio de viabilidad, se le asignó el puntaje de 4 al aplicativo móvil debido a que es escalable. A la plataforma se le asignó una puntuación de 3 ya que la difusión es más lenta. Por último, a los afiches informativos y campañas de adopción se les brindó el puntaje de 1 ya que dependen en gran medida de los recursos que se inviertan.

En el criterio de deseabilidad, se le asignó 4 puntos a la plataforma virtual por que permite responder a gran cantidad de los comentarios obtenidos durante la fase de empatización. En segundo lugar, se consideró el aplicativo móvil y las campañas de adopción con 3 puntos. Esta última idea es deseable por el hecho que permite a las personas tener contacto con los animales y, además, permite conocer a las organizaciones o personas que cuidaron a los canes. Por último, al afiche informativo se le asignó una puntuación de 2.

En el criterio de factibilidad, el afiche informativo y las campañas de adopción recibieron la puntuación de 4 debido a que representan costos bajos para la elaboración del prototipo. A la plataforma virtual se le asignó 3 puntos debido a que existen herramientas que permiten construir prototipos a bajo costo. Por último, al aplicativo se le dio la puntuación de 2 debido a que representa un mayor costo para la elaboración del prototipo y también, para mantenerlo en caso se implemente.

De esta forma, el equipo de trabajo, determino que la idea con mayor potencial era la plataforma virtual de adopciones cuya puntuación final fue de 10 puntos; en segundo lugar, se ubicó el aplicativo móvil con 9 puntos; en tercer lugar, las campañas de adopción con 8 puntos; y en cuarto lugar, afiche informativo con 7 puntos.

Las sesiones de ideación con el usuario y el equipo de proyecto determinaron que el prototipo a construir sería una plataforma virtual que brinde a los jóvenes un medio adecuado para adoptar. A continuación, se presenta un primer esbozo, concepto 1.0, tomando como base los hallazgos obtenidos y presentados previamente.

2. Presentación del Concepto 1.0

Este concepto considera todos los aportes dados por los participantes hasta este punto. A continuación, se detalla la plataforma web mediante la cual se busca fomentar las adopciones de animales en jóvenes con un perfil interesado.

“Consiste en una plataforma que presenta perros de tamaños y edad variable que están siendo dados en adopción en la cual el usuario tiene la posibilidad de contactar de forma rápida a los dueños de estos animales. Esta web solicita que las personas creen una cuenta e ingresen. De esta forma, tendrán acceso a la función de publicar (en caso deseen dar en adopción); y de adoptar, para aquellos que estén buscando una nueva mascota”.

Figura 20: Bosquejo del Concepto 1.0



Fuente: Elaboración propia.

En esta imagen, el Concepto 1.0, representa las dos opciones principales (“Adopta” y “Publica”) a ser desarrolladas a mayor profundidad en el capítulo 7. En el siguiente capítulo se crearan supuestos para tres actores identificados: los jóvenes entre 18 y 25 años con perfil interesado, los rescatistas y los padres de familia. Los supuestos permitirán crear varios prototipos que serán validados y cuya representación más simple es el bosquejo del concepto 1.0 (ver figura 20).

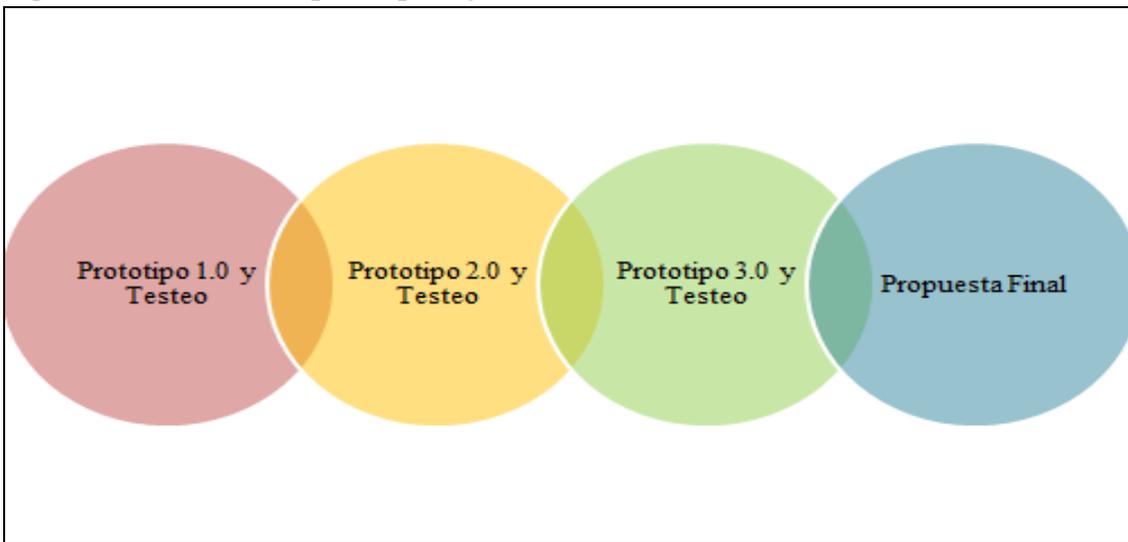


CAPÍTULO 7: PROTOTIPADO Y TESTEO

Luego de describir las sesiones de ideación en el capítulo anterior, se desarrolló el Concepto 1.0 del cual se realizó un bosquejo inicial para la elaboración de un primer prototipo que sea tangible para el usuario, el cual será desarrollado en el presente capítulo. A continuación, se describe el detalle del prototipo propuesto por el grupo de proyecto profesional, el cual va a corresponder al PMV⁴ y sobre el cual se realizarán testeos para validar los supuestos identificados.

A continuación, se presenta la secuencia utilizada en el presente capítulo:

Figura 21: Secuencia de prototipado y testeos



Fuente: Elaboración propia.

1. Prototipo 1.0

A partir de las dinámicas de ideación mencionadas en el capítulo anterior, se obtuvo el Concepto 1.0, el cual se esbozó en la parte final del capítulo 6. Esta ilustración presentó de forma básica el primer concepto, el cual se procedió a tangibilizar con el aporte de un diseñador y programador web. A continuación, se explicará detalladamente el proceso que se llevó a cabo para desarrollar el prototipo 1.0.

En primer lugar, se consideró necesario el apoyo de un programador y diseñador de página web para la elaboración de la plataforma de adopciones ya que la construcción de la página web requería el uso de herramientas informáticas avanzadas. Luego de contactarlo, se le explicó los requerimientos para la elaboración de la página web tomando como referencia las ideas de los participantes en las sesiones de ideación.

A continuación, se presenta la página inicial en la cual un posible adoptante podrá navegar y encontrar un can apto para ser adoptado.

⁴ Prototipo básico para interactuar con el usuario denominado Producto Mínimo Viable. (Ries, 2012)

Figura 22: Página de inicio del Prototipo 1.0



Fuente: Elaboración propia.

Al ingresar a la web, se observa el nombre del emprendimiento: aDOGtame⁵. La página cuenta con las opciones de Registrarse e Ingresar en la esquina superior derecha las cuales se observan en la siguiente figura.

Figura 23: Página de Regístrate e Ingresa del Prototipo 1.0

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se muestra la opción de “Regístrate” la cual incluye campos necesarios para el control del equipo de trabajo respecto a las personas que se integran a la comunidad. Los datos que se le solicita son los siguientes: nombres, apellidos, correo electrónico, password, género, dirección, edad y teléfono de contacto. En esta línea, se busca crear una base de datos de cada persona que ingresa a la página web, de manera que se conozca quién publica un animal en adopción o quién tiene interés en adoptar. En segundo lugar, se muestra la opción de Ingresa, en la que se debe colocar los nombres y apellidos del usuario seguido del password que se eligió en la opción de regístrate.

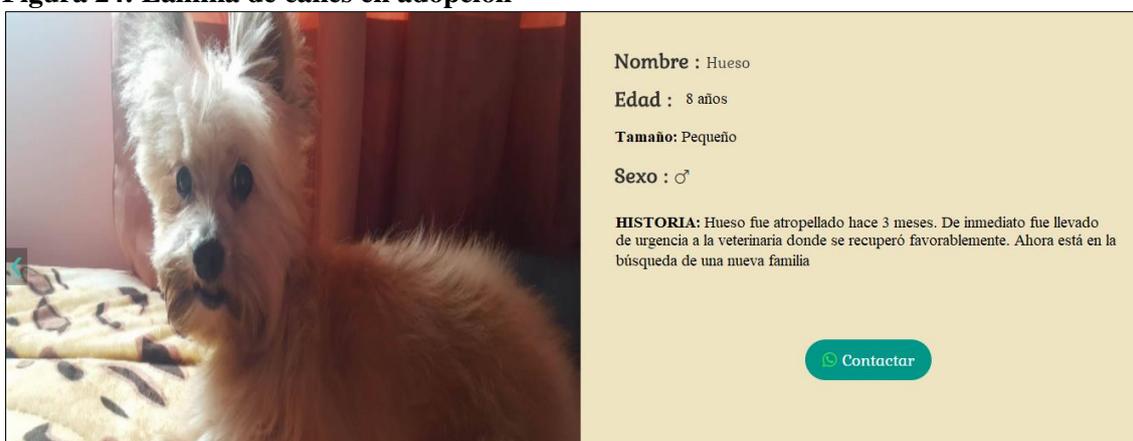
Cabe resaltar que las personas deben registrarse y loguearse⁶ en la plataforma para habilitar la opción de publicar un animal en adopción. Asimismo, al registrarse, también es posible buscar en la plataforma los canes en adopción y poder contactar con la persona responsable para efectuar la adopción del can elegido.

⁵ Relacionado al juego de palabras de perro en inglés (“dog”) y el mensaje de un can abandonado si pudiera comunicarse con una persona, el cual sería “adóptame”.

⁶ Introducir usuario y contraseña para acceder a un perfil personal desde donde publicar.

Entonces, al ingresar a la página web y loguearse se habilitan las opciones “Adopta” y “Publica”, las cuales son explicadas a continuación.

Figura 24: Lámina de canes en adopción



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 24, se observa un modelo de cómo se exhiben los perros en la plataforma al ingresar a la opción “Adopta” del menú de inicio. Además, se puede observar una imagen actualizada del can, su nombre, edad, tamaño y sexo. Lo más resaltante es la historia, la cual es narrada por la persona que entrega al perro en adopción, y cuya intención es sensibilizar a las personas para que conozcan la historia del can. Por último, el botón “Contactar” permite visualizar el número de celular de quien da en adopción de manera que se agilice la comunicación entre ambas partes.

Figura 25: Interfaz para publicar canes en adopción

Cuéntanos sobre el perro 🍗

Nombre

Edad

Tamaño

Macho Hembra

Dinos un poco mas...

Sube una imagen de la mascota

Seleccionar archivo Ningún archivo seleccionado

Publicar

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 25, se presenta el formulario que se exhibe en la interfaz⁷ de “Publica”. Esta opción solicita información básica que será expuesta en la sección de “Adopta”, como ya se mencionó en párrafos anteriores. Del mismo modo, permite que, quien publica, pueda colocar una imagen para exhibir al can en adopción. De esta manera, el usuario previamente registrado puede publicar en la página web el perro que desee dar en adopción.

⁷ Una interfaz es un espacio donde el usuario puede navegar en una página web permitiendo la interacción con esta última.

Figura 26: Interfaz de Testimonios



Fuente: Elaboración propia.

La plataforma contacta a aquellos que han adoptado un perro por medio del correo electrónico que se brindó al momento de registrarse. En ese momento, se les solicita la aprobación para publicar su historia con la nueva mascota. Cuando la persona acepta, se debe enviar una fotografía del perro así como también, un testimonio contando cómo la página “aDOGtame” cambió su vida y la del can adoptado tal como se muestra en la figura 26.

Figura 27: Interfaz de Noticias



Fuente: Elaboración propia.

La interfaz de noticias muestra información real sobre adopciones de animales en Lima e intervenciones municipales. Su relevancia, tomando como base las entrevistas realizadas, consiste en que los jóvenes que tienen o desean tener una mascota desconocen sobre los medios de adopción existentes, por lo que el equipo de proyecto decidió implementar esta sección.

Luego de explicadas las opciones principales del portal web (“Adopta” y “Publica”) y las interfaces de testimonios (figura 26) y noticias (figura 27), se procede a presentar los supuestos en base a los cuales el equipo de proyecto creó el prototipo 1.0.

1.1. Supuestos del Prototipo 1.0

En esta sección, se presentan los supuestos a validarse según la metodología de Lean Startup para determinar si el prototipo cumple o no las expectativas del usuario. Esta validación no tiene duración determinada ya que de forma permanente se realizan modificaciones.

Tabla 18: Supuestos del prototipo 1.0

Supuestos	Objetivos
La página web resulta atractiva y fácil de entender para el usuario	Verificar que la dinámica de la página web sea entendible y no genere confusiones en el usuario
El usuario valora la facilidad para contactar a quien entrega en adopción a un animal	Corroborar que las personas prefieren hablar directamente con quien entrega al can en adopción.
El usuario valora la opción con noticias que incluye videos y tips de cuidado animal	Comprobar que las personas desean información sobre el cuidado animal
Las personas que adoptan buscan reconocimiento	Confirmar que la sección de testimonios brinda satisfacción personal a quien adopta e influye que otros se interesen en adoptar

Fuente: Elaboración propia

La validación de los supuestos será de gran ayuda para ajustar la propuesta al usuario mediante el primer testeo que será explicado a continuación.

1.2. Testeo del Prototipo 1.0

El testeo se realizó con 20 jóvenes entre 18 y 25 años en la Pontificia Universidad Católica del Perú. La finalidad de este testeo fue obtener la primera impresión del usuario respecto al prototipo inicial, obtener su apreciación y modificar el prototipo mencionado (ver Anexo U).

Figura 28: Adoptando un perro



Fuente: Elaboración propia

Se les explicó a los usuarios cómo funcionaba el proceso de adopción y, para que puedan probarlo, se habilitó la opción de “Regístrate” y de esta manera simulen que están realizando el proceso de adopción. Primero, se registraban completando sus datos personales, lo cual les permite acceder a navegar en toda la página web; segundo, se selecciona la opción de “Adopta” en la cual se puede visualizar la galería de imágenes de las mascotas en adopción y

clickear⁸ en la imagen de tu interés para poder visualizar la información de la mascota así como el número del responsable con el que te puedes comunicar para poder iniciar el proceso de adopción. En esta línea, la validación respecto a los supuestos del prototipo 1.0 son presentados a continuación:

Tabla 19: Validación de Supuestos del prototipo 1.0

Supuestos	Validación
La página web resulta atractiva y fácil de entender para el usuario	Los comentarios respecto a la página web indican que es dinámica y de fácil comprensión
El usuario valora la facilidad para contactar a quien entrega en adopción a un animal	Se validó, realizaron comentarios favorables respecto a la rapidez con la que puedes contactar a quien da en adopción
El usuario valora la opción con noticias que incluye videos y tips de cuidado animal	Las personas aprecian la sección de noticias, consideran que existe gente que no se anima a adoptar debido a que no sabe cómo cuidar una mascota
Las personas que adoptan buscan reconocimiento	No, algunas personas señalaron que preferían que la historia de su adopción no sea publicada

Fuente: Elaboración propia

El testeó permitió obtener los resultados que se detallan en los siguientes párrafos:

Primero, la dinámica de la página resulta comprensible e interactiva para los jóvenes que ingresan a la web y, además, se pudo observar durante la validación que sabían intuitivamente cómo navegar en la plataforma. Uno de los participantes señaló que los formularios eran concisos lo que facilitaba que se publiquen a los canes. Adicionalmente, la forma de exhibir las historias de los canes incentivaba la adopción.

Segundo, se validó que los jóvenes valoran la facilidad para contactar con a quien da en adopción al can. En ese sentido, comentaron que la posibilidad de contactar por medio del aplicativo “WhatsApp”⁹ disminuía el tiempo del proceso de adopción de forma favorable. También, señalaron que preferían hablar directamente con el dueño ya que un intermediario puede dar información que no sea precisa sobre el can.

Tercero, el usuario señaló la relevancia de una sección de noticias que permita a las personas que tienen por primera vez una mascota, puedan leer, sin costo, información de utilidad para el cuidado de su nueva mascota. Al respecto, resulta ser una interfaz complementaria de gran relevancia para el público joven.

Finalmente, si bien algunas personas buscan reconocimiento, no se puede afirmar que todos desean que su historia de adopción sea publicada en la web. Por otro lado, lo que sí se comentó fue que los jóvenes buscan generar un cambio en la sociedad, por lo que resulta relevante que el proyecto tenga cuentas en las diversas redes sociales para que el usuario tenga contacto y difunda “aDOGtame”.

⁸ Acción de pulsar el botón del mouse para abrir o iniciar alguna función de la página web.

⁹ Nombre de una aplicación que permite enviar y recibir mensajes instantáneos a través de un teléfono móvil (celular).

2. Prototipo 2.0

El equipo de trabajo consolidó los resultados del primer testeo donde se detallan los aspectos a considerar para la construcción del prototipo 2.0 (ver Tabla 20). Al respecto, se mantiene la dinámica inicial del servicio ya que obtuvo gran aprobación de los usuarios. A continuación, se presentan los aspectos a mejorar en el prototipo 2.0:

Tabla 20: Aspectos de mejora en el prototipo 2.0

Aspecto a considerar en el prototipo 2.0
Agregar un botón adicional de búsqueda de canes extraviados
Incorporar el país donde se implementa el proyecto en el nombre
Agregar distinción entre canes por adoptar, en proceso de adopción y adoptados
Incluir cifras sobre la situación actual a nivel internacional y nacional de perros abandonados
Incluir un diagrama del proceso de la página
Incluir una opción de “Contacto”

Fuente: Elaboración propia

2.1 Detalle de mejoras en el prototipo 2.0

La figura 29 presenta el menú de inicio correspondiente al prototipo 2.0 el cual incorpora los aspectos señalados en la tabla 20.

Figura 29: Menú de Inicio Prototipo 2.0



Fuente: Elaboración propia

Los principales cambios que se visualizan son la incorporación de un botón de “Se busca”, la sección contacto en la parte superior y la modificación del nombre a “aDOGta Perú”. Estos cambios y el resto de modificaciones serán explicadas en los siguientes párrafos.

Figura 30: Interfaz de nuevo botón



The image shows a web form titled "Me perdí" with a bone icon. The form contains the following elements:

- Nombre
- dd/mm/aaaa
- Lugar
- Numero de telefono
- Selecionar archivo (No se eligió archivo)
- Descripcion...
- Ingresar

Fuente: Elaboración propia

Durante la fase de evaluación del primer prototipo, se sugirió la incorporación de un botón de búsqueda de mascotas. Por esta razón, el equipo de trabajo decidió incorporar un botón de “Se busca”. La dinámica es similar a las otras opciones de la plataforma: quien ha perdido su mascota rellena un breve formulario indicando el nombre de la mascota extraviada, la fecha en la que se perdió, el lugar donde se extravió, el teléfono de quién está buscando al can, una fotografía y una breve historia en la que se expliquen las características del perro.

Es importante señalar que esta funcionalidad de la página permite que las personas que encontraron un perro abandonado y tienen la intención de darlo en adopción, verifiquen primero si algún miembro de la comunidad está buscando el mismo perro que está en adopción. Entonces, este botón ayudará a las personas a buscar a sus mascotas extraviadas y que no lleguen a formar parte del grupo de animales abandonados.

Figura 31: Nombre alusivo al país de la intervención



Fuente: Elaboración propia

Se recogieron comentarios positivos respecto al nombre que escogió el equipo de proyecto para la propuesta de negocio. Además, señalaron que incorporar la palabra “dog” daba a entender que era una página para búsqueda de perros en otros países. Debido a ello, se decidió incorporar “Perú” en el nombre. En un principio, se escogió el nombre “aDOGtame” el cual se cambió por “aDOGta Perú” por los comentarios recibidos y que, además, el nombre inicial ya pertenecía a otra iniciativa. A partir de estos cambios, los participantes entendieron la finalidad del proyecto, el cual es una plataforma que promueve las adopciones en Perú y que, por ende, todos los canes que se publican se encuentran en este territorio. Además, el nombre se colocó en cada interfaz de la página para generar retención en la mente de los usuarios.

Figura 32: Distinción de fases de adopción de canes



Fuente: Elaboración propia

La distinción de fases de adopción de canes en la página web se divide en 3 formas.

Primero, la opción de un can que se encuentra apto para ser dado en adopción. En este caso, el perro es “Lulu” y, si se requiere información sobre sus características, se debe clicar en su imagen. La figura 33 muestra el detalle de la información mencionada.

Figura 33: Imagen de perro por adoptar



Nombre: Lulu ✕

Edad: 2 años

Sexo: ♀

Tamaño: Mediano

Responsable: Juan Alarco

Historia: Hola soy Lulu fui encontrada en la calle en muy mal estado de salud y llena de garrapatas. Gracias a las personas que me recogieron y me llevaron al veterinario pude recuperarme. Ahora estoy en la búsqueda de un nuevo hogar.

[Whatsapp](#)
998854784

Fuente: Elaboración propia

Segundo, la opción en proceso de adopción de un can hace referencia al momento en el que el adoptante ya ingresó a la página web, eligió al perro a adoptar y contactó al dueño del perro por llamada y/o el aplicativo “WhatsApp”. Entonces, quien entrega a la mascota en adopción, debe comunicar a la web que existe un candidato que se ha comunicado por el can. De esta forma, la plataforma actualiza el estado del perro y al pasar el cursor sobre el can se observa el mensaje “En proceso de adopción” como se muestra en la imagen del perro del medio en la figura 32 debido a que se encuentra en proceso de adopción.

Figura 34: Historia de can adoptado



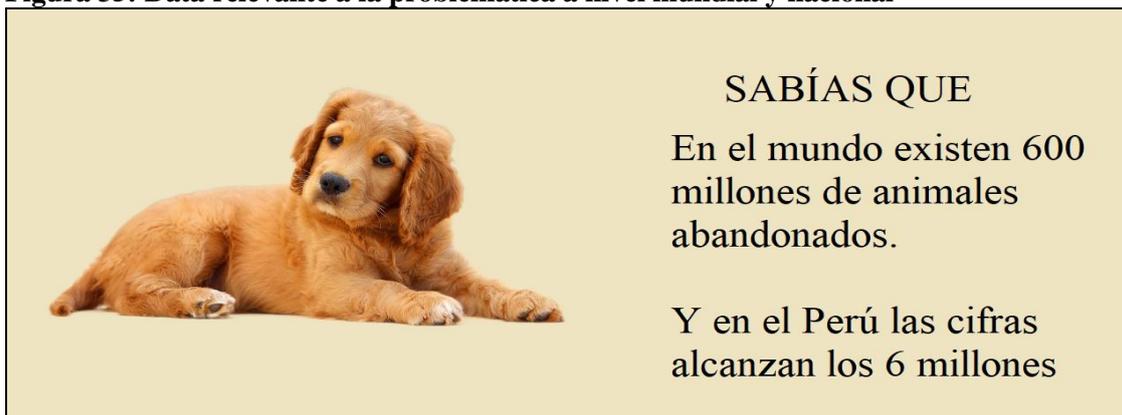
Historia: ✕

Hola soy Hueso me encontraron en la calle atropellado, tuve un proceso de recuperación largo y sobreviví gracias a la ayuda de una buena persona. Ella ingreso a la plataforma aDOGta Perú y encontré una casa donde soy feliz.

Fuente: Elaboración propia

Tercero, el perro que se encuentra a la derecha en la figura 32, al colocar el cursor sobre la imagen, muestra el estado de “Adoptado”. Al clickear, se visualiza la historia del can que fue adoptado por su nueva familia. En ese sentido, la plataforma busca que las personas que adopten expresen su agradecimiento a las personas que cuidaron previamente al perro y sensibilicen a los demás para que se animen a adoptar. Por lo tanto, esta opción complementa la sección de Interfaz de Testimonio. Si bien algunos usuarios tienen interés en compartir su experiencia, otros podrán promover las adopciones por medio de “aDOGta Perú” manteniendo su anonimato.

Figura 35: Data relevante a la problemática a nivel mundial y nacional

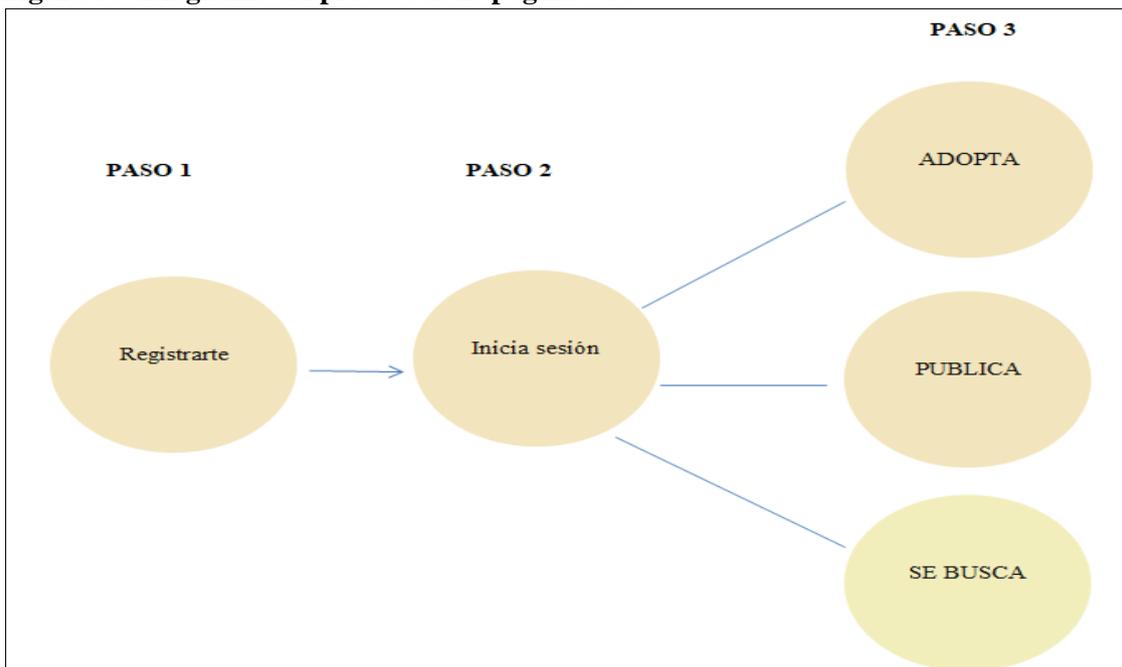


Fuente: Elaboración propia

De la fase previa de testeo, se pudo identificar que los adoptantes consideran relevante que la plataforma incluya cifras respecto a la problemática de animales abandonados a nivel mundial y nacional. Respecto a ello, se consideró que este portal debe informar a las personas sobre la magnitud del problema para que tomen conciencia y lo comenten en su entorno inmediato. Por ello, en la figura 35, se muestra las cifras que se exhibieron en la presentación del problema (Capítulo 1).

A continuación, se presenta el diagrama modelo de las diferentes actividades que se pueden realizar dentro de la página de “aDOGta Perú”:

Figura 36: Diagrama del proceso de la página web



Fuente: Elaboración propia

En la figura 36, se muestran los pasos a seguir en caso se desee realizar algún tipo de actividad en la plataforma. Para ello, se debe iniciar con el registro del usuario en la página web para luego iniciar sesión. De esta manera, tendrá el acceso para poder realizar cualquier de las 3 opciones principales de la plataforma: adoptar, publicar y/o buscar.

Figura 37: Interfaz de Contacto



Fuente: Elaboración propia.

La opción de “Contacto” es mostrada en la figura 37 y se refiere a que es una herramienta complementaria para las otras interfaces. Esta opción brinda a la comunidad el

celular de contacto de los miembros de “aDOGta Perú” y el correo de contacto. De esta forma, quienes publican un perro, reportan que se encuentra en la fase de “En proceso de adopción” o “Adoptado”. Por otro lado, quien adopta puede contar la historia del perro y cómo este encontró un nuevo hogar.

2.2 Empatización a profundidad con rescatistas

En esta etapa de empatización se entrevistó a 5 rescatistas de Lima quienes completaron una guía de preguntas a profundidad (ver Anexo V) la cual contaba de 2 partes. Primero, se realizaron preguntas de empatía para conocer: ¿Qué ve?, ¿qué oye?, ¿qué dice y hace?, ¿qué piensa y siente?; y segundo, se realizaron preguntas de investigación, las cuales se relacionan directamente al problema abordado y cómo intervienen. Los resultados de las entrevistas realizadas permitieron construir el mapa de empatía de los rescatistas (ver Anexo W).

Al preguntarles por el medio que utilizan para publicar los perros que dan en adopción, los rescatistas señalaron que utilizan las redes sociales, Facebook en su mayoría, ya que les permite exhibir los canes de forma rápida ante una gran cantidad de personas. Al respecto, comentaron que otros rescatistas y personas interesadas en apoyar compartían la publicación y esto facilitaba la difusión de manera gratuita.

Respecto al tiempo de adopción de los canes, comentaron que esta se realizaba de forma rápida cuando eran cachorros; sin embargo, cuando se trataba de perros de 5 años a más, existía la posibilidad que la adopción no se concrete. En ese sentido, mencionaron que las personas desconfiaban de los perros adultos ya que consideraban que podían padecer problemas de comportamiento por haber padecido problemas en las calles. En cambio, cuando se trata de entregar en adopción un cachorro, las personas consideran que están a tiempo de educarlo.

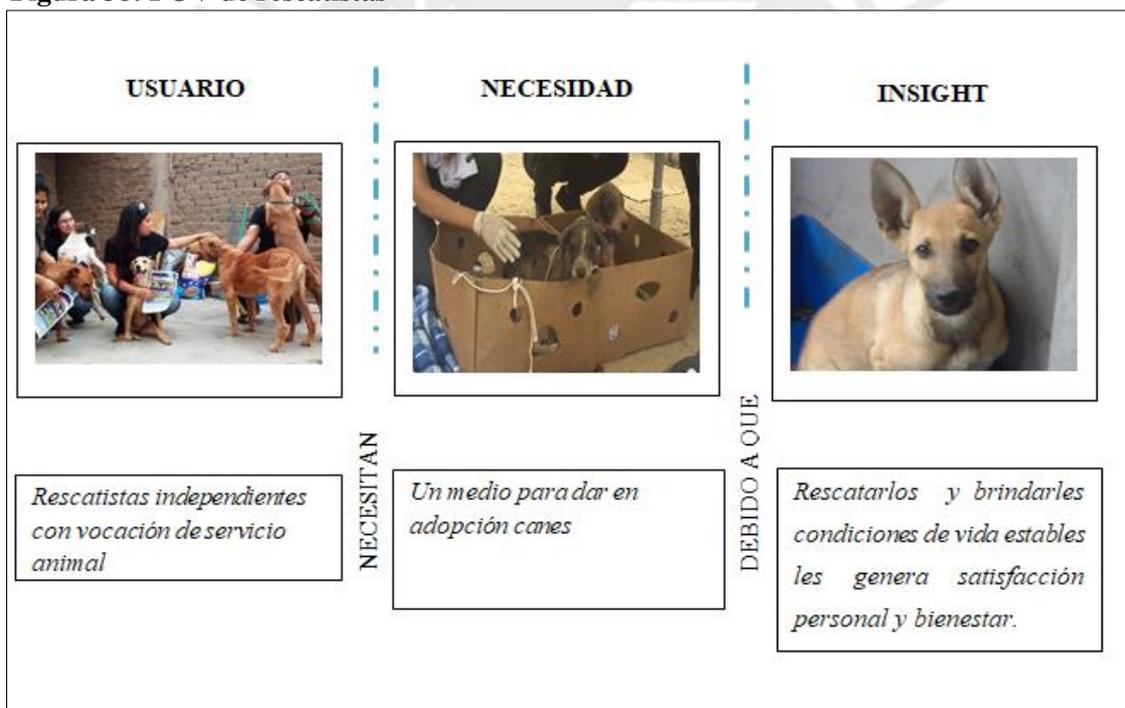
Asimismo, consideran que Facebook es útil; sin embargo, comentan que existen complicaciones. Por ejemplo, existen personas que realizan comentarios mal intencionados indicando que los perros se encuentran en mal estado de salud, lo que contribuye de forma negativa en el proceso de adopción. También, indican que existen personas que preguntan por los canes que se encuentran en adopción; no obstante, ante una gran cantidad de preguntas, el rescatista no puede responder todas las consultas de manera rápida, por lo que las personas interesadas no continúan con el proceso de adopción.

Por último, comentan que se les dificulta hacer seguimiento a los interesados en adoptar debido a que las personas suelen restringir el acceso a su información personal en redes sociales, lo que le impide al rescatista recabar información del adoptante y, además, comentaron que cuando querían comunicarse con los interesados por chat privado, estos no tenían habilitado la opción de chatear con personas extrañas, lo que dificultaba la comunicación entre ambas partes.

Además, consideran que la posibilidad de subir fotos y videos en Facebook de los canes contribuye de forma positiva porque permite que, las personas interesadas, conozcan las características del perro que se desea adoptar. Asimismo, les permite exhibir cómo fue la rehabilitación del perro y cuáles fueron los gastos asociados en este proceso, para que las personas con interés en brindar apoyo económico tengan evidencia que sus donativos se utilizaran para mejorar la calidad de vida de los canes.

Finalmente, todos los rescatistas comentaron que una plataforma sería útil por diversas razones. Primero, permitiría crear una comunidad de rescatistas. Segundo, los testimonios de los adoptantes podría generar mayor confianza en posibles adoptantes. Tercero, recibirían un pago por medio de un intermediario enfocado en cubrir costos y gastos asociados al cuidado de canes rescatados. Cuarto, mostrarían fotos y/o videos de la rehabilitación del can a personas interesadas en adoptar. Cabe resaltar que los rescatistas resaltan la importancia de la propuesta de “aDOGta Perú”, ya que las plataformas que actualmente operan en el mercado sólo se enfocan en apoyar a los albergues formales.

Figura 38: POV de rescatistas



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información recolectada, el POV para los rescatistas sería el siguiente: “Rescatistas independientes con vocación de servicio animal necesitan un medio para dar en adopción canes debido a que rescatarlos y brindarles condiciones de vida estables les genera satisfacción personal y bienestar”.

Los rescatistas son un grupo que participa de forma activa recogiendo animales en abandono y buscándoles un hogar; sin embargo, carecen de un medio específico para publicar

los animales que encuentran ya que las plataformas que existen en la actualidad trabajan únicamente con albergues formales.

Luego de haber realizado la empatización con rescatistas, el equipo de proyecto solicitó interactúen con la plataforma y completen la malla receptora (ver Anexo X) con la finalidad de conocer qué cosas les gustaron de la plataforma, qué consideran que se puede mejorar, qué no se entendió y qué otras cosas se pueden considerar implementar.

Figura 39: Publicando un perro



Fuente: Elaboración propia.

De esta forma, se les pidió a los rescatistas que naveguen libremente por el portal y que brinden *feedback* con especial énfasis en la opción “Publica” ya que el equipo de proyecto consideraba que el valor agregado de la propuesta consistía en brindarle a este grupo un espacio donde pueden publicar los canes en adopción. En la figura 39 se puede observar el proceso para publicar, el cual inicia con el registro; luego, se debe clicar en la opción “Publica” y completar el formulario del perro que quieren dar en adopción; por último, el encargado de la página web realizará la verificación de la información y la subirá a la plataforma.

2.3 Testeo Prototipo 2.0

El testeo con rescatistas permitió validar los supuestos del prototipo 2.0 (ver Anexo X). El objetivo es que la propuesta se adapte al enfoque de un aliado clave como son los rescatistas. De esta manera, se integra la visión de quien entrega en adopción con quien desea adoptar una mascota.

Tabla 21: Supuestos del Testeo del Prototipo 2.0

Supuestos	Validación
La opción de búsqueda complementa el enfoque de la página	Sí, los rescatistas consideran que existen personas que extravían a sus mascotas; sin embargo, se preocupan por ellas y desean encontrarlas
La gente que ingresa a la plataforma desea sentirse identificada	Correcto, los rescatistas comentaron que a los jóvenes les gusta sentirse parte del cambio
Las jóvenes cuentan con poco tiempo para realizar el proceso de adopción, por lo que desean información actualizada del estado del perro.	Sí, los rescatistas comentaron que es importante editar el estado de los perros que han sido adoptados
Las cifras impactan y sensibilizan	Sí, los rescatistas señalan desconocimiento por parte de las personas sobre la magnitud del problema

Fuente: Elaboración propia.

Primero, los rescatistas comentaron que es muy importante la opción “Se busca” ya que algunos perros se encuentran perdidos y no necesariamente han sido abandonados, por lo que debería intentarse encontrar a sus dueños antes de darlos en adopción. Respecto a ello, añadieron que la página debería contar con un filtro mediante el cual antes de publicar un perro en adopción, se confirme que este no se encuentre en la relación de perros de la opción “Se busca”.

Segundo, los rescatistas señalaron que incorporar la palabra “Perú” en el nombre del proyecto, al igual que la imagen del chullo, resultaba útil puesto que generaba un sentimiento de identidad personal que influye en las personas, porque sentían que formaban parte del cambio en el sentido que podían ayudar a encontrarles un hogar a los canes que han pasado por situaciones críticas en las calles. Además, las imágenes mencionadas, permite identificar que la página sólo aplica para Perú y evita que personas de otros países puedan publicar animales en adopción.

Tercero, los rescatistas indicaron que, cuando publicaban animales en adopción en Facebook, esta red social no les daba la opción de incluir un mensaje en la imagen que señale que el animal ya fue adoptado. Únicamente, se podía editar la descripción; sin embargo, señalaron que mucha gente no leía la descripción y realizaba preguntas por animales que ya habían sido dados en adopción. Por ello, apreciaron que se incorporen 3 momentos clave sobre el proceso de adopción: en adopción, en proceso de adopción y adoptado; y señalaron la relevancia de mantener esa información actualizada.

Por último, este grupo comentó que una de las principales razones por las que las personas no adoptaban, se debía a que desconocen la magnitud del problema. En esta línea, se mencionó que el Estado no educa a la población respecto a cuántos animales abandonados existen y, por ello, las personas no toman conciencia ni intervienen. Por esta razón, mostrar las cifras tenía un doble impacto: educar y sensibilizar.

3. Prototipo 3.0

El equipo de trabajo consolidó los resultados del primer y segundo testeo, a continuación se detallan los aspectos a considerar para la construcción del prototipo 3.0 (ver Tabla 22). Al respecto, se mantiene la dinámica inicial ya que obtuvo gran aprobación de los usuarios.

Tabla 22: Aspectos de mejora en el prototipo 3.0

Aspecto a considerar en el prototipo 3.0
Agregar la opción de socios estratégicos y cómo unirse a este grupo
Modificar la presentación de la sección “Noticias” para que sea más dinámico
Incorporar una opción donde se muestre la visión y misión del emprendimiento
Modificar el diagrama del proceso de la página para mejor visualización

Fuente: Elaboración propia.

3.1. Detalle de mejoras en el prototipo 3.0

La figura 40 presenta el menú de inicio correspondiente al prototipo 3.0 el cual incorpora los aspectos señalados en la tabla 22.

Figura 40: Menú de inicio del Prototipo 3.0



Fuente: Elaboración propia.

La primera diferencia que se puede observar entre el prototipo 2.0 (figura 29) y el prototipo 3.0 (figura 40) consiste en la aparición de la opción socios en el extremo superior derecho. La segunda diferencia que se puede apreciar entre ambos menús de inicio, es la opción “¿Cómo participar?”.

Figura 41: Nueva opción de “Socios”



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 41 se muestra a los socios de “aDOGta Perú” que pagarán por publicidad de su organización en la plataforma. En ese sentido, las veterinarias se convertirán en una de las fuentes de ingreso para que este emprendimiento pueda ser sostenible.

Al respecto, la propuesta busca generar valor social para rescatistas y personas interesadas en adoptar; y al mismo tiempo, generar valor económico para las empresas de salud animal.

Figura 42: Promoción de socios en la página web



Fuente: Elaboración propia.

A las empresas se les proveerá de un espacio para mostrar los servicios que ofrecen a los consumidores. Es tipo de publicidad aparecerá como un tipo de publicidad en la pestaña “Noticias”. Un ejemplo de promoción para una veterinaria se observa en la figura 42.

Figura 43: Modificación de diagrama de proceso



Fuente: Elaboración propia.

El diagrama de proceso inicial que se incluyó en la página web mostrado en la figura 43 no cumplió las expectativas por ser considerado simple y poco atractivo. Por ello, se modificó el diagrama original para dinamizar este proceso enfatizando los siguientes puntos: el inicio de sesión mediante un registro previo, la selección de la opción que se desea (“Adopta”, “Publica” o “Se busca”) y el mensaje final de vivir la experiencia “aDOGta” respecto a la adopción de animales.

Figura 44: Nueva sección de noticias



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 44, se creó una sección de noticias, la recibió comentarios positivos respecto a la información que brindaba a los usuarios. Sin embargo, la malla receptora de los rescatistas (Anexo X1) permitió identificar nuevos tópicos relevantes a tratar de modo que la información se exhiba con mayor claridad. Por ello, el equipo de proyecto profesional decidió

crear secciones que aborden los siguientes temas: salud, alimentación, concientización y curiosidades (incluye noticias sobre la labor que desarrollan los rescatistas).

Figura 45: Nueva sección de “Nosotros”



Fuente: Elaboración propia.

Si bien la página web busca promover las adopciones en Lima Metropolitana, se debe tener una razón de ser (misión organizacional) y a qué se apunta llegar a ser como organización (visión). Esta información se extrajo por uno de los comentarios de uno de los rescatistas respecto al objetivo de “aDOGta Perú” (ver Anexo X1). Por ello, se incluyó la sección “Nosotros” donde se identifica la misión y la visión de “aDOGta Perú”. La razón de incluir esta opción es para que el usuario, al navegar en la página, identifique qué es lo que la organización hace en su día a día y en qué aspira convertirse.

3.3. Empatización a profundidad con los padres de familia

En esta etapa de empatización se entrevistó a 5 padres de familia quienes completaron una guía de preguntas a profundidad (ver Anexo Y) la cual contaba de 2 partes. Primero, se realizaron preguntas de empatía para conocer: ¿Qué ve?, ¿qué oye?, ¿qué dice y hace?, ¿qué piensa y siente?; y segundo, se realizaron preguntas de investigación, las cuales se relacionan directamente al problema abordado y a cómo intervienen. Los resultados de las entrevistas realizadas permitieron construir el mapa de empatía de los padres de familia (ver Anexo Z).

Por un lado, al consultarles sobre las decisiones que se toman en casa, manifestaron que todos los miembros de la familia participan de las opiniones; sin embargo, las decisiones que implican una gran responsabilidad son tomadas por ellos. Por otro lado, cuando se les consultó sobre los medios de comunicación que suelen utilizar para buscar información, comentaron que los más usados son redes sociales, páginas online de periódicos y la televisión.

Respecto al tema de adopción de canes, mostraron un interés por tener una mascota en casa, ya que muchas veces sus hijos desde pequeños les piden como regalo un can. Sin embargo, manifestaron que al momento de tomar la elección de encontrar la mascota ideal su

finalidad de conocer qué cosas les gustaron de la plataforma, qué consideran que se puede mejorar, qué no se entendió y qué otras cosas se deberían implementar.

3.3. Testeo Prototipo 3.0

El tercer testeo se realizó con padres de familia quienes validaron los supuestos del prototipo 3.0. El objetivo de realizar el testeo con los padres de familia, se debe a que en la primera parte de la empatización, todos los grupos manifestaron que son los padres quienes suelen tomar la decisión final de acoger a un can en el hogar.

Tabla 23: Supuestos del Testeo del Prototipo 3.0

Supuestos	Validación
La página es atractiva para que las personas puedan navegar	Sí, la página es entendible para los padres de familias sobre todo porque les parece una página “amigable”
Los formularios son fáciles de completar	Correcto, los padres manifestaron que son cortos y precisos
Las padres de familia gustan de leer noticias sobre el cuidado de animales	Sí, los padres de familia comentaron que muchos de ellos tienen mascotas y les gustaría saber un poco más sobre cuidados
Los padres de familia tienen diversas emociones al ver imágenes de perros abandonados	Sí, los padres de familia al ver las fotos de los canes en adopción mostraron alegría y curiosidad por ver la información de cada uno

Fuente: Elaboración propia.

Primero, los padres comentaron que era muy importante que una página web sea atractiva, fácil y entendible debido a que no suelen manejar correctamente los espacios de internet. Respecto a ello, mencionaron que la página tiene los elementos necesarios para que ellos puedan tener interés en adoptar un can de la página web y, sobretodo, la comunicación directa con el responsable, lo cual les genera mayor confianza.

Segundo, los padres de familia manifestaron que los formularios que presenta la plataforma son fáciles y sencillos. Además, valoran las opciones de “Pública” y “Se busca” por su fácil acceso. Por un lado, la opción “Publica” permite que, en caso encuentren una mascota en la calle, puedan buscarles un hogar, ya que muchas veces sus hijos han encontrado mascotas abandonadas y no pueden cuidarlas por mucho tiempo, debido a que viven en hogares con espacio reducido. Por otro lado, la opción “Se busca” es útil para las personas que han extraviado a su can y consideran que las plataformas web suelen ser visitadas por bastantes personas, lo cual puede ayudar en la búsqueda del can extraviado.

Tercero, los padres de familia señalaron que, tener una sección de noticias actualizadas, les permite leer información sobre cuidado animal. Además, comentaron que muchas veces desearían contar con información que les permita tener mayor cuidado con la crianza de sus mascotas y enseñarles a sus hijos sobre la responsabilidad de tener una mascota en casa.

Por último, este grupo manifestó que las imágenes de los canes en adopción generan emociones como ternura y genera un interés en la adopción. Además, comentaron que las imágenes de los testimonios de las personas que ya adoptaron son importantes para que nuevas personas puedan tomar conciencia del impacto social que genera adoptar un can.

A partir de la información desarrollada de las etapas de Design Thinking y Lean Startup, el equipo de proyecto procederá al desarrollo a la propuesta de modelo final basada en el último prototipo y testeo de la etapa previa.



CAPÍTULO 8: LEAN CANVAS

De acuerdo a la estructura metodológica presentada en el capítulo 4, para presentar la propuesta de la presente investigación se recurrirá a la herramienta Lean Canvas elaborada por Ash Maurya, la cual se explicó de forma teórica en el capítulo 2. En el siguiente párrafo, se menciona en qué parte del presente proyecto se desarrolló cada módulo del Lean Canvas.

Primero, el problema se determinó en base a la investigación exploratoria realizada por el equipo de proyecto. Segundo, se determinaron dos segmentos de clientes. En primer lugar, se eligió tomando como base los resultados de la empatización con los diferentes grupos etario, según la OMEP, presentados en el capítulo 5. En segundo lugar, se determinó y desarrolló a lo largo del capítulo 7. Tercero, la propuesta única de valor surgió como resultado del capítulo 7 luego de haber validado en 3 oportunidades los diferentes prototipos. Cuarto, la solución se explica sobre la base a las sesiones de ideación del capítulo 6 y se profundiza en el capítulo 7. Quinto, la ventaja competitiva se desarrolló a lo largo de todo el capítulo 7 en el desarrollo de los prototipos. Sexto, las fuentes de ingreso se validaron con entrevistas a los dos segmentos de clientes. Séptimo, la estructura de costos se determinó con una investigación del equipo de proyecto respecto a los gastos que puede representar la implementación de la plataforma y su funcionamiento. Octavo, las métricas clave se determinaron de acuerdo a una investigación del equipo de proyecto respecto a la experiencia obtenida a lo largo del presente proyecto. Finalmente, los canales se validaron a lo largo de los capítulos 6 y 7.

A continuación, se desarrollarán los módulos del Lean Canvas (ver Anexo AC) de acuerdo a la información presentada en los capítulos previos.

8.1. Problema

Como se mencionó, se estima que alrededor de 600 millones de mascotas son abandonadas a nivel mundial de forma anual y, en el Perú, la cifra de animales abandonados es de casi 6 millones de canes; los cuales están expuestos a diversos riesgos como violencia y carencia de alimentos.

Debido a ello, existen varios actores que intervienen en diferente medida para dar solución al problema de animales abandonados. El análisis de la intervención de cada uno, se desarrolló en el mapeo de actores en la exploración general del Capítulo 5. Luego de la aproximación a los actores, el equipo de proyecto identificó que existe un grupo de la población, jóvenes de 18 a 25 años, los cuales tienen conocimiento del problema e interés por tener un can. Entonces, se estableció el desafío de la investigación: ¿Cómo podríamos hacer que los jóvenes limeños tengan un medio adecuado para adoptar canes y de esta forma puedan dar y recibir amor?

8.2. Segmento de clientes

Los consumidores son quienes serán los usuarios de la propuesta; en otras palabras, quienes usarán la plataforma de adopción para tener una nueva mascota. La investigación permitió identificar que los jóvenes entre 18 y 25 años son un perfil interesado, el cual se definió en el capítulo Capítulo 5, dado que consideran la adopción como una alternativa que cumple sus expectativas, por lo cual la empatización con ellos fue fundamental para el diseño de la propuesta de modelo de negocio.

Por otro lado, las veterinarias serían los clientes debido a que pagarían por publicar información relacionada a su negocio en la página web; y también, ofrecer diversos productos y servicios a quienes naveguen por la plataforma.

8.3. Propuesta única de valor

La propuesta elegida a partir de las sesiones de ideación con el consumidor y el equipo de proyecto definió que se crearía una página web llamada “aDOGta Perú” la cual conecta a un posible adoptante con una persona que entrega un can en adopción. Esta plataforma presenta 3 opciones principales: “Adopta”, “Publica” y “Se Busca”.

La primera opción “Adopta” permite que el cliente pueda encontrar al can de su elección visualizando su foto y la descripción de la misma. La segunda opción “Publica”, se encuentra dirigida para toda persona que desee publicar una adopción y pueda subir la foto y descripción del can. La tercera opción es una opción adicional para quienes han perdido a su mascota y desean recuperarla. Dicha opción permite publicar en la red los datos e imágenes del can perdido para que, si algún miembro de la comunidad “aDOGta Perú” lo reconoce, pueda devolverlo al legítimo dueño.

8.4. Solución

La propuesta del proyecto profesional es tecnológica puesto que, para acceder a ella, los usuarios y clientes requieren de una computadora y/o un Smartphone. El servicio de plataforma se caracteriza principalmente porque permite el contacto directo entre el adoptante y el que da en adopción.

Adicionalmente, en la sección “Noticias”, se brinda información sobre el cuidado y bienestar animal para educar a los dueños de canes y que aprendan cómo cuidar a sus mascotas.

Asimismo, se cuenta con una sección de testimonios en la cual los adoptantes narran su experiencia en “aDOGta Perú” e incentivan a la población a participar por medio de la adopción para reducir el abandono de animales.

8.5. Ventaja competitiva

El valor agregado de la plataforma “aDOGta Perú” consiste en que las plataformas que existen trabajan únicamente con albergues formales. Sin embargo, estos últimos no son los únicos que quieren entregar canes en adopción. Cuando el equipo de proyecto empatizó con los diferentes actores, descubrió que existe un grupo específico de la población que dedica gran parte de su tiempo al rescate de animales y no cuenta con un espacio que les permita publicar a estos animales para encontrar posibles adoptantes. Por ello, “aDOGta Perú” es una plataforma diseñada para un grupo de la población, los rescatistas, los cuales tienen una necesidad desatendida.

Adicionalmente, esta plataforma no se limita a rescatistas sino que permite que cualquier persona pueda dar en adopción; durante la empatización se identificó que, por diversos motivos, algunas personas no podían mantener a sus mascotas. Entonces, la opción “Publica” de la plataforma, brinda una alternativa de solución en lugar de abandonar a sus mascotas.

Asimismo, esta plataforma se distingue por la opción “Se Busca”. Esta opción se caracteriza por permitir a los miembros de la comunidad “aDOGta Perú” publicar imágenes de canes extraviados y una breve descripción de los mismos. Al respecto, quienes observan los canes extraviados a través de la plataforma, pueden contactarse de forma rápida por medio de la aplicación “WhatsApp”.

Por último, una característica que distingue a “aDOGta Perú” consiste en que busca integrar a los rescatistas como una red de contactos virtual de emprendedores sociales. Cabe resaltar que “aDOGta Perú” se convertirá en una plataforma de alto tránsito, por lo que le daría el valor a todas las personas que ubiquen lo que necesitan sin invertir tanto tiempo, en contraste con la actualidad que se debe ingresar a varias plataformas.

En ese sentido, la investigación del proyecto evidenció que se carece de datos respecto a cuántos rescatistas existen, dónde operan y qué actividades de rescate desarrollan. De esta manera, las personas con interés en realizar una adopción, podrían contactar con los rescatistas rápidamente.

8.6. Ingresos

La generación de ingresos por parte de “aDOGta Perú” resulta el mayor reto del emprendimiento social dado que como se vio en el marco teórico la sostenibilidad financiera constituye un problema característico de estos emprendimientos. En esta línea, el equipo se basó en el manual para emprender de Andalucía (2015) debido a que incluye conceptos variados sobre generación de ingresos en emprendimientos. De esta manera, la propuesta se basó en el

modelo “por afiliación” como fuente de ingresos, el cual consiste en incitar a terceros a que adquieran productos y/o servicios de terceros a cambio de una comisión por la venta realizada.

En el caso de “aDOGta Perú”, parte de los ingresos provienen del pago de las personas que quieren adoptar a los canes. En el momento que una adopción se concreta, el rescatista o persona que da en adopción, debe notificar a la página web y coordinar con el adoptante el pago a las cuentas de la plataforma. El monto por adopción es de S/. 50.00 y el detalle de cómo se distribuye el dinero entregado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 24: Distribución de ingreso por adopción

Concepto de ingresos	Monto (En S/.)
“aDOGta Perú”	20
Persona que da en adopción	30
Total	50

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla precedente, el pago por adopción será dividido en S/ 30 para la persona que utiliza la plataforma para entregar el can en adopción; y S/. 20 para la plataforma “aDOGta Perú” por el servicio brindado. La diferencia en la distribución del pago de los adoptantes se basa en el análisis que el equipo de proyecto realizó. Primero, mediante entrevistas a los adoptantes se buscó determinar cuánto estaban dispuestos a pagar. A partir de ello señalaron que pagarían un precio promedio S/50.00 por el servicio brindado por la plataforma. Segundo, se entrevistó a rescatistas para determinar cuánto dinero gastaban por el baño y transporte del perro antes de ser entregado al nuevo dueño. Estas entrevistas arrojaron un valor de S/.30. De esta manera, se pudo determinar la distribución del ingreso por adopción.

El equipo de proyecto, tomando como referencia la información recolectada de otras plataformas, considera que “aDOGta Perú”, logrará dar en adopción un aproximado de 78 canes en el primer año. El proyecto profesional considera que la plataforma iniciará entregando en adopción 1 can en el primer mes y crecerá a un ritmo de 1 can por mes. Según la información recolectada, las otras plataformas promedian 13 adopciones al mes por lo que se considera que estas cifras de adopciones son realistas. En ese sentido, es importante mencionar que Matchcota y WUF iniciaron sus actividades hace 2 y 3 años respectivamente por lo que alcanzar cifras similares a estas organizaciones se debería lograr dentro del primer año de funcionamiento.

Otra fuente de ingreso, proviene del pago de las veterinarias por publicar en la sección “Noticias”. En esta línea, el monto cobrado por mes a las veterinarias sería de S/. 50. La plataforma proveerá a estas organizaciones de un espacio en donde puedan darse a conocer a un público de potenciales clientes (ver Anexos AC y AD).

8.7. Costos

Los costos del proyecto profesional se dividen en dos partes: la inversión inicial y los costos mensuales en los que incurrirá este emprendimiento social. A continuación, se mostrará los detalles de la inversión inicial.

Tabla 25: Inversión inicial del proyecto profesional

Principales costos	Inversión Inicial (En S/.)
Programador	3,000
Costos de funcionamiento	550
Total	3,550

Fuente: Elaboración propia.

La inversión inicial incluye dos principales costos entre los cuales está el servicio del programador web y los costos relacionados a la constitución de la organización. El primer costo, se refiere al pago por el diseño y programación de la plataforma equivalente a S/.3000. El segundo costo, se refiere a todos los gastos para la constitución de “aDOGta Perú”: la reserva de nombre en la SUNARP, la minuta de constitución, elevación de la minuta de constitución a escritura pública, los costos de trámites a la SUNAT y el pago a INDECOPI para registrar la marca y el logo. Este costo asciende a un aproximado de S/. 550.

A continuación, se detallan los dos costos mensuales en los que incurrirá la implementación de la propuesta de proyecto profesional.

Tabla 26: Costos mensuales del proyecto profesional

Principales costos	Costo Mensual (En S/.)
Dominio web	11.67
Webmaster/Community manager	850
Total	861.67

Fuente: Elaboración propia.

Primero, debido a que la propuesta se basa en una página web, se debe tener acceso y control del dominio de la página web. Para ello, se debe cancelar anualmente una suma mensual aproximada de S/11.67 nuevos soles a la empresa GoDaddy (especializada mundialmente en prestar servicios de dominios web) para que el dominio de “aDOGta Perú” se mantenga en la red.

Segundo, un trabajador que se desempeñe como webmaster y community manager resulta necesario para administrar el perfil del emprendimiento en la red social Facebook como en la plataforma de “aDOGta Perú”. El equipo del emprendimiento determinó asignarle un sueldo mensual de S/850.

Este trabajador se encargará de corroborar que el contenido subido por los usuarios a la plataforma sigan los lineamientos establecidos por la organización, de modo que se filtren aquellas publicaciones e imágenes inapropiadas. Otra tarea relevante del trabajador consiste en ingresar a los grupos sobre adopción de animales en Facebook e invitar a potenciales consumidores a ingresar y registrarse en la plataforma “aDOGta Perú”.

8.8. Métricas clave

Para determinar cómo será el impacto de la plataforma propuesta, se utilizarán tres medidas.

En primer lugar, la métrica más relevante para este proyecto es el número de adopciones al mes. Como se mencionó en el módulo de ingresos del presente capítulo, el equipo de proyecto profesional prevé realizar 78 adopciones en el primer año, lo que equivale a 7 adopciones al mes.

En segundo lugar, la cantidad de personas que se registren en la página web de “aDOGta Perú” permitirá tener una idea de cuánta gente está interesada en la temática de animales abandonados. Asimismo, se podrá crear data respecto a cuántas personas tienen intención de adoptar y cuántas personas entregan animales en adopción.

En tercer lugar, el número de veterinarias que se asocian a la plataforma, hace referencia a cuántas organizaciones de salud animal externas están interesadas en la información recopilada tanto de personas que dan en adopción (rescatistas y personas independientes) y las personas interesadas en adoptar ya que los consideran posibles compradores de los servicios y productos que ofrecen.

8.9. Canales

De acuerdo a las entrevistas realizadas y hallazgos obtenidos, una de las formas más rápidas de promocionar la plataforma es mediante las redes sociales, pues los actores involucrados comentaron que cuentan con al menos una cuenta en una red social. En ese sentido, el emprendimiento ha considerado relevante crear una página web de Facebook complementaria, la cual sirva de nexo para que un mayor número de personas ingrese el portal de “aDOGta Perú”.

Además, debido a que las plataformas existentes sólo trabajan con albergues formales, “aDOGta Perú” se enfocará en publicar su propuesta en nichos de mercado. Se identificó que los rescatistas utilizan grupos privados de Facebook con gran cantidad de miembros para encontrar posibles adoptantes. Por esta razón, el community manager tendrá la responsabilidad de identificar estos grupos y contactar con más personas para que la cantidad de personas que se registren aumente y, como consecuencia, el número de adopciones.

Asimismo, los posibles adoptantes manifestaron que brindar el número de WhatsApp del dueño del can en la plataforma permite un contacto directo, lo cual ayuda a reducir el tiempo de respuesta de dudas y consultas que se pueda tener respecto al perro.



CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez desarrollado la revisión teórica (Marco Teórico, Marco Contextual y Marco Metodológico) y la revisión práctica (Exploración y definición de la necesidad, Ideación, Prototipado y testeo) se señalan las principales conclusiones obtenidas del proceso de investigación de la tesis:

Conclusiones

1. La metodología Design Thinking es un concepto con una metodología innovadora, la cual facilita el proceso de identificación de la problemática tomando como base los principales insights del usuario. Este proyecto se sustenta sobre la bases de la investigación acción, la cual involucra una participación activa del usuario y de otros actores que fueron importantes en este proyecto. Esta metodología se diferencia por tener una empatización profunda con el usuario, de quién se obtiene insights, los cuales son analizados para generar varios prototipos y serán sujetos a evaluaciones para brindar una solución final validada.
2. Existe una legislación de apoyo al bienestar animal; sin embargo, los municipios no cuentan con un plan de acción respecto a los canes abandonados. En ese contexto, las personas han originado que se incremente el número de perros abandonados en las calles. Como respuesta a esta problemática, un grupo de la población toma acción participativa y crea grupos de apoyo para rehabilitar a los canes, ubicar familias comprometidas con la adopción y educar a la población sobre la tenencia responsable de mascotas.
3. El alcance de esta propuesta se prevé que llegue a toda Lima Metropolitana. No se elaboró una propuesta única para un distrito por dos razones. Primero, porque los rescatistas y albergues combaten el problema de animales abandonados no solo en su distrito, sino que reciben y recogen animales en todo Lima. Segundo, porque la intención de adoptar es independientemente del lugar de residencia. En otras palabras, la propuesta integra la oferta y la demanda a nivel de Lima, y no por distritos.
4. La propuesta de modelo de negocio considera como punto esencial la ayuda de los que carecen de voz para la creación de valor (SEKN, 2006) debido a que aborda el problema de canes en peligro por abandono y la dificultad que tienen para encontrar un lugar donde establecerse y asegurar su bienestar.
5. La propuesta de modelo de negocio parte de un problema de investigación de interés para los emprendimientos sociales, organizaciones que cada día tienen mayor demanda para mejorar su gestión. La unidad de análisis elegida fueron los albergues para mascotas que en Lima afrontan diversos problemas mencionados por la investigación, pero en especial la adopción, el cual es desarrollado en el presente proyecto.

6. La empatización general permitió identificar que los jóvenes (18 a 25 años) son el grupo etéreo que más se sensibiliza con el problema de canes abandonados. Respecto a ello, se obtuvo que tienen interés en tener mascotas; sin embargo, quien toma la decisión de adoptar son los padres de los jóvenes. Además, es importante mencionar que conocen ligeramente la realidad de los actores que intervienen (Plataformas de adopción y albergues de animales). También, señalaron que han realizado o conocen a alguien que haya adoptado un can por medio de redes sociales. Por otro lado, los adultos y adultos mayores dan prioridad a otros temas como: delincuencia, salud, educación y trabajo.
7. Los jóvenes limeños entre 18 y 25 años necesitan un medio adecuado para adoptar y brindarles un hogar a los canes debido a que quieren dar y recibir amor y compañía de estos animales.. Por esta razón, el reto de la investigación es el siguiente: ¿Cómo podríamos hacer que los jóvenes limeños tengan un medio adecuado para adoptar canes y de esta forma puedan dar y recibir amor?
8. Por un lado, los padres consideran que el aspecto relevante de la plataforma es que brinda información sobre cuidado y salud animal. Además, la relevancia del enfoque de la página web y su fin transformador. Por otro lado, los rescatistas señalan que la plataforma los provee de un medio del cual carecían para ubicar animales con familias comprometidas lo cual les genera felicidad; y también, la oportunidad de darse a conocer a la comunidad por medio de la sección “Noticias”.
9. El valor agregado de la plataforma “aDOGta Perú” consiste en que es una plataforma diseñada para un grupo de la población, los rescatistas, los cuales tienen una necesidad desatendida. En ese sentido, la investigación del proyecto evidenció que se carece de data respecto a cuántos rescatistas existen, dónde operan y qué actividades de rescate desarrollan. De manera que, “aDOGta Perú” busca integrar a los rescatistas como una red de contactos virtual de emprendedores sociales.
10. Durante la etapa del Prototipado y Testeo, se pudo reconocer que son los rescatistas quienes también tienen la necesidad de encontrarles hogar a los canes recogidos; sin embargo, el único canal con el que cuentan para promover la adopción es su página personal de Facebook, la cual muchas veces interrumpe la intención de adopción, dado que los posibles interesados tienen restringidas sus cuentas sociales, por lo que la comunicación se hace difícil
11. Tanto los ciudadanos limeños como los expertos en el tema de adopciones de canes manifiestan que la sensibilización sobre el tema de mascotas sin hogar está generando un mayor interés en las personas y, sobretudo, en los jóvenes. En esa línea, se encuentran los emprendedores sociales como los dueños de albergues son quienes, como agentes de cambio, reconocen la problemática de los animales abandonados y, mediante el desarrollo de iniciativas, tratan de dar solución a esto.

12. El presente proyecto, apoyado de las opiniones de los actores involucrados, elaboró una propuesta de solución a los problemas encontrados en los procesos de adopción, tales como la poca promoción de adopciones a nivel nacional y el apoyo de plataformas que solo se limita a albergues formales. Las entrevistas de validación del Lean Canvas permitieron encontrar un canal de promoción importante, los grupos privados de Facebook con enfoque en animales, donde los miembros debaten sobre situaciones de violencia animal doméstica y publican algunas adopciones. Estos grupos privados se han convertido en el capital social de este nuevo emprendimiento ya que la propuesta del negocio “aDOGta Perú” tendrá un valor agregado en un largo plazo. Se espera que este emprendimiento se pueda convertir en la red de contactos de emprendedores sociales más grande y reconocida en el Perú
13. La sostenibilidad organizacional se basa en la sostenibilidad financiera y la sostenibilidad programática. La primera se refiere a la habilidad para generar recursos para satisfacer las necesidades del presente sin comprometer el futuro. Respecto a ello, la propuesta de modelo de negocios de “aDOGta Perú” utilizó el Lean Canvas para presentar los ingresos y costos del proyecto tomando como referencia información web para determinar los costos y entrevistas a los segmentos de clientes para determinar los ingresos. La segunda se refiere a la habilidad para implementar programas que respondan a su público objetivo a lo largo del tiempo. En ese sentido, la creación de los diversos prototipos se basó en el proceso iterativo del Design Thinking y Lean Start up. Estas metodologías enseñan la importancia del diseño orientado al cliente y no al producto final por lo que si se quiere satisfacer la necesidad a futuro se debe interactuar con el usuario de forma constante.
14. Los usuarios jóvenes consideran que el servicio propuesto por el presente proyecto profesional (“aDOGta Perú”) permite que las personas visualicen canes que necesitan un hogar en una plataforma didáctica. Señalan que esta tiene potencial para sensibilizar a la comunidad, por lo que puede contribuir a disminuir los índices de compra de mascotas y, con ello, incrementar la adopción de canes indistintamente de su raza. Entre los principales aspectos positivos de la plataforma se encuentran los siguientes: la información completa sobre los canes, la identificación y reconocimiento de un aporte a un problema social mediante las adopciones y el contacto directo con el responsable del can.

Recomendaciones

1. Concretizar el proyecto profesional llevado a cabo por el equipo en un Plan de Negocios y promover la implementación de “aDOGta Perú” en otros países.
2. Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con empresas privadas del rubro de alimentos para mascotas y pet shops que permita a la comunidad de “aDOGta Perú” beneficiarse de nuevas promociones. Además, estos vínculos difundirán la existencia de la plataforma y de esta manera, se producirá un incremento en el número de adopciones al mes.

3. Buscar alianzas con municipalidades de manera que se integren a organismos del sector público interesados en dar solución al problema de animales abandonados. Estos vínculos podrían incentivar la educación de la población respecto a la tenencia responsable de mascotas y además, reducirían la cantidad de animales abandonados.
4. Crear alianzas con colegios para realizar charlas sobre la ventaja de adoptar un can y transmitir a los niños y jóvenes sobre la tenencia responsable de canes.
5. Buscar alianzas con universidades e institutos para realizar ferias o campañas de adopción que permita promover la adopción de canes entre los jóvenes.

El desarrollo del presente proyecto profesional permitió al equipo de proyecto explorar nuevas metodologías y herramientas que brindan nuevas experiencias para crear un producto o servicio trabajando constantemente con el usuario. En ese sentido, las metodologías del Design Thinking y Lean Startup utiliza conocimientos y herramientas de gestión como la observación y entrevistas que permita aplicar estrategias para alcanzar los objetivos. De estas metodologías se pueden rescatar la exploración a profundidad y el desarrollo de prototipos combinando la empatía, la creatividad y la racionalidad para satisfacer las necesidades del usuario y tener éxito como emprendimiento.

Para el desarrollo de la plataforma web se solicitó el apoyo de un programador web, debido a que se requería de conocimientos avanzados en informática; y de los conocimientos de diseño del equipo de proyecto para una mejor visualización de la página web. Además, se recurrió a los conocimientos de costeo de equipo del proyecto para obtener una planificación de flujos de ingresos y costos en el que incurrirá el proyecto.

El equipo de proyecto profesional quiere indicar que la metodología planteada y las diversas herramientas empleadas a lo largo del proceso resultaron importantes para poder crear la plataforma. Sin embargo, se hace énfasis en que la metodología aplicada a la investigación se debe apoyar en diversas herramientas de gestión de manera que complemente el desarrollo de un producto o servicio con potencial.

REFERENCIAS

- Álvarez E. & Domínguez, J. (2001). Programa para el control integral de la población canina. *AMMVEPE* 12(3), 83-91. Recuperado de <http://biblat.unam.mx/es/revista/revista-ammvepe/9>
- Amat y León, C. (2012). *El Perú nuestro de cada día: nueve ensayos para discutir y decidir*. Lima: Universidad del Pacífico.
- American Society for the Prevention of Cruelty to Animals. (s/f). *Saving lives*. Recuperado de <https://www.aspc.org/animal-rescue>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e- business. *Strategic Management Journal*, 22(6- 7), 493-520. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.187/abstract>
- Ashoka. (2016) *¿Qué es un emprendedor social Ashoka?*. <https://mexico.ashoka.org/%C2%BFqu%C3%A9-es-un-emprendedor-social-ashoka>
- Bardales, E. (2015) El emprendimiento en el Perú: de la necesidad a la oportunidad. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/emprendimiento-peru-necesidad-oportunidad-2141346>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión social: estrategia y creación de valor*. Lima: DACG - PUCP.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice-Hall/Pearson Educación.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. Recuperado de https://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43. Recuperado de https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation
- Brusoni, C., Dezzotti, A., Fernández Canigia, J. & Lara, J. (2007). Tamaño y estructura de la población canina en San Martín de los Andes (Neuquén). *Analecta Veterinaria*, 27(1), 11-23. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/11198/Documento_completo.pdf?sequence=1
- Buskandote. (s.f.). *Encuentra a tu mejor amigo*. Recuperado de <http://www.buskandote.com/tipsCuidados/index>
- Butcher, R. (2000). La implementación de programas de control de animales vagos, los efectos de las diferencias económicas y culturales. *MEVEPA*, 14(3), 40-46.
- Cadenas, J., Valdivieso, A. & Vicente, G. (2017). Propuesta tecnológica para promover la lectura en niñas y niños del nivel primario bajo el modelo del design thinking. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8097>
- Canales, M. (2006). *Metodología de investigación social: Introducción a los oficios*. Santiago de Chile: LOM.
- Carrión, A. (18 de marzo de 2016) ¿Qué pasa cuando abandonas a tu mascota? *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/wuf/consultorio/que-pasa-cuando-abandonas-perro-noticia-1879139>

- Coleman, M. (2016). Design thinking and the school library. *Knowledge Quest*, 44(5), 62-68. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ1099478>
- Crea+ (s/f). *Nuestro sueño*. Recuperado de: <https://creamas.org/nuestro-sueno/>
- Curto, M. (2012). *Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social*. Recuperado de http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2013_tcm5-75666.pdf
- Dearlove, D. (2004). Interview: Jeff Skoll. *Business Strategy Review*, 15(2), 51-53. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0955-6419.2004.00314.x/abstract>
- Dees, J. (1998), *The meanings of social entrepreneurship*. Recuperado de <http://www.redalmarza.cl/ing/pdf/TheMeaningofsocialEntrepreneurship.pdf>
- Dess, G., Lumpkin, G. & Eisner, A. (2010). *Gestión estrategia: Texto y casos*. Nueva York: McGraw-Hill Irwin.
- Diario Correo (2015) *Más de 2000 perros viven en situación de abandono*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/mas-de-2-000-perros-viven-en-situacion-de-abandono-587645/>
- Doogweb. (2017). *Gosi, localizador de perros "made in Spain"*. Recuperado de <http://www.doogweb.es/gosi-localizador-perros-made-in-spain/>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- El Comercio. (09 de diciembre de 2015). WUF y El Comercio, unidos contra el abandono de animales. *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/wuf/mundo-wuf/wuf-comercio-unidos-abandono-animales-249402>
- El Mostrador. (2014). *APP Chilena "Laika" para adopción y tenencia responsable de perros callejeros gana Torneo Internacional Universitario*. *Agenda país*. Recuperado de <http://www.elmostrador.cl/agenda-pais/vida-en-linea/2014/12/11/app-chilena-laika-para-adopcion-y-tenencia-responsable-de-perros-callejeros-gana-torneo-internacional-universitario/>
- El Tiempo. (2016). *Hachiko, el proyecto que quiere aumentar la adopción de perros y gatos*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/ciencia/hachiko-aplicacion-de-adopcion-de-mascotas-33338>
- 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*, 1(1), 56-78. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2393957514554986>
- FayerWayer. (2015). *Laika, la app para adopción y tenencia responsable de perros*. Recuperado de <https://www.fayerwayer.com/2015/10/laika-la-app-para-adopcion-y-tenencia-responsable-de-perros/>
- FCinco. (2017). *Miwuki, el Tinder para adoptar perros y gatos que buscan una segunda vida*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/f5/comparte/2017/02/20/58a1bf6622601de53c8b45c0.html>
- Fernández, J. (2015) *Rescatistas de animales: un estilo de vida*. Recuperado de <http://ar.blastingnews.com/opinion/2015/04/rescatistas-de-animales-un-estilo-de-vida-00360859.html>

- Gasca, J. & Zaragoza, R. (2014). *Designpedia*. Recuperado de <http://designpedia.info/2014/stakeholder-map/>
- Gatica, S. (2012). *La innovación social en Chile y el rol del Estado en su desarrollo*. Recuperado de http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2012/05/170212_Informe-Final-Estudio-Innovacion-Social.pdf
- Gerry, J., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ma ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2013). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/48772>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2015). *Global Entrepreneurship Monitor 2015 Global Report*. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49480>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (s/f) *¿Qué es GEM?*. Recuperado de <http://gem.ufm.edu/que-es-gem/>
- Guerra Y, Echagarrúa Y, Marin E, Mencho J, Marín A, Pascual T, Artze, S. & Abad, G. (2007). Factores que conllevan al abandono de perros en una región de Cuba. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 8(12), 3-6. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63681204>
- Harding, R. (2004). Social Enterprise: The New Economic Engine? *Business Strategy Review*, 15(4), 39-43. Recuperado de http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.0955-6419.2004.00338.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.com.pe&purchase_site_license=LICENSE_DE_NIED
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. Ed.). México D.F.: McGraw – Hill Interamericana.
- Ibarra L, Espínola, F. & Echeverría, M. (2006). Una prospección a la población de perros existentes en las calles de la ciudad de Santiago, Chile. *Avances en Ciencias Veterinarias* 21(1-2). Recuperado de <http://www.avancesveterinaria.uchile.cl/index.php/ACV/%20article/viewArticle/3953/3857>
- IDEO. (2017). *What is design thinking?* Recuperado de <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>
- Innokabi. (s/f) *Mapa de empatía. La herramienta perfecta para conocer a tu cliente*. Recuperado de <http://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- Institute of Design at Stanford. (2012). *Mini guía: una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg*. Recuperado de <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=573efa71aea50503341224491c862e32f5edc0a9>
- IPSOS. (2015) *Perú, País Perruno*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/peru-pais-perruno>
- Kunan (s/f). *Innovación que transforma*. Recuperado de <http://www.kunan.com.pe/content/index>

- Ley 27265. Ley de Protección a los Animales Domésticos y a los Animales Silvestres Mantenidos en Cautiverio. Congreso de la República (2000). Recuperado de <http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/2/jer/cia/Peru%20Ley%20protecc%20animales%20cautiverio%2027265%20del%202000.pdf>
- Ley 30407. Ley de Protección y Bienestar Animal. Congreso de la República (2016). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30407.pdf>
- Luyo, I. (2014). Perros callejeros invaden calles de Lima [Video]. Perú: 24 HORAS. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ojH5OM7BNc8>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92. Recuperado de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition (Vol. 5, No. 2, pp. 28-39). Recuperado de https://ssir.org/images/articles/2007SP_feature_martinosberg.pdf
- Matchcota. (s.f.). *La primera red de búsqueda de mascota por afinidad*. Recuperado de <http://matchcota.com/>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from plan A to a plan that works* (2da. Ed.). Madrid: O'Reilly.
- Ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables (MIMP). (2016). *Guía para la estandarización de la gestión de información en el MIMP*. Recuperado de <http://www.mimp.gob.pe/omep/Guia-de-Estandarizacion-para-Gestion-de-Informacion.pdf>
- Ministerio de Salud Presidencia de la Nación. (2016) *¿Qué son las zoonosis?* Recuperado de <http://www.msal.gob.ar/zoonosis/index.php/informacion-para-adolescentes/ique-son-las-zoonosis>
- Miwuki. (s.f.). *Miwuki Pet Center*. Recuperado de <https://www.miwuki.com/miwuki-pet-center>
- Molina J., Faigenbaum A., Castro J., Gastrel H. & Ruggia, R. (2006). *Estimación de la población de caninos vagabundos en la Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado de <http://salud.ciee.flacso.org.ar/files/flacso/pasteur/pdf/EstPobCanVag.pdf>
- Moore, M. (2008). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Morales, A., Ariza-Montes J. & Muñoz N. (2012). El emprendedor social y el E-empowerment de las redes virtuales. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 152-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17425798009.pdf>
- Ojeda, E., & Rodríguez, A. (2015). La Innovación En Los Emprendimientos Sociales: Una Tipología. *Debates IESA*, 20(4), 26-30. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2016/09/03-Ojeda-Rodr%C3%ADguez-La-innovaci%C3%B3n-en-emprendimientos-sociales-Debates-IESA-XX-4-Qui%C3%A9n-lleva-las-riendas-de-la-innovaci%C3%B3n-oct-dic-2015.pdf>
- Olsen, H. (2004). The Resurgence of Social Entrepreneurship. In *Fraser Forum* (pp. 21-22).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation: A Handbook for visinaries, game changers, and challengers*. Barcelona: Deusto

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Bilbao: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25. Recuperado de <http://users.jyu.fi/~miejjala/luama/materiaali/1/Clarifying%20Business%20Models-%20Origins%20Present%20and%20Future%20of%20the%20C.pdf>
- Pinedo, C. (2012) *Albergues de animales: crónica de un albergue*. Recuperado de <http://www.consumer.es/web/es/mascotas/perros/adopcion/2012/01/30/206588.php>
- PQS. (2017). *Fuentes de financiamiento para emprendedores*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/fuentes-de-financiamiento-para-emprendedores>
- PQS. (s/f). *Cinco motivos por los que fracasan los emprendimientos en el Perú*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/tu-negocio/por-que-fracasan-emprendimientos-en-peru>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* (5ta. Ed.). Bilbao: Deusto.
- Sandulli, F., & Chesbrough, H. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos. *Universia Business Review*, 22, 12-39. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43311704002>
- SEKN. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. México, D.F.: Planeta.
- SEKN. (2017) *¿Qué es SEKN?*. Recuperado de <http://www.sekn.org/quienes-somos/>
- Serrano, M., & Blázquez, P. (2015). *Design thinking: Lidera el presente. Crea el futuro* (2da. Ed.). Madrid: ESIC.
- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model?. *International journal of social economics*, 33(5/6), 399-410. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03068290610660670>
- StartUp Perú. (s/f). *Emprendimientos peruanos - Innovación y tecnología*. Recuperado de <http://www.start-up.pe/acerca.html>
- Sternheim, I. (2012) *Perros Callejeros en los Países Bajos*. Recuperado de http://www.doctordog.nl/DR_Espanol_PerrosCallejeros%5B1%5D.pdf
- Sullivan, D. (2007). Stimulating Social Entrepreneurship: Can Support From Cities Make a Difference?. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 77-78. Recuperado de <http://amp.aom.org/content/21/1/77.abstract>
- Taipe,A. (2015). *Yaqua, la empresa social que dona el 100% de sus utilidades*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/yaqua-empresa-social-dona-100-utilidades-203912>
- The World Bank (2013). *Crowdfunding's Potential for the Developing World*. Recuperado de http://www.infodev.org/infodev-files/wb_crowdfundingreport-v12.pdf

- Vásquez, E. (2011). *Un modelo de gestión descentralizada por resultados: la fusión de programas sociales en el Perú*. Recuperado de <http://old.cies.org.pe/files/documents/otros/PPT-Vasquez.pdf>
- Vera, A., Priale, M., Fusch, R. M., Espinosa A., Seminario, M. & Ninahuanca, E. (2016). Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 343-353. Recuperado de http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/11662
- Wayra Perú. (s/f). *Wayra Perú*. Recuperado de <https://www.openfuture.org/es/space/wayra-lima>
- Webb, R. & Fernández-Baca, G. (2013). *Perú en números 2013*. Lima: Instituto Cuánto.
- Williams, K. (2009). *Gestión estratégica*. Nueva York: Dorling Kindersley Limited Pub.
- WUF. (s.f.) *¿Qué es WUF?* Recuperado de <http://www.wuf.pe/que-es>



Anexo A: Guías y resumen de entrevistas a dueños y trabajadores de los albergues

Guía de preguntas a los dueños

- ¿Qué entiende por albergue de animales?
- ¿Cómo percibe la problemática de albergues de animales en Lima?
- ¿Considera que el estado interviene en esta problemática?
- ¿Cómo percibe la ayuda de las municipalidades?
- ¿Cómo se inició este albergue y con qué objetivo?
- ¿Cuáles considera que son sus principales funciones? ¿Cómo distribuye su tiempo para cada actividad?
- ¿Cómo fue el proceso de formalización? ¿Son una ONG? ¿Considera que existen diferencias entre un albergue formal y uno informal? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los principales gastos para el funcionamiento del albergue?
- ¿Cuenta con apoyo de profesionales veterinarios? ¿Ha recibido capacitaciones o clases relacionadas al cuidado animal?
- ¿Recibe apoyo de voluntarios? ¿Cómo los contactan? ¿Con qué frecuencia?
- ¿En qué consiste el proceso de adopción? ¿Qué asociaciones son clave en la gestión del albergue? ¿Qué criterios filtro existen para concretar la adopción?
- ¿Conoce albergues de animales que sean considerados exitosos? ¿A qué cree que se deba?
- ¿Qué considera que se debe mejorar en el albergue? ¿Qué considera que se debe mejorar en albergues informales?

Guía de preguntas a los trabajadores

- ¿Qué entiende por albergue de animales?
- ¿Cómo percibe la problemática de albergues de animales en Lima?
- ¿Considera que el estado interviene en esta problemática?
- ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar con animales?
- ¿Cómo financia sus operaciones? ¿Realiza alguna actividad como fuente de ingreso?
- ¿Cómo distribuye los recursos financieros? ¿Cuántas personas laboran en el albergue y que función realizan? ¿Cuáles son los principales gastos relacionados al cuidado de animales? ¿Qué otros gastos tienen?
- ¿Brindan algún servicio o producto? ¿Tienen identificado su segmento de clientes?
- ¿En qué consiste el proceso de adopción? ¿Qué asociaciones son clave en la gestión del albergue? ¿Qué criterios filtro existen para concretar la adopción?
- ¿Conoce albergues de animales que sean considerados exitosos? ¿A qué cree que se deba? ¿Considera que el albergue de animales tiene oportunidades de mejora?

Tabla A1: Resumen de las entrevistas a los dueños del albergue

Albergue	Voz Animal
Entrevistado	Jairo Purisaca
Fecha	13 de Abril de 2017

Hallazgos de la entrevista

- Un albergue de animales es un espacio propio que rescatistas o amantes de los animales brindan para recibirlos.
- La problemática entorno a los albergues en Lima es que los albergues más pequeños recogen muchos animales “acumuladores de mascotas” y eso causa que los animales que son rescatados no estén bien cuidado.
- La problemática sobre el abandono de animales se debe a la falta de responsabilidad de las personas de atender a los animales. Por ejemplo, a un niño le regalan un perro y por diversos motivos los abandonan, ya que es lo más fácil para ellos. Esto se debe a que no hay sensibilización en la sociedad sobre el cuidado de los animales.
- La función como administrador del refugio es estar pendiente de los animales rescatados, ya sea en temas de sus vacunas, alimentación, comida, limpieza y esterilizarlos.
- Los principales costos que tiene el albergue son alimentos, la vacunación, desparasitación. El alimento es uno de los principales costos y se necesitan 15 kg mensuales. No hay costo de alquiler porque el refugio funciona en una casa.
- El albergue recibe voluntarios, busca que todos formen parte de una comunidad, además es importante saber que hay personas que les importa los animales.
- La propuesta de valor que el albergue quiere dar es que los voluntarios salgan de su zona de confort y se identifiquen con el problema.
- El canal de contacto que más se utiliza es por medio de Facebook y la página web..
- Proceso de adopción: Se entrega una ficha informativa sobre la persona que adoptará la mascota, pasa una evaluación y una entrevista en su casa. Si la persona que adoptara es menor de edad se debe incluir a los padres en la entrevista. Finalmente, si pasan la evaluación se deja a la mascota en el hogar.
- El aliarse con Matchcota, ha facilitado dar en adopción a las mascotas. La plataforma manda a su fotógrafo y ellos suben la foto de su mascota.
- Reciben donaciones y para que las personas tengan confianza toman foto de las donaciones y suelen registrar todas las donaciones en un cuaderno. También donaciones en dinero mediante depósitos con número de cuenta (cuenta registrada y a nombre de la asociación como persona jurídica)

Tabla A2: Resumen de las entrevistas a los dueños del albergue

Albergue	Wasi Wau
Entrevistado	María José Morales
Fecha	15 de Abril de 2017

Hallazgos de la entrevista

- Define albergue como un lugar donde los animales que han estado abandonados en las calles pueden curarse tanto física como mentalmente en su comportamiento para darles una segunda oportunidad.
- La Molina tiene un albergue y una veterinaria municipal; sin embargo no piensa que el sitio sea adecuado en cuanto al tema de salubridad. Además, los doctores parecen prepotentes, no saben tratar a la gente que vive en el distrito
- Problemática de animales abandonados: La gente no es consciente del problema porque no tiene educación; la gente hoy en día no entiende que un perro es parte de la familia muchas veces las personas no quieren buscar recursos y dejan que el perro muera. Respecto a ello señala que hay postas veterinarias que te dan costo social por lo que si realmente quieres a tu mascota no hay motivos para abandonarla.
- Respecto a los costos (S/12,000 mensual) : Comida de animales y gastos de veterinaria, pago de trabajadores (2 permanentes y 1 medio tiempo), pago de alquiler
- Se trabajan mucho con voluntarios y colegios por lo que tienen que tener cuidado con los perros agresivos.
- El canal principal que usan para llegar a estas personas es Facebook. .
- Relación con Matchcota y WUF: se encargan del proceso de adopción por medio de su portal web. Estas plataformas cuentan con un fotógrafo que visita el refugio y se encarga de publicar los animales.
- Generan ingresos por medio de un servicio de temporales, el cual consiste en que una persona lleva un perrito que no tiene un lugar donde estar y esta persona se encarga de pagar el espacio de esta mascota. María reconoce que “sería imposible vivir solo de donaciones”
- Proceso de adopción: la persona interesada escribe a la página expresando su intención de adoptar, se les envía una ficha de adopción que luego es devuelta y los encargados se dedican a revisar toda la información del futuro adoptante. En este proceso, para el albergue es importante que el futuro adoptante conozca a la mascota por lo que se concreta una cita de visita a la mascota y preguntar a toda la familia si están de acuerdo con la adopción.
- Los aspectos en mejorar dentro del albergue es la infraestructura y el espacio. Además, consideran importante capacitar a sus trabajadores en temas de cuidado de sus animales.

Tabla A3: Resumen de las entrevistas a los dueños del albergue

Albergue	Vida Digna
Entrevistado	Valeria Verne
Fecha	14 de Abril de 2017

Hallazgos de la entrevista

- Define albergue de animales como un lugar físico al que entra una mascota como en etapa de transición para ser recuperado “la mayoría de perros que tengo son de la calle” y después para buscarle casa un hogar mediante la adopción.
- Este lugar debería ser de transición pero muchos de los perros viven años en el albergue y no son adoptados.
- Problemática: “El origen del problema es la irresponsabilidad del ser humano como raza” y afirma que la indiferencia de las personas es grande.
- Valeria desempeña la función de administradora del albergue y trabaja junto a un grupo de 6 mujeres que realizan diversas labores dentro del albergue.
- El albergue cuenta con 2 personas con sueldo pagado: Emerson que vive en el albergue (su casa) y Katia que es una secretaria que envía correos, cobra mensualidades, hace merchandising y Emerson, además de recibir un sueldo, la organización le brinda una casa con todos los servicios pagados.
- En algún momento el gobierno va a tener que declarar en emergencia el tema de los perros abandonados, ya que cada año aumentan más y esto se debe a la falta de educación en los hogares sobre el cuidado de animales.
- Las municipalidades han descuidado el tema de los animales abandonados. Primero, las municipalidades para reducir el número de perros callejeros suelen darles venenos y segundo “no dan ni un sol” para realizar las campañas de adopción ni de esterilización. Aunque hay muy pocas municipalidades tienen su veterinaria municipal en donde ofrecen esterilizaciones a bajo costo pero es por temporadas.
- “Rescatar es fácil, dar en adopción difícil”. Por ejemplo, el albergue en 1 mes puede entregar en adopción 6 mascotas; sin embargo, en mal mes pueden haber 0 adopciones. Al día se reciben 30 llamadas para recibir perros y ninguna para adoptar.
- Respecto al proceso de adopción: la persona llama con intención de adoptar, se verifica la intención de adoptar y que la casa esté en buenas condiciones. Según las estadísticas del albergue, de los 100 perros que adoptan al año 20 regresan (tasa de devolución) por diversos motivos: mudanza, alergias de los niños, etc.
- Consideran que Matchcota y WUF son socios claves en el tema de las adopciones. Ellos se encargan de postear las fotos de las mascotas en sus plataformas; sin embargo, al ver una demanda grande de todos los albergues por postear a sus mascotas estas plataformas no se dan abasto. Debido a esta situación, Valeria postea en su propio Facebook para tratar de disminuir el tiempo y, así, dar perros en adopción.
- Los principales costos son la comida de los perros ya que se necesita 1 tonelada aproximadamente para alimentar 75 perros. Los otros costos son vacunas, esterilizaciones, la luz y el alquiler del local. En total el costo asciende S/. 6 000 en total. Los ingresos del albergue provienen de los apadrinamientos de las mascotas que es S/.100 por cada perro.

Tabla A4: Resumen de las entrevistas a los trabajadores del albergue

Albergue	Wasi Wau
Entrevistado	Richard Quispe (Trabajador)
Fecha	15 de Abril de 2017

Hallazgos de la entrevista

- Considera que hay muchos animales abandonados (maltratados). También, señala que hay personas que son rescatistas que buscan ayudar y son los que muchas veces llevan animales al albergue.
- Considera que las municipalidades no brindan ningún tipo de apoyo.
- Las labores diarias consisten de hacer limpieza, alimentar a los perros (agua y comida), curar heridas y día tras día. En esta línea, reciben voluntarios de la Universidad San Martín para pasear a los perros.
- En el albergue laboran 3 personas asalariadas. Hay una persona que viene interdiario y los otros dos trabajan todos los días.
- Los principales gastos que tiene el albergue son la comida, los medicamentos e implementos de limpieza. También, señala que hay un gasto en alquiler.
- Considera que es importante tener el espacio, el cariño y el dinero para que el animal crezca sanamente.
- Los animales están publicados en la página y las personas pueden ir a visitar al albergue.
- Es un requisito obligatorio que los perros nuevos sean llevados al veterinario antes de ingresar al albergue.

Tabla A5: Resumen de las entrevistas a los trabajadores del albergue

Albergue	Cuatro Patas 1 Corazón
Entrevistado	Katherine Hilasaca
Fecha	6 de Mayo de 2017

Hallazgos de la entrevista

- Un albergue de animales se dedica a recoger perros abandonados de la calle que se encuentran atropellados, enfermos, etc. Todos los perros del albergue fueron encontrados en ese tipo de estado o en peores estados.
- La problemática: No sólo es la responsabilidad de las personas por sus animales, sino la economía para abastecer los gastos que conlleva tener un perro. A pesar que les puede gustar los animales, por economía los abandonan.
- El Estado no apoya en nada solo La municipalidad de Puente Piedra apoya en campañas de adopción con permisos para ir con los perros frente a la municipalidad en un frontis. En cambio la municipalidad de Los Olivos, los perros callejeros son acogidos y esterilizados para luego ser devueltos a la calle con objetivo de que no se reproduzcan.
- A veces la comunidad del distrito de Zapallal, en especial los colegios, los ayudan repartiendo volante sobre las campañas de esterilizaciones.
- Katherine se encarga de limpieza, dar alimento a los animales y, en caso sea necesario, dar medicinas a las mascotas y percibe un sueldo de S/650 mensuales.
- El 95% del financiamiento del albergue se da por aportes del dueño. El porcentaje restante es por el servicio de temporal y de vez en cuando ayuda de algún externo pero es muy difícil que suceda.
- No se brindan servicios ni productos, solo temporal. Esto se debe porque trabajar con terceras personas resulta problemático. Por ejemplo, un albergue solicitó un temporal para un perro porque no había espacio y dejaron un saco de comida y al final, el perro nunca fue reclamado y ya tiene 2 años en el albergue.
- Los perros a adoptar están separados de los nuevos perros recogidos de la calle, los mayores (debido a que es improbable que sean adoptados) y los enfermos.
- En el proceso de adopción se pide copia de DNI, croquis del lugar donde vive, copia de un recibo. Se entrega al perro con una medalla o placa con el número de celular del dueño del albergue en caso haya un problema (se pierde el perro, botaron al perro). Además, cada cierto tiempo se visita al perro adoptado para ver si se mantienen en buen estado.
- Lo que se podría mejorar es el acondicionamiento del albergue (medicinas e infraestructura de las casitas de los animales, mesitas para las esterilizaciones, etc). La meta del dueño del albergue es tener el albergue en buen estado y una posta médica enfocada en mascotas que se cobre todo a costo social para que sea accesible para otros. Además, mayores campañas de esterilización y adopción.
- Los costos que tiene son la comida, el alquiler, vacunas, medicinas, esterilizaciones y pagos a los trabajadores.

Tabla A6: Resumen de las entrevistas a los trabajadores del albergue

Albergue	Cuatro Patas 1 Corazón
Entrevistado	Sonia Saravia
Fecha	6 de Mayo de 2017

Hallazgos de la entrevistas

- El albergue es un lugar donde se le da una mejor calidad de vida a un perro callejero pues no conocen lo que es cariño ni hogar.
- El Estado no apoya, pero las municipalidades sí apoyan por ejemplo la municipalidad de los Olivos hace campañas de esterilizaciones
- El albergue ha mejorado pues ahora cada uno tiene un plato de comida, armario de ropa propia para cada perro, etc.
- Los ingresos del albergue sólo son de parte del dueño del albergue y de apoyo externos serán de 3 a 4 personas. Este poco apoyo se debe al desinterés de terceras personas que dicen que van a apoyar pero finalmente no lo hacen.
- Los gastos son comida, medicinas, tratamiento con veterinario, alquiler, transporte del perro a casas, transporte a campañas de adopción y esterilización, propagandas, volantes, paneles, etc.
- Ahora se hacen más campañas de esterilización para que no hay mayor propagación de abundancia de perros abandonados y disminuir la compra de animales.
- El proceso de adopción empieza con el interés del posible adoptante, se le solicita copia de DNI y copia de recibo de luz o agua y croquis del domicilio .Se realiza una visita para conocer a la familia y saber si es adecuado para la mascota, si el dueño da el visto bueno
- Se puede mejorar el acondicionamiento pues cuando llueve todo se vuelve barro y ensucia a los perros pues la mayoría es tierra. Si se duerme en la tierra porque la mayoría son callejeros se enferman por lo que se meten 3 perros juntos en un espacio pequeño similar a jaulas para que estén sanos y fuera de la tierra.

Tabla A7: Resumen de las entrevistas a los trabajadores del albergue

Albergue	Voz Animal
Entrevistado	Karen Timpo
Fecha	20 de Mayo de 2017

Hallazgos de la entrevista

- Es la cuidadora/encargada de medicarlos y darlos en cuarentena (lo último lo realizaba antes cuando estaba a diario).
- Albergue de animales es un lugar donde se refugia animales en abandono y se rescata para darles una nueva oportunidad de vida con una familia.
- El problema de los albergues informales ocasiona que estos albergues se llenen de perros (acumuladores). Eso hace que no estén organizados de mejor manera.
- Una adopción es un acto de amor, un acto desinteresado donde se hace cargo de una vida para darle lo mejor, una oportunidad de vivir.
- La adopción es preferible a la compra debido a que hay innumerables perros abandonados muriendo y de todos esos perros no se les da otra oportunidad de mejorar su vida.
- La adopción se da de acuerdo al comportamiento del perro y el tipo de vida del adoptante, pues puede ser que la familia no se adapte al perro. También tienen que tener una capacidad económica adecuada porque los perros requieren cuidado
- Voz animal tiene dos procesos de adopción: el primer método es de trato directo, donde se puede ingresar al albergue y ver los perros del albergue. Luego, se llena la ficha de inscripción para verificar la dirección domiciliaria así como que en su zona donde vive el posible adoptante no haya muchos perros abandonados. El segundo método son por medio de WUF o Matchcota donde se es más riguroso en la elección del adoptante y el perro. Además, tienen un control y verificación, es decir, el seguimiento de la adopción.
- Los adoptantes suelen ser jóvenes entre 20 y 30 años debidos tal vez a que son más sensibles e informados por el tema de abandono animal. Las personas mayores prefieren perros seniors para darles en sus últimos años una vida apropiada.
- Al mes son adoptados 8 perros en un buen mes. El 50% de adopciones son por medio del albergue propio y el otro 50% es por medio de Matchcota y WUF.
- Las plataformas ayudan en la publicidad y contacto con empresas para apoyar al albergue. Por ejemplo, Plaza Veá hizo una campaña con perros de un albergue y mejoró pues se realizaron 5 adopciones luego de esa campaña.
- Los adoptantes desean que el perro adoptado sea sociable con otros perros, pero más que nada con personas y niños.
- Voz Animal no va a campañas de adopción y prefiere que se llene los formularios que se piden. Además, cuando se hacían campañas, se tenían que llevar solo cachorros porque los perros adultos casi nunca son adoptados y el transporte desde Chilca donde queda el albergue hasta Lima cuesta tiempo y dinero pues son bien presentados. WUF hace campaña conocida como “conoce a tu WUF” donde se lleva a la mascota elegida a un parque con el posible adoptante para que el adoptante se conozca con el perro. Luego, se determina si se lleva a Lima la mascota para ser adoptado. La supervisión o seguimiento se da por medio de los voluntarios que van a las casas a inspeccionar si el animal tiene un buen tipo de vida.

Anexo B: Guía y Resumen de entrevistas a administradores de plataformas

Guía de preguntas a las plataformas de adopción

- ¿Qué nació la idea de esta plataforma? ¿Cuántas personas laboran?
- ¿Cómo percibe la problemática de albergues de animales en Lima y sobre la compra de mascotas?
- ¿Considera que el estado interviene en esta problemática?
- ¿Cómo define un albergue y cuál considera que es su labor?
- ¿Qué opinas de los albergues “informales” o pequeños”?
- Se conoce que trabajan con albergues ¿Cuáles son esos albergues y cuál fue el filtro de para escogerlos?
- ¿Cuál suele ser el perfil del adoptante? ¿Existe un rango de edad?
- ¿Cuáles son los ingresos y costos que tiene la plataforma?
- ¿Quiénes son sus aliados estratégicos?
- ¿Cuentan con el apoyo de empresas privadas?
- ¿Cómo se da el proceso de adopción y cuáles son sus características?



Tabla B1: Resumen de entrevistas a administradores de plataformas

Plataforma de adopción	WUF
Entrevistado	Micaela Vizquerra
Fecha	17 de Mayo de 2017

Hallazgos de la entrevista

- WUF es una organización sin fines de lucro que se fundó por Yoel Chlimper, Claudia Dawson y Sebastián Benavides buscando reducir la cantidad de perros que se encuentran en la calle. La organización WUF está conformado por un gerente general (Sergio Giannotti), y con él un equipo conformado por Andrea Carrión, la encargada de las publicaciones con el Comercio; Pablo, el encargado de las alianzas; Isaías, el encargado de los voluntarios y Micaela, la encargada de las adopciones.
- Según cifras propias, en el Perú hay 6 millones de perros callejeros y se comercializan 300 mil al año.
- WUF tiene varias áreas de acción: parte social (ayuda y perros en adopción) y el programa de voluntariado; programa de alianzas (El Comercio, Entel. Subaru); y seguros de mascotas. No querían ser como cualquiera organización que necesita pedir donaciones. El seguro WUF para mascotas y lo organizaron con Falabella y tienen toda la parte de adopciones (la web).
- Definen un albergue como un temporal; sin embargo, se convierte en un lugar fijo donde los animales nunca son dados en adopción.
- Trabaja con 5 albergues: Vida digna, Voz animal, Wasi Wau, Amor al Rescate y con el albergue de San Borja por ser albergues que tienen una gestión más ordenada en el tema de cuidado de mascotas.
- WUF necesita que los perros están desparasitados, esterilizados, castrados y bien de salud antes de ponerlos adopción
- Los ingresos de WUF provienen del pago de los adoptantes que es de S/.140, el cual se divide S/.70 soles se le da al albergue y S/.70 soles para ellos. Este ingreso sirve para cubrir los gastos de veterinaria y baño antes de dar en adopción a las mascotas.
- El seguro WUF tiene un costo de 29 soles al mes por mascota. Esto les brinda descuentos en comida, consultas, veterinaria y baños. En su página web se puede observar la relación de establecimientos con los que tienen un convenio.
- Respecto a las adopciones:
 - Se adoptan 12 perros en promedio al mes.
 - En Enero, Febrero y Marzo bajan las adopciones.
 - El proceso de publicación de las fotos de los animales tiene un tiempo aproximado de 1 semana. Las fotos se sacan en un día (a 20 perros en promedio), a los 3 días reciben las fotos y a los 4 días, como máximo, ya están publicados en la web.
 - En su mayoría, las personas buscan cachorros; sin embargo, de 1 año a 2 años son más fáciles de criar.
 - Las fichas de adopción se revisan en dos días como máximo mientras que cuando se contactan directamente con el albergue el tiempo aproximado es de dos semanas.
 - Las entrevistas son por Skype lo que permite acortar el tiempo.

Tabla B2: Resumen de entrevistas a administradores de plataformas

Plataforma de adopción	Matchcota
Entrevistado	Pamela Navarrete
Fecha	17 de Abril de 2017

Hallazgos de la entrevista

- Matchcota es una plataforma que busca conectar familias que quieren una mascota con albergues que quieren dar en adopción y los coloca por medio de una plataforma.
- Por ejemplo, un perfil de una pareja de jóvenes que trabajan todo el día requieren un perro más adulto que requieran menos tiempo, lo que hace Matchcota es encontrar a la mascota indicada por afinidad.
- Según sus propias cifras, hay casi 70 animales en la plataforma. A la fecha desde setiembre del 2015 van aproximadamente 115 perros en adopción. La meta como organización era que se adoptara 1 perro a la semana y lo han logrado; aún continúan creciendo lentamente.
- La plataforma, suele trabajar mucho con los *partnerships* y en el tema de *branding* trabajan con pequeñas y grandes empresas. “A nosotros lo que más nos ayuda es la difusión”, todos los que trabajan en Matchcota son voluntarios.
- Las cifras sobre animales abandonados son inexactas aunque se especula que es de 6 millones de animales abandonados en los últimos años
- Las municipalidades si tienen un campo de acción pero el acercamiento es muy poco, te ayuda brindándote un espacio para que hagas un evento pero nada más.
- Matchcota, hizo una breve investigación de mercado en el cual participó Voz Animal y Vida Digna. Por un lado, Voz animal tenía año y medio de creación formal (registrados en la SUNAT y tenían RUC) ellos contaban con 65 a 70 perros. Por otro lado, Vida Digna tenía 15 años de creación formal como entidad receptora de donaciones, y tenían cerca de 90 perros. Por este motivo, se decidió iniciar con estos dos albergues por ser considerados los más ordenados y los que nos brindan mayor confianza; mientras que había otros por temas de salubridad no eran buenas para iniciar un proyecto.
- “La cultura de adopción es muy baja, muy incipiente”. Antes, las adopciones se daban por un medio hostil y muy poco atractivo para las personas. Es por eso, que la adopción se tiene que realizar de manera confiable y ágil.
- Antes las adopciones las realizaban Grupo Caridad y Voz Animal, donde colocaban la típica foto del perro triste pero la idea no es que adopten por pena, sino que por que deseen una mascota para la familia.
- Respecto a la situación de los albergues Pamela afirma que sigue bastante desordenado, y siguen apareciendo cada vez más albergues pero no necesariamente buenos.
- No hay un apoyo concreto el Estado y grandes empresas no se preocupan por los animales.
- El proceso de adopción empieza con el interés del posible adoptante enviando su ficha de adopción. Luego, Matchcota recibe las solicitudes por orden de llegada y son evaluadas por el equipo y en menos de 24 horas se le da una respuesta a la personas. Si todo funciona bien se entrega al perro en casa bañado con su collar, su placa, sus papeles de adopción
- En cifras el número de adopciones en verano bajan al igual que en el mes de Julio. En Diciembre, las adopciones suben. En promedio, en un buen mes concretan entre 12 y 14 adopciones y en un mal mes, 3 adopciones. En promedio, 6 adopciones al mes.

Anexo C: Contacto con municipalidades

Tabla C1: Contacto con municipalidades

Distritos en Lima	Página web	Dirección	Teléfonos	Medio de contacto	Respuesta
Lima	http://www.munlima.gob.pe/	Jr. De La Unión N° 300	3151300 / 3151401	Facebook de la municipalidad	Sin respuesta
Ate	http://www.muniate.gob.pe/	Av. Nicolás Ayllón Km. 7.5	2044700	Correo de la municipalidad	Sin respuesta
Breña	http://www.munibrena.gob.pe/	Av. Arica N° 500	743 6853	Llamada telefónica	Sin respuesta
Carabaylo	http://www.municarabaylo.gob.pe/	Av. Túpac Amaru N° 1733	5432568 / 5432569 Central: 717-0600	Correo de la municipalidad	Sin respuesta
Chorrillos	http://www.munichorrillos.gob.pe/	Av. Defensores del Morro N° 550	4670814 / 4675553	Llamada telefónica	Sin respuesta
El Agustino	http://www.munielagustino.gob.pe/	Av. Riva Agüero N° 1358 Mz. D Lt. 1	Central: 7152121	Correo de la municipalidad	Sin respuesta
La Molina	http://www.munimolina.gob.pe/	Av. Ricardo Elías Aparicio N° 740 Urb. Las Lagunas de La Molina - Lima 12	313-4444	Llamada telefónica	Sin respuesta
Los Olivos	http://www.munilosolivos.gob.pe/	Av. Carlos Izaguirre N° 813	5221497	Facebook de la municipalidad	Sin respuesta
Magdalena del Mar	http://www.munimagdalena.gob.pe/	Av. Brasil N° 3501	4180700 / 4606020 / 4180710	Correo de la municipalidad	Sin disponibilidad de atender al equipo
Pueblo Libre	http://www.muniplibre.gob.pe/	Calle Felipe Santiago Oré 215	202-3880	Facebook de la municipalidad	Sin respuesta
San Borja	http://www.munisanborja.gob.pe/	Av. Joaquín Madrid N° 200	6125555	Facebook de la municipalidad	La municipalidad derivó el mensaje a una veterinaria. Sin respuesta
Santa Anita	http://www.munisantanita.gob.pe/	Av. Los Eucaliptos cdra. 12	3629439 / 3626566 / 3621060	Facebook de la municipalidad	Cuentan con un consultorio veterinario
Santiago de Surco	http://www.munisurco.gob.pe/	Jr. Bolognesi N° 275	4115560	Facebook de la municipalidad	Sin respuesta
Villa El Salvador	http://www.munives.gob.pe/	Av. Cesar Vallejo S/N	3192540	Correo de la municipalidad	Sin respuesta
Villa María del Triunfo	http://www.munivmt.gob.pe/	Jr. José Gálvez N° 895	4505448 / 4961063	Correo de la municipalidad	Sin respuesta

Anexo D: Resumen de entrevista a otros expertos

Guía de entrevista a la encargada de Proyecto Libertad

- ¿Cómo surge el proyecto libertad? ¿A qué se dedica?
- ¿Quiénes la conforman?
- ¿Cuáles son sus campos de intervención?
- ¿Conocen que leyes intervienen en la defensa de animales (Tomar nota de los números para investigarlas) ¿Hay leyes que regulen la compra/venta de animales?
- ¿A qué organismo público le compete el tema de abandono de animales?
- ¿Que deberían hacer los municipios en teoría? Y en la práctica?
- ¿Conoce algún ejemplo buena intervención municipal respecto al tema de animales abandonado?
- ¿Cómo es el marco regulatorio para organizaciones de la sociedad civil? ¿Hay leyes que regulen los albergues de animales?
- ¿A que considera que se debe la sobrepoblación de animales abandonados?
- ¿Conoce medidas que se tomen en otros países para afrontar esta problemática? ¿Cuáles? ¿Tuvieron un impacto favorable? ¿Cree que son replicables en el contexto nacional?
- ¿Conoce cómo operan los albergues de animales? ¿Cree que funcionan correctamente? ¿Qué problemas cree que tiene?
- ¿Conoce alguna iniciativa internacional respecto al abandono de animales en el extranjero que haya resultado exitosa?
- ¿Cuál es su opinión respecto a las adopciones de mascotas?

Tabla D1: Resumen de entrevistas a otros expertos

Organización	Proyecto Libertad
Entrevistado	Heidi Paiva
Fecha	23 de Mayo de 2017

Hallazgos de la entrevista

- “Proyecto Libertad” tiene casi 3 años formado como organización y como activistas 10 años. Antes, fue voluntaria en “unidos por los animales”, la cual es una organización que se dedica a políticas públicas, atención a animales en desastres naturales, etc.
- Respecto a los animales domésticos abandonados (perros y gatos), el Perú es uno de los pocos países a nivel gobierno que no realiza soluciones eficientes entorno a este problema. Si bien existe una legislación peruana, también existe la falta voluntad política tanto del gobierno regional como de municipalidades para hacer cumplir la legislación
- El estado ha tenido cierta iniciativa de apoyo; sin embargo, para alguien metido en los activistas no significa nada. El congresista Johnny Lescano promovió una ley que se creó hace 10 años y sugirió varias modificaciones en el cual se incluya la pena de cárcel para los maltratadores de animales.
- “Amigos de los animales” tuvieron que cerrar debido a que entran más animales de los que salen. Eran un albergue eutanásico, tenían los animales 1 mes y en caso no salga, los asesinaban. Ahora lo que hacen es que no entra un animal más, si no sale ninguno.
- Un albergue de animales es un lugar que debería ser transitorio para rehabilitar a un animal en estado crítico donde se le da tratamiento veterinario y psicológico.
- WUF y Matchcota son plataformas de adopciones eficientes. WUF es la mejor plataforma porque no ha sido vista desde un punto de vista desde algo pequeño, no tiene metas pequeñas, ellos miden sus resultados.
- En el extranjero se incrementaron los impuestos a la venta de animales. Al desistir de ese negocio, la gente mira a las adopciones. Por ejemplo: Holanda tiene una estrategia combinada de promoción de las adopciones por parte del gobierno; sanciones drásticas al abandono; educación; y prohibición de la venta e impuestos elevados.
- Proyecto Libertad realiza temas de políticas públicas; como los pacto de políticas públicas con los congresistas y temas en educación, para que las personas conozcan la situación de los animales abandonados.
- Con el tema de abandono de animales, ninguna Municipalidad interviene. Las municipalidades tienen normativa; temas de protección animal; sin embargo, ninguna con la voluntad de hacerla cumplir. Ejemplo: aquí respetamos a los animales; sin embargo, señala que no se cumple. No existen casos de personas multadas. Por conclusión, así es como se hacen conocidos; sin embargo, no hacen nada.
- El problema es que todas se enfocan en tenencia responsable de mascotas y se enfocan en animales con dueño. Dos mensajes negativos, la municipalidad asume la responsabilidad de las familias; y dos, en lugar de cumplir su función, velar por los animales de la calle, no lo hace sino que se preocupa por los animales que están en familia.
- En Argentina hay un caso, Almirante Brown (localidad) que era un centro antirrábico que fue convertido en un centro de esterilizaciones gratuitas. Este fue un ejemplo en la región debido a que fue el primero y redujo al mínimo el abandono de animales. En ese

sentido, el país más atrasado es Perú. En Guatemala, no ves perros abandonados y la gente no los bota.

- En cuanto a perros abandonados, cree que el modelo de adopción de organizaciones particulares funciona entre las organizaciones legalmente constituidas. Considera que la eficiencia es comprobada. El perro es un animal sociable que necesita convivencia con la familia por lo que considera el proceso estandarizado es muy bueno.

Guía de entrevista a rescatistas independientes

- ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?
- ¿Qué entiende por albergue de animales? ¿Cómo percibe la problemática de éstos?
- ¿Cuántas personas se integran a ser rescatistas? ¿Cómo se interesaron en esta labor?
- ¿Cómo define rescate y cuáles son sus principales características?
- ¿Por qué considera usted importante la adopción de animales en vez de la compra?
- ¿Cuál es el proceso para rescatar una mascota y cuánto demora?
- ¿Entre qué edades se encuentran usualmente los rescatistas?
- ¿Cuántas mascotas son rescatadas al mes? ¿A qué cree que se deba?
- ¿Qué criterios utilizan para dar en adopción a las mascotas luego de ser rescatadas?
- ¿Qué tan útil son las plataformas virtuales como WUF o Matchcota para agilizar el proceso de adopción? (si es que las conoce)
- ¿Cuáles son las razones por las que los rescatistas dejan su labor como tal?
- ¿Cuáles son las características de las mascotas que son rescatadas? ¿Por qué?
- ¿Qué mejoraría en un proceso de rescate de un animal?
- ¿Cada cuánto tiempo realizan rescates de animales? ¿Resultan exitosos?
- ¿Qué días de la semana es mayor el contacto con los posibles rescatistas que se quieran unir?

Tabla D2: Resumen de entrevista rescatista independiente

Rescatista independiente	
Entrevistado	Lady Ñahui
Fecha	25 de Julio de 2017

Hallazgos de la entrevista

- Actualmente es rescatista independiente de manera voluntaria en la zona donde vive y no tiene un albergue propio.
- Considera que ser rescatista es ayudar a algún animal en peligro o riesgo para luego darlo en adopción. Asimismo, menciona que la adopción es preferible a la compra porque muchas vidas se pueden salvar sin necesidad de gastar.
- El rescate se realiza dependiendo si el animal está sano o enfermo. Además, el rango de edades de rescatistas oscila entre los 30 y 40 años y el rescate no es algo que suceda regularmente.
- Los criterios para dar en adopción son variados. Por el lado de plataformas, menciona que es difícil acceder a ellos, pues les escribió una vez y nunca contestaron. Le comentaron que sólo trabajaban con albergues formales.
- Los rescates se dan porque las personas no esteriliza ni identifican que los animales abandonados son un problema que va en aumento. Estos perros suelen ser mestizos y hembras. Asimismo, los rescatistas dejan su labor debido a que esta actividad no permite dedicarse a la vida personal.
- Lo que un rescatista necesita con urgencia es tener un lugar donde albergar al animal rescatado mientras se cura y que se le puedan colocar sus vacunas con facilidad.
- Es relativo
- Los rescatistas no se unen como grupo sino de manera individual. Asimismo, no hay " días de rescates" secuenciales sino que sucede de manera algo ocasional y el éxito del rescate tiende a ser relativo.

Tabla D3: Resumen de entrevista rescatista independiente

Rescatista independiente	
Entrevistado	Fernando López
Fecha	25 de Julio de 2017

- Laboralmente se desempeña como Consultor de Negocios en GMD
- Define el albergue de animales como un lugar donde se reciben animales para su protección y cuidado.
- Se interesó por esta labor debido a que encontró la felicidad en cuidar y proteger a los animales. En este punto recibe el apoyo de un albergue para utilizar su espacio.
- Indica que las personas deben comprender que existen muchos animales desamparados en las calles. Por esta razón, si una persona quiere una mascota debe pensar en la oportunidad de dar un hogar a un animal abandonado.
- En el caso del proceso de adopción, el rescatista comenta que se debe llevar al animal rápidamente a una veterinaria para que le realicen chequeos de salud.
- Menciona que la adopción toma más tiempo que la recuperación.
- Llevarlo a un lugar seguro y darle atención inmediata en caso lo necesite. Llevarlo a un veterinario para los chequeos generales, y seguir con los tratamientos indicados. El tiempo va a depender de cómo se encuentre. Encontrar a un adoptante demora incluso más que recuperar al animal.
- La edad de los rescatistas oscila entre 20 y 60 años de edad.
- Respecto a los rescates, comenta que da refugio a un animal a la vez; sin embargo, cuando tiene conocimiento de más animales abandonados los lleva a refugios y brinda dinero y recursos para su recuperación.
- Los principales criterios para llevar a cabo la adopción son que la familia o persona tenga un lugar acondicionado para la mascota, que todos los miembros de la familia afirman su intención de tener a la mascota, que tengan conocimientos sobre el cuidado de animales y que tengan la capacidad monetaria para solventar los gastos de la mascota.
- Considera que las plataformas de adopción son un medio interactivo para la adopción; sin embargo no ha trabajado con ellos
- Las condiciones en que los canes son rescatados son usualmente desnutrición, atropello o heridas graves. También, si es conocido que existe maltrato en el lugar donde vive la mascota, se procede a intervenir.
- Lo que se podría mejor es contar con un lugar más grande para tener más animales rescatados. Además, también sería bueno crear nuevas ideas de captar dinero para el apoyo económico para solventar gastos. Por ahora, todo sale de ingresos propios, pero al tener más animales rescatados no creo que pueda cargar con los gastos de manera individual.
- Los rescates se realizan 1 o 2 veces por mes, dependiendo de la disponibilidad de espacio en el refugio que nos apoya y/o por temas económicos. Asimismo, el mayor contacto con posibles nuevos rescatistas se da los días sábado y domingo.

Anexo E: Presentación y hallazgos de entrevistas a expertos en modelamiento de negocios

Tabla E1: Presentación de expertos en modelamiento de negocios

Nombre del entrevistado	Cargo	Institución a la que pertenece
Huáscar Ezcurra de la Vega	CEO & Co-founder	ANIMAL Innovation
	Docente	Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú
María Laura Cuya	Socio Fundador	Factoring Lab
	Gerente Comercial	Idearia Lab
Ricardo Espinoza Mendoza	Lab Manager	Piscina Lab
	Lead Organizer	Lean Startup Machine

Tabla E2: Hallazgos de entrevistas a expertos en modelamiento de negocios

Nombre del entrevistado	Objetivos	Resumen de la entrevista
Huáscar Ezcurra de la Vega	Conocer a profundidad las herramientas y metodologías existentes para la creación de un modelo de negocios con enfoque social	Los emprendimientos sociales carecen de una actividad generadora de recursos y se caracterizan por subsistir mediante donativos lo cual resulta insostenible
María Laura Cuya		En el Perú existe apoyo a los emprendimientos por parte de organizaciones públicas y privadas
		El Canvas es una herramienta fundamental para la creación de modelos de negocio el cual tiene adaptaciones según el tipo de organización
Ricardo Espinoza Mendoza		Señalaron la relevancia del taller de ideación y la importancia del <i>brainstorming</i> para la generación de ideas innovadoras.
	Las metodologías guía para la investigación son Design Thinking y Lean Startup.	

Anexo F: Resumen de actores involucrados entrevistados

Tabla F1: Resumen de actores involucrados entrevistados

Nombre del entrevistado	Cargo	Institución a la que pertenece
Anais Anaya	Fundadora	Albergue Voz Animal
Karen Timpo	Trabajadora	Albergue Voz Animal
Jairo Purisaca	Fundador	Albergue Kaprichos Perrunos
Valeria Verne	Fundadora	Albergue Vida Digna
María José	Fundadora	Albergue Wasi Wau
Junior Hilasaca	Fundador	Albergue 4 Patas 1 Corazón
Katherine Hilasaca	Trabajadora	Albergue 4 Patas 1 Corazón
Sonia Saravia	Trabajadora	Albergue 4 Patas 1 Corazón
Lucia López	Fundadora	Portal Web Matchcota
Daniela Ghio	Fundadora	Portal Web Matchcota
Pamela Navarrete	Fundadora	Portal Web Matchcota
Micaela Vizquerra	Fundadora	Portal Web WUF
Heidi Paiva	Fundadora	Proyecto Libertad
Lady Ñahui	Rescatista independiente	Fotógrafo independiente
Fernando López	Consultor y rescatista independiente	GMD

Anexo G: Asociaciones Protectoras de Animales

Tabla G1: Asociaciones Protectoras de Animales

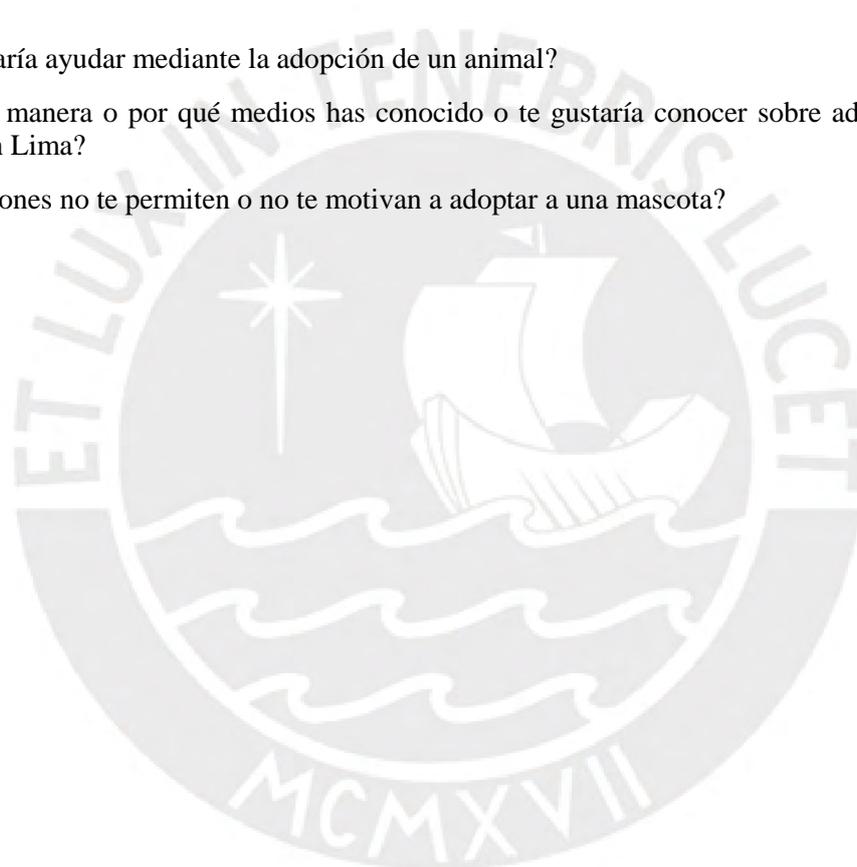
Asociaciones protectoras de animales	
Asociaciones principales	Objetivo
Acción Por Los Derechos De Los Animales (APDA)	Proteger a los animales de actos de crueldad, promover el trato ético hacia ellos y velar por su bienestar mediante campañas educativas, de vacunación y esterilización. También, promueve eventos para recaudar fondos y ayuda a albergues
Amazon Shelter for Animal and Environmental Protection	
Asociación de Rescate y Protección Animal (ARPA)	
Asociación Mundo Azul	
Asociación para el Rescate y Bienestar de los Animales (ARBA)	
Asociación Peruana de Protección a los Animales (ASPPA)	
Humanitarian Association for Animal Welfare (HUAW)	
Inka Terra Asociación (ITA)	
ProNaturaleza - Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza	
Unidos por los Animales (UPA)	

Anexo H: Guía de preguntas para entrevistas superficiales

1. ¿Vives en la ciudad de Lima?
2. ¿Conoces cuántos animales abandonados hay en el Perú?
3. Entendiendo la labor que desarrollan los albergues de animales, ¿consideras que atienden un problema relevante?

Se menciona lo siguiente al entrevistado: “el albergue de animales es un espacio físico donde las personas cuidan a los animales rescatados para que estos se curen de forma tanto física como mental y posteriormente se coloquen con familias comprometidas y responsables con las mascotas.”

4. ¿Estás de acuerdo con la siguiente frase? : “Mi municipalidad realiza actividades para reducir el número de animales abandonados”
5. ¿Te gustaría ayudar mediante la adopción de un animal?
6. ¿De qué manera o por qué medios has conocido o te gustaría conocer sobre adopciones de animales en Lima?
7. ¿Qué razones no te permiten o no te motivan a adoptar a una mascota?



Anexo I: Guías de preguntas complementarias a dueños de albergues sobre las adopciones en Lima y hallazgos

Guía de preguntas complementarias a dueños de albergues sobre las adopciones

- ¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente en el albergue?
- ¿Qué entiende por albergue de animales? ¿Cómo percibe la problemática de éstos?
- ¿Cuántas personas laboran en el albergue? ¿Cómo se interesaron en esta labor?
- ¿Cuáles son sus principales ingresos y gastos? ¿Por qué?
- ¿Reciben apoyo de voluntarios? ¿Cómo los contactan?
- ¿Cómo define adopción y cuáles son sus principales características?
- ¿Por qué considera usted importante la adopción de animales en vez de la compra?
- ¿Cuál es proceso para adoptar una mascota y cuánto demora?
- ¿Entre qué edades se encuentran usualmente los adoptantes?
- ¿Cuántas mascotas son adoptadas al mes? ¿A qué cree que se deba?
- ¿Qué criterios utilizan para dar en adopción a las mascotas?
- ¿Qué tan útil son las alianzas con plataformas virtuales como WUF o Matchcota para agilizar el proceso de adopción?
- ¿Cuáles son las razones por las que los posibles adoptantes dan marcha atrás en el proceso de adopción?
- ¿Cuáles son las razones por las que las mascotas dadas en adopción son devueltas?
- ¿Cuáles son las características de las mascotas que son preferidas por los adoptantes?
¿Por qué?
- ¿Qué mejoraría en un proceso de adopción?
- ¿Cada cuánto tiempo realizan campañas de adopción? ¿Resultan exitosas?
- ¿Qué días de la semana es mayor el contacto con los posibles adoptantes?
- ¿Cómo filtran a los posibles adoptantes para que sean adecuados al perfil deseado?

Tabla I1: Resumen de entrevista realizada a dueño de albergue

Albergue	Kaprichos Perrunos
Entrevistado	Jairo Purisaca
Fecha	22 de Mayo de 2017

Hallazgos de la entrevista

- La adopción es acoger a un perro o gato en una familia, en la cual se le dé todos los cuidados que necesitan, así como tiempo y amor. Ante ello, la adopción es preferible a la compra porque hay muchos que necesitan un hogar.
- El proceso de adopción inicia con un pre evaluación, donde todos los miembros de la familia adoptante estén de acuerdo en proceder a adoptar.
- Si bien han aumentado un poco las adopciones, se necesita aún hacer más campañas de adopción sobre todo para que las personas se animen a adoptar perros y gatos adultos.
- Respecto a las plataformas, se consideran útiles ya que por intermedio de ellos se puede conseguir algo más rápido, lo cual son posibles adoptantes.
- En caso un adoptante dé marcha atrás en el proceso de adopción, esto se debe a que no están de acuerdo todos los miembros de la familia. Además, luego de ya haber dado en adopción a un can, los adoptantes ya no pueden hacerse cargo porque ya no podrán vivir con el perro o el nuevo can no logró adaptarse a alguna mascota de mayor tiempo con la familia.
- La preferencia en adoptantes es mayormente cachorros y la mayoría de raza pequeña. Se debe porque hoy en día los departamentos son pequeños y no hay el suficiente espacio para otro tipo de perros.
- Las campañas de adopción se realizan 2 veces al mes. Resulta muy poco aunque a veces adoptan a todos los que se ponen en adopción. Los fines de semana resultan las fechas más probables en que haya mayor contacto con posibles adoptantes.

Tabla I2: Resumen de entrevista realizada a dueño de albergue

Albergue	Vida Digna
Entrevistado	Valeria Verne
Fecha	22 de Mayo de 2017

Hallazgos de la entrevista

- La adopción se produce cuando una persona decide llevarse uno de los perros a su casa para que sea su mascota.
- Además, es preferible adoptar que comprar porque tenemos demasiados perros en las calles y muy pocas personas dispuestas a adoptar. En el albergue, los posibles adoptantes llaman para informarse, se verifica su información, van al albergue y escogen su mascota. Demora 1 semana aproximadamente y el rango de edad es entre 15 y 45 años.
- En el albergue, un promedio de 3 perros son adoptados y esta baja cantidad se debe a la falta de información. Respecto a las plataformas de adopción, se les considera súper buenas, muy útiles.
- Si un posible adoptante da marcha atrás en la adopción se debe a que no están muy seguros de querer el perro. Además, al ya haberse efectuado la adopción, se devuelve al can adoptado en pocas ocasiones debido a que no le dan tiempo para que se acostumbre a su nueva casa. En la mayoría de caso, los canes preferidos son pequeños y jóvenes.
- En esta línea, los posibles adoptantes son filtrados con una pequeña encuesta que tienen que llenar.

Tabla I3: Resumen de entrevista realizada a dueño de albergue

Albergue	Voz Animal
Entrevistado	Anais Anaya
Fecha	22 de Mayo de 2017

Hallazgos de la entrevista

- El apoyo de voluntario se da gracias a la página de Facebook que facilita la comunicación con los mismos.
- Adoptar un animal es brindarle amor, cuidado y respeto para toda la vida a un animal. En esta línea, la adopción es preferible a la compra porque vivimos en un país con más de 4 millones de animales en la calle y muchos animales de raza explotados reproduciéndose para la venta.
- En el albergue, la adopción se da con el llenado de una ficha de adopción y cumplir con los requisitos que pedimos. Ello demora menos de una semana. Las edades de adoptantes fluctúan entre 24 y 50 años. En esta línea, en el albergue se dan en adopción aproximadamente 8 mascotas al mes y la cantidad se debe a buena difusión. Asimismo, las plataformas de adopción son muy útiles en mejorar y agilizar la adopción de canes del albergue.
- Para que un adoptante sea considerado como aceptable, debe contar con recursos financieros para poder mantener al animal, que viva en zona accesible para hacer seguimiento y que califique los filtros de la ficha de adopción del albergue.
- Si hay adoptantes que dan marcha atrás en el proceso, ello se produce porque no quieren brindar sus datos, o esterilizar al cachorro, o no quieren que se haga el seguimiento. Además, en caso de devoluciones de canes adoptados, ello se da porque crecen mucho, alguien sale embarazada, o porque la familia se muda a un departamento donde no permiten animales sin pensar que tienen uno. Asimismo, la mayoría de adoptantes prefieren que los canes sean pequeños para un departamento.
- En los procesos de adopción se debe educar a la gente que el albergue rescata perros para darles un hogar mejor y que si se realizan preguntas es porque se desea asegurar que los canes adoptados serán bien cuidados y así facilitar el trabajo para el albergue sobre el seguimiento.
- No se realizan campañas de adopción ya que la gente espera ir a la campaña y llevarse al perrito pero el albergue primero evalúa a la familia adoptante antes de entregarlo. Asimismo, se evalúa por las zonas donde residen, sus ingresos económicos, edad y propósitos de adoptar una mascota. Por último, no hay día en especial para mayor contacto con posibles adoptantes pero prefieren visitar el albergue los fines de semana porque trabajan.

Anexo J: Guía de preguntas complementarias a Matchcota sobre las adopciones en Lima y hallazgos

Guía de preguntas complementarias a Matchcota sobre las adopciones en Lima

- *¿Qué sienten al ver animales abandonados en las calles?*
- *¿Qué opinan sobre la compra de animales?*
- *¿Cómo perciben el tema de adopciones en la actualidad?*
- *¿Cómo se inicia un proceso de adopción?*
- *¿Por qué crear una plataforma de adopciones?*
- *¿Cuál suele ser el perfil del adoptante?*
- *¿En qué rango de edad se encuentra el adoptante?*
- *¿Cómo es la experiencia en el tema de adopciones?*
- *¿Hay algunas complicaciones después de las adopciones?*
- *¿Conocen plataformas de adopción en otros países? ¿Cuáles son?*



Participantes: Lucía López, Pamela Navarrete y Daniela Saavedra

Fecha: 23 de Mayo 2017

Se mostraron diapositivas con preguntas abiertas para poder escuchar sus opiniones

Resumen de hallazgos

- Respecto a la adopción las participantes expresaron que es un proceso que se inicia cuando la familia toma la decisión responsablemente de querer adoptar e integrar a un perro para el resto de su vida.
- Las participantes mostraron alegría porque las personas se está dando cuenta que el mercado de animales no es bonito y se está dando mayores iniciativas para adoptar.
- Sobre quien los contacta por la plataforma, señalan que a veces quien inicia el proceso es un joven y quien toma la decisión son los padres.
- La experiencia de adopción de Matchcota: el perro se entrega en buen estado de salud (tarjeta con relación de vacunas), esterilizado y aseado. En caso este sea un cachorro se exige que se comprometan a esterilizarlo firmando un documento. Cuando se le entrega a la familia, se incluye un KIT de adopción (compromiso interno firmado por ambas partes, el carnet de Matchcota que tiene un código, un collar con su placa y un talonario de descuentos). Posteriormente, se realiza seguimiento por medio de llamadas para ver si la convivencia con la mascota está resultando.
- Respecto a los adoptantes - Rango de edad entre 25 y 45 años en su mayoría mujeres por la sensibilidad con este tema. Señalan que pasan más tiempo en redes sociales; y por este medio se informan respecto a la situación de animales abandonados en Lima.
- Los principales adoptantes son, familias jóvenes o parejas jóvenes. Los primeros, adoptan porque consideran que una mascota brinda entretenimiento y compañía. Estas últimas quieren tener una mascota puesto que consideran les dará experiencia para posteriormente, tener un bebé y cuidarlo.
- Las participantes mostraron su fastidio al explicar que los perros son devueltos y esto se debe a que el animal adoptado no se adapta a la mascota que ya tenían los dueños o que estos últimos no tienen el tiempo para criar a la nueva mascota
- Matchcota funciona bien porque resuelve bien el problema y les da una experiencia increíble ante el desconocimiento de cómo son los albergues.

Anexo K: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad – Jóvenes

Nombre, Edad y distrito de residencia

Preguntas para el mapa de empatía

¿Qué ve?

1. ¿Qué tipo de programas de televisión suele ver? ¿Qué es lo que le gusta de estos programas?
2. ¿Lees libros? ¿Algún tipo en particular? ¿Por qué?
3. ¿Qué redes sociales utilizas? ¿Qué te resulta atractivo en este(os) medio(s)?
4. ¿Te interesan los animales? ¿Cómo percibes la problemática de animales abandonados de Lima?

¿Qué oye?

1. ¿Eres un oyente frecuente de la radio? ¿Qué estaciones de radio escuchas? ¿Encuentras alguna figura influyente?
2. ¿A qué tipo de personas admiras?
3. ¿Estas personas influyen en tus decisiones personales? ¿Quiénes más?

¿Qué dice y hace?

1. ¿Qué actividades normalmente haces durante la semana?
2. ¿Qué te gusta hacer los fines de semana?
3. ¿Te gusta realizar actividades con tu mascota? ¿Por qué?
4. Si tuvieras que proponer actividades de voluntariado, ¿cuáles usualmente propondrías?
5. ¿Qué haces cuando ves un animal abandonado en la calle?
6. ¿Qué tiene más peso para ti, comprar o adoptar animales?
7. ¿Te gusta asistir a ferias de adopción?

¿Qué siente y hace?

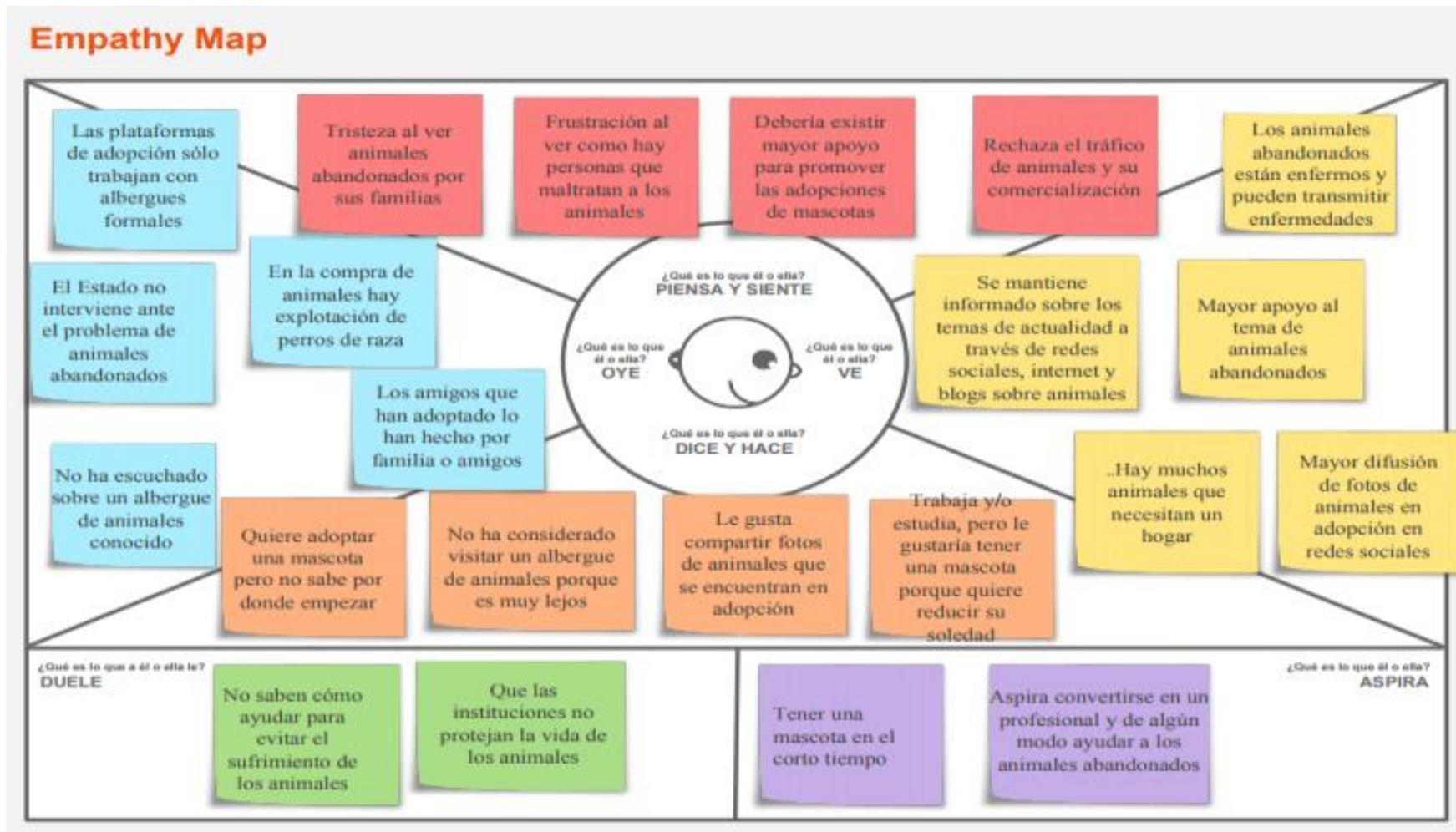
1. ¿Qué es lo que te hace feliz?
2. ¿Qué te molesta?
3. ¿Tienes o sigues una filosofía en la vida? ¿Cuál es?
4. ¿Qué actitudes consideras que tienes y cuáles te faltan?
5. ¿Sientes que controlas tu propio tiempo?
6. ¿Cómo te sientes cuando ves a tu mascota?
8. ¿Qué sientes sobre los animales abandonados?

Preguntas de investigación

1. Cuéntame más sobre ti: ¿Cuáles son tus hobbies?
2. ¿Crees que es importante conocer sobre el abandono de animales? ¿Por qué?
3. ¿Qué consecuencias consideras que puede tener el número de animales abandonados en las calles?
4. ¿Qué opinas acerca de los albergues de animales que hay en Lima? ¿Conoces algunos?
¿Cuáles?
5. ¿Conoces el proceso para adoptar en un albergue de animales? ¿Qué te hubiese gustado ver, o escuchar sobre ellos?
6. ¿Qué opinas acerca de las plataformas de adopción que hay en Lima? ¿Conoces algunos?
¿Cuáles?
7. ¿Conoces el proceso para adoptar en una plataforma? ¿Qué te hubiese gustado ver o encontrar sobre ellos?
8. ¿Conoces el trabajo que realizan los rescatistas de animales? ¿Qué opinas de la labor que desempeñan?
9. ¿Qué opinas específicamente de la poca difusión de adopción de animales? ¿Qué crees que debería mejorarse?
10. ¿Conoces familiares o amigos que han adoptado? ¿Cómo lo lograron? ¿Consideras que es la mejor forma para adoptar un animal? ¿Cómo te gustaría que fuera el proceso de adopción?
11. ¿Te han recomendado algo o prevenido de algo sobre las adopciones? ¿Estas recomendaciones o advertencias influyen en ti? ¿Cómo?
12. Si te recomiendan una nueva forma para poder adoptar una mascota ¿Cómo sería? ¿Por qué?

Anexo L: Mapa de empatía – Jóvenes

Figura L1: Mapa de empatía -jóvenes



Anexo M: Guía de observación al proceso de adopción de WUF

Tabla M1: Guía de observación al proceso de adopción de WUF

Datos generales	
Fecha	04 de Junio del 2017
Lugar	San Borja (Pet Land Can)
Observador	Julissa Cano
Hora (Inicio -Fin)	12:30 pm - 1:30 pm
Resumen de la observación del entorno (Campaña de adopción de WUF)	
Unidades de registro	
Descripción del lugar	<p>Play Land Can se encuentra ubicado en las afueras del Cuartel General "Pentagonito". Este espacio brindado por la municipalidad de San Borja es un área verde en el cual se instaló un lugar de entrenamiento especial para que los perros. En este espacio, los perros pueden jugar con otros perros. A su vez, había dos espacios que vendían accesorios para mascotas. En este espacio, WUF decidió armar una pequeña carpa para poder exhibir a los perros que se encuentren en adopción.</p>
Observación de las actitudes	<p>Si bien el evento estaba programado para las 10 am los miembros del equipo demoraron un poco en instalarse. Para ello, WUF instaló una pequeña mesa en la parte delantera del Play Land Can, un parque ubicado en las afueras del Pentagonito el cual tenía amplias áreas verdes donde comparten familias y sus mascotas y había stands exclusivos para accesorios de mascotas. Este espacio escogido por WUF fue una buena estrategia para que las personas que pasen por la zona puedan ver a los perros que están en adopción.</p> <p>El segundo momento de la observación abarcaba exclusivamente como se desarrolló el proceso de adopción. Familias y parejas jóvenes se acercaban para ver a los canes y acariciarlos. Luego de tener un contacto directo con estos, estos se acercaban a los voluntarios para pedir información como sus características. Eran pocos los voluntarios que apoyaban la campaña por lo que les dificultoso atender a las personas y además vigilar a los perros.</p>
Desarrollo de las adopciones	<p>Se pudo observar que en esta campaña de adopción solo se adoptó a una mascota y quienes lo adoptaron fue una familia que se cedió por la insistencia de los hijos. La madre fue quien se acercó a realizar el trámite correspondiente, mientras sus hijos acariciaban a la mascota. Los encargados de WUF, les indicaron como debían llegar unos papeles que debían completar y a su vez le indicaron que necesitan recibos de agua o luz, copia de los DNI y que les comentaron que les harían una visita a su casa para conocer a todos los miembros de la familia y si pasaban todos estos filtros darían el visto bueno para que el albergue del cual proviene la mascota pueda entregar a la mascota a la familia adoptante.</p>

Anexo N: Proceso de adopción de Matchcota

Hallazgos de proceso de adopción de Matchcota

Entrevistado: Adoptante de Matchcota (Carmen) – Zsa Zsa (Nombre de la mascota)

Fecha: 07 de junio del 2017

Hallazgos:

- La adoptante tiene otra mascota que también es una perrita de 5 años. Asimismo, la adoptante comenta que su mascota se lleva regular con otros perros por lo que es pequeña y no la sacan mucho a pasear. La adoptante también comenta que en ciertas ocasiones la mascota ladra a personas que se acerquen mucho pero es ocasional. En esta parte, Pamela menciona que los perros pequeños son un poco más temerosos con otros perros y por eso utilizan los ladridos como autodefensa.
- Se le recomienda que debe socializar. Allí, Pamela menciona que es necesario que socialice con otros perros aunque los perros pequeños son comunes que no socialicen.
- Luego de esto se inicia la conversación con la familia para conocerse y ver los temas de adaptación (teniendo en cuenta que se adopta un perro donde un adoptante ya cuenta con un perro) donde se pregunta la razón por la que han decidido adoptar. Aquí la familia responde que la razón principal es por su hija que desea adoptar y no comprar, pero teniendo en cuenta que la hija es quien cuidará y velará por la integridad del perro adoptado. También se menciona que la perrita antigua como es alérgica se evita sacarla mucho y más bien se aprovecha que la casa es grande para poder jugar.
- Otro punto importante es que los perros deben socializar con otros perros de tamaño similar. También que el animal será de tamaño mediano y que debido a que es perrita crecerá hasta los 8 meses. Luego se menciona que los perros tienen un poco de ansiedad cuando rompen o muerden cosas, por lo que es una liberación de energía. Para ello se puede evitar hacer ejercicio diario.
- Se comenta las comidas que se deben tener de acuerdo a lo preferido por el perro que lo que come la perrita antigua en Nutram. Se menciona que la nueva perrita está desparasitada y está con antipulgas. Además, ya se le hizo hemograma y vacunas de Puppy DP, quintuple y refuerzo de quintuple. Sólo faltaría la vacuna contra la rabia. Además, se recomienda un antipulgas mensual en pipeta o también se puede hacer en casa.
- Luego se habla de donde hacer sus necesidades. Aquí se menciona que la perrita antigua aprendió a ir a hacer sus necesidades en un periódico puesto en el suelo donde es algo similar a su lugar donde puede realizar sus necesidades y no en el jardín.
- Pamela comenta que los perros aprenden con repetición. Así, es probable que la nueva mascota haga lo mismo que la perrita antigua.
- Luego se comenta la particularidad de los cachorros, pues el animal adoptado tiene poco tiempo así que se comenta que suelen ser más traviosos, curiosos y tienen un proceso de aprendizaje. Luego se comenta la particularidad de la adopción de Zsa Zsa, quien fue recuperada de un mercado junto a otro cachorro.
- Se comenta luego la comida que se pide la cual debe ser Dog Chow y Pedigree para cachorros o de mayor calidad. Como es cachorra, debe comer entre 120-130gr, pero ello depende mucho del peso del animal.
- Las primeras semanas es importante que ambas perritas coman separadas pues es posible que la perrita anterior pueda sentir extrañeza que ambos coman del mismo plato de comida. Luego ya se puede comer un poco más cerca. La comida es de 2 a 3 veces al día.

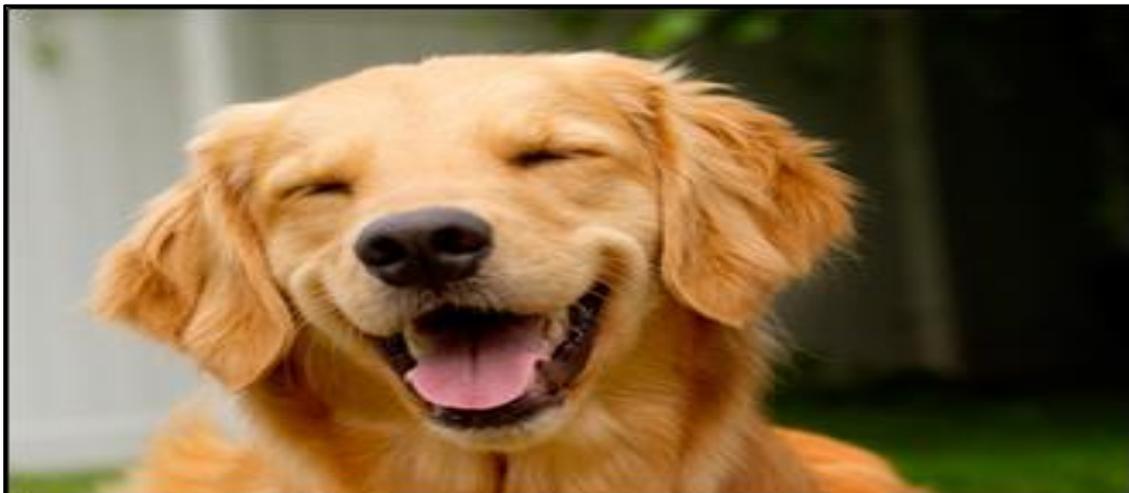
- Se comenta que la entrega del perro de Matchcota se da los sábados en la mañana para poder ver la adaptación en fines de semana donde la familia que encuentra en casa.
- Se comenta que es una buena opción la adquisición de juguetes para el desestrés de los animales ya sean pelotas o mordedores (juguetes especiales) porque los cachorros tienen una condición que les pica los dientes así que eso los puede aliviar.
- Luego se habla de las expectativas del animal adoptado para tener en cuenta que se pueda vivir en tranquilidad entre 12 a 14 años que es su tiempo de vida promedio.
- Se menciona que en épocas de frío se recomienda poner telas o pequeñas frazadas para cubrir. Además, puede ser que al principio no quiera dormir sola pero con el tiempo se empezará a adaptar. También se comenta que si es que hay algún tipo de viaje existen hospedajes para perros en zonas como Pachacamac o Lurín.
- Si eventualmente se tiene un problema en comportamiento, Pamela menciona que se puede arreglar siempre y que para eso funcionan los psicólogos caninos (se denominan etólogos) y entrenadores para corregir estas actitudes sobre todo en cachorros por la relación con sus dueños pues los engríen en exceso.
- Se utilizan los reforzamientos positivos, es decir ante buenas actitudes se da una recompensa para poder mejorar esas actitudes y evitar el uso de violencia.
- En la parte final, se procede a ver el lugar donde posiblemente pueda estar la nueva perrita y si es que se desea cambiar de nombre a la mascota.
- Se hacen los comentarios finales donde se explica que la respuesta de la evaluación se dará al día siguiente para ver si es que son la familia elegida para poder ser adoptantes y la fecha en la que se entregaría el perro que sería el sábado o domingo.



Anexo Ñ: Guía de preguntas para la dinámica de empatización

Por favor agradeceríamos se puedan presentar, su edad, comentarnos qué carreras estudian o estudiaron y a que se dedican en su tiempo libre.

Figura Ñ1: Imagen, perro sonriendo



- ¿Qué es lo primero que les llama la atención de la imagen?
- ¿Dónde se encuentra este perro? (Calle, casa)
- ¿Qué consideran que hace feliz al perro?
- ¿Con quién creen que vive este perro?
- ¿Cuántos años tiene este perro?

2. ¿Todos aquí han tenido o tienen una mascota?

- ¿Qué mascota tuvieron?
- ¿Cómo obtuvieron la mascota? (Compra, regalo, adopción o lo dejaron en mi puerta, etc.) ¿Quién se lo entregó y por qué?
- En caso hayas adoptado ¿Lo recibieron bien de salud? (Les dijeron si tenían ciertas vacunas, esterilizados, castrado, etc.).
- De haber comprado a la mascota, ¿consideran que la procedencia del animal es relevante? (Por ejemplo, lo compre en una veterinaria o una tienda de mascotas por la cercanía a mi casa o por el estado de SALUD)
- ¿Cuál es el carácter ideal que ustedes gustan de los animales? ¿Sus familiares opinan lo mismo? Ejemplo: mi madre quiere un perro guardián, tranquilo que juegue poco. Mi hermano de 15 prefiere un perro hiperactivo que le guste jugar?
- ¿Cuánto tiempo en promedio le dedican a las mascotas al día? Semana? ¿Fines de semana?

Figura Ñ2: Imagen del perros en la calle



- ¿Qué les llama la atención de esta imagen?
- ¿Dónde se encuentra este perro?(calle, casa)
- ¿Han visto perros en esta condición en Lima? ¿dónde?
- ¿Por qué está triste estos perros?
- ¿creen que carecen de algo?(comida o cuidados)
- ¿Creen que estos perros están bien de salud?
- ¿Creen que el estado interviene de alguna manera con remediar esta situación? En el distrito donde viven, ¿conocen algún ejemplo de intervención respecto a esta problemática? (para ir mapeando que municipalidades hacen algo o no)

Figura Ñ3: Imagen de acumulador de mascotas



- ¿Qué es lo que más les llama la atención de esta imagen?
- ¿Creen que los animales son felices?
- ¿Qué creen que les falta a esos animales?
- ¿Creen que esta intervención disminuye el problema de animales abandonados?
- ¿Esta situación representa algún problema para la comunidad?(para los vecinos, para las personas que los acumula y para la comunidad) Ejemplos: enfermedades contagiosas o posibles ataques físicos.

“Entonces, si la señora diera en adopción a sus animales”

¿Adoptarán alguno de estos animales? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? (un ejemplo puede ser que digan, tengo hijos pequeños y por eso no adoptaría animales es un riesgo para la salud hay que buscar que hagan hincapié en eso)

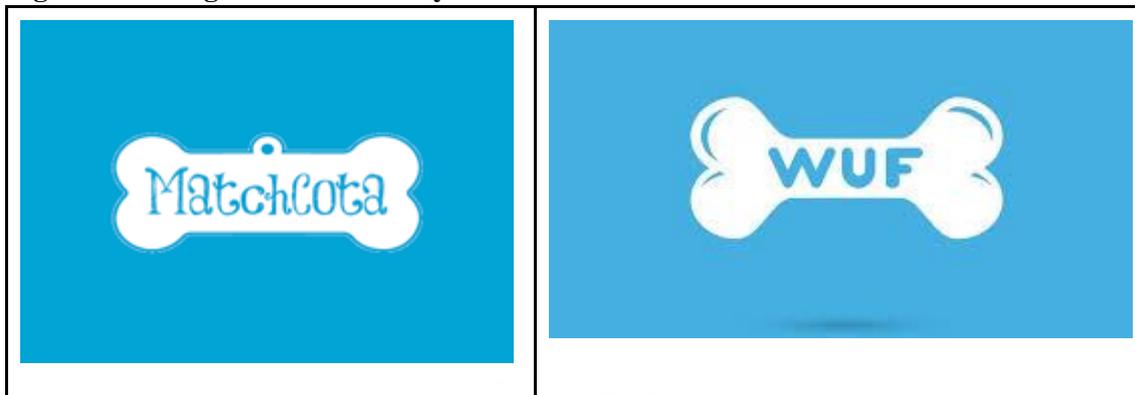
Figura Ñ5: Imagen de Vida Digna y Kaprichos Perrunos



- ¿Qué piensa al ver estos logos? ¿Con que los asocia?
- En caso de conocerlos, ¿Le da confianza?
 - o Explicación del albergue
 - o Un albergue es un espacio físico ubicado en las periferias de Lima que busca rehabilitar animales abandonados y reinsertarse con familias comprometidas y responsables. En el trabajan personas que se encargan de cuidarlos y alimentarlos.
- ¿Qué debe **tener** cada albergue para ser bueno?
- ¿Qué debe **evitar** cada albergue para ser bueno?
- ¿Qué piensa de los dueños de los albergues y trabajadores?
- ¿Cómo considera que se encuentran los perros de cada albergue? (Sanos, en peligro, enfermos, etc.)
 - o Explicación de los procesos de adopción por Facebook y presencial
- ¿Conocían estos tipos de adopciones?
- ¿Qué les gusta de estos tipos de adopciones?
- ¿Qué les disgusta de este tipo de adopciones?
- ¿Tienen amigos que hayan adoptado por alguno de estos medios? ¿Qué opinan al respecto? Ejemplo: se quejan porque el animal que adoptaron tiene problemas de salud o de conducta.

“¿Ustedes se animarían a visitar el albergue? ¿Por qué sí, por qué no?”

Figura Ñ6: Imagen de Matchcota y WUF



“¿Conocen estas organizaciones? ¿Qué han oído de estas organizaciones?”

Si la respuesta es negativa, se hace una explicación sobre las actividades sobretodo hacer énfasis en cómo es el proceso de adopción

I. Envío de la ficha de adopción por parte del posible adoptante

- ¿Llenarían una ficha de adopción? ¿Si, no, por qué?
- ¿Qué información brindaría? ¿Cuál no brindaría? ¿Cuánto tiempo le dedicarían al llenado de la ficha?

II. Evaluación de la ficha del posible adoptante

- ¿Cuánto tiempo esperarían una respuesta por la ficha llenada? ¿Les molesta que los evalúen mediante una ficha? ¿Preferirían otro medio inicial de contacto? ¿Cuál? ¿Cómo?

III. Entrevista Presencial con el posible adoptante

- ¿En dónde les gustaría ser entrevistados? ¿Les gustaría que participe toda la familia? ¿Si, no, por qué? ¿En qué horario les gustaría que los entrevisten? ¿Qué recomendaciones adicionales harían a la entrevista?

IV. Evaluación de la entrevista y contacto con los albergues

- ¿Les parece necesario el contacto con los albergues para la aprobación? ¿Por qué si o por qué no?

V. Entrega del animal y rutina de entrega (con vales de descuentos para el tratamiento de las mascotas)

VI. Seguimiento de la mascota puesta en adopción

“¿Consideran que estas plataformas mejoran el proceso de adopción? ¿Por qué?”

7. Preguntas sobre adopciones de las mascotas

- ¿Consideran que estas plataformas mejoran el proceso de adopción? ¿Por qué?
- Preguntas sobre una adopción exitosa
- ¿Qué es lo más importante para que adopten un perro? (autorización de los padres, salud, dinero, espacio grande, que no tengan traumas los animales, ver a la mascota primero, etc.)
- ¿Cuánto tiempo consideran que debe tomar todo el proceso de adopción?

Ustedes tienen un rango de edad entre ___ y ___, ¿Qué personalidad prefieren de los perros? ¿Por qué?

- a. Adoptarán un perro cachorro -2
 - b. Adoptarían un perro joven+2
 - c. Adoptarían un perro adulto +4
 - d. Adoptarían un perro senior +8
- ¿Por qué sí y por qué no? Cada uno
 - ¿Ustedes, en su mayoría viven con sus padres?? ¿Sí o no?, ¿Creen que ellos opinan igual que ustedes respecto a la personalidad del perro?
 - ¿Qué factores considera importantes que deben cumplir los albergues para considerar la adopción como una opción viable?
 - ¿Qué información de los animales les parece relevante? Edad, personalidad, enfermedades, historial de vacunas.
 - ¿Por qué creen que las personas a nivel general, no se animan a adoptar?
 - o Miedo en cuanto a enfermedades de los animales
 - o Miedo en cuanto a problemas psicológicos de los animales por la mala crianza
 - o Preferencia por animales de raza
 - Poco tiempo para ir a visitar a los animales a la periferia de lima



Anexo O: Primer taller de empatización con jóvenes

El taller de empatización contó con la asistencia de 6 jóvenes entre 18 y 25 años

Figura O1: Primer taller de empatización con jóvenes



Anexo P: Segundo taller de empatización con jóvenes

El taller de empatización contó con la asistencia de 8 jóvenes entre 18 y 22 años

Figura P1: Segundo taller de empatización con jóvenes



Figura P2: Segundo taller de empatización con jóvenes



Anexo Q: Sesiones de Ideación

Tabla Q1: Detalle de actividades de la sesión de ideación

Fase	Duración	Descripción	Resultados
Introducción	5 minutos	Presentación del equipo del proyecto, del motivo de la sesión y de los participantes	-
Presentación del desafío	5 minutos	Explicación de lo que es una sesión de ideación, presentación del problema, el reto y los insights de la investigación	Propuesta y respuesta sobre el tema a tratar
Primera actividad	10 minutos <hr/> 5 minutos	<u>Dinámica personal</u> - Lluvia de ideas para resolver el reto - Se contabiliza la cantidad de ideas por participantes	Total de ideas
Coffee Break	10 minutos	Coffee Break	-
Segunda actividad	5 minutos	Dinámica grupal: cada participante elige 2 ideas que propuso	Ideas semifinalistas

Tabla Q2: Ficha técnica de la primera sesión de ideación

Fecha	13 de Mayo del 2017
Lugar	Cubículo de estudio en Tinkuy - PUCP
Hora inicio/fin	11:00 am – 12:45 pm
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Número de participantes: 6 (4 mujeres y 2 hombres) - Edad: 18 a 25 años - Grado de instrucción: Estudiantes y egresados - Característica: perfil interesado

Tabla Q3: Ficha técnica de la primera sesión de ideación

Fecha	20 de Mayo del 2017
Lugar	Cubículo de estudio en Innova – PUCP
Hora inicio/fin	11 am – 12:45 pm
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Número de participantes: 8 (6 mujeres y 2 hombres) - Edad: 18 a 25 años - Grado de instrucción: Estudiantes y egresados - Características: perfil interesado - Filtro: ha realizado una adopción

Anexo R: Lista de ideas de la primera sesión de ideación jóvenes entre 18 a 25 años con intención de adoptar

1. Aplicativo móvil
2. Programa de beneficios por la adopción
3. Fotos de los perros en adopción con vestimenta graciosa
4. Narración de las historias de los canes en adopción
5. Información sobre cuidados de las mascotas
6. Videos graciosos de las mascotas que se encuentran en adopción
7. Alianzas con municipalidades
8. Difusión de adopciones por diversos medios
9. Testimonios de las personas que han adoptado
10. Noticias actuales sobre animales
11. Portal web con novedades sobre adopciones
12. Blogs sobre el por qué adoptar
13. Publicidad pagada sobre los beneficios de adoptar

Figura R1: Primera sesión de ideación



Figura R2: Primera sesión de ideación



Figura R3: Primera sesión de ideación



Anexo S: Lista de ideas de la segunda sesión de ideación jóvenes entre 18 a 25 años que han realizado una adopción

1. Página web
2. Galería para perros en adopción
3. Los perros que ya son adoptados deberían tener carita feliz
4. Historia del perro narrada en tercera persona
5. Tips sobre cómo cuidar una mascota
6. Colocar muchas imágenes de perros
7. Incentivos para el que adopta
8. Espacio para publicar perros que se extraviaron
9. Espacio para que personas puedan publicar los perros que estén en adopción
10. Formularios no extensos
11. Número de contacto con el responsable
12. Testimonios de los perros que ya fueron adoptados
13. Antes y después de la mascota
14. Mayores campañas de adopción en las municipalidades
15. Mayor difusión sobre adopciones
16. Personajes famosos apoyando las adopciones
17. Información verdadera sobre la personalidad de las mascotas
18. Asesoría sobre cómo adoptar
19. Skype con la mascota para poder conocerlo
20. Dibujos o historietas con historias conmovedoras

Figura S1: Segunda sesión de ideación



Figura S2: Segunda sesión de ideación



Anexo T: Tercer taller de ideación - Equipo de tesis

Ideas generadas del equipo de proyecto

1. Aplicación móvil para que las personas puedan encontrar a su can ideal
2. Aplicación móvil en donde se presente una galería de canes en adopción
3. Aplicación móvil donde se cuente la historia de los perros en adopción
4. Plataforma web donde se pueda buscar canes desaparecidos y/o que busquen un hogar
5. Plataforma web con una amplia galería sobre canes dados en adopción en el país
6. Plataforma web interactiva que promueva las adopciones en jóvenes
7. Blog de noticias informativas sobre los beneficios de la adopción
8. Página web donde se busquen donativos a albergues de animales
9. Afiches informativos con historietas sobre animales abandonados y adopciones
10. Campañas de adopción donde se ofrezcan canes de albergues y rescatados

Figura T1: Equipo de tesis en el taller de ideación



Figura T2: Equipo de tesis en el taller de ideación



Anexo U: Testeo del prototipo 1.0

El testeo se realizó en dos lugares dentro de la PUCP (Edificio de Centro Estudiantil Tinkuy y Centro de Innovación Académica) para lo cual se contó con la participación de 20 jóvenes entre 18 a 29 años. Las imágenes capturan el momento en que se les presenta la página web por medio de laptops y celulares.

Figura U1: Testeo del prototipo 1.0

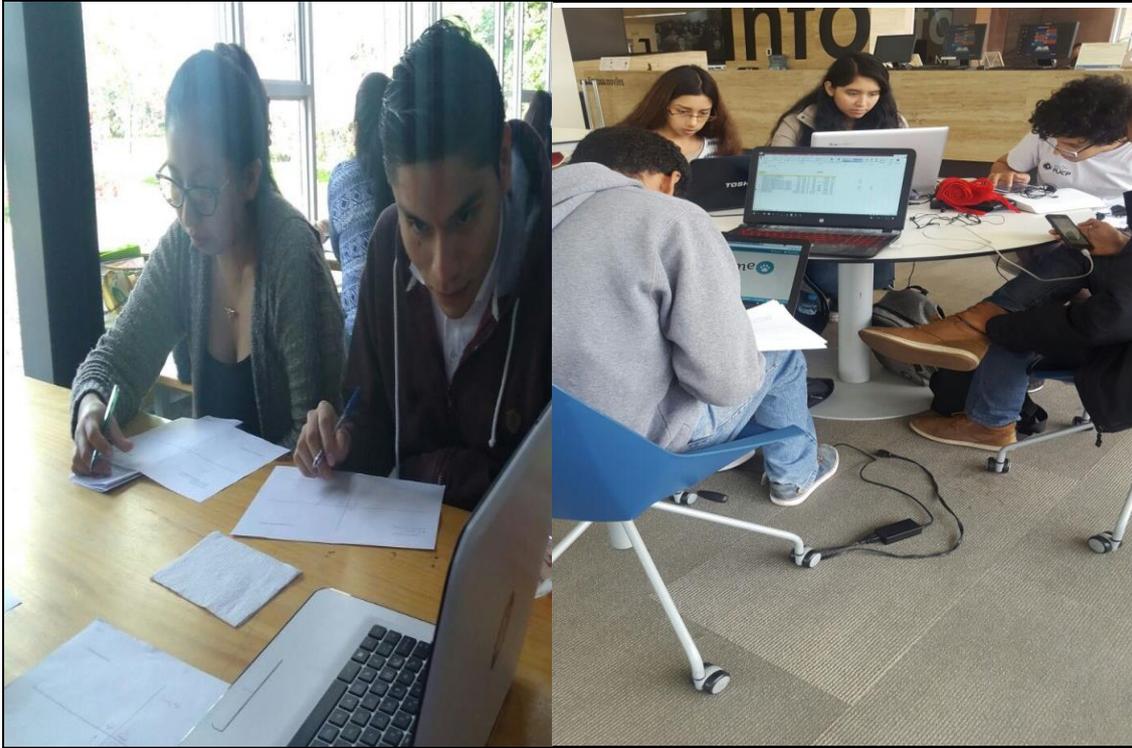


Figura U2: Testeo del prototipo 1.0



Figura U3: Feedback del prototipo 1.0

<p>Cosas que gustaron</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las imágenes de los canes • Página interactiva • Aborda un tema social • Es didáctico • Que brinden el número de quien da en adopción con facilidad • La sección de noticias 	<p>Cosas que pueden mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar imágenes con movimiento • Mostrar videos que apelen a la sensibilidad • Contacto: poner el nombre de la persona y el distrito • Colocar fotos profesionales de los perros • Agregar una opción de búsqueda de perros perdidos • Incluir la nacionalidad en la página • Aclarar situación del perro en la página • Explicar de forma gráfica el proceso de la página 
<p>Cosas que no se entendieron</p> <ul style="list-style-type: none"> • La distancia en las imágenes de los canes • El proceso de adopción 	<p>Nuevas Ideas a considerar</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Agregar una opción para perros perdidos o encontrados • Colocar artículos o noticias sobre mascotas • Colocar fotos de perros mestizos • Contar la historia del perro en tercera persona • Información de redes sociales • Poner un formulario con DNI para evitar fraudes • Incluir cifras para impactar y sensibilizar

Anexo V: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad - Rescatistas

Nombre, Edad y distrito de residencia

Preguntas para el mapa de empatía

¿Qué ve?

1. ¿Qué ve en las calles en el día a día?
2. ¿Quién interviene en el problema de animales abandonados?
3. ¿Qué redes sociales utilizas? ¿Qué te resulta atractivo en este(os) medio(s)?
4. ¿Cómo percibes la problemática de animales abandonados de Lima?

¿Qué oye?

1. ¿Qué medios efectivos hay para adoptar? ¿Se puede trabajar con ellos?
2. ¿Se puede mantener el estilo de vida de rescatista animal?

¿Qué dice y hace?

1. ¿Cómo interviene en el abandono animal?
2. ¿Cuál es su motivación de intervenir en el problema del abandono animal?
3. ¿De qué manera se realiza el tipo de intervención?
4. ¿En qué momento se difunde la noticia de su intervención?

¿Qué piensa y siente?

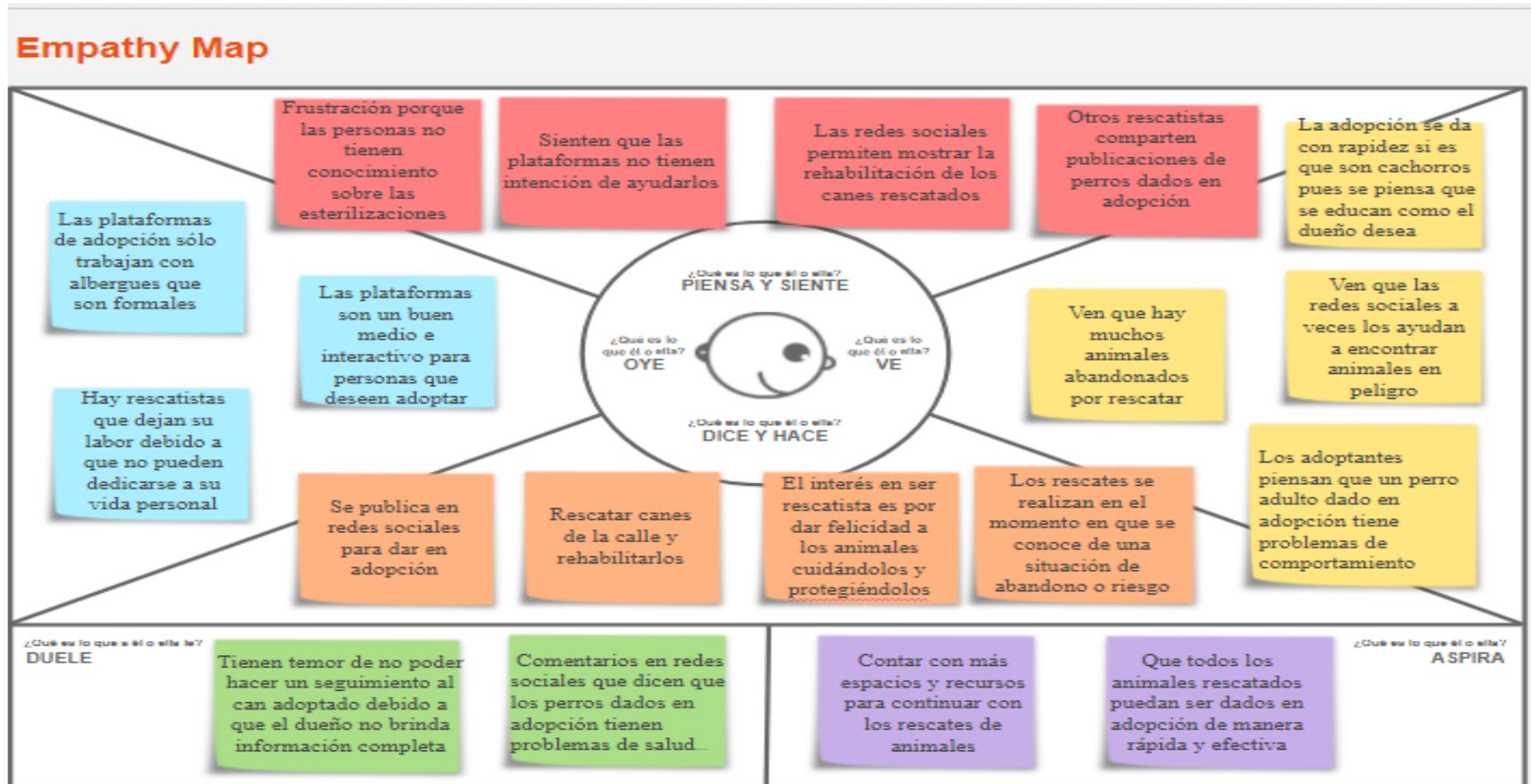
1. ¿Qué es lo que te hace feliz?
2. ¿Qué te molesta o frustra?
3. ¿Qué actitudes consideras que tienes y cuáles te faltan?
4. ¿Tienes apoyo de alguien en especial?
5. ¿Qué sientes sobre los animales abandonados?

Preguntas de investigación

1. Cuéntame más sobre ti: ¿Cuáles son tus hobbies?
2. ¿Crees que es importante conocer sobre el abandono de animales? ¿Por qué?
3. ¿Qué consecuencias consideras que puede tener el número de animales abandonados en las calles?
4. ¿Qué opinas acerca de los albergues de animales que hay en Lima? ¿Conoces algunos?
¿Cuáles?
5. ¿Conoces el proceso para adoptar en un albergue de animales? ¿Qué te hubiese gustado ver, o escuchar sobre ellos?
6. ¿Qué opinas acerca de las plataformas de adopción que hay en Lima? ¿Conoces algunos?
¿Cuáles?
7. ¿Conoces el proceso para adoptar en una plataforma? ¿Qué te hubiese gustado ver o encontrar sobre ellos?
8. ¿Qué opinas específicamente de la poca difusión de adopción de animales? ¿Qué crees que debería mejorarse?
9. ¿Conoces familiares o amigos que han adoptado? ¿Cómo lo lograron? ¿Consideras que es la mejor forma para adoptar un animal? ¿Cómo te gustaría que fuera el proceso de adopción?
10. ¿Te han recomendado algo o prevenido de algo dar en adopción? ¿Estas recomendaciones o advertencias influyen en ti? ¿Cómo?
11. ¿Qué factores positivos o negativos tiene la adopción por el medio que usan actualmente?
12. Si te recomiendan una nueva forma para poder dar en adopción una mascota ¿Cómo sería?
¿Por qué?

Anexo W: Mapa de empatía – Rescatistas

Figura W1: Mapa de empatía – Rescatistas



Anexo X: Testeo del prototipo 2.0

El testeo se realizó por medio del envío de mallas receptoras por correo electrónico a 5 rescatistas de perros en Lima que fueron contactados por redes sociales y/o contactos de integrantes del equipo de proyecto. Los últimos tres rescatistas prefirieron mantener el anonimato para efectos de la investigación.

- Lady Laura Ñahui Castillo
- Fernando López Valladares
- Rescatista Independiente
- Rescatista Independiente
- Rescatista Independiente



Figura X1: Feedback del prototipo 2.0

<p>Cosas que gustaron</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es de fácil de visualización • El manejo de redes sociales • Las noticias que muestran la realidad sobre el abandono • La opción de “Se busca” parece buena • El chullo y la identidad de la página con nuestro país • Opción de poner el estado del perro en adopción • Información de animales abandonados <p style="text-align: right;"></p>	<p>Cosas que pueden mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los testimonios deben incluir fotos de antes y después. Proceso de mejora, qué cosas tenía y tiempo de recuperación. <p style="text-align: center;"></p>
<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • La sección de “ Nuestros Socios “ • El funcionamiento de crearme una cuenta. • Explicar en la página los beneficios o cosas adicionales de registrarse <p>Cosas que no se entendieron</p>	<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Debería haber una pequeña o gran guía de como criar un perrito según su edad o dar algunos tips sobre cuidado responsable • Consejos de cuidado animal, tipos de comida, los paseos, información para personas que quieren ayudar o integrarse a los rescates. • Destacar la labor de los rescatistas • Fotos del antes y después del can en adopción • Exponer el objetivo de la plataforma <p style="text-align: right;">Nuevas Ideas a considerar</p>

Anexo Y: Guía de preguntas para entrevistas a profundidad – Padres de familia

Nombre, Edad y distrito de residencia

Preguntas para el mapa de empatía

¿Qué ve?

1. ¿Qué ve en las calles en el día a día?
2. ¿Quién interviene en el problema de animales abandonados?
3. ¿Qué redes sociales utilizas? ¿Qué te resulta atractivo en este(os) medio(s)?
4. ¿Cómo percibes la problemática de animales abandonados de Lima?

¿Qué oye?

1. ¿Qué medios efectivos hay para adoptar? ¿Se puede trabajar con ellos?
2. ¿Se puede mantener el estilo de vida de rescatista animal?

¿Qué dice y hace?

1. ¿Cómo interviene en el abandono animal?
2. ¿Cuál es su motivación de intervenir en el problema del abandono animal?
3. ¿De qué manera se realiza el tipo de intervención?
4. ¿En qué momento se difunde la noticia de su intervención?

¿Qué piensa y siente?

1. ¿Qué es lo que te hace feliz?
2. ¿Qué te molesta o frustra?
3. ¿Qué actitudes consideras que tienes y cuáles te faltan?
4. ¿Tienes apoyo de alguien en especial?
5. ¿Qué sientes sobre los animales abandonados?

Preguntas de investigación

1. Cuéntame más sobre ti: ¿Cuáles son tus hobbies?
2. ¿Crees que es importante conocer sobre el abandono de animales? ¿Por qué?
3. ¿Qué consecuencias consideras que puede tener el número de animales abandonados en las calles?
4. ¿Qué opinas acerca de los albergues de animales que hay en Lima? ¿Conoces algunos?
¿Cuáles?
5. ¿Conoces el proceso para adoptar en un albergue de animales? ¿Qué te hubiese gustado ver, o escuchar sobre ellos?
6. ¿Qué opinas acerca de las plataformas de adopción que hay en Lima? ¿Conoces algunos?
¿Cuáles?
7. ¿Conoces el proceso para adoptar en una plataforma? ¿Qué te hubiese gustado ver o encontrar sobre ellos?
8. ¿Qué opinas específicamente de la poca difusión de adopción de animales? ¿Qué crees que debería mejorarse?
9. ¿Conoces familiares o amigos que han adoptado? ¿Cómo lo lograron? ¿Consideras que es la mejor forma para adoptar un animal? ¿Cómo te gustaría que fuera el proceso de adopción?
10. ¿Te han recomendado algo o prevenido de algo dar en adopción? ¿Estas recomendaciones o advertencias influyen en ti? ¿Cómo?
11. ¿Qué factores positivos o negativos tiene la adopción por el medio que usan actualmente?
12. Si te recomiendan una nueva forma para poder dar en adopción una mascota ¿Cómo sería?
¿Por qué?

Anexo Z: Mapa de empatía – Padres de familia

Figura Z1: Mapa de empatía – Padres de familia

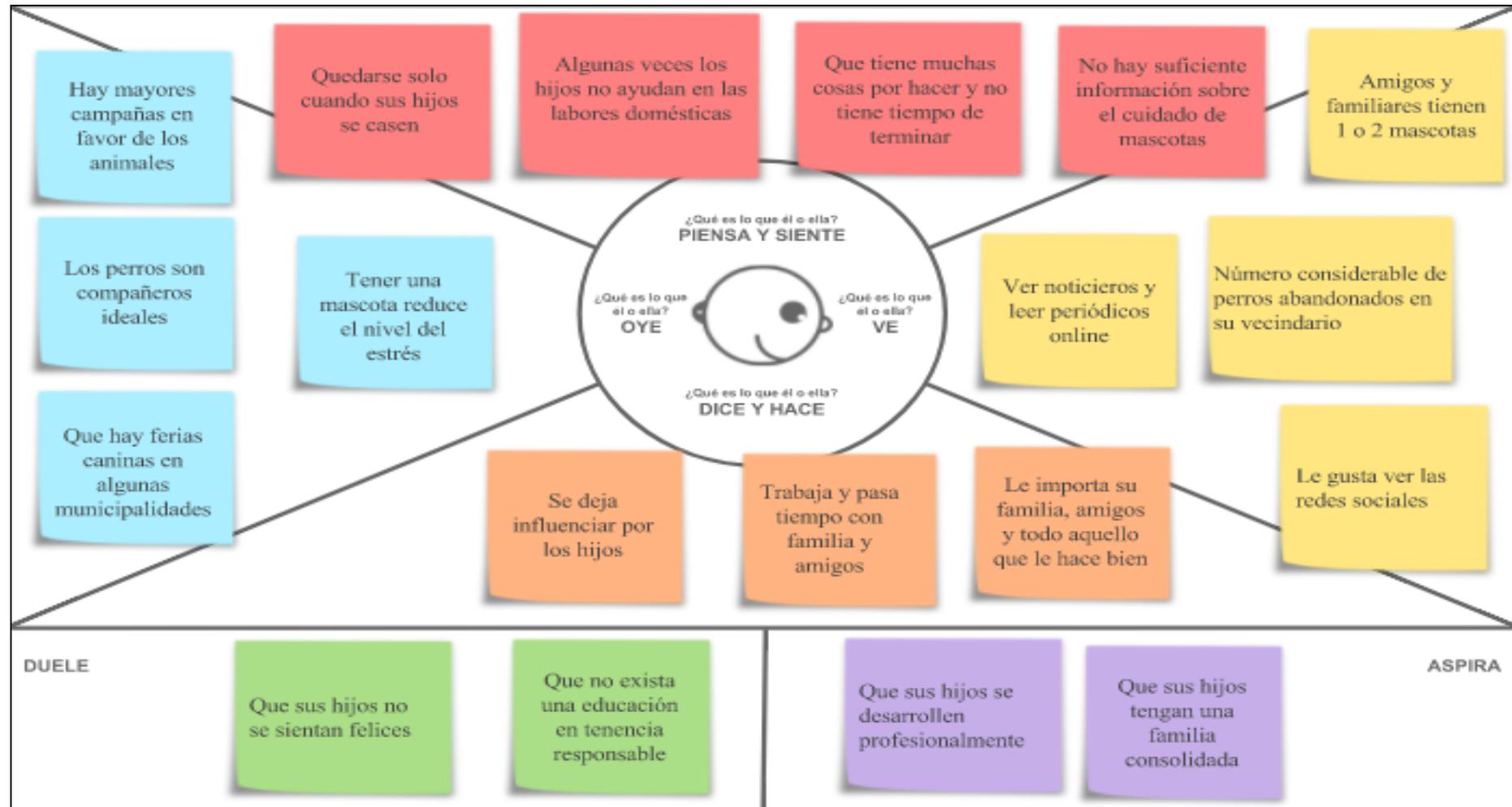


Figura Z2: Testeo del prototipo 3.0 – Padres de familia

<p>Cosas que gustaron</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les gusto el objetivo del proyecto porque impacta en el cuidado de animales • Las imágenes de los canes • El chullo y el nombre de la página • La idea sobre adopción • Es didáctico • Tiene información sobre mascotas • Les gustó nuevas ideas <p style="text-align: right;"></p>	<p>Cosas que pueden mejorar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modificar la sección de noticias para que sea más dinámico • Arreglar el diagrama del proceso de adopción para que se más dinámico <p style="text-align: center;"></p>
<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • El diagrama de proceso de adopción <p>Cosas que no se entendieron</p>	<p style="text-align: center;"></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar descuentos en petshops y veterinarias <p>Nuevas Ideas a considerar</p>

Anexo AA: Consentimientos informados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de modelo de negocio para albergues de animales en Lima Metropolitana", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente López Valladares Hellen del Rocío.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer las dificultades que tienen los albergues de animales para de esta manera poder elaborar una propuesta de modelo de negocio. Asimismo, el nombre de la empresa, el dueño, entre otras variables según se requiera serán debidamente codificadas, manteniendo los criterios de anonimato y confidencialidad que se soliciten.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Julissa Cano Oliva	Rodrigo Mantilla Vera	Alejandro Crispín Palacios
20105714	20100306	20101365

Yo Jairo Pineda Parazamor representante del albergue Kaprichos Perrunos SOS autorizo la utilización y de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Análisis y propuesta de modelo de negocio para albergues de animales de Lima Metropolitana",

Atentamente,



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de modelo de negocio para albergues de animales en Lima Metropolitana", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente López Valladares, Hellen del Rocío.

El objetivo de contar con la información solicitada es conocer las dificultades que tienen los albergues de animales para de esta manera poder elaborar una propuesta de modelo de negocio. Asimismo, el nombre de la empresa, del dueño y entre otras variables según se requiera serán debidamente codificadas, manteniendo los criterios de anonimato y confidencialidad.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Julissa Cano Oliva	Rodrigo Mantilla Vera	Alejandro Crispín Palacios
20105714	20100306	20101365

Yo Valeria Verme Gómez-sánchez, representante del albergue Asociación Vida Digna -pro animales autorizo la utilización y de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica, "Análisis y propuesta de modelo de negocio para albergues de animales en Lima Metropolitana".

Atentamente,





INNOVA
INHOUSE
Laboratorio de Innovación

LIMA, 16 DE AGOSTO DE 2017.

Yo, MARIA LAURA CUYA MANCO con DNI 08689583 me desempeño como Gerente Comercial y consultor senior de Innovación en Innova Inhouse.

Autorizo el uso y publicación de datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de solución para incrementar la adopción de animales en jóvenes entre 18 y 25 años bajo la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana".

Emito este documento para vuestros fines académicos.

Saludos,



INNOVA
INHOUSE
Laboratorio de Innovación

Maria Laura Cuya

Gerente Comercial
+51 987 600 222

www.innovainhouse.com

AUTORIZACIÓN

Lima, 13 de agosto del 2017

Yo, **Huáscar Ezcurre de la Vega, CEO de Animal Innovation y docente de postgrado en Innovación, Design Thinking y emprendimiento** autorizo el uso y publicación de datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de solución para incrementar la adopción de animales en jóvenes entre 18 y 29 años bajo la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana".

Atentamente,



HUÁSCAR EZCURRA DE LA VEGA

CE: 001015402

 **Lady Laura Ñahui Castillo** 2 ago. (hace 9 días) ☆ ↶ ▾
para mí ▾

Yo, **Lady Laura Ñahui Castillo** autorizo el uso y publicación de datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de solución para incrementar la adopción de animales en jóvenes entre 18 y 29 años bajo la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana".

Atentamente,
Lady Laura Ñahui Castillo
DNI: **(43215591)**

Yo, **Pamela Lucía Navarrete Gallo, Coordinadora General de Matchcota**, autorizo el uso y publicación de datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de solución para incrementar la adopción de animales en jóvenes entre 18 y 29 años bajo la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana".

Atentamente,

Pamela Lucía Navarrete Gallo
DNI: **70244623**

Fernando Lopez 4 ago. (hace 7 días) ☆ ↶ ▾
para mí ▾

Alejandro Hola, te envió el texto. esta bien así?

Yo, **FERNANDO LOPEZ VALLADARES, RESCATISTA** autorizo el uso y publicación de datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de solución para incrementar la adopción de animales en jóvenes entre 18 y 29 años bajo la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana".

----- Mensaje reenviado -----
De: **Heidi Paiva** <heidipaiva@gmail.com>
Fecha: 16 de agosto de 2017, 9:08
Asunto: Re: Consentimiento informado
Para: Julissa Cano Oliva <julissa.cano@pucp.pe>

Yo, **Heidi Paiva**, Comunicadora, autorizo el uso y publicación de datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de solución para incrementar la adopción de animales en jóvenes entre 18 y 25 años bajo la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana".

Atentamente,

Heidi Paiva Pachas
10488083

 **RICARDO MARTÍN ESPINOZA MENDOZA** 18 ago. (hace 1 día) ☆ ↶ ▾
para mí ▾

Yo, **RICARDO ESPINOZA MENDOZA, LAB MANAGER DE PISCINA LAB - CIDEPUCP** autorizo el uso y publicación de datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de solución para incrementar la adopción de animales en jóvenes entre 18 y 29 años bajo la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana".

Atentamente,

RICARDO ESPINOZA MENDOZA
DNI: **42147527**

Rodrigo Mantilla 18:26 (hace 5 horas) ☆ ↶ ▾
para mí, JULISSA ▾

----- Mensaje reenviado -----
De: wasi wau <wasiwau8@gmail.com>
Fecha: 27 de agosto de 2017, 18:23
Asunto: Re: Consentimiento Informado Tesis Pucp
Para: Rodrigo Mantilla <romant1912@gmail.com>

Buenas noches lamentablemente no tengo en este momento las facilidades para llenar el documento de autorización ya que me encuentro fuera del país.

Sin embargo por medio de este correo te doy la autorización para el uso de la información del albergue que te diera en la entrevista realizada.

Gracias

Mariajose Morales Maticorena
DNI 40449656



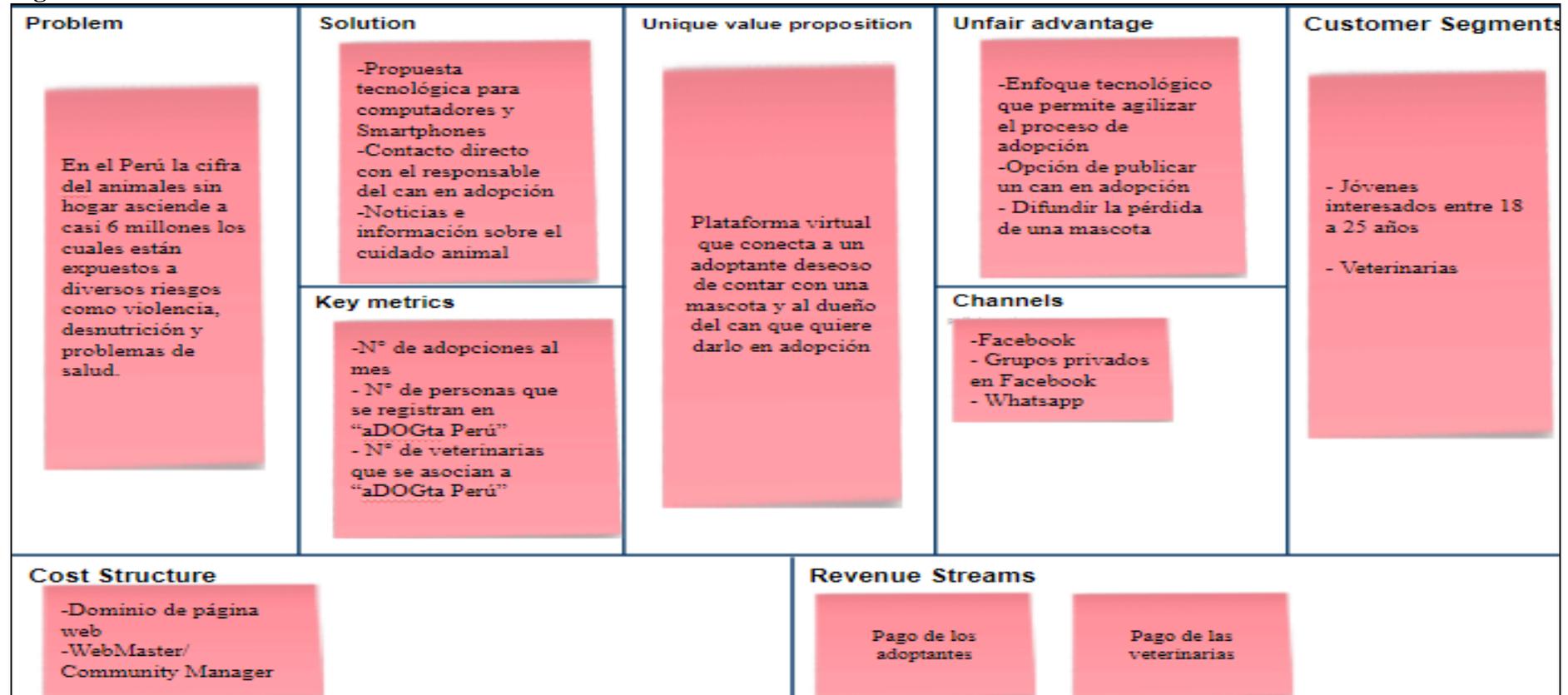
Lima, 24 de Agosto del 2017

Yo, ANGELA ANAIS ANAYA AGUILAR, PRESIDENTA DE LA ASOCIACION CIVIL VOZ ANIMAL PERU, autorizo el uso y publicación de datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Propuesta de solución para incrementar la adopción de animales en jóvenes entre 18 y 25 años bajo la metodología Design Thinking y Lean Startup en Lima Metropolitana".



Anexo AB: Lean Canvas

Figura AB: Lean Canvas



Anexo AC: Matriz de validación de fuente de ingresos y canales

Tabla AC1: Matriz de validación de fuente de ingresos y canales

		Día de entrevista	25 de Julio
Ficha técnica	Número de entrevistados	6 veterinarias 6 jóvenes interesados (18-25 años)	
	Objetivo	Validar puntos específicos de la herramienta Canvas	
Elementos de Lean Canvas		Resultados	
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Se validó la primera fuente de ingreso, en la cual los jóvenes con perfil interesado están dispuestos a pagar un precio máximo de S/50 porque manifiestan que les gustaría apoyar al rescatista con el pago del transporte y baño del can - Se validó la segunda fuente de ingreso, la cual consiste en proporcionar publicidad a veterinarias en la sección de noticias por un precio S/50.00 mensuales ya que consideran que un artículo en “aDOGta Perú” sería una buena publicidad para sus negocios. 		

		Día de entrevista	25 de Julio
Ficha técnica	Número de entrevistados	6 veterinarias 6 jóvenes interesados (18-25 años)	
	Objetivo	Validar puntos específicos de la herramienta Canvas	
Elementos de Lean Canvas		Resultados	
Canales	Virtual <ul style="list-style-type: none"> • El canal de preferencias rescatistas, veterinarias y usuarios es a través de <i>Facebook</i>, <i>WhatsApp</i> y correo electrónico • Además, durante las entrevistas se pudo conocer que existen grupos privados en Facebook dedicados a promover adopciones de perros abandonados. 		

Anexo AD: Guía de entrevista para validación de Lean Canvas

Preguntas para veterinarias

1. Luego, de haberles comentado la propuesta de negocio, ¿ustedes estarían dispuestos a pagar mensualmente para que se publicite propaganda de su veterinaria en la plataforma “aDOGta Perú”?
2. Por otro lado, ¿Cuánto dinero están dispuestos a pagar al mes por utilizar la plataforma para exhibir los productos y servicios que su veterinaria ofrece?
3. ¿Qué datos adicionales de publicidad les gustaría que “aDOGta Perú” publique sobre sus veterinarias?
4. ¿En qué lugar de la plataforma les gustaría que se publique sus anuncios?
5. ¿Estarían de acuerdo con dar promociones de servicio a los usuarios de “aDOGta Perú” para que asistan a sus veterinarias?
6. ¿Consideran que la publicidad pagada en la plataforma “aDOGta Perú” sería una buena publicidad para ustedes?
7. Les gustaría recibir noticias e información de la plataforma, ¿Qué canales consideran los apropiados para recibir información de “aDOGta Perú”?

Preguntas para adoptantes de 18-25 años

1. Luego, de haberles comentado la propuesta de negocio, ¿ustedes estarían dispuestos a pagar por adoptar un can, considerando que este dinero se utilizaría para transporte y baño antes de la entrega?
2. ¿Cuánto dinero están dispuestos a pagar por adoptar a un can?
3. ¿Les gustaría recibir promociones por parte de veterinarias o *pet shops*? ¿Bajo que formato les gustaría recibir estas promociones (Cupones/carnet de socios/DNI/etc)?
4. ¿Les gustaría recibir noticias e información de la plataforma?, ¿Qué canales consideran los apropiados para recibir información de “aDOGta Perú”?